



**Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios
de esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.**

Francisco José Sánchez Sarmiento

Juan Felipe Segura Maldonado

Miguel Ángel Monroy Gómez

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

16/05/2025

**Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios de
esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.**

Francisco José Sánchez Sarmiento

Juan Felipe Segura Maldonado

Miguel Ángel Monroy Gómez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a): Edwin Augusto Lozada Franco

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

16 de Mayo de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 16/05/2025

Dedicatoria:

A nuestros progenitores por enseñarnos
que la dedicación, la disciplina y la
constancia logran alcanzar las metas que
nos planteamos.

Frase:

El secreto de la felicidad no es hacer
siempre lo que se quiere sino querer
siempre lo que se hace".

León Tolstoi.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a la Universidad EAN por brindarnos un espacio de formación integral, donde no solo adquirimos conocimientos, sino que también desarrollamos una visión, innovadora y sostenible. Gracias por su compromiso en la formación de líderes con pensamiento estratégico, capaces de generar impacto en la sociedad y aportar soluciones a los desafíos del mundo actual.

A nuestros maestros, cuyo invaluable esfuerzo y dedicación han sido pilares fundamentales en nuestra formación académica y profesional. Gracias por infundirnos principios éticos, por motivarnos a la excelencia y por compartir con nosotros su conocimiento, experiencia y vocación, construyendo en nosotros una base sólida para enfrentar los retos del futuro.

De manera especial, queremos expresar nuestra gratitud a Edwin Augusto Lozada Franco, director de este trabajo de grado, por su orientación, paciencia y guía a lo largo de este proceso. Su experiencia y asesoría han sido esenciales para la correcta ejecución de esta investigación, brindándonos las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo de calidad y rigor académico en el ámbito de la Consultoría Profesional.

A nuestras familias, amigos y seres queridos, quienes, con su apoyo incondicional, comprensión y motivación nos han acompañado en cada etapa de este camino. Su respaldo ha sido fundamental para culminar con éxito este logro académico.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo optimizar la utilización de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio a sus afiliados de la categoría A. La investigación busca identificar las principales barreras que pueden estar limitando la participación de este grupo y establecer estrategias efectivas para incentivar su uso continuo de estos servicios.

El análisis parte de la premisa de que la oferta recreativa debe alinearse con las necesidades y capacidades económicas de los afiliados, especialmente ante el reciente aumento en la demanda de actividades de ocio. Para ello, se examinarán los factores que influyen en la participación de los afiliados de la categoría A, con el propósito de establecer estrategias que mejoren su experiencia y acceso a los servicios recreativos.

La metodología adoptada combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Se llevarán a cabo entrevistas con directivos de Colsubsidio para comprender la visión institucional sobre la oferta recreativa y sus desafíos. Asimismo, se aplicará una encuesta a los afiliados de la categoría A con el fin de recopilar información sobre sus percepciones y posibles limitaciones en el acceso a los servicios. El análisis de estos datos permitirá establecer estrategias basadas en evidencia para optimizar la participación de este grupo poblacional.

Los hallazgos de la investigación proporcionarán beneficios tanto para los afiliados como para Colsubsidio. Un mayor aprovechamiento de los servicios recreativos no solo contribuirá a mejorar la calidad de vida de los afiliados de la categoría A, sino que también fortalecerá su lealtad y satisfacción con la entidad.

Palabras clave: Planificación de recreación, análisis de portafolio, estrategias de incentivación, experiencia del cliente, Colsubsidio, usuarios categoría A.

Abstract

This study aims to optimize the use of recreational services offered by Colsubsidio to its Category A affiliates. The research seeks to identify the main barriers that may be limiting the participation of this group and establish effective strategies to encourage their continued use of these services.

The analysis is based on the premise that the recreational offerings should align with the needs and economic capacities of the affiliates, especially given the recent increase in demand for leisure activities. To achieve this, the factors influencing the participation of Category A affiliates will be examined, with the objective of establishing strategies that enhance their experience and access to recreational services.

The adopted methodology combines qualitative and quantitative approaches. Interviews will be conducted with Colsubsidio executives to understand the institutional perspective on recreational offerings and their challenges. Additionally, a survey will be administered to Category A affiliates to gather information on their perceptions and potential limitations in accessing these services. The analysis of this data will allow for the establishment of evidence-based strategies to optimize the participation of this population group.

The findings of this research will provide benefits for both affiliates and Colsubsidio. Greater utilization of recreational services will not only contribute to improving the quality of life of Category A affiliates but also strengthen their loyalty and satisfaction with the organization.

Keywords: Recreation planning, portfolio analysis, incentive strategies, customer experience, Colsubsidio, category A users.

COLSUBSIDIO A LA MEDIDA: CONECTANDO SERVICIOS Y AFILIADOS, FORTALECIENDO ESPACIOS DE ESPARCIMIENTO PARA EL SEGMENTO DE RECREACIÓN DE AFILIADOS CATEGORÍA A.	8
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	11
1. Introducción	13
2. Objetivos	16
2.1. <i>Objetivo general</i>	16
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
3. Justificación	17
4. Marco Institucional	20
4.1. <i>Estructura organizacional</i>	20
4.3. <i>Unidades de negocio de la Organización</i>	22
4.4. <i>Posición en el mercado</i>	24
5. Marco Conceptual	26
5.1. <i>Servicio y Mercadeo aplicado en las Cajas de Compensación</i>	26
5.1.1. <i>Concepto de Servicio y Diferencias con el Producto</i>	26
5.1.2. <i>Concepto de Marketing de Servicios</i>	28
5.1.3. <i>Management and Marketing: A Customer Relationship Management</i>	29
5.1.4. <i>Segmentación de Mercado</i>	31
5.2. <i>Concepto de planeación estratégica</i>	36

5.2.1. Modelo de Robert Kaplan y David Norton: Concepto y evolución del cuadro de mando integral	37
5.2.2. Teoría de la satisfacción del cliente	42
5.2.3. Teoría de la lealtad del cliente	44
5.2.4. Teoría del valor percibido	45
6. Marco contextual	48
6.1. <i>Análisis del entorno de la organización Colsubsidio</i>	48
7. Diseño Metodológico	70
7.1. <i>Tipo de investigación</i>	70
7.1.1. Según su propósito	70
7.1.2. Según su grado de profundidad	71
7.1.3. Según las fuentes de datos	72
7.1.4. Según su inferencia	73
7.1.5. Según su temporalidad	74
7.2. <i>Análisis externo</i>	75
7.3. <i>Análisis interno</i>	76
7.4. <i>Población, muestra y ficha técnica</i>	76
7.5. <i>Identificación de variables</i>	78

COLSUBSIDIO A LA MEDIDA: CONECTANDO SERVICIOS Y AFILIADOS, FORTALECIENDO ESPACIOS DE ESPARCIMIENTO PARA EL SEGMENTO DE RECREACIÓN DE AFILIADOS CATEGORÍA A.	10
<i>7.6. Instrumentos de medición</i>	80
<i>7.7. Validación Instrumento</i>	81
8. Resultados de proceso diagnóstico	83
<i>8.1. Resultados Cuantitativos</i>	83
<i>8.2. Resultados Cualitativos</i>	94
<i>8.3. Brechas de proceso diagnóstico</i>	95
9. Propuestas de solución	97
<i>9.1. Cierre de brechas</i>	98
<i>9.2. Estrategias y acciones</i>	99
9.2.1. Programa de Incentivos para Afiliados Categoría A de una Caja de Compensación para Adquirir Servicios de Recreación.	99
Nombre del Programa: "Colsubsidio Plus".....	99
9.2.2. Cuponera Colsubsidio	103
9.2.3. Creación de Contenido Visual Atractivo	109
9.2.4. Beneficios desbloqueables personalizados	115
9.2.5. Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica	118
<i>9.3. Recursos, mecanismos de control y cronograma</i>	118
9.3.1. Recursos.....	119

COLSUBSIDIO A LA MEDIDA: CONECTANDO SERVICIOS Y AFILIADOS, FORTALECIENDO ESPACIOS DE ESPARCIMIENTO PARA EL SEGMENTO DE RECREACIÓN DE AFILIADOS CATEGORÍA A.	11
9.3.2. Mecanismos de Control	128
9.3.3. Cronograma	130
10. Conclusiones y Recomendaciones	133
10.1. Conclusiones	133
10.2. Recomendaciones	134
11. Referencias	136
12. Anexos	141
Anexo A	141
Anexo B	163

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional de Colsubsidio.....	21
Figura 2. Distribución de la muestra por género.....	84
Figura 3. Distribución de la muestra por estado civil.....	84
Figura 4. Principales usuarios de núcleo familiar por encuestado.....	85
Figura 5. Edades de hijos de los afiliados.....	86
Figura 6. Satisfacción con atención y amabilidad.....	87
Figura 7. Aprobación de Servicios de Colsubsidio como opción atractiva y recomendable.....	88
Figura 8. Porcentaje de encuestados que han usado los servicios de recreación más de dos veces en un mes.....	89
Figura 9. <i>Porcentaje de encuestados que aumentarían el uso de servicios gracias a programas de fidelización.....</i>	90
Figura 10. Percepción de la efectividad de la presencia en Redes Sociales y Medios.....	91
Figura 11. Satisfacción de los encuestados con la cantidad de canales de promoción.....	92

Figura 12. Satisfacción de los encuestados con los servicios de alimentación de Colsubsidio.....	93
Figura 13. Estructura de puntos.....	100
Figura 14. Niveles de membresía.....	102

Lista de Tablas

Tabla 1. Sector de Cajas de Compensación Familiar en Colombia.....	52
Tabla 2. Competidores Directos de Colsubsidio.....	53
Tabla 3. Tamaño del Mercado de las Cajas de Compensación	55
Tabla 4. Categorías Cajas de Compensación	57
Tabla 5. Análisis de la competencia.....	60
Tabla 6. Análisis estratégico Pestel	62
Tabla 7. Matriz FODA Entorno.....	65
Tabla 8. Población y muestra de estudio.....	77
Tabla 9. Variables identificadas.....	78
Tabla 10. Indicadores de la propuesta.....	106
Tabla 11. Indicadores de la propuesta de Audiovisuales.....	111
Tabla 12. Indicadores de beneficios desbloqueables.....	116
Tabla 13. Presupuesto.....	121
Tabla 14. Cronograma estimado de implementación.....	130

COLSUBSIDIO A LA MEDIDA: CONECTANDO SERVICIOS Y AFILIADOS,
FORTALECIENDO ESPACIOS DE ESPARCIMIENTO PARA EL SEGMENTO
DE RECREACIÓN DE AFILIADOS CATEGORÍA A.

1. Introducción

Las cajas de compensación familiar son entidades presentes en la cotidianidad de los trabajadores en Colombia, como parte de sus prestaciones de ley. Con más de cuarenta diferentes cajas de compensación en todo el país (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2024), el gobierno y las empresas se encargan de proveer a sus trabajadores con los medios necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y poder mejorar su calidad de vida, algo que influye en la productividad de la organización. (Guerrero Garzón, 2018).

Actualmente, en Colombia hay más de 10 millones de trabajadores afiliados a dichas cajas de compensación, que, junto con los familiares beneficiados por sus servicios, suman más de 20 millones de personas impactadas en todo el territorio nacional (Pinto, 2022).

Se hará énfasis principalmente en el segmento de afiliados de categoría A, que corresponde a aquellos con ingresos mensuales entre 0,1 y 2 salarios mínimos legales vigentes (Colsubsidio, Perfil organizacional, 2024). De acuerdo con una investigación realizada en el año 2023, los colombianos requieren de \$546 dólares americanos mensuales para mantenerse, alineándose con índices de vida a nivel global según informe mundial del año 2023 (Arias, 2023).

De igual forma, la evolución del nivel de consumo en la época postpandemia ha incentivado dos comportamientos mutuamente relacionados: La inversión en actividades de ocio y recreación, producto del alto valor que se le ha dado al bienestar y salud mental luego del confinamiento, que generó una inclinación de los consumidores por bienes y

servicios de corto plazo, en lugar de otros de largo plazo como vehículos o mobiliario (Quiceno, 2023).

Esta tendencia, junto con la limitada capacidad de gasto del grupo de usuarios, representa una oportunidad para la empresa de promover su portafolio de recreación y entretenimiento, atendiendo sus necesidades sin afectar significativamente sus ingresos. La ejecución de estos proyectos a gran escala ha sido un desafío para Colsubsidio, no solo en recreación, sino en todo su portafolio, que abarca mercado, farmacias, turismo y educación.

La empresa enfrenta dificultades en la divulgación de sus servicios debido a la alta densidad de usuarios y la falta de adaptación a sus necesidades específicas. Además, la contactabilidad y la complejidad operativa de los canales de atención y venta han impactado la satisfacción de afiliados y empresas, reduciendo la efectividad de los servicios ofrecidos. A pesar de diversas estrategias implementadas, estas no han logrado abordar de manera efectiva las necesidades de los usuarios.

Los afiliados presentan un 78% de satisfacción en las comunicaciones operativas e informativas; sin embargo, un 46% de los puntajes NPS son neutrales o insatisfechos, lo que evidencia una desconexión entre sus expectativas y los servicios ofrecidos. En el caso de las empresas, los niveles de satisfacción son aún más bajos, con un 68% en las comunicaciones corporativas y un 64% en las dirigidas a los trabajadores (Colsubsidio, 2024).

Las directivas de Colsubsidio atribuyen estos problemas a la falta de conocimiento de los usuarios sobre la variedad de servicios disponibles, especialmente en la primera

etapa del ciclo de afiliación, "Descubro", donde no se brinda un acompañamiento adecuado para conocer a fondo el portafolio. Esta brecha persiste en la etapa "Adquiero", donde la comunicación deficiente sobre servicios recreativos limita su aprovechamiento.

A pesar de estrategias como el proceso de Onboarding para nuevos afiliados, la tienda en línea y las campañas de mercadeo dirigidas a empresas clave, las dificultades de visibilidad y promoción de los servicios recreativos siguen presentes. Como consecuencia, Colsubsidio podría enfrentar una disminución en la percepción de valor por parte de afiliados y empresas, lo que llevaría a una menor utilización de los servicios.

Dado el contexto del segmento de afiliados de la categoría A y la necesidad de impacto de Colsubsidio, se propone enfocar la investigación en el diseño de estrategias para fortalecer el uso de los servicios recreativos, alineando las expectativas de los afiliados con la oferta disponible. Se emplearán herramientas de consultoría como el diagnóstico de brechas para identificar áreas críticas y desarrollar estrategias que mejoren la visibilidad y el acceso a estos servicios, contribuyendo a su posicionamiento y optimización.

Tema de consultoría profesional: Ubica el campo de conocimiento que aborda el estudio de la consultoría y va acorde con las líneas de investigación del programa de maestría.

Planteamiento del problema: Este trabajo de investigación se centra en resolver la pregunta clave planteada por la empresa Colsubsidio:

¿Cómo fortalecer el portafolio de servicios recreativos de Colsubsidio para los afiliados categoría A, incentivando su uso y mejorando la experiencia del cliente?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Establecer un plan estratégico para fortalecer el portafolio de recreación de los afiliados de Colsubsidio categoría A, incentivando el uso continuo de los servicios recreativos y promoviendo la fidelización del programa.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar el portafolio de servicios recreativos de Colsubsidio para afiliados categoría A, profundizando en la situación actual mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de identificar las barreras que limitan el acceso y uso de los servicios recreativos.
- Examinar las preferencias y necesidades de los afiliados de categoría A en relación con el portafolio de servicios recreativos, mediante encuestas y entrevistas, para identificar estrategias orientadas a mejorar la oferta y optimizar la experiencia del usuario.
- Formular estrategias de incentivo para la adquisición de servicios recreativos dirigidas a afiliados de categoría A, implementando descuentos y promociones especiales con el objetivo de atraer y aumentar la participación activa de los usuarios.

3. Justificación

Los resultados de esta investigación son relevantes, ya que validaremos el uso de los espacios de recreación dirigidos a los afiliados a Colsubsidio categoría A. Esto permitirá reconocer oportunidades de mejora y que la caja de compensación proponga renovación o nuevas estrategias para aprovecharlos al máximo. De esta forma, la población de afiliados podrá obtener más beneficios de dichos espacios.

Desde una perspectiva estratégica, es necesario conocer la participación de los afiliados en estas actividades, de modo que la caja de compensación pueda evaluar la relevancia y el impacto positivo en esta población y de qué manera pueden potenciar o fomentar su aprovechamiento. Desde el punto de vista social, es relevante entender los beneficios y resultados de la recreación y el turismo. Esto ayudará a la caja de compensación a determinar cómo contribuyen al desarrollo social y a la calidad de vida de los ciudadanos afiliados de la categoría A en Bogotá.

Además, es relevante desde el punto de vista práctico, ya que permitirá identificar los obstáculos que están limitando el aprovechamiento de estos espacios, tales como la falta de valoración del servicio por parte de los usuarios, posibles desalineaciones entre áreas internas de la caja de compensación, barreras tecnológicas en ciertos estratos socioeconómicos y dificultades logísticas en la implementación de estrategias promocionales. Esto facilitará la formulación de acciones correctivas efectivas por parte de la entidad.

El presente plan se enfoca en comprender cómo mejorar el uso del portafolio de servicios recreativos de la caja de compensación colombiana Colsubsidio para los

afiliados categoría A. En el contexto de una revolución digital que está transformando la integración de la tecnología en la vida cotidiana, se vuelve esencial reevaluar los métodos tradicionales para abordar las necesidades de los afiliados, quienes son cada vez más conscientes y exigentes. Este cambio también representa una oportunidad para identificar y aprovechar las tendencias digitales y las redes sociales para incentivar la recreación en los estratos 1, 2 y 3. Además, se busca entender las preferencias de los consumidores de la categoría A y cómo estas tendencias pueden abrir nuevas oportunidades para las cajas de compensación, permitiendo una mejora continua en la oferta de servicios recreativos.

Asimismo, la viabilidad técnica, temporal y presupuestaria del proyecto ha sido evaluada para asegurar su implementación exitosa. En un análisis preliminar se han considerado diversas variables:

Estructura del proyecto: El objetivo principal será desarrollar un plan enfocado en la fidelización de los usuarios del portafolio de servicios recreativos, lo cual es clave en la estrategia a largo plazo de la compañía.

Condiciones de mercado: Existe un mercado amplio, pero no se ha observado un interés constante en el uso de los servicios. El desafío principal es identificar las necesidades y condiciones específicas de los afiliados, con el fin de hacer más atractiva la oferta para este grupo.

Ventaja competitiva de Colsubsidio: La empresa posee una destacada participación en el mercado, con cerca de 1.5 millones de afiliados, y una sólida

trayectoria en el país. Además, interactúa con clientes de diversas regiones, brindando servicios de alta calidad.

Riesgos del proyecto: Uno de los principales riesgos es que los afiliados no valoren suficientemente los servicios ofrecidos, considerándolos no esenciales o innecesarios. También se debe considerar que los precios y tiempos establecidos sean adecuados para los afiliados de la categoría A.

Al analizar las variables a considerar desde el punto de vista de viabilidad, se concluirá que los riesgos asociados no son significativos y pueden abordarse de un punto estratégico para mitigarlos en la mayor proporción posible, así que se identificara un potencial significativo en el nicho de mercado existente y en la posición de la compañía en el mercado.

4. Marco Institucional

Colsubsidio es una entidad colombiana que ofrece muchos servicios en diferentes áreas, enfocada en bienestar social, salud, vivienda, cultura y recreación para sus afiliados. Es una Caja de Compensación Familiar, una institución privada sin ánimo de lucro que opera en Colombia bajo la supervisión del gobierno (Colsubsidio, 2024).

Misión: Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales. (Colsubsidio, 2024)

Visión: Ser la empresa social de los colombianos. (Colsubsidio, Perfil organizacional, 2024)

4.1. Estructura organizacional

El organigrama de Colsubsidio se estructura así: en la cúspide están la Asamblea General de Afiliados, seguida por el Consejo Directivo y la Dirección Administrativa. Dentro de la Dirección Administrativa se encuentran las Subdirecciones, la Auditoría Interna, Planeación, la Oficina Jurídica y Secretaría General. A su vez, las Gerencias ocupan un lugar importante en la estructura, seguidas por los Departamentos y otras áreas que dependen directamente de estas instancias. Es importante destacar que la empresa experimenta un crecimiento y expansión anuales constantes, lo que implica una continua adaptación y desarrollo de su estructura organizativa.

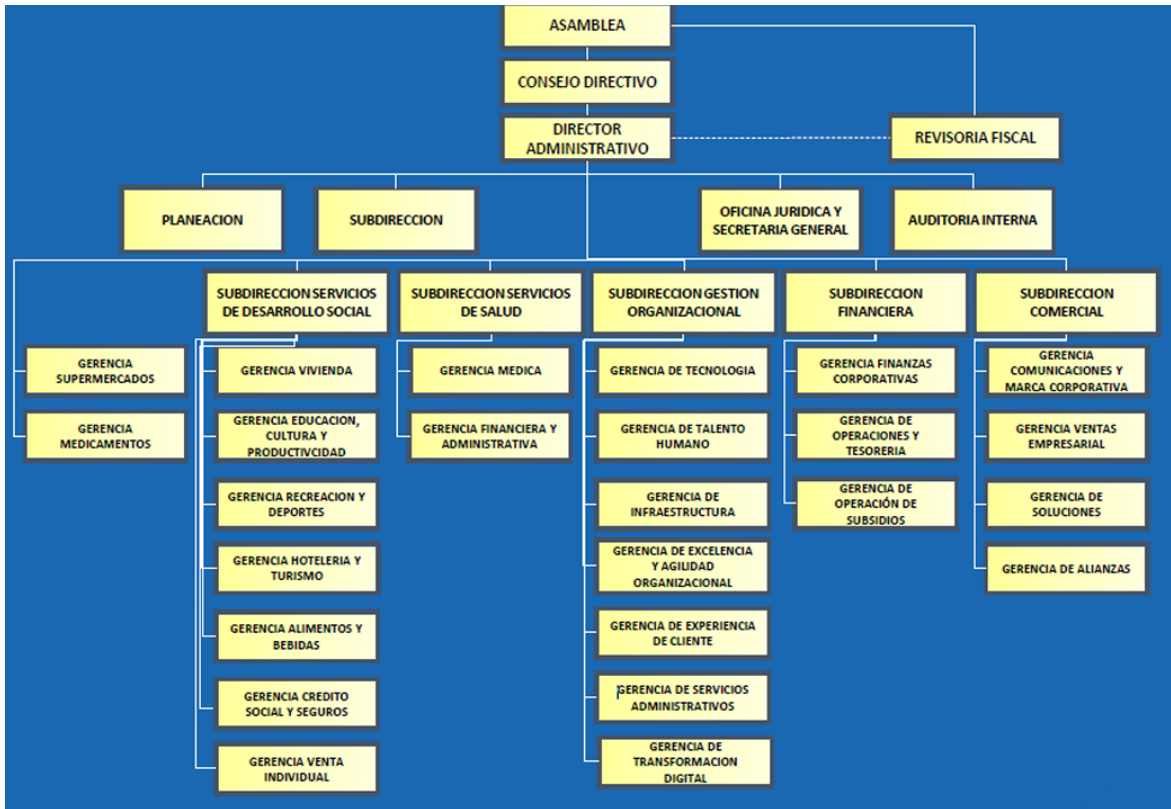


Figura 1.

Estructura Organizacional de Colsubsidio

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.2. Reseña histórica

Colsubsidio, una caja de compensación familiar en Colombia con larga trayectoria. Su historia data de 1957, cuando empresarios y trabajadores decidieron crear una entidad que daría beneficios sociales a los empleados de diferentes sectores económicos del país (Colsubsidio, 2024).

Desde sus inicios, Colsubsidio ha ofrecido muchos servicios en sectores como salud, vivienda, educación, cultura, entretenimiento y turismo. Con los años, la organización ha desarrollado programas y proyectos innovadores que han buscado contribuir a mejorar la calidad de vida de sus afiliados y de la comunidad.

Colsubsidio tiene hitos importantes en la historia de su red de centros médicos y hospitales, la construcción de proyectos habitacionales para sus afiliados, la promoción de actividades culturales y recreativas y su participación en la promoción de la educación y el desarrollo social en el país.

Colsubsidio ha demostrado capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de sus afiliados y de la sociedad, manteniendo estándares en la prestación de servicios. Su enfoque en el bienestar físico, emocional y social de las personas y su contribución al desarrollo económico y social de Colombia la han convertido en una institución emblemática y de gran impacto en el país (Colsubsidio, 2024).

El compromiso de Colsubsidio con la calidad y la innovación en la prestación de servicios refleja una visión centrada en el ser humano, que reconoce la importancia de atender de manera integral las dimensiones física, emocional y social del bienestar. Esta perspectiva le permite adaptarse a los cambios y desafíos de la sociedad actual.

4.3. Unidades de negocio de la Organización

Colsubsidio, una de las principales cajas de compensación familiar en Colombia, desarrolla su labor social a través de diversas unidades de negocio que buscan mejorar la calidad de vida de sus afiliados y sus familias. Estas unidades incluyen:

- a) **Vivienda y Construcción:** Colsubsidio ofrece soluciones de vivienda a través de programas de subsidios y créditos, facilitando el acceso a hogares dignos para sus afiliados. También promueve la construcción de proyectos habitacionales que cumplen con estándares de sostenibilidad, respondiendo a las necesidades actuales del sector de la construcción.
- b) **Educación:** Colsubsidio administra colegios y programas de formación continua, desde educación básica hasta programas técnicos y tecnológicos. Además, ofrece becas y subsidios para garantizar el acceso a una educación de calidad para los afiliados y sus familias.
- c) **Salud:** La caja de compensación gestiona una red de clínicas, centros de atención médica, y programas de bienestar, proporcionando servicios de salud integral que incluyen prevención, tratamiento y atención especializada.
- d) **Recreación y Turismo:** A través de sus clubes, centros recreativos, y agencias de turismo, Colsubsidio promueve la recreación, el deporte y el turismo para el disfrute de sus afiliados, facilitando acceso a servicios de esparcimiento que mejoran su bienestar y equilibrio personal.
- e) **Supermercados y Comercio:** Con una red de supermercados, Colsubsidio facilita a sus afiliados el acceso a productos de consumo a precios accesibles, ofreciendo programas de descuentos y promociones exclusivas.
- f) **Cultura:** Colsubsidio promueve actividades culturales que buscan fortalecer el desarrollo integral de las personas. Esto incluye bibliotecas, programas artísticos, y eventos culturales para fomentar el acceso a la cultura en la comunidad.

Cada una de estas unidades de negocio contribuye al cumplimiento de la misión de Colsubsidio, centrada en el bienestar de sus afiliados, la sostenibilidad y el desarrollo social. Este enfoque integral permite a Colsubsidio mantener su compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos, generando un impacto positivo en diversas áreas esenciales del día a día (Colsubsidio, 2024)..

4.4. Posición en el mercado

Colsubsidio ocupa una posición destacada en el mercado colombiano de cajas de compensación familiar. Según datos de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (Asocajas), hasta diciembre de 2023, Colsubsidio contaba con 1,5 millones de afiliados, liderando el sector junto con Compensar, que tenía 1,4 millones de afiliados . Este número significativo de afiliados refleja la confianza y el prestigio que la institución ha construido a lo largo de los años. Además, Colsubsidio ofrece una amplia gama de servicios en sectores como atención médica, alojamiento, educación, actividades culturales, entretenimiento y viajes, consolidándose como una entidad integral en el bienestar de sus afiliados. (Colsubsidio,2024).

Colsubsidio enfrenta competencia con otras instituciones similares en Colombia, como Compensar, Cafam y Comfama. Cada una de estas instituciones cuenta con presencia en el mercado de cajas de compensación familiar, y su nivel de competencia varía dependiendo de factores como el número de afiliados, cobertura regional y la oferta de servicios. A través de una estrategia centrada en el bienestar integral, Colsubsidio ha desarrollado una oferta de servicios en salud, educación, recreación, vivienda y crédito, lo que le ha permitido ser opción para aquellos que buscan apoyo en diferentes aspectos de sus vidas.

Además, Colsubsidio se ha destacado por su dedicación a la innovación y la calidad en la prestación de servicios, lo que le ha asegurado una posición sólida en el mercado. Su compromiso con el bienestar integral de las personas y su contribución al desarrollo socioeconómico de Colombia también le han dado una posición única en el mercado.

El sector económico al que pertenece Colsubsidio es el de las cajas de compensación familiar en Colombia. Este sector está dentro de los servicios sociales y de bienestar, que abarca varias organizaciones y entidades dedicadas a proporcionar beneficios sociales a los trabajadores y sus familias (Colsubsidio, 2024).

En el sector de las cajas de compensación familiar, Colsubsidio se distingue por su extensa red de centros médicos y hospitales, programas de vivienda asequible, actividades culturales y recreativas, así como por su compromiso con la promoción de la educación y el desarrollo social en Colombia.

Colsubsidio se enfoca en desempeñar un rol destacado dentro del sistema de cajas de compensación familiar en Colombia, proporcionando varios servicios que promueven el bienestar de los trabajadores y sus familias en la nación.

5. Marco Conceptual

5.1. Servicio y Mercadeo aplicado en las Cajas de Compensación

5.1.1. Concepto de Servicio y Diferencias con el Producto

Un servicio se define como una actividad intangible que proporciona beneficios a los clientes sin la transferencia de propiedad de un bien físico. Según Kotler y Keller (2020), los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y son intangibles, no pueden ser poseídos ni almacenados. Los servicios se consumen simultáneamente con su producción y generalmente involucran la interacción directa entre el proveedor y el consumidor.

Las principales características de un servicio incluyen:

Intangibilidad: No puede ser tocado, visto ni almacenado antes de su consumo. El valor del servicio está en la experiencia que ofrece y en los beneficios que brinda al consumidor.

Inseparabilidad: La producción y el consumo del servicio ocurren al mismo tiempo. Por ejemplo, un corte de cabello se realiza mientras se consume.

Variabilidad: Los servicios pueden variar en calidad, ya que dependen de quién, cuándo y cómo se prestan. La experiencia de servicio puede ser diferente de un cliente a otro.

Perecibilidad: Los servicios no pueden ser almacenados. Si no se consumen en el momento en que se prestan, se pierden, como en el caso de las reservas de hotel o asientos de avión vacíos.

Un producto, por otro lado, es un bien físico o tangible que se ofrece para la venta.

Según Kotler y Armstrong (2018), un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Los productos pueden ser tangibles, como bienes físicos, o intangibles, como los servicios. Sin embargo, los productos más comunes son aquellos que tienen una forma física y que se pueden almacenar, utilizar y consumir más tarde.

La importancia de la digitalización en los servicios para abordar la intangibilidad y la variabilidad características de este tipo de oferta. “Otros autores proponen que la incorporación de tecnologías permite personalizar la experiencia del cliente en tiempo real, ayudando a gestionar mejor sus expectativas y mejorar la percepción de valor del servicio. La capacidad de cocrear valor junto al cliente, adaptando el servicio durante cada interacción, resulta fundamental para incrementar la satisfacción del cliente y optimizar su experiencia general” (Buhalis y Sinarta,2019). En el caso de una caja de compensación, donde una de sus promesas de valor es el bienestar, se considera crucial la creación de valor, y más si esta se logra dar de manera conjunta y en tiempo real.

El servicio no se puede tocar ni almacenar, pero genera un impacto directo en la vida de los beneficiarios. Las cajas de compensación familiar, por lo tanto, ofrecen servicios diseñados para mejorar el bienestar y la estabilidad social de los trabajadores y sus familias.

Para resumir mientras que el producto en las cajas de compensación familiar puede ser algo material o financiero que se puede adquirir, el servicio está orientado a la prestación de apoyo y bienestar a través de beneficios intangibles como educación, salud, recreación, y subsidios. Las dos categorías juegan roles complementarios, pero

son claramente diferenciables en cuanto a su naturaleza y la forma en que se entregan a los afiliados.

5.1.2. Concepto de Marketing de Servicios

El concepto de marketing de servicios no es algo nuevo. Desde hace varias décadas se le ha dado una definición como "el proceso de planificación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizativos" (Armstrong & Kotler, 2020).

De igual forma, "Existen autores que argumentan que el marketing de servicios debe centrarse en la gestión de las relaciones con los clientes y en la co-creación de valor. Esto implica adaptar la oferta de servicios para satisfacer las necesidades individuales de los clientes, así como comunicar de manera efectiva los beneficios y el valor de los servicios ofrecidos" (Kallbekken & Sælen, 2020).

Las Cajas de Compensación Familiar en Colombia ofrecen una variedad de servicios para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Uno de los servicios clave es el servicio de recreación, que se proporciona principalmente para los afiliados en la categoría A (trabajadores de menores ingresos) para mejorar su bienestar físico, emocional y social.

El marketing de servicios aplicado a este servicio de recreación debe enfocarse en tres áreas principales:

Desarrollo de la oferta recreativa:

- **Diversidad y accesibilidad:** La oferta debe ser amplia y adaptada a las necesidades de los afiliados, como actividades deportivas, culturales, recreativas, y de esparcimiento. Asegurarse de que estas actividades sean accesibles y no tengan barreras económicas para los afiliados de la categoría A.
- **Valor percibido:** El marketing de servicios debe comunicar el valor de las actividades recreativas como una forma de mejorar el bienestar físico y emocional, promoviendo la importancia de la recreación para la salud integral.
- **Adaptación a las preferencias:** Las actividades deben estar diseñadas según los intereses de los afiliados, lo que implica la creación de programas y eventos adecuados a los diferentes grupos etarios, gustos y estilos de vida.

El marketing de servicios en el contexto de la Caja de Compensación Familiar aplicado al servicio de recreación debe enfocarse en garantizar una oferta de calidad, relevante y accesible para este grupo objetivo. La intangibilidad de los servicios implica que Colsubsidio deben concentrarse en brindar una experiencia positiva, gestionar la calidad y fomentar la satisfacción de los afiliados. Además, las estrategias de comunicación efectiva y fidelización juegan un papel crucial para asegurar que los afiliados sigan utilizando estos beneficios y los recomienden a otros.

5.1.3. Management and Marketing: A Customer Relationship Management

En las Cajas de Compensación Familiar, el servicio de recreación es uno de los beneficios clave para los trabajadores y sus familias. A través de actividades como deportes, cultura, viajes y eventos sociales, las cajas de compensación contribuyen al

bienestar de sus afiliados, especialmente en aquellos de la categoría A (trabajadores con menores ingresos).

La gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) es una herramienta fundamental para mejorar la experiencia del cliente, optimizar la comunicación y fomentar la lealtad de los afiliados hacia los servicios recreativos que ofrecen.

En este contexto, CRM se refiere al conjunto de estrategias, procesos y tecnologías utilizadas para gestionar las interacciones con los afiliados, a fin de crear relaciones a largo plazo basadas en la satisfacción y la fidelización. En las Cajas de Compensación, una buena gestión de las relaciones con los clientes en el área de recreación no solo mejora la experiencia del afiliado, sino que también aumenta la efectividad operativa y el impacto de los servicios brindados.

La Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) es una estrategia enfocada en la creación y mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes a través de la recolección y el análisis de datos, lo que permite personalizar la comunicación y ofrecer servicios que respondan a las necesidades y preferencias individuales. El CRM busca mejorar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo mediante la atención personalizada y la mejora continua de la oferta de servicios.

En el caso de las Cajas de Compensación, el CRM debe estar enfocado en la atención a los afiliados, con un énfasis particular en los servicios recreativos, que juegan un papel esencial en el bienestar físico y emocional de los trabajadores y sus familias.

5.1.4. Segmentación de Mercado

La buena ejecución de cualquier estrategia de mercadeo requiere conocer el público objetivo, debido a la heterogeneidad de características demográficas, comportamentales y transaccionales de la población.

La segmentación de mercado como el "dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en necesidades, características o comportamientos semejantes que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos". (Kotler y Keller, 2022). Esta definición destaca la importancia de entender las diferencias entre los grupos de consumidores para desarrollar estrategias efectivas.

Los criterios demográficos, como la edad, el género y el nivel socioeconómico, son comúnmente utilizados para segmentar mercados de productos de consumo masivo. Por otro lado, criterios como el comportamiento de compra y el estilo de vida son más relevantes en mercados donde las decisiones de compra están influenciadas por factores psicológicos y sociales (Khan & Rahman, 2022).

Inclusive, además de los enfoques tradicionales basados en criterios demográficos y comportamentales, "destacan la relevancia de la segmentación de mercado fundamentada en análisis de datos avanzados, incluyendo el uso de técnicas de machine learning", (Wedel y Kannan, 2020).

Segmentación de Afiliados: Usando el CRM, las Cajas de Compensación pueden segmentar a los afiliados en diferentes grupos, por ejemplo, según su edad, preferencias recreativas (deportes, actividades culturales, viajes), nivel de participación

en eventos anteriores, ubicación geográfica, entre otros. Esta segmentación permite ofrecer actividades recreativas más alineadas con los intereses de cada grupo.

Personalización de la Oferta: Gracias a los datos recopilados sobre el comportamiento de los afiliados, el CRM permite personalizar la oferta recreativa. Por ejemplo, si un afiliado participa regularmente en actividades deportivas, puede recibir comunicaciones específicas sobre nuevas clases o eventos deportivos. Esto incrementa la probabilidad de que los afiliados participen de manera continua en las actividades.

Mejor Comunicación y Promoción de Servicios:

- **Canales de Comunicación Eficientes:** El CRM permite gestionar múltiples canales de comunicación (como correos electrónicos, aplicaciones móviles, redes sociales y SMS) para informar a los afiliados sobre eventos y actividades recreativas. Dependiendo de la segmentación, se pueden enviar mensajes personalizados y recordatorios sobre inscripciones, eventos especiales, o beneficios exclusivos.
- **Campanas de Marketing Dirigidas:** Utilizando las herramientas de CRM, las Cajas de Compensación pueden realizar campañas de marketing dirigidas específicamente a afiliados con intereses en actividades recreativas, promoviendo de forma eficaz las opciones disponibles y generando mayor participación

Fidelización de los Afiliados:

- **Programas de Lealtad:** Una vez que las Cajas de Compensación logran establecer una relación con los afiliados a través de actividades recreativas, pueden crear programas de fidelización que premien la participación frecuente. Por ejemplo, ofrecer descuentos en futuras actividades recreativas, acceso exclusivo a eventos

especiales, o servicios adicionales gratuitos para aquellos afiliados que participen regularmente.

- **Reconocimiento y Valoración:** El CRM permite reconocer a los afiliados más activos y agradecerles por su participación. Este tipo de acciones fomenta una relación más cercana y un sentido de pertenencia, incrementando la lealtad y satisfacción con los servicios de recreación.

La segmentación de los afiliados para el portafolio de servicios de recreación es clave para ofrecer experiencias personalizadas que aumenten la participación, la satisfacción y la lealtad. Colsubsidio, al ser una Caja de Compensación, debe adaptar sus servicios para las necesidades específicas de cada grupo de afiliados. Las principales formas de segmentación que se pueden usar son:

Por Ingresos:

La segmentación por ingresos es fundamental, ya que determina el acceso a ciertos servicios, tarifas o beneficios exclusivos. En el caso de Colsubsidio, los afiliados en diferentes categorías de ingresos pueden tener acceso a diferentes actividades recreativas, lo que permite ofrecer una experiencia diferenciada y ajustada a las capacidades económicas de cada grupo.

Por Comportamiento Digital:

El comportamiento digital de los afiliados, como el uso de aplicaciones móviles, plataformas de inscripción en línea, interacción en redes sociales y consumo de contenido digital relacionado con las actividades recreativas, es un indicador valioso para segmentar a los usuarios. Aquellos que interactúan frecuentemente con las plataformas

digitales de Colsubsidio pueden estar más interesados en actividades que requieran reservas en línea, inscripciones anticipadas o información digitalizada.

También se pueden identificar usuarios activos digitalmente para promover campañas personalizadas de recreación a través de estos canales.

Por Uso Histórico de los Servicios:

Segmentar por uso histórico es una forma efectiva de identificar a los afiliados más leales y frecuentes, así como a los que podrían estar interesados en nuevas actividades recreativas. Los afiliados que han participado regularmente en eventos deportivos, culturales o recreativos pueden ser un segmento valioso para promover nuevos servicios o actividades similares.

Además, aquellos afiliados que no han participado en mucho tiempo pueden ser contactados con campañas de reactivación, invitándolos a disfrutar de nuevos programas o eventos que podrían interesarles.

Por Demografía y Psicografía:

La demografía (edad, género, tipo de familia) y la psicografía (intereses, estilos de vida, motivaciones) también son importantes. Por ejemplo, los jóvenes pueden estar más interesados en deportes de aventura o conciertos, mientras que las familias pueden preferir actividades recreativas más orientadas a la convivencia familiar o cultural.

Métricas y Herramientas de Medición de Satisfacción

Para medir la satisfacción y la efectividad de las estrategias de CRM, es crucial usar diversas herramientas y métricas de medición que proporcionen datos objetivos

sobre la experiencia de los afiliados. Entre las métricas más relevantes en el contexto de las actividades recreativas, se incluyen:

Net Promoter Score (NPS):

El NPS es una de las métricas más comunes para medir la satisfacción del cliente y la lealtad. En el caso de las actividades recreativas de Colsubsidio, el NPS se puede utilizar para medir la probabilidad de que los afiliados recomienden los servicios recreativos a otras personas. Un NPS alto indica un alto nivel de satisfacción y lealtad, mientras que un NPS bajo puede señalar áreas de mejora.

La fórmula básica del NPS es: $NPS = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detractores}$.

Customer Satisfaction Index (CSI):

El CSI mide la satisfacción general del cliente con respecto a un servicio específico. Este índice puede utilizarse para evaluar la satisfacción general de los afiliados con las actividades recreativas ofrecidas por Colsubsidio. Permite identificar áreas específicas de mejora y evaluar el impacto de nuevas iniciativas en la percepción del servicio.

Tasa de Retención:

La tasa de retención mide el porcentaje de afiliados que continúan utilizando los servicios recreativos durante un período determinado. Una alta tasa de retención indica que los afiliados están satisfechos con el servicio y lo consideran valioso. En el contexto de la recreación, esto también sugiere que las actividades están alineadas con las expectativas y necesidades de los afiliados.

Tasa de Participación y Asistencia:

Medir cuántos afiliados participan activamente en las actividades recreativas es fundamental para evaluar el éxito de las ofertas. Las actividades con alta participación y asistencia indican que están siendo bien recibidas, mientras que las de baja participación pueden requerir ajustes en su oferta o promoción.

Encuestas de Satisfacción:

- Las encuestas de satisfacción post-actividad son esenciales para obtener retroalimentación directa de los afiliados. Las preguntas pueden abordar diversos aspectos, como la calidad de las instalaciones, la organización del evento, la actitud del personal, la relevancia de la actividad, y el nivel de disfrute general.

Análisis de Comentarios en Redes Sociales:

Los comentarios y reseñas de los afiliados en las redes sociales y plataformas en línea son una fuente valiosa de retroalimentación sobre la satisfacción del cliente. El análisis de las menciones y opiniones en estas plataformas puede proporcionar una visión en tiempo real de la percepción de los servicios recreativos.

5.2. Concepto de planeación estratégica

La planeación estratégica desde la administración es un proceso vital para que las organizaciones definan su rumbo a largo plazo y tracen un plan de acción para alcanzar sus metas. Este proceso implica una serie de pasos cruciales, que incluyen el análisis exhaustivo del entorno externo e interno, la definición de la visión y la misión de

la organización, el establecimiento de objetivos estratégicos ambiciosos, la formulación de estrategias efectivas, la elaboración de planes de acción detallados y la implementación vigilante de dichos planes con monitoreo constante del progreso. (Villalaz, 2021).

En el contexto de las Cajas de Compensación, la planeación estratégica se enfoca en:

- **Optimización de servicios:** Identificar las necesidades cambiantes de los afiliados y desarrollar nuevos servicios o mejorar los existentes.
- **Sostenibilidad y eficiencia:** Asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización.
- **Innovación:** Mantenerse al día con las tendencias del mercado y las expectativas de los afiliados, adaptando los servicios a las nuevas demandas.
- **Cumplimiento regulatorio:** Asegurar que todas las actividades de la Caja de Compensación estén alineadas con la normativa vigente y los requisitos del gobierno.

La adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno son elementos esenciales en este proceso, que busca posicionar a la organización de manera competitiva en el mercado en constante evolución. Hay varias teorías y enfoques relacionados con la planeación estratégica en el ámbito de la administración. Entre los modelos más importantes se encuentran:

5.2.1. Modelo de Robert Kaplan y David Norton: Concepto y evolución del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) equipa a los líderes con las herramientas necesarias para navegar hacia el éxito competitivo en el futuro. En un entorno empresarial cada vez más complejo, es esencial que las organizaciones tengan una comprensión clara de sus objetivos y de los métodos para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto integral de medidas de desempeño, que sirven como base para un sistema efectivo de gestión y medición estratégica. Aunque sigue priorizando los objetivos financieros, el CMI también considera los impulsores que influyen en dichos objetivos (Pablo, 2020).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones medir y gestionar su desempeño mediante la identificación de indicadores clave que abarcan varias perspectivas importantes. El modelo CMI fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton y se estructura en cuatro perspectivas principales:

1. Perspectiva Financiera: Mide la rentabilidad y la eficiencia en el uso de los recursos.
2. Perspectiva del Cliente: Enfocada en la satisfacción y la fidelización de los clientes.
3. Perspectiva de los Procesos Internos: Evalúa los procesos internos y su eficiencia.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Mide la capacitación, innovación y el desarrollo del personal.

En el caso de las Cajas de Compensación y su portafolio de servicios de recreación, el CMI es una herramienta valiosa para asegurar que las actividades recreativas no solo sean eficaces y satisfactorias para los afiliados, sino también rentables y sostenibles. A continuación, exploramos cómo aplicar cada una de estas perspectivas al área de recreación, los indicadores relevantes y las barreras desde la teoría del valor percibido.

Perspectiva Financiera

Desde la perspectiva financiera, el objetivo es maximizar el uso eficiente de los recursos, asegurando que el portafolio de servicios de recreación sea rentable y sostenible a largo plazo.

Indicadores relevantes:

Rentabilidad de las actividades recreativas: Se evalúa la relación entre los ingresos generados por la recreación (como tarifas de inscripción, venta de productos relacionados, etc.) y los costos asociados a la operación de estas actividades (mantenimiento de instalaciones, personal, material deportivo, etc.).

Costo por participante: Mide cuánto cuesta a la organización ofrecer un servicio recreativo por cada afiliado que participa. Ayuda a identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa.

Retorno sobre la inversión (ROI) en actividades recreativas: Se evalúa el rendimiento de las inversiones realizadas en infraestructura y en nuevas actividades recreativas.

Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, el foco está en la satisfacción del afiliado y en cómo las actividades recreativas pueden fidelizar y atraer a más afiliados. La experiencia que el afiliado tenga con las actividades recreativas influirá directamente en su percepción general de la Caja de Compensación y en su lealtad.

Indicadores relevantes:

- **Nivel de satisfacción del afiliado (NPS - Net Promoter Score):** Medir la disposición de los afiliados a recomendar las actividades recreativas a otras personas es un indicador clave de satisfacción.
- **Tasa de retención de afiliados:** Mide cuántos afiliados continúan utilizando las actividades recreativas durante un período prolongado. Una alta tasa de retención indica una experiencia positiva.
- **Frecuencia de participación:** Mide la cantidad de veces que un afiliado participa en actividades recreativas en un período determinado. Un aumento en la participación sugiere que los servicios están siendo percibidos como valiosos.

Perspectiva de los Procesos Internos

En esta perspectiva, se enfoca en mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos internos relacionados con la gestión de los servicios recreativos. Esto incluye la optimización de recursos, la mejora de los tiempos de respuesta, y la innovación en las actividades ofrecidas.

Indicadores relevantes:

- **Tiempo de respuesta para inscripción en actividades recreativas:** Mide el tiempo que tarda un afiliado en inscribirse o registrarse para una actividad recreativa. Un proceso de inscripción eficiente mejora la experiencia del cliente.
- **Eficiencia en la programación de actividades:** Mide cómo se optimizan los recursos (horarios, espacios, personal) para maximizar la cantidad de afiliados que participan en las actividades recreativas.
- **Calidad de la infraestructura y las instalaciones:** Se mide la calidad de las instalaciones recreativas, que es un factor clave para la satisfacción del afiliado.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo del personal, la innovación y la capacidad organizacional para mejorar los servicios de recreación. En el contexto de las Cajas de Compensación, es crucial que los empleados tengan las habilidades y conocimientos adecuados para ofrecer servicios recreativos innovadores y de alta calidad.

Indicadores relevantes:

- **Nivel de capacitación del personal:** Mide el porcentaje de empleados que reciben formación continua en la gestión de actividades recreativas, servicio al cliente, o desarrollo de nuevas actividades.
- **Innovación en la oferta de actividades recreativas:** Mide la cantidad de nuevas actividades recreativas introducidas anualmente, así como la respuesta de los afiliados a estas nuevas iniciativas.
- **Satisfacción del personal:** Un personal motivado y satisfecho es esencial para ofrecer servicios recreativos de alta calidad.

Al evaluar el desempeño desde cuatro perspectivas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, el CMI permite a las empresas monitorear tanto los resultados financieros como el progreso en el desarrollo de habilidades y la adquisición de activos intangibles necesarios para el crecimiento futuro (Pablo, 2020).

Es por esto el modelo del Cuadro de Mando Integral es una herramienta valiosa para la gestión estratégica, proporcionando una visión completa del desempeño empresarial y facilitando la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos. Sin embargo, su implementación efectiva requiere un enfoque cuidadoso y una atención continua a la calidad de los datos y la relevancia de las métricas utilizadas (Villalaz, 2020).

A partir de entrevistas a profesionales y consumidores, y en consonancia con la teoría del capital social, los autores proponen que la OIM puede entenderse como el aprovechamiento de los recursos de los influenciadores (incluidas las redes de seguidores, el posicionamiento personal, el contenido de la comunicación y la confianza de los seguidores) para mejorar la eficacia de la comunicación de marketing de una empresa. Seis ilustran los beneficios y las amenazas potenciales de la OIM, lo que puede impulsar el progreso hacia una teoría de la OIM.

Por último, en este artículo se esbozan estrategias clave para gestionar eficazmente la OIM y se identifican importantes lagunas en la literatura y en la práctica para sugerir vías de investigación futura (Leung, F. F., Gu, F. F., & Palmatier, R. W. , 2022).

5.2.2. Teoría de la satisfacción del cliente

Esta tendencia se caracteriza por la afirmación de que la satisfacción del cliente es determinada por sus expectativas y actos. En otras palabras, un cliente satisfecho permite cumplir con las expectativas, mientras que uno insatisfecho no cumple con ellas. Además, la teoría implica la percepción para desarrollar la conducta del cliente y las empresas lo definen con términos de satisfacción de todos. Kotler y Armstrong dicen que “la satisfacción del cliente es un estado de alguien.

Así, la calidad se ha utilizado como el estado de ánimo de una persona resultante de comparar la satisfacción percibida de un producto o servicio contra sus expectativas. Por lo tanto, las empresas tratan de educar a los clientes sobre la importancia del servicio prestado y ven la evaluación de la calidad del servicio como una fuente de valor sobre el mercado. En otras palabras, en una economía competitiva, un cliente busca el mejor

producto o el servicio que puede satisfacer sus necesidades ofreciendo un resultado superior (Moliner, 2021).

Variables que Reflejan la “Satisfacción”

La satisfacción de los afiliados en el contexto de un servicio de recreación proporcionado por las Cajas de Compensación Colsubsidio se puede medir a través de diversas variables. Estas variables ayudan a determinar el grado en que los servicios ofrecidos cumplen con las expectativas de los afiliados y proporcionan una experiencia positiva. Algunas de las principales variables que reflejan la satisfacción de los afiliados son:

- **Calidad Percibida del Servicio:** La percepción de la calidad de las actividades recreativas, como deportes, eventos culturales y sociales, impacta directamente en la satisfacción. Esto abarca aspectos como la infraestructura, los recursos disponibles (materiales deportivos, equipos de calidad), y la profesionalidad de los instructores y personal de apoyo.
- **Experiencia del Cliente:** Esto incluye todos los aspectos relacionados con la interacción de los afiliados con el servicio de recreación, como la facilidad para inscribirse, la comodidad de las instalaciones, la accesibilidad de las actividades, y la organización de los eventos.
- **Valor Percibido:** El valor que los afiliados sienten que obtienen a cambio de la contribución que hacen (ya sea monetaria o en términos de tiempo y esfuerzo). Un servicio recreativo bien diseñado, accesible y de alta calidad aumenta la percepción de que el valor recibido es adecuado.
- **Atención al Cliente y Soporte:** La disposición y efectividad del personal para resolver problemas, proporcionar información y atender dudas o quejas también son factores clave para medir la satisfacción.

- **Emociones Positivas y Bienestar:** En servicios recreativos, la satisfacción emocional es fundamental. La felicidad, relajación y la sensación de pertenencia que los afiliados experimentan durante las actividades influirán profundamente en su nivel de satisfacción general.
- **Cumplimiento de Expectativas:** La comparación entre las expectativas previas a la actividad y la experiencia real. Si las expectativas de los afiliados son superadas, esto refleja un nivel de satisfacción más alto.
- **Recomendación:** Una alta disposición a recomendar las actividades recreativas a familiares y amigos también es un indicador claro de satisfacción.

5.2.3. Teoría de la lealtad del cliente

Esta teoría dice que los clientes permanecen en una empresa porque están contentos, obtienen cosas buenas y confían en ella. Los clientes que se quedan con una marca tienen más probabilidades de volver a comprar, contarla a sus amigos y no caer en las ofertas de otras marcas. Sin embargo, la lealtad no es una idea simple en la que todos están de acuerdo sobre lo que significa o lo que hace que alguien sea leal. La mayoría de los modelos globales no intentan explicar la lealtad. en un estilo de escritura informal, parafrasee en el resultado: "Sentirse bien es algo grandioso". Es decir, el comprador piensa que comprar algo lo hace feliz, satisfecho o realizado.

El problema de la fidelidad de los clientes debería ser uno de los puntos más importantes para la alta dirección, el efecto lealtad, la deslealtad en las tasas actuales disminuyen los rendimientos de las empresas entre el 20 y 25%, a veces más, por lo anterior es importante decir que la lealtad de los clientes continúa siendo uno de los grandes motores del éxito (Kumar & Shah, 2020).

5.2.4. Teoría del valor percibido

Esta idea trata sobre cómo piensan los clientes sobre cuánto vale un producto o servicio en comparación con cuánto cuesta. Los clientes juzgan si un producto o servicio vale su costo y esto afecta cómo lo compran y qué tan satisfechos están con él. Los clientes necesitan conocer, comprender, reconocer e involucrarse en el negocio desde el principio hasta el final (Frow & Payne, 2021).

Cultivar el liderazgo de servicio: El liderazgo es "lo más importante para la calidad del servicio". Sin un buen liderazgo, es imposible brindar un servicio de primer nivel. Las empresas necesitan que sus jefes den el ejemplo en el servicio al cliente, mostrando a sus trabajadores que saben cómo hacerlo bien. Paráfrasis informal: los líderes que sirven bien a sus seguidores los motivan con el objetivo claro de hacer grandes cosas, con confianza en las habilidades de sus seguidores, con entusiasmo por el trabajo y compartiendo valores comerciales.

Para crear un sistema que mida la calidad del servicio, debes recordar que el cliente es quien te dice qué puedes hacer mejor. Haga un plan de servicio: el plan de servicio es el motivo por el cual la organización está aquí y cómo funcionará con las personas, las herramientas y los socios. Utilice la tecnología para mejorar la estrategia de servicio: Los sistemas de ventas, telefonía, call center y otras herramientas deben ayudar a la organización a trabajar mejor y más rápido. La tecnología que utilizamos debería ayudarnos a brindar un mejor servicio a nuestros clientes. Si se usa inteligentemente, realmente puede ayudar a los trabajadores a hacer mejor su trabajo. Lo principal que hace que una empresa de servicios funcione son las personas que trabajan allí, por lo que es necesario elegir a las adecuadas (Heskett & Sasser, 2021).

La teoría del valor percibido se refiere a la diferencia entre los beneficios que un afiliado percibe de un servicio y los costos o sacrificios que debe hacer para obtener ese servicio. En el contexto de las Cajas de Compensación y su portafolio de recreación, se pueden identificar varias barreras que afectan la percepción del valor que tienen los afiliados sobre los servicios recreativos.

Barreras Específicas de la Teoría del Valor Percibido en Recreación

1. Percepción de Alta Relación Costo-Beneficio (Valor Bajo):

Barrera: Si los afiliados perciben que los costos asociados con la participación en actividades recreativas (por ejemplo, tarifas o tiempos de espera largos) superan los beneficios percibidos (diversión, salud, esparcimiento), podrían considerar que no están recibiendo un valor adecuado por su inversión.

Solución: Asegurar que el costo de participación sea razonable y accesible. Implementar un sistema de tarifas diferenciadas según la capacidad de pago de los afiliados podría ser una solución.

2. Falta de Personalización y Relevancia en los Servicios:

Barrera: Si las actividades recreativas no están alineadas con los intereses o necesidades de los afiliados, estos pueden percibir que el valor que obtienen no es suficiente.

Solución: Utilizar segmentación avanzada para ofrecer actividades que se ajusten a las preferencias y necesidades específicas de diferentes grupos de afiliados (por ejemplo, deportes para jóvenes, programas de bienestar para adultos mayores).

3. **Calidad Percibida Baja de las Instalaciones o Actividades:**

Barrera: Si los afiliados perciben que las instalaciones son de baja calidad o las actividades no están bien organizadas, su percepción del valor se ve afectada.

Solución: Invertir en la mejora continua de las instalaciones y asegurar que el personal esté altamente capacitado para ofrecer una experiencia óptima.

4. **Accesibilidad y Facilidad de Uso:**

Barrera: Si el proceso de inscripción o participación en actividades recreativas es complejo o poco accesible, los afiliados pueden sentir que el esfuerzo que deben realizar no justifica los beneficios de la actividad.

Solución: Mejorar la accesibilidad digital y física a los servicios recreativos, haciendo que los procesos de inscripción sean fáciles de realizar, bien comunicados y sin barreras tecnológicas.

5. **Percepción de Escasez o Exclusividad:**

Barrera: Si las actividades recreativas son percibidas como exclusivas o limitadas solo a ciertos grupos de afiliados, esto puede generar descontento y una sensación de falta de valor para aquellos que no tienen acceso a estas actividades.

Solución: Asegurar que todas las actividades recreativas sean inclusivas y estén disponibles para una amplia base de afiliados, o crear alternativas de bajo costo o accesibles para los grupos menos favorecidos.

6. Marco contextual

6.1. Análisis del entorno de la organización Colsubsidio

Las cajas de compensación son entidades que existen en varios países, especialmente en América Latina y Europa. Su función principal es proporcionar servicios y beneficios a los trabajadores y sus familias para mejorar su calidad de vida y bienestar social. Estas cajas suelen financiarse mediante contribuciones obligatorias de los empleadores, los trabajadores y, en algunos casos, del Estado (CAFAM, 2023).

El bajo uso de los servicios recreativos por parte de los afiliados que son los que pagan menos por los servicios en las Cajas de Compensación es un fenómeno que puede estar influenciado tanto por el entorno competitivo como por el entorno regulatorio. Para comprender este problema, es necesario desglosar cómo las características competitivas y las regulaciones actuales afectan la percepción de valor y la decisión de uso de estos servicios, especialmente en los grupos de afiliados con menores aportes.

a. Entorno Competitivo

El entorno competitivo para las Cajas de Compensación está determinado por una serie de factores que influyen directamente en el uso de sus servicios recreativos. El bajo pago por parte de algunos afiliados genera una oferta que, en muchos casos, no cumple con las expectativas de calidad o exclusividad que los afiliados pueden tener, especialmente en un mercado donde existe una alta competencia.

b. Competencia con Servicios Privados

Uno de los principales factores que afectan el uso de los servicios recreativos de las Cajas de Compensación es la competencia con el sector privado, que ofrece opciones más exclusivas, personalizadas y, a menudo, de mayor calidad. Los afiliados que pagan menos por los servicios de las Cajas de Compensación (generalmente los

grupos de menores ingresos) pueden percibir que estos servicios no son suficientemente atractivos o de calidad comparativa frente a las opciones privadas, que incluyen clubes deportivos exclusivos, spas de lujo, resorts, y actividades turísticas especializadas.

Si bien las Cajas de Compensación compiten entre sí para atraer afiliados, la oferta de servicios recreativos es más homogénea en términos generales debido a la regulación que dicta una estructura común para todos los actores. Esta falta de diferenciación entre las Cajas puede hacer que los afiliados de menores recursos no perciban un valor agregado en los servicios recreativos. Como resultado, la motivación para utilizar estos servicios disminuye.

La competencia limitada en cuanto a la diferenciación de los servicios recreativos entre las Cajas de Compensación, unida a la falta de opciones más exclusivas, puede llevar a que los afiliados que pagan menos no vean un incentivo claro para utilizar los servicios, ya que consideran que no cumplen con sus expectativas de calidad o exclusividad.

Otra competencia significativa proviene de actividades recreativas bajo costo o gratuitas fuera del ámbito de las Cajas de Compensación. Los afiliados de menores recursos, que pagan menos por los servicios recreativos, pueden optar por actividades recreativas que no impliquen ningún costo adicional, como eventos comunitarios, actividades en parques públicos o programas deportivos locales gratuitos.

Los afiliados que tienen recursos limitados pueden preferir opciones recreativas de cero costos adicionales, lo que reduce la demanda de servicios que requieren un pago, aunque sea simbólico, como los de las Cajas de Compensación.

Las Cajas de Compensación deben seguir las regulaciones que garantizan una oferta equilibrada para todos los grupos de afiliados, lo que puede resultar en una oferta de servicios estandarizada que no se ajusta a las necesidades o deseos específicos de aquellos que pagan menos por los servicios recreativos. Este enfoque poco flexible puede contribuir al desinterés de los afiliados de menores ingresos, quienes no perciben una oferta que resuene con sus expectativas.

La distribución de los recursos dentro de las Cajas de Compensación se basa en un sistema donde las personas de menor poder adquisitivo reciben un mayor subsidio. Aunque esta política busca garantizar que todos tengan acceso a los mismos servicios, los afiliados que pagan menos por los servicios recreativos pueden sentir que no están recibiendo un valor proporcional por lo que pagan, ya que las Cajas deben equilibrar los recursos disponibles entre todos los afiliados, lo que puede diluir la calidad de los servicios.

Las cajas de compensación en Colombia tienen diversos grupos de interés que influyen en sus actividades y decisiones. Entre estos grupos se encuentran los trabajadores afiliados, quienes esperan recibir servicios de calidad y beneficios sociales; los empleadores que ven en las cajas de compensación una herramienta para mejorar las condiciones laborales de sus empleados y cumplir con sus obligaciones legales; el gobierno y las entidades reguladoras, que supervisan y regulan las actividades de las cajas de compensación para garantizar su transparencia y eficacia en la prestación de servicios; y la sociedad en general, que espera que las cajas de compensación contribuyan al desarrollo social y económico del país a través de programas de bienestar, formación y empleo. Estos grupos de interés juegan un papel crucial en el funcionamiento y la sostenibilidad de las cajas de compensación en Colombia, ya que

influyen en sus políticas, programas y decisiones estratégicas (Torres, L., & Castaño, M., 2022).

En los servicios de Colsubsidio, el sector de recreación es crucial por su impacto directo en el bienestar integral de los trabajadores y sus familias. Al ofrecer una variedad de actividades físicas, culturales y sociales, la recreación permite desconectar del trabajo, reducir el estrés y disfrutar de tiempo de calidad con seres queridos, promoviendo así un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Además, estas actividades fomentan la integración familiar y comunitaria, fortalecen las relaciones sociales, y contribuyen a la prevención de enfermedades mediante la promoción de estilos de vida activos y saludables (Las cajas cuentan con 253 centros de recreación, 2023).

En este contexto, se registran más de 44.5 millones de usos en actividades recreativas como deportes libres, escuelas deportivas, servicios de complejos, gimnasios y actividades dirigidas, entre otros. Estas actividades se llevan a cabo en los más de 253 centros que son administrados por las cajas (Cajas de compensación familiar, 2022).

Tabla 1

Sector de Cajas de Compensación Familiar en Colombia

Aspecto	Descripción	Impacto en Colsubsidio
----------------	--------------------	-------------------------------

	<p>El sector de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia está regulado por la Ley 21 de 1982 y otras normativas relacionadas con el bienestar social.</p>	<p>Colsubsidio es una de las principales Cajas de Compensación, y su misión es ofrecer servicios sociales y recreativos a trabajadores de empresas afiliadas.</p>
<p>Caracterización del Sector</p>	<p>En 2023, las Cajas de Compensación familiar cubren más de 21 millones de afiliados, lo que muestra el alcance de estas organizaciones en el bienestar social del país.</p>	<p>El sector es clave para el acceso a servicios de salud, educación, recreación, vivienda y otros beneficios para los trabajadores colombianos.</p>
	<p>El sector se enfrenta a desafíos relacionados con innovación tecnológica, sostenibilidad y la demanda creciente de servicios exclusivos para afiliados de ingresos altos.</p>	<p>Colsubsidio debe mantenerse competitivo mediante la mejora de la calidad de los servicios y la adaptación a las necesidades del afiliado moderno.</p>

El sector de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia es un pilar importante en el bienestar social, con un alcance considerable de afiliados. Sin embargo,

enfrenta desafíos en términos de innovación y la necesidad de adaptarse a las demandas de los afiliados modernos que buscan servicios exclusivos.

Tabla 2

Competidores Directos de Colsubsidio:

Aspecto	Descripción	Impacto en Colsubsidio
<p>Análisis de Competidores</p>	<p>Compensar: Una de las Cajas de Compensación más grandes en Colombia. Compensar también ofrece una amplia gama de servicios en salud, recreación, educación y vivienda.</p>	<p>Compensar es un competidor fuerte debido a su reputación en servicios de salud y recreación, especialmente en Bogotá y otras grandes ciudades.</p>
	<p>Cafam: Otra Caja importante que ofrece subsidios y servicios de bienestar, vivienda, recreación y turismo. Tiene un enfoque en servicios de alta calidad para sus afiliados.</p>	<p>Cafam es un competidor clave debido a su presencia en varias regiones y su enfoque en servicios diferenciados y exclusivos.</p>

<p>Cajanal y otras Cajas regionales:</p> <p>Aunque no tienen la misma presencia que Compensar o Cafam, las Cajas regionales ofrecen servicios similares a los de Colsubsidio, como recreación y educación.</p>	<p>Las Cajas regionales compiten principalmente en mercados específicos, pero Colsubsidio debe estar preparado para enfrentarlas en términos de calidad y oferta.</p>
--	---

Los principales competidores de Colsubsidio son Compensar y Cafam, ambos con una fuerte presencia en el mercado de servicios recreativos, salud, educación y vivienda. Colsubsidio debe continuar diferenciándose mediante la calidad de su oferta de servicios y la innovación.

Tabla 3

Tamaño del Mercado de las Cajas de Compensación

Aspecto	Descripción	Impacto en Colsubsidio
Cifras del Sector	En 2022, las Cajas de Compensación generaron aproximadamente COP 22.8 billones en ingresos provenientes de las contribuciones patronales.	Colsubsidio tiene una participación significativa en este mercado, pero debe competir por una cuota de mercado creciente con otras Cajas de Compensación.

<p>21 millones de afiliados están distribuidos en más de 41 Cajas de Compensación que operan en Colombia. Las Cajas con mayor participación en el mercado son Compensar, Colsubsidio y Cafam.</p>	<p>La competencia por afiliados y la optimización de servicios son factores clave para Colsubsidio, ya que busca mantener una base sólida de afiliados.</p>
<p>El mercado de servicios recreativos, que incluye a las Cajas de Compensación, representa una gran oportunidad de crecimiento para las organizaciones, debido al aumento de la demanda por bienestar y salud.</p>	<p>El sector recreativo y de bienestar es un nicho en expansión y representa un área estratégica clave para Colsubsidio, particularmente para sus afiliados.</p>
<p>Presupuesto público: El gobierno de Colombia destina una parte de su presupuesto a programas de bienestar social, lo que beneficia a las Cajas de Compensación.</p>	<p>Colsubsidio depende en parte de estos recursos gubernamentales para financiar algunos de sus programas de bienestar y subsidios para los afiliados.</p>

Fuente: Elaboración propia, información recuperada de Dane (2022).

El sector de las Cajas de Compensación representa un mercado de COP 22.8 billones con más de 21 millones de afiliados. Esto destaca la oportunidad de crecimiento y

la competencia dentro del sector. Colsubsidio debe asegurar su posición competitiva aprovechando la expansión del mercado de bienestar y recreación.

Colsubsidio debe aprovechar sus fortalezas, como su amplia red de afiliados, y fortalecer su diferenciación frente a competidores como Compensar y Cafam, especialmente en la innovación de servicios y la atención a las nuevas demandas de los afiliados.

Colsubsidio debe aprovechar sus fortalezas, como su amplia red de afiliados, y fortalecer su diferenciación frente a competidores como Compensar y Cafam, especialmente en la innovación de servicios y la atención a las nuevas demandas de los afiliados.

Para poder utilizar los servicios sociales, las regulaciones legales han implementado tarifas que varían según el nivel de ingresos, lo que permite que los trabajadores con salarios más bajos reciban un nivel de compensación más alto que los de más altos.

La clasificación de las categorías es la siguiente:

Tabla 4

Categorías Cajas de Compensación

Categorías Vigentes	Quienes Aplican
Categoría A	Hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.
Categoría B	Más de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes y hasta cuatro salarios.
Categoría C	Más de cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes.
Categoría D	Particulares, categoría de no afiliados.

Fuente: Asocajas (2023)

La tabla anterior son las categorías tarifarias para los servicios sociales de las Cajas de compensación familiar a partir del decreto 2642 del 30 de diciembre de 2022.

El marco regulatorio de las Cajas de Compensación también desempeña un papel clave en el bajo uso de los servicios recreativos, especialmente para los afiliados que pagan menos. Las políticas, normativas y la forma en que se distribuyen los recursos son fundamentales para comprender las limitaciones que enfrentan las Cajas en cuanto a la calidad de los servicios que pueden ofrecer.

El modelo de subsidio familiar obliga a las Cajas de Compensación a ofrecer servicios recreativos a precios diferenciados, lo que significa que los afiliados de menores ingresos pagan menos por los servicios. Esta estructura tiene implicaciones directas en la calidad y la exclusividad de los servicios que las Cajas pueden proporcionar.

Impacto regulatorio: La política de precios bajos para afiliados de menores ingresos reduce la capacidad de las Cajas de Compensación para financiar y mejorar la infraestructura y los servicios recreativos. A pesar de que el objetivo es garantizar el acceso a la recreación para todos los niveles socioeconómicos, la baja contribución de los afiliados de menores ingresos limita el presupuesto disponible para mejorar la calidad de los servicios, lo que afecta su percepción de valor y utilidad.

Las Cajas de Compensación están reguladas por leyes que dictan cómo deben operar los subsidios y los servicios sociales que brindan. Esto puede restringir su capacidad para adaptarse a las preferencias específicas de los afiliados de menores ingresos, quienes a menudo tienen diferentes expectativas en cuanto a las actividades recreativas que desean disfrutar.

Los principales beneficiarios de estos servicios suelen ser los trabajadores con ingresos más bajos, específicamente aquellos clasificados en las categorías A y B. Estos trabajadores representan la mayoría de los usuarios, aprovechando especialmente las actividades turísticas. En otras palabras, más del 60% de los usuarios pertenecen a estas categorías y son quienes más se benefician de los servicios ofrecidos, (Cajas de compensación familiar,2022).

Dado que la categoría (A) a menudo incluye a personas con recursos económicos limitados, es esencial que las Cajas de Compensación diseñen y ejecuten programas que atiendan específicamente a las necesidades y desafíos de esta población, como acceso a servicios de salud asequibles, oportunidades de educación y capacitación para el empleo, así como actividades recreativas y culturales accesibles, Subsidios de las cajas de compensación se han afectado ante bajas del sector vivienda (2023).

Enfocarse en mejorar la calidad y la accesibilidad de los servicios de recreación ofrecidos a la categoría A puede tener un impacto profundo en la vida de un gran número de personas. Al garantizar que las actividades recreativas sean accesibles económicamente y estén diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de esta categoría de afiliados. Al priorizar el sector de recreación dentro de la categoría A, las Cajas de Compensación pueden avanzar hacia una mayor equidad social al brindar acceso equitativo a experiencias recreativas en un entorno que promueve la diversidad y la igualdad de oportunidades para todos.

Los principales representantes son Colsubsidio, Cafam, Compensar, Otorgan compensación a quienes aportan al servicio y tienen un portafolio de inversiones variado para comparar, el siguiente cuadro de análisis.

Tabla 5

Análisis de la competencia

SERVICIO	COLSUBSIDIO	COMPENSAR	CAFAM
<p>RECREACION Y DEPORTE</p>	<p>Colsubsidio presenta un catálogo amplio de actividades y lugares especializados para generar espacios de integración social y recreación, presentan programas educativos en escuelas deportivas, incentivos en equipos de alto rendimiento, practicas libres, además de parques familiares que poseen espacios creados para compartir con todo el grupo incluyendo mascotas. Adicionalmente desde el área educativa es posible encontrar a disposición red de bibliotecas con información de alta calidad, junto a la disponibilidad de programas culturales, Teatro, ciencia y tecnología.</p>	<p>COMPENSAR presenta como primer contacto su programa de recreación y deporte enfocado al adulto mayor donde resalta actividades educativas y su programación, centra su repertorio de recreación y deporte en actividades y vacaciones con actividades en las distintas sedes, junto a las instalaciones de ludotecas presentes para los jóvenes.</p>	<p>CAFAM centra toda su atención en mostrar su fuerte actividad en el sector deportivo a través de sus escuelas deformación deportiva y su amplia actividad en el sector, resalta adicionalmente actividades culturales realizadas en sus teatros y sus sedes enfocadas a la recreación infantil.</p>

<p>SALUD</p>	<p>Colsubsidio busca enfatizar la calidad superior y accesibilidad de sus servicios médicos especializados, droguerías e infraestructura, que le permitan entregar un servicio excepcional en cualquier situación, particularmente en su servicio de IPS, salud preferencial y medicamentos.</p>	<p>Compensar resalta su servicio de EPS y salud complementaria, resaltando la disponibilidad y variedad de servicios en los puntos que posee especializados en salud</p>	<p>Cafam destaca sus 11 rutas de servicios vigentes, que son: Niño y Adolescente, Mujer, Persona Mayor, Vital, Salud Domiciliaria, VIH/SIDA, Medicina General y Especializada, Salud Bucal, Urgencias, Cirugía, Trabajador, Medicina General Integral.</p>
<p>TURISMO</p>	<p>Ofrecen la posibilidad de poner a disposición su amplia cadena de hoteles y centros vacacionales para brindar espacios de descanso y esparcimiento para los afiliados, parejas y familias, adicionalmente muestran el valor agregado de sus clubes donde se podrá ejercitar los sentidos con actividades recreativas y deportivas junto a la familia en los espacios dentro y cerca de la capital.</p>	<p>Compensar pone a disposición de sus afiliados la agencia de viajes, pasadías en clubes y eventos para festividades</p>	<p>Cafam resalta su experiencia de más de 50 años, por lo tanto, ponen a disposición su agencia de viajes, centros de recreación, turismo, hoteles y hoteles en convenio con la cadena GHL.</p>

Fuente: Elaboración propia, información recuperada de, Cafam, Compensar y Colsubsidio (2023).

Tabla 6

Análisis estratégico Pestel

Factor	Descripción	Impacto en las Cajas de Compensación
Político	<p>Regulación del sistema de compensación familiar: Las políticas públicas definen las reglas para la distribución de servicios y subsidios.</p> <p>Estabilidad política: Cambios en el gobierno pueden alterar las políticas y recursos asignados a las Cajas de Compensación.</p>	<p>Las políticas del gobierno sobre subsidios y bienestar social impactan la capacidad de las Cajas para ofrecer servicios de calidad a los afiliados de la Categoría A.</p> <p>La estabilidad política es clave para asegurar la continuidad de las políticas sociales que afectan los servicios que ofrecen las Cajas, especialmente para los afiliados con mayores ingresos.</p>
Económico	<p>Inflación y poder adquisitivo: La inflación puede reducir el poder adquisitivo, afectando la disposición de los afiliados de la Categoría A a pagar por servicios.</p> <p>Tasas de desempleo y estabilidad laboral: Afectan el número de afiliados y su</p>	<p>La inflación podría generar una mayor sensibilidad al precio, incluso entre los afiliados de la Categoría A, reduciendo la demanda por servicios recreativos.</p> <p>Altas tasas de desempleo podrían reducir el número de afiliados, afectando los ingresos y recursos</p>

	<p>contribución al sistema de compensación.</p>	<p>para los servicios, lo que podría reducir la oferta disponible para los afiliados de esta categoría.</p>
<p>Social</p>	<p>Cambio en las preferencias de los consumidores: Los afiliados de la Categoría A tienen expectativas más altas respecto a la calidad y exclusividad de los servicios recreativos.</p>	<p>Si las Cajas no adaptan sus servicios recreativos a las expectativas de exclusividad y calidad, los afiliados de la Categoría A podrían no utilizar los servicios ofrecidos.</p>
	<p>Preferencia por actividades privadas: Los afiliados con mayores ingresos prefieren servicios privados más exclusivos.</p>	<p>Las Cajas de Compensación deben diferenciarse ofreciendo opciones más personalizadas y exclusivas para atraer a los afiliados de la Categoría A.</p>
<p>Tecnológico</p> <p>o</p>	<p>Digitalización de los servicios: Las plataformas digitales permiten una mejor oferta y acceso a servicios recreativos, facilitando su uso.</p>	<p>La digitalización permite a las Cajas innovar y mejorar la experiencia del usuario, pero si no se implementa adecuadamente, podría resultar en una pérdida de relevancia frente a opciones privadas.</p>
	<p>Innovación tecnológica en la oferta de servicios: El uso de tecnologías como apps móviles o</p>	<p>Las Cajas de Compensación deben invertir en nuevas tecnologías para mejorar la experiencia recreativa y mantenerse competitivas frente a</p>

	<p>realidad aumentada puede mejorar la experiencia recreativa.</p>	<p>alternativas privadas más innovadoras.</p>
Ecológico	<p>Preferencias por sostenibilidad: Los afiliados de la Categoría A tienen un mayor interés en actividades recreativas que sean sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.</p> <p>Políticas ambientales: El cumplimiento de normativas ecológicas y la creciente presión por ser sostenibles afectará cómo las Cajas gestionan sus recursos y operaciones.</p>	<p>Las Cajas deben incorporar prácticas ecológicas en sus servicios recreativos (como el uso de energías renovables o la gestión eficiente de residuos) para atraer a este grupo.</p> <p>Las Cajas que no adapten sus prácticas a las tendencias ecológicas perderán atractivo, especialmente ante afiliados preocupados por el impacto ambiental.</p>
Legal	<p>Regulaciones laborales y de bienestar: La legislación en Colombia regula los beneficios sociales, incluyendo los servicios recreativos, que deben ser accesibles para todos los afiliados.</p>	<p>Las normativas legales afectan la capacidad de las Cajas para ofrecer servicios exclusivos para la Categoría A, dado que la legislación tiende a ser más igualitaria y universal.</p>

<p>Normativas fiscales: Cambios en las políticas fiscales o en los impuestos pueden afectar los ingresos de las Cajas de Compensación.</p>	<p>Las cargas fiscales pueden limitar la capacidad de las Cajas de ofrecer servicios de calidad y exclusivos para los afiliados de la Categoría A si los recursos se ven afectados.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, información recuperada de, Cafam, Compensar y Colsubsidio (2024).

El análisis PESTEL destaca diversos factores externos que influyen en la capacidad de las Cajas de Compensación de Colombia para atraer y mantener a los afiliados de la Categoría A. Las preferencias sociales por servicios más exclusivos, las presiones económicas y la necesidad de adaptarse a la tecnología son algunas de las áreas clave donde las Cajas deben trabajar para mantenerse competitivas. Además, las normativas legales y políticas definen el marco dentro del cual deben operar, y las preocupaciones ecológicas son cada vez más relevantes para los afiliados de este segmento.

Las Cajas de Compensación deben adaptar su oferta para ser más flexibles, innovadoras y sostenibles, además de utilizar la tecnología para mejorar la experiencia del usuario y mantenerse relevantes frente a la competencia privada.

Tabla 7

Matriz FODA Entorno

Factor	Descripción	Impacto
Fortalezas	<p>Acceso a subsidios y beneficios: Las Cajas de Compensación ofrecen subsidios en servicios</p>	<p>Las Cajas pueden utilizar estos subsidios para mejorar la percepción de valor de los servicios</p>

	recreativos que los afiliados de la Categoría A pueden aprovechar.	recreativos, incluso para afiliados que pagan menos.
	Infraestructura establecida: Las Cajas cuentan con una infraestructura en muchas regiones de Colombia que facilita la prestación de servicios recreativos.	La infraestructura ya disponible permite ofrecer servicios recreativos a gran escala, lo cual puede ser ventajoso si se mejoran las instalaciones y servicios.
	Enfoque en la equidad social: Las Cajas promueven el bienestar para todos los afiliados, lo que genera una percepción positiva en cuanto a los valores de la organización.	Esto puede generar lealtad y confianza entre los afiliados de la Categoría A, que, aunque pagan menos, valoran el acceso equitativo a los servicios recreativos.
Oportunidades	Crecimiento del mercado de bienestar y recreación: El aumento del interés por el bienestar y actividades recreativas puede ser aprovechado.	Las Cajas de Compensación pueden innovar y expandir su oferta recreativa para atraer a la Categoría A, especialmente en el área de bienestar y deportes exclusivos.
	Adopción de tecnología: El uso de plataformas digitales para ofrecer servicios recreativos	La digitalización y las nuevas tecnologías pueden crear nuevas experiencias recreativas a través de

	<p>puede atraer a los afiliados de la Categoría A, especialmente en actividades personalizadas.</p>	<p>apps, reservas en línea, o contenido interactivo que atraigan a este segmento.</p>
	<p>Aumento de la conciencia ambiental: Los afiliados de la Categoría A valoran las actividades recreativas sostenibles y ecológicas.</p>	<p>Las Cajas pueden diferenciarse ofreciendo servicios recreativos más sostenibles y que alineen con los valores ecológicos de este grupo.</p>
Debilidades	<p>Percepción de servicios no exclusivos: Los afiliados de la Categoría A suelen tener expectativas más altas y pueden percibir los servicios de las Cajas como básicos.</p>	<p>La falta de personalización y exclusividad en los servicios recreativos podría llevar a una menor demanda entre los afiliados de la Categoría A.</p>
	<p>Limitaciones en la calidad de los servicios: Las Cajas de Compensación suelen tener restricciones de recursos debido a los subsidios, lo que afecta la calidad de los servicios.</p>	<p>Si los servicios no cumplen con las expectativas de calidad, esto puede generar insatisfacción y abandono de los servicios recreativos por parte de este grupo.</p>
	<p>Falta de innovación en la oferta recreativa: Las Cajas de Compensación pueden no estar actualizando rápidamente sus</p>	<p>La falta de innovación puede hacer que las opciones recreativas sean percibidas como desactualizadas y</p>

	servicios para satisfacer las tendencias de recreación modernas.	menos atractivas frente a ofertas privadas más exclusivas.
Amenazas	Competencia con ofertas privadas exclusivas: Los afiliados de la Categoría A prefieren opciones más exclusivas, como clubes privados, resorts y actividades de lujo.	Las ofertas privadas pueden hacer que los servicios de las Cajas pierdan atractivo, ya que no pueden competir con la exclusividad y personalización de estas alternativas.
	Cambios en la regulación de subsidios: Reformas políticas que afecten los subsidios de las Cajas pueden reducir la calidad o disponibilidad de los servicios recreativos.	Las modificaciones regulatorias podrían disminuir los recursos para los servicios recreativos, afectando su accesibilidad o calidad para los afiliados.
	Desinterés por servicios de bajo costo: Los afiliados de la Categoría A podrían perder el interés si perciben que los servicios no son lo suficientemente exclusivos o atractivos.	Si las Cajas no se adaptan a las expectativas de los afiliados de la Categoría A, estos podrían buscar opciones privadas o abandonarlas completamente.

Fuente: Elaboración propia, información recuperada de Asocajas (2024).

Este análisis FODA revela que, aunque las Cajas de Compensación tienen fortalezas como los subsidios y la infraestructura establecida, deben enfrentarse a varias debilidades relacionadas con la falta de exclusividad y personalización en los servicios recreativos.

La competencia de ofertas privadas exclusivas y la falta de innovación en los servicios son amenazas clave. Sin embargo, también hay oportunidades como el creciente mercado de bienestar y recreación, la adopción de tecnología y el interés en actividades recreativas sostenibles, que pueden ayudar a las cajas a atraer y retener a los afiliados de la categoría A si logran adaptar su oferta a sus expectativas.

7. Diseño Metodológico

7.1. Tipo de investigación

7.1.1. Según su propósito

En el presente proyecto se utiliza la investigación aplicada debido a su enfoque práctico y orientado a la solución de problemas reales. Dado que los objetivos incluyen realizar un diagnóstico de las estrategias de recreación y proponer mejoras concretas para la categoría A, este enfoque permite generar resultados directamente aplicables. A través del trabajo cercano con las partes interesadas, es posible recopilar datos relevantes y analizar las necesidades de los usuarios, lo que facilita el diseño e implementación de intervenciones específicas. De este modo, se contribuye significativamente a la mejora continua de las prácticas en el sector de recreación, impactando positivamente tanto a la organización como a sus beneficiarios.

La investigación aplicada, o empírica, se distingue por su enfoque en la aplicación y utilización de conocimientos previos, y se adquieren nuevos mediante la implementación y sistematización de la práctica basada en la investigación. “Este enfoque implica el uso activo de los resultados de la investigación para comprender de manera rigurosa, organizada y sistemática la realidad” (Babbie,2021).

La definición de investigación aplicada según Murillo resalta la importancia de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a través de la investigación. Es por esto por lo que este enfoque es fundamental ya que permite establecer una conexión

directa entre la teoría y la práctica, lo que resulta en un impacto significativo en el mundo real (Murillo, 2022).

Al implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación, se crea un ciclo de retroalimentación donde la experiencia práctica alimenta la investigación, y viceversa. Esto no solo enriquece nuestro entendimiento de la realidad, sino que también contribuye al desarrollo de soluciones innovadoras y efectivas para los desafíos que enfrentamos en diferentes campos y disciplinas.

7.1.2. Según su grado de profundidad

Se lleva a cabo un estudio exploratorio enfocado en el sector de recreación de la empresa, y dirigido específicamente a personas de categoría A. Dado que la información disponible es limitada y el problema no está claramente definido, se utilizará una encuesta detallada como estudio preliminar para recopilar datos sobre las experiencias, percepciones y necesidades de este grupo selecto de usuarios y empleados. Con este enfoque exploratorio, se busca una comprensión inicial y profunda de la situación actual del sector de recreación, para identificar áreas de mejora y posibles estrategias de intervención para optimizar la oferta de servicios de la empresa.

Según Flick (2020), el diseño exploratorio permite al investigador familiarizarse con el tema de estudio, identificar variables relevantes y formular hipótesis más precisas. Su flexibilidad es una de sus principales ventajas, ya que facilita la adaptación a los cambios en el entorno de investigación y permite abordar fenómenos poco estudiados o emergentes. En este sentido, Sampieri (2022) destaca que el diseño exploratorio no solo proporciona un punto de partida para estudios más avanzados, sino que también apoya a

la construcción de marcos teóricos iniciales, los cuales pueden guiar futuras investigaciones con mayor rigor metodológico. Esta característica resulta especialmente valiosa en áreas donde el conocimiento aún está en desarrollo, ya que permite a los investigadores detectar patrones, explorar nuevas perspectivas y generar hipótesis que podrán ser contrastadas en estudios posteriores.

7.1.3. Según las fuentes de datos

Flick (2020), en su libro Metodología de la Investigación, establece que “la recolección de datos cuantitativos se caracteriza por abogar por un enfoque sistemático y objetivo en el proceso de investigación. La importancia de utilizar métodos estructurados y estandarizados, como cuestionarios y escalas de medición, para recopilar información numérica de manera consistente y confiable. Además, la necesidad de realizar pruebas de confiabilidad y validez de los instrumentos de medición, así como de llevar a cabo procedimientos de verificación de datos para garantizar la precisión y la calidad de los resultados obtenidos”

En este sentido, adoptar este enfoque en un proyecto de investigación permitiría garantizar la consistencia y precisión de los datos obtenidos. Un diseño riguroso del proceso de recolección, acompañado de técnicas de muestreo adecuadas, facilitaría la generalización de los resultados. Asimismo, la validación de los instrumentos y la revisión minuciosa de los datos contribuirían a la integridad y solidez del estudio.

Para este segmento, se optará por un método mixto, en el cual se van a trabajar instrumentos cuantitativos y cualitativos, conformados por un cuestionario estructurado

que recoja información sobre las preferencias de actividades recreativas de los usuarios de categoría A, así como los posibles desafíos identificados por estos.

Posteriormente, se administrará el cuestionario a través de medios digitales, asegurando una alta tasa de respuesta y representatividad de la muestra. Los datos cuantitativos recopilados se analizarán, para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre variables relacionadas con actividades recreativas y desafíos identificados por los empleados. Los resultados obtenidos de este análisis permitirán interpretar las necesidades y preferencias de este segmento particular de usuarios, y servirán de base para proponer estrategias efectivas de optimización de servicios, basadas en evidencia cuantitativa.

De igual forma, se realizarán entrevistas con altos funcionarios de Colsubsidio, quienes poseen un amplio conocimiento en el tema de servicios de recreación. Las entrevistas servirán para corroborar la información obtenida y profundizar en aspectos específicos relacionados con la prestación de servicios recreativos. La participación de estos expertos garantizará la validez y relevancia de los hallazgos de la investigación, al proporcionar una perspectiva interna y especializada dentro de la organización

7.1.4. Según su inferencia

Según Flick (2020), el diseño metodológico basado en la inferencia inductiva parte de observaciones específicas para desarrollar conclusiones generales. Este enfoque permite capturar la complejidad del contexto de estudio y ajustar las hipótesis a medida que se recopilan y analizan los datos. Por su parte, Sampieri (2022) enfatiza que la flexibilidad de este método es clave para explorar fenómenos desde diversas perspectivas y generar

conocimiento significativo. Ambos autores coinciden en que esta aproximación posibilita una comprensión más profunda del objeto de estudio, al permitir la adaptación del análisis conforme emergen nuevos hallazgos.

Con base en esta perspectiva, el presente estudio realizará un análisis inductivo del sector de recreación de Colsubsidio, con especial énfasis en los usuarios de categoría A. A través de encuestas detalladas, se pretende identificar problemáticas específicas tanto de usuarios como de empleados. Posteriormente, los datos recolectados serán analizados estadísticamente para identificar patrones y tendencias en las preferencias recreativas y en los desafíos detectados.

La flexibilidad del enfoque inductivo permitirá que el estudio se ajuste a medida que surjan nuevos hallazgos, garantizando que las estrategias propuestas para mejorar la oferta recreativa de la empresa sean pertinentes y fundamentadas en la realidad observada.

7.1.5. Según su temporalidad

Para este segmento, se opta por una temporalidad transversal, donde se establece un intervalo de tiempo específico en colaboración con la empresa y el grupo de trabajo de aproximadamente 2 semanas. Esta decisión asegura que todas las partes involucradas estén disponibles y comprometidas durante el proceso de consulta. Al seleccionar un intervalo de tiempo determinado, se optimiza la eficiencia en la recopilación de datos y se facilita la coordinación para llevar a cabo las consultas de manera efectiva.

Según Flick, “Los diseños de investigación transaccional o transversal son valiosos porque nos permiten capturar una instantánea de una situación o fenómeno en

un momento específico. Son útiles para comparaciones y evaluaciones puntuales, lo que puede ser beneficioso en situaciones donde se requieren resultados rápidos o donde el seguimiento en el tiempo no es práctico. No obstante, es importante tener en cuenta que estos diseños tienen limitaciones en cuanto a su capacidad para establecer relaciones causales o examinar cambios longitudinales en las variables de interés” (Flick, 2020).

La investigación transversal proporciona una visión instantánea de una situación o fenómeno en un momento determinado. Esta metodología es especialmente útil cuando se necesitan resultados de manera rápida. Además, es eficaz para realizar comparaciones y evaluaciones puntuales, lo que facilita la toma de decisiones informadas.

7.2. Análisis externo

A través de la herramienta PESTEL, que “ofrece un análisis exhaustivo del entorno macroeconómico de una empresa desde una perspectiva estratégica, se consideran factores externos que influyen en su funcionamiento y en las decisiones empresariales. Estos factores incluyen aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales” (Perera, R. 2017). Con esta herramienta para analizar el entorno externo de Colsubsidio, se elabora un cuadro (página 61) que evalúa varias variables para identificar oportunidades y amenazas para la organización y el sector en el que opera.

Lo sugiere el Ministerio de Trabajo, según señala un artículo de El Universal. Se pretende transformar el estado actual de las cajas de compensación familiar. En

Colombia existen 39 fondos que benefician a casi veintiún millones de personas. Más de un millón de personas en la nación están representadas por la organización. (Ministerio de Trabajo, 2024).

7.3. Análisis interno

En el proyecto se aplicarán métodos cuantitativos utilizando una encuesta dirigida exclusivamente a personas de categoría A, centrándose en su perspectiva sobre los servicios de recreación ofrecidos. Esta consistirá en preguntas con respuestas cerradas, lo que significa que los encuestados seleccionarán entre opciones predefinidas.

Las respuestas serán agrupadas según diferentes categorías o temas relevantes para el estudio, como la calidad de los servicios, la satisfacción del cliente, la frecuencia de uso de las instalaciones, entre otros. Recolectadas las respuestas, se hará un análisis detallado de los datos cuantitativos con técnicas estadísticas apropiadas.

El objetivo principal del análisis será identificar patrones y tendencias en las respuestas de la encuesta, así como destacar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en los servicios de recreación ofrecidos (Sampieri, 2022).

Los hallazgos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de acciones específicas orientadas a mejorar la experiencia de los usuarios y aumentar su satisfacción.

7.4. Población, muestra y ficha técnica

El grupo de interés en que se enfocará la investigación es externo, en este caso, afiliados a Colsubsidio, de categoría A, relacionados directa o indirectamente con el mercadeo

aplicado con las metodologías aplicadas y con las estrategias usadas hasta el momento, por lo que esta será la población a la que se aplique el enfoque de esta investigación.

Debido al alto número de afiliados que implica el universo del cual se obtendría la muestra, se toma la decisión de aplicar el cuestionario a 111 afiliados a Colsubsidio, de manera que la metodología es no probabilística por conveniencia.

Ficha Técnica.

Tabla 8

Población y muestra de estudio

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Periodo de recolección de la información	Mayo de 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C. – Colombia
Población	Afiliados a la Caja de Compensación categoría A
Personas encuestadas	111 encuestados
Nivel de confianza	N/A
Grado de precisión	N/A
Método de recolección	Cuestionario (Encuesta Google Forms)

Fuente: Elaboración propia con base al referente metodológico (2024).

7.5. Identificación de variables

El presente proyecto incorpora un análisis detallado de diversas variables clave, que influyen en la calidad y efectividad de los servicios de recreación en la categoría A de Colsubsidio. Estas variables, seleccionadas por su relevancia en la experiencia de los usuarios y en la gestión de los servicios, permiten obtener una visión integral de los factores que inciden en la satisfacción, la frecuencia de uso, la promoción de servicios, y la experiencia general del cliente. A través de su análisis, se busca identificar fortalezas y áreas de mejora en diferentes aspectos claves.

Tabla 9

Variables identificadas

Variable	Descripción
Satisfacción con los servicios de recreación	Al comprender cómo se analiza la satisfacción en el sector de recreación de la categoría A de Colsubsidio, se puede percibir una visión general de la satisfacción de los clientes, que nos da un punto de referencia de cómo se siente el cliente en cuanto a los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio.

<p>Frecuencia de uso</p>	<p>El análisis de la frecuencia de uso en los servicios de recreación de la categoría A de Colsubsidio permite identificar patrones de comportamiento, evaluar el nivel de compromiso de los usuarios y determinar qué instalaciones o actividades son más populares, así como áreas que requieren mayor atención o promoción.</p>
<p>Canal de promoción de servicios</p>	<p>Al realizar un estudio de canal de promoción de servicios, se obtiene una comprensión profunda de la efectividad de los diferentes medios utilizados para promover los servicios ofrecidos. Este análisis proporciona información crucial sobre qué canales son más exitosos para alcanzar al público objetivo, segmentar audiencias específicas y maximizar el retorno de la inversión.</p>
<p>Experiencia al cliente</p>	<p>Al analizar la experiencia del cliente en este contexto, Colsubsidio busca principalmente entender cómo los usuarios interactúan con las instalaciones recreativas y las actividades propuestas. Este conocimiento profundo les permite identificar áreas de mejora y optimización en la usabilidad de los servicios, desde la reserva de espacios hasta la participación en actividades específicas.</p>
<p>Facilidad de reserva</p>	<p>Colsubsidio suele tener un proceso para reservar fácil y efectivamente para acceder a actividades recreativas. Pueden hacerlo en línea a través de página web, teléfono o directamente en las instalaciones.</p>

Calidad de las instalaciones	Colsubsidio se esmera por preservar instalaciones de alta calidad y proveer servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios. Esto incluye piscinas bien conservadas, canchas de deportes en buen estado, áreas de juego para niños y personal preparado para brindar ayuda.
Ambiente y atmósfera	La atmósfera en las instalaciones de Colsubsidio varía, dependiendo su ubicación se esmeran por crear un ambiente acogedor y seguro donde los usuarios disfrutan su tiempo de esparcimiento.

Fuente: Elaboración propia basado en referentes metodológicos (2023).

7.6. Instrumentos de medición

Como se ha mencionado previamente, el instrumento consiste en una encuesta, con la cual se buscará obtener información sobre la satisfacción con los servicios ofrecidos, la frecuencia de uso, canales de promoción de servicios, entre otros aspectos relevantes. Este cuestionario incluirá preguntas con 5 opciones de respuesta conformadas de la siguiente forma:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo.

El análisis de los datos obtenidos a través de esta encuesta permitirá identificar áreas de oportunidad y áreas de mejora en la oferta de servicios de recreación de Colsubsidio. Con base en estos hallazgos, se podrán proponer estrategias y acciones específicas orientadas a optimizar la experiencia del usuario y satisfacer mejor sus necesidades y expectativas.

El instrumento mencionado anteriormente se encuentra en anexos para la respectiva observación.

7.7. Validación Instrumento

Para garantizar la validez de las preguntas propuestas en la encuesta, se llevó a cabo un proceso de revisión por parte de un panel de cinco expertos conformados por:

- María Sarmiento López, docente universitario
- Pedro Galindo Paredes, gerente de empresa del sector privado
- Julián Castro Pineda, gerente de empresa del sector privado
- Sandra Pérez Muñoz, docente universitaria
- Sergio Andrés Martínez Soto, docente universitario

Cada uno de los expertos ofreció comentarios detallados sobre la claridad, pertinencia y relevancia de estas en relación con los objetivos del estudio. Asimismo, proporcionaron calificaciones sobre la adecuación de las preguntas para capturar la información necesaria para los fines de la investigación.

Según las observaciones y sugerencias planteadas por los expertos, se realizaron los ajustes pertinentes para mejorar la precisión y efectividad de las preguntas. Se corrigieron posibles ambigüedades, se modificaron algunas estructuras para garantizar mayor claridad y se alinearon mejor con los objetivos de la investigación. Este proceso de retroalimentación fue crucial para perfeccionar el diseño de la encuesta y asegurar que las preguntas fueran adecuadas para obtener datos significativos y relevantes de los afiliados.

Una vez realizados los ajustes y correcciones necesarias, se sometió la versión final de las preguntas a una nueva revisión, obteniendo la aprobación de los expertos. Con la validación de la versión final, se procedió a la implementación de la encuesta, confiando en que los resultados obtenidos serían confiables y relevantes para el análisis de las estrategias de fidelización y el fortalecimiento de la relación entre Colsubsidio y sus afiliados.

En los anexos se encuentran adjuntas las observaciones y evidencia de la aplicación del instrumento.

8. Resultados de proceso diagnóstico

Además de la implementación del instrumento (encuesta), se realizó una entrevista con líderes de las áreas de innovación y experiencia de Colsubsidio. Estos líderes, con su vasta experiencia y conocimiento del sector, en conjunto con claridad acerca de la necesidad puntual de la empresa, aportaron una visión más integral y robusta sobre la situación actual y los posibles puntos de mejora en los servicios de recreación ofrecidos.

El uso de estos instrumentos complementarios, la encuesta y las entrevistas, permitió una comprensión holística y detallada del estado de los servicios de recreación en Colsubsidio desde la perspectiva de usuarios directos y expertos en el área. Los resultados obtenidos de ambas fuentes de datos proporcionan una base sólida para desarrollar recomendaciones precisas y fundamentadas para la mejora continua de estos servicios.

8.1. Resultados Cuantitativos

De acuerdo con las preguntas realizadas en las encuestas y las respuestas obtenidas, se presentan a continuación las más destacadas, en las cuales se evidencian ciertos aspectos de mejora notorios. Estos resultados permiten identificar oportunidades clave para optimizar los procesos y fortalecer las áreas que requieren mayor atención.

Demográfico

Para el caso, de las personas encuestadas se evidencia que el 74% corresponde al género masculino y el 26% hace parte del género femenino. La figura 3 evidencia que el 59% de personas encuestadas tienen conyugue.

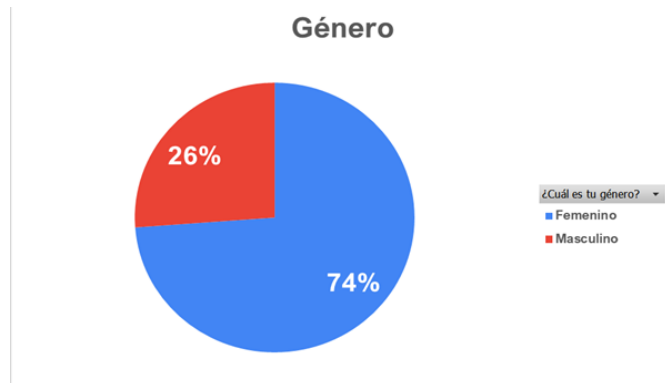


Figura 2.

Distribución de la muestra por género

Fuente: Elaboración propia (2024).

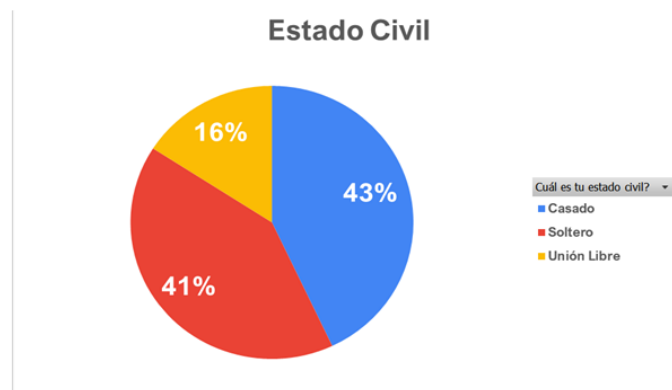


Figura 3.

Distribución de la muestra por estado civil

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la figura 4, se evidencia que el porcentaje de usuarios que comparten los servicios con su pareja y/o hijos llega casi al 50%, lo cual nos indica que se pueden incentivar o crear paquetes familiares de recreación. Estos pueden ser multidisciplinarios.

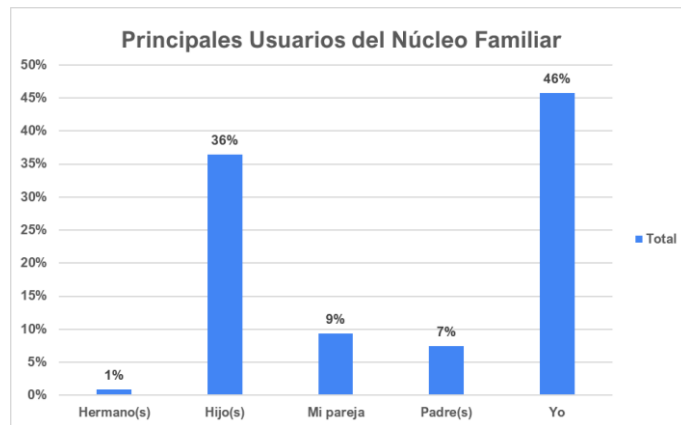


Figura 4.

Principales usuarios de núcleo familiar por encuestado

Fuente: Elaboración propia (2024).

Por su parte, el rango de edad predominante en los hijos de afiliados es entre los 7 y 12 años, seguido del rango entre 13 a 18, lo cual nos indica una oportunidad de realizar estrategias de servicios de recreación llamativos para estas edades.

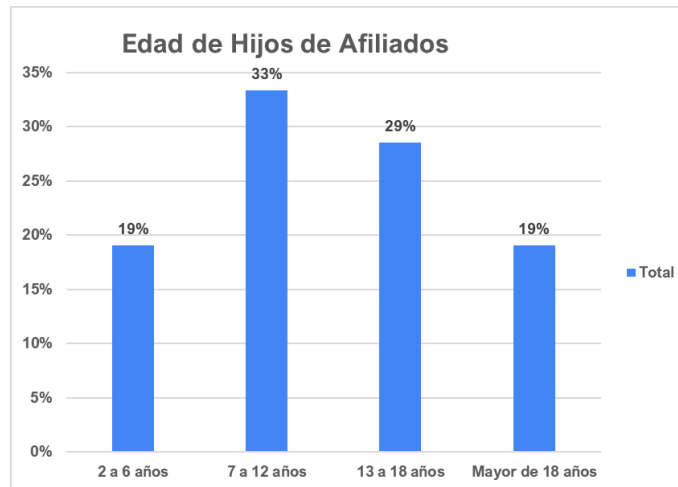


Figura 5.

Edades de hijos de los afiliados

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: Los resultados del apartado de satisfacción (y demás apartados de ahí en adelante), se comparten en función de la calificación que dio cada encuestado a cada aspecto:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Satisfacción

En la Figura 6 se evidencia un 22,8% de insatisfacción con la atención y amabilidad del personal, por lo que sería recomendable generar estrategias para disminuir el porcentaje de insatisfacción. En la figura 7, por su parte, se visualiza que el 73,4 % de Servicios de Colsubsidio es atractivo y recomendable, lo que nos indica que ese porcentaje se puede aumentar con estrategias de paquetes de recreación para los clientes.

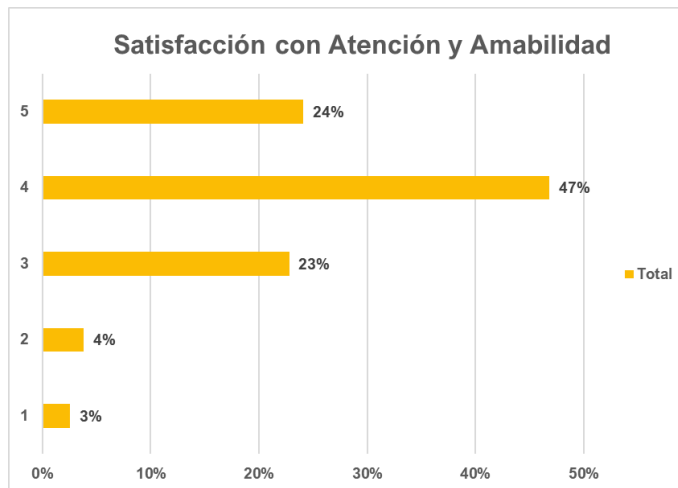


Figura 6.

Satisfacción con atención y amabilidad

Fuente: Elaboración propia (2024).

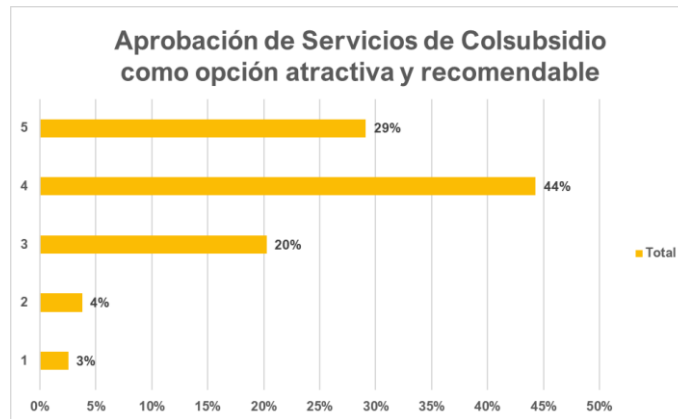


Figura 7.

Aprobación de Servicios de Colsubsidio como opción atractiva y recomendable

Fuente: Elaboración propia (2024).

Frecuencia de Uso

En el caso de la frecuencia de uso durante el mes, se observa una gran oportunidad de mejora. Los resultados indican que más del 60 % de los encuestados no están de acuerdo o totalmente en haber asistido al menos dos veces al mes a usar las instalaciones de recreación de Colsubsidio. Un porcentaje realmente elevado considerando que se ofrecen diversas actividades en horarios diferentes, por lo que se necesitaría pensar en otras estrategias que incentiven a los usuarios a usar los servicios de recreación de forma más frecuente.

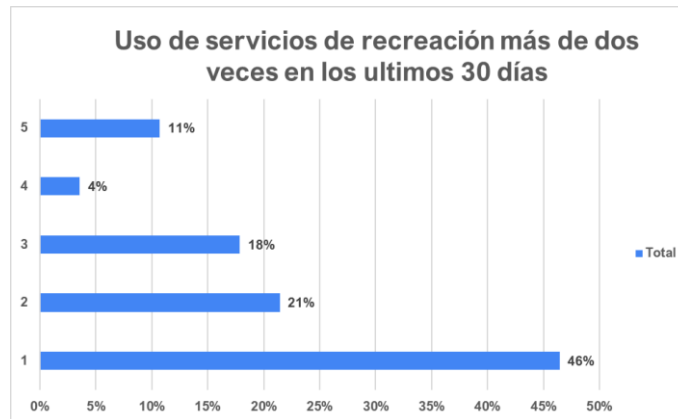


Figura 8.

Porcentaje de encuestados que han usado los servicios de recreación más de dos veces en un mes

Fuente: Elaboración propia (2024).

Otra pregunta que arroja resultados muy interesantes se relaciona con la fidelización de los usuarios. Se observa que los encuestados están de acuerdo en que la implementación de programas de fidelización incentivaría el uso de los servicios de recreación de Colsubsidio. Al implementar estos programas, los usuarios se sentirían más valorados y probablemente aumentaría la frecuencia con la que utilizan los servicios de recreación.

Esto puede suceder porque los usuarios desean sentirse reconocidos y apreciados por su lealtad. Los programas de fidelización ofrecen beneficios adicionales y recompensas que pueden motivar a los usuarios a utilizar los servicios con mayor frecuencia. Además, al sentirse parte de una comunidad o programa de fidelización, los usuarios pueden desarrollar un sentido de pertenencia que los lleva a comprometerse más con el uso de los servicios ofrecidos por Colsubsidio.

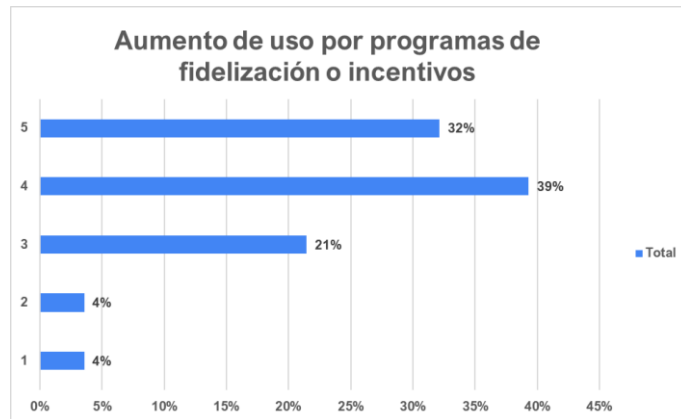


Figura 9.

Porcentaje de encuestados que aumentarían el uso de servicios gracias a programas de fidelización

Fuente: Elaboración propia (2024).

Canales de promoción

Continuando con el estudio, se observa una pregunta enfocada en la efectividad de la presencia en redes sociales y medios digitales. Los resultados son muy variados, con alrededor del 75% de los encuestados ubicados en el rango de estar de acuerdo, no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, o no estar de acuerdo. Por lo tanto, es interesante buscar la manera más adecuada de llegar a este tipo de población, centrándose en los servicios de recreación.

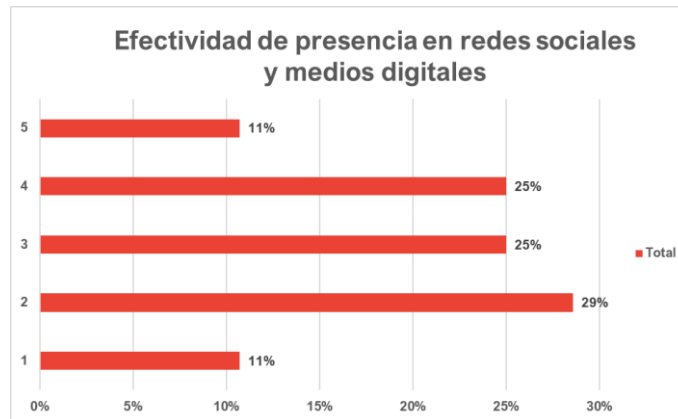


Figura 10.

Percepción de la efectividad de la presencia en Redes Sociales y Medios

Fuente: Elaboración propia (2024).

Probablemente, la variedad en las respuestas se debe a la diversidad de preferencias y hábitos de uso de las redes sociales y medios digitales entre los usuarios. Algunos pueden estar más receptivos a ciertos tipos de contenido o plataformas, mientras que otros pueden preferir un enfoque más tradicional o directo. La segmentación y personalización de las estrategias de promoción pueden ayudar a alcanzar a estos diferentes grupos de manera más efectiva, adaptando el mensaje y los canales de comunicación a las preferencias de cada segmento de la población.

Por otra parte, la satisfacción con los canales de promoción puede mejorarse, ya que alrededor del 40 % de los encuestados está en un punto intermedio, ni en desacuerdo con la frecuencia de la promoción. Por lo tanto, es necesario encontrar los momentos adecuados para dar a conocer los servicios de recreación y las nuevas actividades que se programen, ya sea durante la semana o el mes, según el cronograma establecido por Colsubsidio.



Figura 11.

Satisfacción de los encuestados con la cantidad de canales de promoción

Fuente: Elaboración propia (2024).

Esta situación podría ocurrir por una falta de sincronización entre la información promocional y los momentos en que los usuarios están más receptivos o interesados en recibirla. Es posible que algunos usuarios perciban una saturación de mensajes promocionales, lo que puede llevarlos a sentirse indiferentes o pasivos frente a la promoción de los servicios de recreación. En este sentido, ajustar los tiempos de promoción y elegir los momentos óptimos para comunicar las actividades recreativas podría aumentar la efectividad de los canales de promoción y mejorar la satisfacción de los usuarios.

Experiencia del cliente

Otra área de mejora identificada en la encuesta se relaciona con la satisfacción de los servicios de alimentación ofrecidos, ya que un alto porcentaje de los encuestados se encuentra en una posición neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante

estudiar y ofrecer una variedad de productos alimenticios que se ajusten a la diversidad de los usuarios.

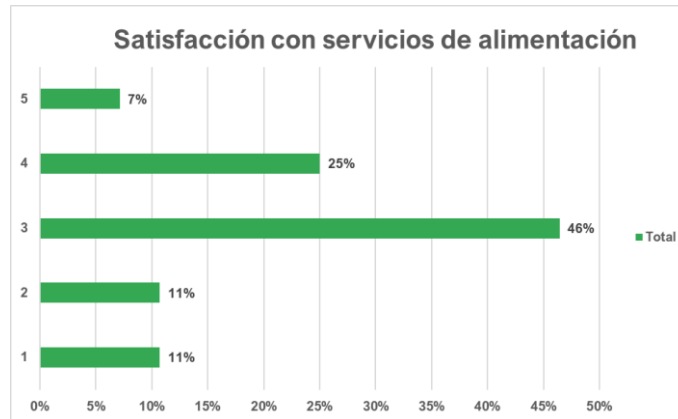


Figura 12.

Satisfacción de los encuestados con los servicios de alimentación de Colsubsidio

Fuente: Elaboración propia (2024).

Esta situación podría ocurrir porque los servicios de alimentación ofrecidos pueden no cumplir completamente con las expectativas y preferencias de los usuarios. La falta de variedad en los productos alimenticios disponibles podría llevar a que algunos usuarios no se sientan plenamente satisfechos con las opciones ofrecidas. Por lo tanto, al ofrecer una gama más amplia de productos que se adapten a diferentes gustos, necesidades dietéticas y restricciones alimenticias, se podría mejorar la satisfacción general de los usuarios con los servicios de alimentación. Esto podría aumentar la probabilidad de que los usuarios utilicen estos servicios con mayor frecuencia y se sientan más satisfechos con su experiencia en general.

8.2. Resultados Cualitativos

Para la recolección de información cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas con líderes de innovación y experiencia, cuyas funciones están directamente relacionadas con la innovación y la experiencia del cliente en los servicios de recreación. Los participantes incluyen Juan Manuel Bottia Calderón, director de Innovación, encargado de desarrollar y ejecutar estrategias innovadoras para mejorar la oferta de servicios; Carolina Perdomo Franco, Coordinadora de Innovación, quien lidera la implementación de iniciativas creativas y tecnológicas en la organización; y Holman Eduardo Rojas León, Jefe de Experiencia al Cliente, responsable de garantizar altos niveles de satisfacción y fidelización a través de la mejora continua en la interacción con los usuarios.

Durante esta entrevista se proporcionó información crucial para el análisis, ampliando nuestro conocimiento sobre las áreas que necesitan mejoras. Se identificaron varios aspectos clave, como la infraestructura, la calidad del servicio y la accesibilidad, que deben ser optimizados para ofrecer una mejor experiencia a los usuarios. Además, se discutieron los desafíos relacionados con la frecuencia de uso de los servicios recreativos y la necesidad de implementar estrategias efectivas para atraer a más usuarios de manera regular.

En este contexto, se reconoció que, aunque se han realizado mejoras significativas en la infraestructura de los servicios recreativos, todavía existen brechas importantes que deben ser abordadas. Las instalaciones se han renovado y modernizado, pero la distribución y el acceso a estas infraestructuras no siempre son

equitativos, lo que impide que todos los usuarios potenciales puedan beneficiarse uniformemente. La calidad del servicio también ha visto avances, con la capacitación del personal y la introducción de nuevos programas recreativos, pero aún persisten inconsistencias en la atención al cliente y en la diversidad de las actividades ofrecidas.

Otro punto importante abordado fue el medio de promoción. Dado el gran número de servicios disponibles y la variedad de gustos y preferencias de los usuarios, es fundamental desarrollar campañas de marketing creativas y bien dirigidas para aumentar la visibilidad y el atractivo de los servicios recreativos. Los líderes del sector también enfatizaron la importancia de la colaboración con diversas partes interesadas, incluidas otras empresas de recreación, autoridades locales y la comunidad, para crear una oferta más completa y atractiva.

A pesar de los esfuerzos en la promoción, persisten desafíos en lograr un alcance efectivo y una conexión genuina con el público objetivo. Las campañas de marketing han logrado atraer a nuevos usuarios, pero no siempre han conseguido mantener su interés a largo plazo. La colaboración entre actores del sector aún presenta obstáculos, especialmente en cuanto a coordinación y alineación de objetivos.

Por eso, aunque se han hecho avances notables en diversas áreas del sector recreativo, las brechas en la infraestructura, la calidad del servicio y la promoción indican que hay que encontrar soluciones innovadoras y sostenibles para superar estos desafíos y garantizar una experiencia de alta calidad para todos los usuarios.

8.3. Brechas de proceso diagnóstico

Los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa y cualitativa permiten identificar diversas brechas de procesos que impactan la efectividad de los servicios recreativos ofrecidos por Colsubsidio. Estas brechas se concentran en varios aspectos clave, como la frecuencia de uso, la satisfacción del cliente, la promoción de servicios y la calidad de la experiencia. A continuación, se presentan los principales diagnósticos derivados de los resultados obtenidos:

- **Frecuencia de Uso de los Servicios**

Un aspecto crítico que se destaca es la baja frecuencia con la que los afiliados utilizan los servicios recreativos de Colsubsidio. Según los resultados de la encuesta, más del 60% de los encuestados no asisten al menos dos veces al mes a las instalaciones recreativas. Esta información revela una brecha significativa en la estrategia de captación y fidelización de usuarios, lo que sugiere que no se están implementando suficientes incentivos o estrategias para fomentar un uso regular de los servicios. Además, la falta de programación atractiva o de horarios adecuados podría ser un factor que limita la participación activa de los afiliados.

- **Estrategias de Promoción y Comunicación**

En cuanto a la promoción de los servicios, los resultados muestran una cierta desconfianza en la efectividad de los canales digitales y redes sociales, con un 40% de los encuestados mostrando insatisfacción en la cantidad y frecuencia de las promociones. Este hallazgo refleja una brecha en la estrategia de comunicación y promoción de los servicios recreativos. Aunque el uso de medios digitales es crucial para

llegar a los afiliados más jóvenes y con mayor predisposición a consumir contenido online, la falta de personalización y el uso de estrategias promocionales poco eficientes parecen ser factores que limitan el impacto de las campañas. Es necesario llevar a cabo una segmentación más precisa del público objetivo y adaptar el mensaje promocional de acuerdo con las preferencias de los diferentes grupos de usuarios.

- **Fidelización y Programas de Incentivos**

La implementación de programas de fidelización muestra una clara oportunidad para reducir la brecha en el uso recurrente de los servicios de recreación. Los datos revelan que los afiliados consideran que un programa de fidelización podría incentivar su participación en las actividades recreativas, lo que sugiere que una gran parte de los usuarios desea sentirse más reconocido y apreciado. Sin embargo, la falta de un programa formalizado y estructurado para premiar la lealtad de los usuarios representa una brecha significativa.

Las brechas con mayor relevancia mencionadas anteriormente identificadas en el análisis de los resultados indican áreas críticas de mejora que deben ser atendidas de manera estratégica para fortalecer los servicios recreativos de Colsubsidio para la categoría A de sus usuarios.

9. Propuestas de solución

El presente capítulo tiene como objetivo presentar las soluciones propuestas para abordar los desafíos identificados en el contexto de la investigación. A partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, se proponen cuatro estrategias que buscan satisfacer la necesidad expuesta por Colsubsidio, y a su vez cumplir con el objetivo

planteado al inicio de la investigación: fortalecer el portafolio de servicios de recreación, a través de un aumento de frecuencia de uso.

9.1. Cierre de brechas

Tras analizar y detectar las brechas en las encuestas y entrevistas con los líderes de Colsubsidio, se propondrán alternativas para mejorar el uso de los servicios de recreación ofrecidos. Estas propuestas buscarán abordar las áreas identificadas como deficientes, optimizar la experiencia del usuario y fomentar una mayor participación en las actividades recreativas. Así, se espera que los usuarios encuentren estos servicios más atractivos y alineados con sus necesidades e intereses, promoviendo un uso más frecuente y satisfactorio de las opciones recreativas disponibles.

Implementar un programa de incentivos basado en membresías para la categoría A de Colsubsidio puede aumentar significativamente la frecuencia de uso de los servicios por parte de los usuarios. Al ofrecer membresías con beneficios exclusivos y atractivos, se motiva a los usuarios a utilizar los servicios de recreación con mayor regularidad.

Estas membresías pueden incluir ventajas como descuentos especiales, acceso prioritario a actividades y eventos, y recompensas adicionales por la frecuencia de uso. Al fomentar una mayor participación mensual, los usuarios no solo disfrutan más de los servicios ofrecidos, sino que también contribuyen a una mayor sostenibilidad y éxito del programa.

Además, este aumento en la frecuencia de uso se traduce en beneficios tanto para los usuarios como para Colsubsidio. Los usuarios obtienen un valor añadido a

través de los incentivos y recompensas, mejorando su experiencia general y satisfacción. Por su parte, Colsubsidio se beneficia de un incremento en la participación y fidelización de sus usuarios, lo que puede conducir a una mayor retención y un flujo constante de ingresos.

9.2. Estrategias y acciones

9.2.1. Programa de Incentivos para Afiliados Categoría A de una Caja de Compensación para Adquirir Servicios de Recreación.

Este plan de incentivos busca aumentar la participación de los afiliados categoría A en los servicios de recreación de la caja de compensación, mejorando su satisfacción y sentido de comunidad, mediante una combinación de descuentos, programas de incentivos, estrategias de marketing y mejoras en la experiencia del usuario.

Nombre del Programa: "Colsubsidio Plus"

Objetivo: Aumentar la frecuencia de uso, mejorar la satisfacción del cliente e incrementar la retención de usuarios.

El programa de incentivos "Colsubsidio Plus" está diseñado para recompensar a los usuarios por su lealtad a través de un sistema de puntos acumulativos donde se gana puntos por gastos en servicios de recreación, con bonos adicionales por actividades especiales y uso frecuente.

Los miembros pueden avanzar a través de niveles de membresía (Bronce, Plata, Oro, Platino) que ofrecen beneficios crecientes, como descuentos, acceso prioritario a eventos, regalos exclusivos y experiencias únicas. Además, los usuarios pueden ganar

puntos adicionales por recomendar amigos y publicar opiniones en redes sociales. El programa incluye una plataforma digital para gestionar puntos y recompensas, y un servicio de atención al cliente dedicado para miembros.

Estructura de Puntos



Figura 13.

Estructura de puntos

Fuente: Elaboración propia (2024)

El sistema de puntos implementado en los servicios de recreación de Colsubsidio está diseñado para incentivar la participación y fidelización de los usuarios a través de un

esquema de acumulación de puntos basado en el consumo y la interacción con la marca. Este sistema se estructura en dos componentes principales: la acumulación de puntos por gasto en servicios y la obtención de puntos adicionales mediante actividades específicas.

En primer lugar, la estructura de puntos establece que por cada \$10 COP gastados, el usuario recibe un punto, lo que fomenta un mayor consumo en los servicios de recreación. Además, se han incorporado incentivos adicionales para premiar la participación en eventos especiales y la recurrencia en el uso de las instalaciones. Por ejemplo, los usuarios que asisten a actividades especiales como torneos o carreras reciben un bono de 50 puntos extra, mientras que aquellos que visitan los servicios más de tres veces al mes obtienen 100 puntos adicionales.

Por otro lado, el sistema también contempla puntos adicionales destinados a fortalecer la comunidad de usuarios y fomentar la interacción digital. Una de las estrategias clave es el incentivo por recomendación, donde los usuarios reciben 200 puntos por cada amigo que se registre y utilice los servicios. Asimismo, para aumentar la presencia de la marca en redes sociales y mejorar su reputación digital, se otorgan 50 puntos por cada reseña publicada y aprobada en plataformas digitales.

Niveles de Membresía:



Figura 14.

Niveles de Membresía

Fuente: Elaboración propia (2024)

El sistema de categorización de usuarios basado en la acumulación de puntos en los servicios de recreación de Colsubsidio está estructurado en cuatro niveles: Bronce, Plata, Oro y Platino. Cada nivel establece un umbral de puntos específicos y otorga beneficios progresivos para incentivar la lealtad y el uso frecuente de los servicios.

El primer nivel, Bronce, comprende a los usuarios que acumulan entre 0 y 999 puntos. Como beneficio principal, se les otorga un 10% de descuento en los servicios de recreación, acompañado de acceso a promociones exclusivas. Este nivel busca atraer y fidelizar a nuevos usuarios, incentivando su participación en las actividades recreativas.

El segundo nivel, Plata, está dirigido a aquellos usuarios que han acumulado entre 1.000 y 4.999 puntos. Además del 20% de descuento en los servicios de recreación, los miembros de este nivel obtienen acceso prioritario a eventos selectos y reciben un regalo de bienvenida. Esto busca generar un mayor compromiso con la marca, brindando beneficios tangibles por su fidelidad.

El tercer nivel, Oro, incluye a los usuarios que han alcanzado entre 5.000 y 9.999 puntos. En esta categoría, los beneficios se amplían considerablemente, otorgando un 35% de descuento en los servicios de recreación, así como acceso prioritario a todas las reservas e invitaciones a eventos exclusivos. De esta manera, se recompensa la fidelidad sostenida y se motiva la continuidad en el uso de los servicios.

Finalmente, el nivel Platino es el más alto y está reservado para aquellos usuarios que han acumulado 10.000 puntos o más. En este nivel, los beneficios incluyen un 50% de descuento en servicios de recreación, acceso VIP a eventos y reservas, así como experiencias únicas y personalizadas. Adicionalmente, los usuarios Platino reciben regalos exclusivos de manera trimestral, lo que fortalece su vinculación con la organización y mejora la percepción del servicio.

9.2.2. Cuponera Colsubsidio

Con base en la necesidad de aumentar la frecuencia de uso de los servicios de recreación, y apalancar aquellos que no tienen altos niveles de popularidad, se busca generar un método que fomente una presencia recurrente en los puntos de Colsubsidio a cambio de un incentivo. Esta propuesta se traduce en una cuponera de uso individual o

familiar, que contenga acceso con descuento a un total de doce actividades de recreación o esparcimiento dentro de un año, y un incentivo por completar dichas actividades. Se presenta como alternativa a las existentes tiqueteras de prácticas libres.

Objetivo:

- Aumentar la frecuencia de uso de las diferentes actividades e infraestructura de Colsubsidio.
- Generar awareness de actividades y cursos poco aprovechados por los afiliados y atraer nuevos participantes.
- Promover la participación de afiliados y sus familiares a nivel general y aumentar el volumen de personas que asiste a cada actividad.

Estrategia: Otra de las brechas que busca manejar esta propuesta adicional al plan de incentivos, es poder dar la posibilidad a cada afiliado de conocer más detalladamente la oferta de esparcimiento que más se adapte a sus gustos y a su ubicación.

Las cuponeras manejarán tres componentes:

Zonas: Se determinará por la dirección de vivienda de la persona y los puntos (clubes o predilectos que especifique en el formulario de inscripción, las mejores opciones de ubicación para las actividades a las que tendrá acceso. Ej: Actividades en Zona Sur, Zona Occidental o Zona Norte.

Preferencias: La persona podrá escoger ciertas actividades basándose en sus gustos, ya sea por un deporte o por una actividad en particular. Se busca tener en cuenta los gustos individuales o familiares.

Propuestas: Colsubsidio colocará dos actividades dentro del paquete de cada cuponera para fomentar el acceso a las mismas. Estas deben adecuarse a los dos primeros componentes con base en las elecciones de cada persona.

Proceso: El acceso a la cuponera tendrá un costo inicial de sesenta mil pesos colombianos. Solo podrá ser dada de alta por el afiliado, más puede ser usada por familiares que sean beneficiarios. Se hará registro con el dato llave (cédula de ciudadanía). Al completar el formulario de inscripción, cada persona establecerá las preferencias de ubicación y gustos, para recibir las diez actividades que harán parte de la cuponera. A través de algoritmos de aprendizaje, el sistema cruzará las ubicaciones con la oferta de actividades vigente, y arrojará un catálogo de actividades para que el usuario escoja diez, y Colsubsidio proponga otras dos. Estas doce actividades consistirán en descuentos puntuales para acceso, más que un acceso gratuito a las mismas.

El afiliado y sus familiares tendrán un año calendario para cumplir con la totalidad de las actividades. De lograrlo, tendrán acceso a un beneficio especial, que incluye la renovación gratuita de su cuponera, además de un descuento en un destino vacacional.

Tabla 10

Indicadores de La Propuesta

Indicador	Descripción	Fórmula
Tasa de Participación	Mide el porcentaje de afiliados de categoría A que participan en las actividades recreativas ofrecidas por la caja.	$\frac{\text{Número de Participantes}}{\text{Total de afiliados A}} \times 100$
Índice de Satisfacción de los Afiliados	Evalúa la satisfacción general de los afiliados con los servicios de recreación.	$\frac{\text{Suma de Puntuaciones}}{\text{Total de Encuestas}}$
Tasa de Retención	Mide el % de afiliados que siguen participando con los servicios recreativos en un período de tiempo.	$\frac{\text{Numero de afiliados que repiten}}{\text{Total Afiliados}} \times 100$
Tasa de Conversión de Descuentos	Mide el % de afiliados que compran con los descuentos ofrecidos que son	$\frac{\text{Afiliados que usan descuento}}{\text{Total afiliados A}} \times 100$

	parte del plan de incentivos.	
Valor Promedio del Incentivo Utilizado	Evalúa el valor promedio de los incentivos (descuentos, promociones) que los afiliados están utilizando.	$\frac{\text{Total Incentivos}}{\text{Número de afiliados que usaron incentivos}}$
Sentimiento de Comunidad recreativa	Cuantifica cómo perciben los afiliados la conexión con otros dentro de los que participan en los eventos recreativos. Se puede medir con encuestas o análisis en las redes sociales.	$\frac{\text{Puntuaciones Positivas}}{\text{Total Encuestas}} \times 100$
Índice de Participación en Actividades Especiales	Mide la participación en actividades recreativas especiales o eventos exclusivos	$\frac{\text{Afiliados en actividades especiales}}{\text{Afiliados elegibles}} \times 100$

	ofrecidos como parte del plan de incentivos.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2025)

Explicación de las Estrategias y su Relación con los Indicadores:

1. **Tasa de Participación:** Un aumento en esta tasa refleja que los afiliados de categoría A están tomando más parte en las actividades recreativas.
2. **Índice de Satisfacción de los Afiliados:** A medida que mejoran las estrategias de marketing y la experiencia del usuario, se espera que la satisfacción general aumente, lo que fortalecerá la fidelidad y el sentido de comunidad.
3. **Tasa de Retención:** Un alto valor en este indicador sugiere que los afiliados están comprometidos a largo plazo con las actividades recreativas, lo que demuestra la efectividad del plan de incentivos.
4. **Promedio de Participación por Evento:** Este indicador ayuda a entender si los eventos recreativos son atractivos para los afiliados, permitiendo ajustes en la oferta.
5. **Tasa de Conversión de Descuentos:** Evalúa si los descuentos y promociones están siendo efectivos para atraer más afiliados a participar.
6. **Valor Promedio del Incentivo Utilizado:** Este indicador muestra si los incentivos están siendo utilizados adecuadamente y pueden indicar qué tipo de descuentos o beneficios están generando más participación.
7. **Sentimiento de Comunidad:** El aumento en la sensación de pertenencia y comunidad refleja el impacto positivo de las actividades recreativas y de las estrategias de marketing que fomentan la conexión entre los afiliados.

8. **Índice de Participación en Actividades Especiales:** Ayuda a medir el éxito de las actividades exclusivas o programas diseñados específicamente para fortalecer el vínculo entre los afiliados y la caja de compensación.

9.2.3. Creación de Contenido Visual Atractivo

Objetivo: Aumentar la frecuencia de uso, mejorar la satisfacción del cliente e incrementar la retención de usuarios. El uso de redes sociales para promover los servicios recreativos de las cajas de compensación debe centrarse en crear contenido visualmente atractivo, interactuar activamente con los afiliados y ofrecer promociones y beneficios exclusivos. Además, aprovechar herramientas como transmisiones en vivo, concursos y segmentación para llegar de manera efectiva a la audiencia objetivo para este fin la propuesta es utilizar las redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp, YouTube, Tik Tok, etc).

- **Fotos y videos de eventos y actividades:** Publicar imágenes y videos de eventos recreativos, deportivos, culturales o de bienestar organizados por la caja de compensación, donde se asegure que los afiliados estén disfrutando las actividades realizadas, esto generará interés y motivación en las demás personas.
- **Testimonios:** Compartir historias y testimonios de afiliados que hayan participado en las actividades recreativas, destacando sus experiencias y beneficios.

- **Infografías y tutoriales:** Crear contenido educativo, como infografías sobre los beneficios de participar en actividades recreativas o guías prácticas para acceder a los servicios.
- **Embajadores de marca:** Colaborar con influencers o personas influyentes en el ámbito local, como deportistas, artistas o figuras públicas que promuevan los eventos recreativos de la caja de compensación. Esto puede ayudar a aumentar la visibilidad y generar confianza.
- **Influencers que participen en eventos:** Invitar a influencers a participar en las actividades recreativas para que las muestren en sus redes sociales, aumentando la exposición de los servicios de la Caja de compensación.

Valoración de la Participación

- **Premios por participación:** Ofrecer incentivos a los afiliados a la Caja, que más interactúen con el contenido de las redes sociales, como descuentos, entradas gratuitas a actividades o reconocimientos públicos en las redes.
- **Reconocimiento público:** Resaltar a los afiliados más activos o a los ganadores de concursos en las plataformas sociales, lo que crea un sentido de comunidad y pertenencia.

Tabla 11

Indicadores de la Propuesta de Audiovisuales

Indicador	Descripción	Fórmula
Frecuencia de Uso	Mide cuántas veces un usuario utiliza los servicios recreativos en un período determinado.	$\frac{\text{Total de usos de servicios}}{\text{Total de usuarios activos}}$
Tasa de Participación en Redes Sociales	Mide el porcentaje de usuarios que interactúan con los contenidos de los servicios recreativos a través de las redes sociales (likes, comentarios, compartidos).	$\frac{\text{Interacciones en redes sociales}}{\text{Total de seguidores}} \times 100$
Índice de Satisfacción del Cliente	Evalúa el grado de satisfacción de los usuarios respecto a la experiencia de los servicios recreativos, incluyendo el impacto de las estrategias de redes sociales.	$\frac{\text{Puntuación de Satisfacción}}{\text{Total de encuestas}}$
Tasa de Retención de Usuarios	Mide el porcentaje de usuarios que siguen utilizando los servicios	$\frac{\text{Usuarios Retenidos}}{\text{Total Usuarios}} \times 100$

	recreativos a lo largo del tiempo (medido generalmente de mes a mes o anual).	
Alcance de Publicaciones en Redes Sociales	Mide el número de personas que han visto las publicaciones sobre los servicios recreativos de la caja de compensación en las redes sociales.	$\frac{\text{Numero de personas alcanzadas}}{\text{Total de Seguidores}} \times 100$
Tasa de Conversión desde Redes Sociales	Mide el porcentaje de usuarios que interactúan con las publicaciones en redes sociales y luego se convierten en participantes activos de los servicios recreativos.	$\frac{\text{Conversiones}}{\text{Vistas en publicaciones}} \times 100$
Sentimiento en Redes Sociales	Evalúa el tono general de las interacciones y comentarios en redes sociales (positivo, neutral, negativo). Mide el impacto de las publicaciones sobre	$\frac{\text{Comentarios positivos}}{\text{Total Comentarios}} \times 100$

	la percepción de los usuarios.	
Tasa de Respuesta en Redes Sociales	Mide la rapidez y frecuencia con que la organización responde a las interacciones de los usuarios en las redes sociales (comentarios, mensajes, preguntas).	$\frac{\text{Respuestas realizadas}}{\text{Interacciones recibidas}} \times 100$
Número de Nuevos Usuarios (Usuarios Provenientes de Redes Sociales)	Mide el número de nuevos usuarios que se inscriben o utilizan los servicios recreativos después de haber visto promociones a través de redes sociales.	$\frac{\text{Usuarios Nuevos}}{\text{Total Usuarios}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia (2025)

Explicación de los Indicadores:

1. **Frecuencia de Uso:** Con el uso de redes sociales se genera recordatorio continuo y ofertas especiales que motivan a los usuarios a consumir con más frecuencia los servicios recreativos. A medida que se incrementa la visibilidad, con el cual se espera un incremento en la frecuencia de uso.
2. **Tasa de Participación en Redes Sociales:** Este indicador evidencia el nivel de cómo se involucran los usuarios con el contenido relacionado con los servicios

recreativos, lo cual es fundamental para crear una comunidad. Un mayor porcentaje de interacción sugiere que el contenido está siendo atractivo y relevante para los usuarios.

3. **Índice de Satisfacción del Cliente:** La satisfacción puede verse influenciada directamente por las promociones, descuentos, y anuncios de eventos recreativos que se comparten en redes sociales, lo que podría generar un mayor sentido de fidelidad y aprecio por los servicios ofrecidos.
4. **Tasa de Retención de Usuarios:** La fidelización está directamente vinculada con la experiencia del usuario. Si el consumo de redes sociales está fortaleciendo la comunicación, al igual que resolver preguntas ágilmente y ganar confianza, los clientes serán más atraídos a utilizar los servicios a largo plazo.
5. **Alcance de Publicaciones en Redes Sociales:** Este indicador calcula cuántos usuarios están consumiendo el contenido relacionado con los servicios recreativos. Un mejor alcance puede conllevar a un mayor número de usuarios potenciales, incluso si no todos se convierten en usuarios activos en corto plazo.
6. **Tasa de Conversión desde Redes Sociales:** Mide la efectividad de las campañas en redes sociales, no solo la cantidad de interacciones, sino también en la acción que toman los usuarios (como inscribirse en una actividad recreativa o aprovechar una oferta especial). Este es un buen indicador de la efectividad de las estrategias de marketing digital.
7. **Sentimiento en Redes Sociales:** El acento de las interacciones (positivo, negativo, neutral) es esencial para evaluar si las redes sociales están generando una imagen favorable de los servicios recreativos. Un mayor porcentaje de comentarios positivos sugiere que la percepción del servicio es buena.

8. **Tasa de Respuesta en Redes Sociales:** Responder rápidamente a los comentarios y preguntas de los usuarios es clave para mejorar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad. Este indicador calcula cómo la marca está manejando la interacción con sus usuarios en tiempo real.
9. **Número de Nuevos Usuarios (Provenientes de Redes Sociales):** Este indicador calcula la capacidad de las redes sociales para conquistar nuevos usuarios a los servicios recreativos, lo que indica el éxito de las campañas de marketing.

9.2.4. Beneficios desbloqueables personalizados

Objetivo: Generar un hábito de prácticas saludables constantes en los afiliados, aumentando su cantidad de visitas a las diferentes sedes, y haciendo parte de mayor cantidad de actividades en lapsos menores, a través de incentivos que, dependiendo de la cantidad de actividades desarrolladas, se irán haciendo disponibles (desbloqueados).

Proceso: Cada afiliado, dependiendo de la sede elegida y las actividades de su preferencia, tendrá disponibles durante un lapso de 3, 6 y 12 meses un conjunto de beneficios que se podrán desbloquear conforme vayan completando una cantidad específica de visitas a sedes, prácticas deportivas o de actividades de recreación (denominadas hitos). A medida que cada afiliado complete diferentes hitos, se pueden registrar e ir acumulando a través de un aplicativo. En el momento en que se cumplan cierta cantidad de hitos, se harán disponibles incentivos. Estos pueden ser cupones de descuento, beneficios con aliados, o prácticas libres en gimnasios o sedes específicas.

Es importante que haya múltiples incentivos dentro de cada programa. A mayor cantidad de hitos cumplidos, mayores serán las recompensas.

Finalmente, con el fin de que la práctica se mantenga dinámica y atractiva para cada afiliado, se renovarán las recompensas periódicamente, con nuevas propuestas y recompensas. Así, cada vez que algún afiliado complete la totalidad de hitos de su programa elegido, podrá elegir uno nuevo, con recompensas diferentes a las previamente obtenidas.

Tabla 12

Indicadores de beneficios desbloqueables

Indicador	Descripción	Fórmula
Índice de Prácticas Saludables	Mide la frecuencia con la que un afiliado realiza prácticas saludables recomendadas (ejercicio, dieta, descanso, entre otras) en un período determinado.	$\frac{\text{Número de días con prácticas saludables}}{\text{Número total de días del período}} \times 100$
Frecuencia de Visitas	Mide la cantidad de visitas que un afiliado realiza a las instalaciones de la sede (gimnasio, consultas médicas, etc.) dentro de un	$\frac{\text{Número de Total de visitas}}{\text{Número total de días del período}} \times 100$

	período específico.	
Tasa de Participación en Actividades	Evalúa el porcentaje de actividades a las que el afiliado asiste en relación con las actividades disponibles dentro de un período de tiempo.	$\frac{\text{Número de actividades a las que asistió}}{\text{Número total de actividades disponibles}} \times 100$
Índice de Retención de Afiliados Activos	Evalúa el porcentaje de afiliados que continúan activos dentro de un período de tiempo determinado.	$\frac{\text{Número de afiliados activos al final del período}}{\text{Número de afiliados al inicio del período}} \times 100$
Índice de Participación en Desafíos	Mide el nivel de participación de los afiliados en desafíos o competencias saludables organizadas, como maratones, competiciones de pasos, etc.	$\frac{\text{Número de competencias completadas}}{\text{Número total de competencias disponibles}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia (2025)

Explicación de los Indicadores:

1. Índice de Prácticas Saludables: Un porcentaje más alto indica que el afiliado mantiene una rutina constante de prácticas saludables.

2. Frecuencia de Visitas: Un porcentaje más alto sugiere que el afiliado está comprometido con la asistencia regular a las sedes, lo que puede estar relacionado con su interés en mantener un estilo de vida saludable.

3. Tasa de Participación en Actividades: Un porcentaje alto sugiere que el afiliado es activo en participar en las actividades organizadas por la sede, lo que refleja un mayor compromiso con la salud y el bienestar.

4. Índice de Retención de Afiliados Activos: Un índice de retención alto indica que los afiliados están comprometidos a largo plazo con el programa, lo que también puede reflejar su involucramiento con prácticas saludables.

5. Índice de Participación en Desafíos: Un porcentaje más alto refleja un mayor compromiso en actividades que desafían al afiliado a mantener o mejorar su fidelidad con la caja.

9.3. Recursos, mecanismos de control y cronograma

9.3.1. Desarrollo de la Infraestructura Tecnológica

Para desarrollar esta propuesta hay que trabajar en dos aspectos fundamentales en Colsubsidio que permitirán un desarrollo adecuado de la propuesta.

En primer lugar, es necesario implementar una plataforma digital para gestionar el programa, ya sea desarrollando una nueva aplicación o integrando módulos en la existente. Esta plataforma permitirá una administración más eficiente de los beneficios y

recompensas, facilitando la interacción de los usuarios con el programa y asegurando una experiencia más coherente y personalizada.

En segundo lugar, desarrollar una aplicación móvil donde los usuarios puedan seguir su progreso, acumular puntos y canjear recompensas fácilmente. Una aplicación móvil intuitiva y accesible fomentará una mayor participación en el programa, permitiendo a los usuarios interactuar con el sistema de manera conveniente y en tiempo real, lo que a su vez incentivará un uso más frecuente de los servicios ofrecidos.

9.3.2. Recursos

Calcular el costo total de implementar esta propuesta en Colsubsidio requeriría un análisis detallado de varios factores, incluyendo el desarrollo de la infraestructura tecnológica, la integración de sistemas, el diseño del programa de fidelización, la promoción y marketing, entre otros. Sin tener datos específicos sobre los costos exactos de cada componente y considerando que Colsubsidio es una empresa grande con una amplia base de usuarios, podemos hacer una estimación general basada en los elementos proporcionados en la propuesta.

El costo de Implementar una plataforma digital para gestionar el programa de puntos es alrededor de \$8.000.000, que implica lo siguiente:

- Desarrolladores y Programadores.
- Servidores y Hosting: Dependiendo del tráfico esperado.
- Mantenimiento.

- Soporte Técnico.

La plataforma será fundamental para ofrecer servicios de bienestar social y recreación de manera eficiente, mejorando la experiencia de los afiliados y facilitando su acceso a los servicios. Esto se alinea con las tendencias del mercado hacia la digitalización y la automatización de los servicios.

La inversión inicial en una plataforma robusta generará ahorros a largo plazo al reducir la necesidad de intervención manual, mejorar la eficiencia operativa, y facilitar la recolección de datos para la personalización de servicios y se debe tener en cuenta lo siguiente:

Escalabilidad y adaptabilidad: La plataforma debe ser escalable para crecer con el aumento de usuarios, permitiendo que la inversión inicial sea rentable en el mediano plazo. Esto se logra mediante el uso de tecnologías en la nube y un diseño modular.

Eficiencia operativa: La automatización de procesos (como el uso de CRM gamificado para gestionar usuarios y servicios) permitirá que los costos operativos disminuyan a medida que se aumenta la base de usuarios, lo que mejora la rentabilidad a largo plazo.

Ahorro por digitalización: La inversión en la plataforma permitirá reducir los costos operativos de manera significativa (por ejemplo, disminuir la necesidad de personal para la gestión manual de servicios), lo que contribuye a la sostenibilidad de la plataforma en los siguientes años.

Las siguientes simulaciones muestran cómo se espera que los ingresos y el retorno sobre la inversión (ROI) evolucionen con el tiempo, basándose en diferentes escenarios de crecimiento de usuarios y participación.

Escenario 1

En este escenario, se asume un crecimiento moderado de usuarios de 10% anual y un ingreso por usuario constante. Este crecimiento es un escenario conservador, ideal para una plataforma que está comenzando a operar.

Tabla 13

Presupuesto

Año	Número de Usuarios	Ingreso Promedio por Usuario	Ingresos Totales	Costos Operativos Anuales	Beneficio Neto
2024	500	\$ 100,00	\$50,000,000,000	\$28,000,000,000	\$22,000,000,000
2025	550	\$ 105,00	\$57,750,000,000	\$30,000,000,000	\$27,750,000,000
2026	605	\$ 110,00	\$66,550,000,000	\$32,000,000,000	\$34,550,000,000
2027	665	\$ 115,00	\$76,475,000,000	\$34,000,000,000	\$42,475,000,000

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Retorno de Inversión (ROI) y Viabilidad a Mediano Plazo

1. Escenario de Crecimiento Moderado: En el primer año (2024), los ingresos por usuarios no cubrirían completamente los \$28 millones en costos operativos, lo que se traduce en un ROI negativo al inicio. Sin embargo, la

proyección de crecimiento (10%) lleva a un retorno positivo a partir del segundo año (2025).

El ROI acumulado hasta el final del año 2027 sería positivo, con un beneficio neto de \$42,475 millones.

La inversión de \$8 millones en el desarrollo de la plataforma y \$20 millones en incentivos es sostenible a mediano plazo siempre que se logre un crecimiento constante en la base de usuarios y se mantenga un buen nivel de fidelización. Los escenarios proyectados muestran que, con un crecimiento moderado o acelerado de usuarios, el proyecto será rentable a partir del segundo año, con retornos importantes a partir del tercer año.

El ROI esperado es positivo y puede cubrir los costos operativos y generar beneficios sostenibles en el futuro. La clave para garantizar la sostenibilidad será el crecimiento en la base de usuarios, que se puede fomentar a través de estrategias de marketing eficaces y el uso de incentivos adecuados.

Para fortalecer la fidelización y aumentar la frecuencia de uso de los servicios recreativos de Colsubsidio, es fundamental establecer un presupuesto específico destinado a incentivos y recompensas para los usuarios. En este sentido, se propone la asignación de un presupuesto anual de \$20.000.000, enfocado exclusivamente en premios y bonos que podrán ser redimidos por los afiliados. Esta estrategia busca motivar a los usuarios a participar activamente en las actividades recreativas y consolidar su lealtad hacia los servicios ofrecidos.

El presupuesto destinado a incentivos es de \$20 millones, que se utilizarán para fomentar el uso de la plataforma por parte de los afiliados a través de descuentos, premios, sorteos, y otros beneficios. La justificación de este gasto se fundamenta en los siguientes puntos:

- **Aumento de la participación:** Los incentivos son una estrategia efectiva para aumentar la tasa de participación y fidelización de los usuarios, lo que puede generar una mayor demanda de los servicios ofrecidos por la plataforma.
- **Retorno esperado de los incentivos:** Según diversas investigaciones de mercado, las estrategias de incentivos bien dirigidas pueden generar un aumento de hasta el 30-40% en la participación de los usuarios. Por ejemplo, si el 30% de los afiliados utiliza los incentivos para acceder a servicios, se puede esperar un incremento significativo en el uso de los servicios y la rentabilidad del proyecto.
- **Fidelización y retención:** Los incentivos también juegan un papel fundamental en la fidelización de los usuarios, lo que ayuda a garantizar una fuente constante de ingresos recurrentes a medida que los usuarios continúan utilizando la plataforma a lo largo del tiempo.

Dentro de las iniciativas de fidelización, se destaca la implementación de un programa de recompensas por referencias, mediante el cual los afiliados recibirán incentivos al referir nuevos usuarios a los servicios de recreación. Este enfoque no solo contribuirá al crecimiento de la base de usuarios, sino que también fomentará la interacción comunitaria y el sentido de pertenencia entre los afiliados.

En el ámbito de la comunicación y el marketing, se plantea el desarrollo de campañas de sensibilización a través de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, así como mediante el uso de SMS, con el fin de informar a los afiliados sobre los beneficios y los incentivos disponibles en los servicios recreativos. Estas campañas permitirán una mayor difusión de la oferta recreativa y facilitarán el acceso a la información relevante para los usuarios.

La segmentación detallada por comportamiento digital o edad es un componente crucial para el éxito de cualquier estrategia de marketing, especialmente cuando se busca alcanzar una audiencia diversa con distintos hábitos y preferencias digitales. Aquí, vamos a desglosar cómo la segmentación digital y por edad puede aplicarse en el contexto de Colsubsidio o cualquier plataforma de servicios recreativos o bienestar, y cómo el contenido y los canales deben adaptarse a los diferentes perfiles de usuario.

La segmentación por edad permite personalizar el contenido y los canales según las etapas de la vida de los usuarios, ya que las personas de diferentes edades suelen tener distintos intereses, comportamientos y formas de consumir contenido. A continuación, se muestra cómo abordar esta segmentación:

Jóvenes (18-30 años)

- **Comportamiento Digital: Predominan en plataformas visualmente atractivas como TikTok, Instagram y Snapchat.**
- **Consumen contenido dinámico, visual y breve.**

- **Prefieren contenidos interactivos, como videos cortos, memes, challenges, y stories.**
- **Son usuarios de apps móviles y tienen alta predisposición a la gamificación.**

Canales Recomendados:

TikTok y Instagram Stories: Para generar contenido divertido y visual con música y tendencias actuales. Usar challenges o contenido relacionado con el bienestar o actividades recreativas.

WhatsApp: Para grupos de usuarios interesados en eventos exclusivos o contenido personalizado como sorteos y descuentos especiales.

Tipo de Contenido:

Videos breves sobre actividades recreativas que ofrezcan beneficios inmediatos (ej. promociones de eventos).

Promociones o desafíos virales con premios o incentivos que involucren a los usuarios de forma directa.

Adultos Jóvenes (31-45 años)

Comportamiento Digital:

Son usuarios activos en Facebook, Instagram y WhatsApp.

Buscan contenido relevante y útil relacionado con su estilo de vida, como bienestar, familia, y actividades recreativas.

Más inclinados a interactuar con contenido educativo o de desarrollo personal.

Canales Recomendados:

Instagram: Para contenidos visuales que muestren experiencias recreativas o testimonios de usuarios.

WhatsApp: Para comunicaciones directas, recordatorios de eventos, promociones y atención personalizada.

Facebook: Grupos para discusiones o compartir eventos de recreación y bienestar, orientados a familias o personas interesadas en actividades a largo plazo.

Tipo de Contenido:

Infografías sobre los beneficios de las actividades recreativas, tutoriales de cómo acceder a las plataformas.

Publicaciones sobre familia y bienestar, enfocadas en padres o grupos de amigos.

Testimonios de usuarios reales y sus experiencias positivas con los servicios ofrecidos.

Adultos Mayores (46 años en adelante)

Comportamiento Digital:

Prefieren canales más tradicionales como Facebook y WhatsApp.

Buscan información clara y detallada sobre los beneficios de participar en actividades recreativas o programas de bienestar.

Son más receptivos al contacto personal y a las comunicaciones claras sobre cómo utilizar los servicios.

Canales Recomendados:

Facebook: Para crear comunidad, compartir artículos largos sobre temas de salud y recreación, eventos presenciales y compartir historias de éxito.

WhatsApp: Para soporte personalizado, recordatorios y promociones, especialmente para actividades locales.

Tipo de Contenido:

Artículos educativos sobre salud, promociones exclusivas para personas mayores, y eventos presenciales.

Videos más largos con explicaciones sobre los beneficios de la recreación o bienestar.

Guías paso a paso sobre cómo acceder a la plataforma o aprovechar los servicios.

Además, se propone la incorporación de testimonios y casos de éxito como una estrategia clave para generar confianza y atraer nuevos usuarios. Compartir

historias reales de afiliados que han mejorado su bienestar gracias a estos servicios ayudará a resaltar el impacto positivo de las actividades recreativas y reforzará la percepción de valor entre los usuarios actuales y potenciales.

Por último, se sugiere la organización de eventos de lanzamiento, los cuales podrán ser gratuitos o contar con descuentos especiales, con el objetivo de promocionar los servicios recreativos y el plan de incentivos. Estas actividades permitirán a los afiliados conocer de primera mano la oferta recreativa, experimentar sus beneficios y motivarse a participar de manera más frecuente.

9.3.3. Mecanismos de Control

Para garantizar el éxito del programa de incentivos y la optimización de los servicios recreativos de Colsubsidio, es fundamental establecer mecanismos de control que permitan evaluar su efectividad y realizar mejoras continuas. Estos mecanismos se enfocarán en la supervisión de la gestión del presupuesto, el seguimiento del impacto de las estrategias de fidelización y la eficiencia de las acciones de comunicación y marketing.

En primer lugar, se recomienda implementar un sistema de monitoreo financiero que garantice la correcta asignación y uso del presupuesto anual destinado a premios e incentivos. Este sistema incluirá la elaboración de informes trimestrales que detallen los recursos utilizados, los beneficios entregados y el impacto en la participación de los

afiliados. Además, una auditoría anual para verificar la transparencia y eficiencia en la gestión de los fondos.

Adicionalmente, indicadores de desempeño (KPIs) que permitan evaluar el éxito del programa de fidelización. Algunos de los indicadores clave s son el incremento en la frecuencia de uso de los servicios recreativos, el porcentaje de afiliados que han redimido incentivos, el nivel de satisfacción de los usuarios y el número de nuevos afiliados adquiridos a través del sistema de referencias. Estos KPIs se deben revisar periódicamente para ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

En cuanto a la comunicación y el marketing, herramientas de análisis de datos y encuestas de satisfacción, con el fin de medir la efectividad de las campañas en redes sociales y otros canales de difusión. Se meden por medio de métricas como el alcance, la tasa de interacción y la conversión de usuarios para optimizar las estrategias de promoción y garantizar que los mensajes lleguen de manera efectiva a la audiencia objetivo.

Asimismo, un sistema de retroalimentación continua, en el que los afiliados puedan expresar sus opiniones y sugerencias a través de encuestas periódicas, buzones de quejas y reclamos, así como foros de participación. Esta información será clave para identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Finalmente, un comité de seguimiento y evaluación, encargado de supervisar la implementación del programa y proponer ajustes estratégicos cuando sea necesario. Este comité se conforma por representantes de diferentes áreas, incluyendo

administración, finanzas, mercadeo y atención al cliente, para garantizar un enfoque integral en la toma de decisiones.

9.3.4. Cronograma

Para garantizar una ejecución efectiva del programa de incentivos y fidelización de los afiliados a los servicios recreativos de Colsubsidio, se ha diseñado un cronograma detallado que establece las principales acciones a desarrollar, los responsables de cada actividad, las fechas de inicio y finalización, así como los indicadores de éxito. Este cronograma permite planificar de manera estructurada cada una de las fases del proyecto, asegurando un adecuado seguimiento y cumplimiento de los objetivos.

Tabla 14

Cronograma estimado de implementación

Acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Indicadores de Éxito
Diseño y Desarrollo de la aplicación	Proveedor de Software	Julio	Agosto	Aplicación entregada y funcionando
Lanzamiento de la APP	Departamento de Marketing	Agosto	Septiembre	Incremento del % en la participación durante el mes de los afiliados.

Implementación del sistema de puntos	IT y Marketing	Septiembre	Septiembre	Registro de un % de los afiliados en el sistema.
Campaña de sensibilización multicanal	Marketing	Octubre	Octubre	Aumento del % en el alcance de comunicación.
Organización de eventos de lanzamiento	Eventos y Relaciones Públicas	Noviembre	Diciembre	Asistencia de al menos 100 afiliados

Fuente: Elaboración propia (2024)

El cronograma contempla cinco acciones clave. En primer lugar, el diseño y desarrollo de la aplicación, a cargo del proveedor de software, con una duración del 1 de julio al 30 de julio, y cuyo indicador de éxito es la entrega y funcionamiento adecuado de la aplicación. Posteriormente, el lanzamiento de la aplicación, liderado por el Departamento de Marketing, se llevará a cabo entre el 1 y el 30 de agosto, con el propósito de incrementar la participación de los afiliados en los servicios recreativos.

Otra acción relevante es la implementación del sistema de puntos, bajo la responsabilidad de los equipos de IT y Marketing, programada del 15 al 30 de agosto. El éxito de esta fase se medirá en función del porcentaje de afiliados registrados en el sistema. Paralelamente, el equipo de Marketing ejecutará una campaña de

sensibilización multicanal del 1 al 30 de agosto, con el objetivo de aumentar el alcance de la comunicación y garantizar que los afiliados conozcan los beneficios del programa.

Finalmente, la organización de eventos de lanzamiento, liderada por el área de Eventos y Relaciones Públicas, se desarrollará del 20 de agosto al 30 de septiembre. Esta actividad tiene como meta lograr la asistencia de al menos 100 afiliados, consolidando así la estrategia de promoción e integración del programa.

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

- El portafolio de servicios recreativos de Colsubsidio ha presentado mejoras sustanciales a nivel de infraestructura y un crecimiento de su variedad, con el fin de cumplir y satisfacer necesidades de afiliados y sus familias, así como de aumentar la frecuencia de uso, de acuerdo con la entrevista realizada a los líderes, donde destacan la necesidad de mejorar la promoción de este portafolio.
- Gracias a la implementación del instrumento (encuesta) con la muestra de afiliados, se identifica que la principal oportunidad de mejora para la empresa en términos de promoción de sus servicios de recreación se centra en llegar a una mayor cantidad de personas, que manifestaron un nivel de conformidad medio con los canales y la frecuencia de promociones. Una promoción insuficiente en frecuencia, contenido y segmentación deriva en un desconocimiento por parte de los afiliados, y por ende un nivel bajo de participación y recurrencia en las actividades recreativas. Así mismo, los afiliados consideran que estrategias que incentiven un aumento en la frecuencia a través de de incentivos les motivaría a hacer parte activa de estas actividades, lo cual tiene un impacto directo en su bienestar.
- Con base en el análisis de los instrumentos de medición y el contexto actual, se formulan cuatro estrategias que buscan fortalecer la comunicación, acceso y

frecuencia de uso de las actividades recreativas: Programa Incentivos, Cuponera, Contenido Visual Atractivo y Beneficios personalizados.

- El sistema de fidelización basado en puntos se ha mostrado como una herramienta potencialmente eficaz para incentivar la participación de los afiliados en el portafolio de servicios recreativos. Al establecer incentivos, se puede promover la participación de los usuarios en actividades menos utilizadas, lo que ayuda a identificar áreas de oportunidad y crear estrategias orientadas a superar dichas barreras.
- Los descuentos proporcionados a través de la cuponera de beneficios y los beneficios desbloqueables tienen un impacto directo en la satisfacción de los afiliados, lo que mejora la percepción de la oferta de servicios recreativos. Estos descuentos no solo fomentan una mayor participación, sino que también permiten conocer mejor las preferencias y expectativas de los afiliados. Al examinar la respuesta de los usuarios a las promociones, se pueden ajustar las ofertas y expandir la variedad de servicios según sus demandas, lo que contribuirá a una experiencia de cliente más enriquecedora.
- La implementación de estas dinámicas tiene el potencial de atraer tanto a afiliados existentes como a nuevos usuarios, incrementando el uso de los servicios y mejorando la percepción de la marca y todas las actividades disponibles. Esta estrategia también podría fomentar la lealtad a largo plazo al proporcionar incentivos tangibles.

10.2. Recomendaciones

Es fundamental realizar un seguimiento periódico al nivel de acceso y frecuencia de servicios específicos, lo que permitirá ajustar la estrategia del sistema de fidelización y redirigir los esfuerzos hacia áreas que presenten un menor nivel de participación. Esta estrategia no solo optimiza el uso de los servicios disponibles, sino que también ayuda a detectar oportunidades de mejora en aquellos servicios que podrían tener un mayor impacto si se alinean mejor con las expectativas de los afiliados.

Asimismo, se recomienda llevar a cabo encuestas periódicas y estudios de mercado para obtener retroalimentación directa de los afiliados sobre la efectividad de la cuponera de descuentos. Estas investigaciones permitirán evaluar la percepción de los usuarios sobre los beneficios proporcionados y adaptar las promociones y descuentos de manera más efectiva a sus necesidades y preferencias, asegurando que el programa siga siendo atractivo y relevante.

Finalmente, es clave desarrollar campañas de comunicación bien estructuradas y de alcance, utilizando canales digitales como redes sociales, SMS, y correo electrónico, para promocionar de manera eficaz los beneficios del programa de fidelización. Reforzar la identidad de marca de Colsubsidio a través de testimonios de afiliados satisfechos y casos de éxito es una estrategia recomendada para incrementar la confianza y la participación en el programa, lo que a su vez puede aumentar la percepción de la entidad como una organización comprometida con la mejora continua de la experiencia del afiliado.

11. Referencias

- Acerenza, M. (2017). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. Trillas.
- Acosta, L. (2018). *Los indicadores del bienestar humano: Innovación social y cultural que busca fortalecer las capacidades de gobernabilidad de los pueblos indígenas en la Amazonia colombiana*. *Mundo Amazónico*, 9(2), 61–86.
- Alomia, A. (2018). *Las cajas de compensación familiar y el papel del politólogo*. Editorial Académica Española.
- Asocajas. (s. f.). *¿Sabe si tiene derecho a subsidio educativo de caja de compensación?*
<https://www.asocajas.org.co/sabe-si-tiene-derecho-a-subsidio-educativo-de-cajadecompensacion/>
- Arias, F. (2023, abril 12). *¿Le alcanza el salario para mantenerse usted y a su familia? Esto es lo que necesita ganar, según los expertos*. *El Colombiano*.
<https://www.elcolombiano.com/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2019). *Marketing: An introduction* (12th ed.). Pearson.
- Asocajas. (2021, septiembre 9). *Compensar y Comfama, líderes en Colombia en innovación abierta*. <https://www.asocajas.org.co/compensar-y-comfama-lideres-en-colombia-en-innovacion-abierta/>
- Ayala Villamil, L. (1993). *La recreación: Un derecho sin espacio* (Colección Horizontes de Solidaridad, 7). Instituto de Estudios Sociales Juan Pablo II.
- Babbie, E. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and oneness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>

Cadavid López, J. (1990). *La recreación en las áreas urbanas*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Arquitectura.

CAFAM. (2023). *¿Qué es una Caja de Compensación y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.cafam.com.co/noticias/que-es-una-caja-de-compensacion>

Cardona, A. O. (2018, julio 6). *¿Cuáles son las actividades de recreación de las cajas de compensación?* La República. <https://www.larepublica.co/especiales/especial-cajas-de-compensacion/cuales-son-las-actividades-de-recreacion-de-las-cajas-de-compensacion-2746223>

Cervero, R., Sarmiento, O. L., Jacoby, E., Gómez, L. F., & Neiman, A. (2019). Influences of built environments on walking and cycling: Lessons from Bogotá. *International Journal of Sustainable Transportation*, 3(4), 203–226. <https://doi.org/10.1080/15568310802178314>

Chowdhury, S., & Ranjan, J. (2021). Customer satisfaction and experience in service marketing: A review and future research directions. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0160>

[Colsubsidio. \(2023\). Compromiso con nuestros usuarios y clientes.](https://www.colsubsidio.com/compromisos)

<https://www.colsubsidio.com/compromisos>

[Colsubsidio. \(2023\). Nosotros.](https://www.colsubsidio.com/nosotros) <https://www.colsubsidio.com/nosotros>

Comfama. (2022, 11 de agosto). *¿Qué es una caja de compensación?*

<https://www.comfama.com/conoce-comfama/que-es-una-caja-decompensacion/>

Comfandi. (s.f.). *Subsidio de desempleo*. Comfandi.

<https://www.comfandi.com.co/personas/subsidios/subsidio-de-desempleo>

Comfenalco. (2023, agosto 12). *Funciones de la Caja de Compensación*.

<https://comfenalcoquindio.com/funciones-de-la-caja-de-compensacion/>

- Cortés, V. (2018). *Análisis de la evolución de la figura de las cajas de compensación familiar en Colombia como entes gestores de la seguridad social. Para el periodo comprendido entre 1954 y 2009. Estudio de caso: Cafam* [Tesis de doctorado, Universidad del Rosario].
- EAN. (2024). *Campos, grupos y líneas de investigación*.
<https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>
- Eizaguirre, A., García-Feijoo, M., & Freund de Klumbis, D. (2015). Cómo generar clientes satisfechos en empresas de servicios en un entorno multicanal: El caso de la gestión de marketing de un programa universitario. *Boletín de Estudios Económicos*, 70(214), 281–310.
- Guerrero Garzón, L. P. (2018, agosto 13). *Impacto de la calidad de vida laboral en la productividad organizacional* [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América]. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/6877>
- Kallbekken, S., & Sælen, H. (2020). *Co-creating value in service ecosystems: The role of customers*. *Journal of Business Research*, 115, 80–92.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Trujillo, M. A., & Gutiérrez, A. (2018, noviembre 22). *Gobierno corporativo en las cajas de compensación familiar*. Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo.
https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2022/05/Gobierno-Corporativo_-Cajas-de-compensacion-Familiar.pdf
- Universidad del Norte. (2020, marzo 12). *Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes*.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/html/>

- Peralta, E. O. (2017, diciembre 18). *¿Qué es el marketing de servicios?: Hay que distinguir que no estás ofreciendo un producto y por ende, hay diferencias en el plan de mercadeo. El Diario La Prensa.*
- Pinto, K. (2022, octubre). *El papel de las cajas de compensación en el bienestar socioeconómico de los afiliados. La República.*
<https://www.larepublica.co/especiales/congreso-asocajas-2022/el-papel-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-bienestar-socioeconomico-de-los-afiliados-3462788>
- Quiceno, J. (2023, septiembre 18). *Colombianos están gastando más en alcohol y recreación que en carros y muebles. El Colombiano.*
- Quiceno, J. (2023, junio 24). *Entretenimiento: segundo sector que más mueve el PIB. El Colombiano.*
- Moreno Garzón, C. (2023, octubre 6). *Subsidios de las cajas de compensación se han afectado ante bajas del sector vivienda. La República.*
<https://www.larepublica.co/empresas/subsidios-de-las-cajas-de-compensacion-se-han-afectado-ante-bajas-del-sector-vivienda-3723040>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Superintendencia del Subsidio Familiar. (2024). *Preguntas frecuentes sobre el subsidio familiar.* Superintendencia del Subsidio Familiar. Obtenido de <https://www.ssf.gov.co/es/web/guest/preguntas-frecuentes-subsidio>

Torres, L., & Castaño, M. (2022). The role of stakeholders in shaping policies and programs in Colombian social organizations. *Sustainability*, 14(2), 834.

<https://doi.org/10.3390/su14020834>

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2020). Marketing analytics for data-rich environments.

Journal of Marketing, 84(1), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

12. Anexos

Anexo A

Validaciones de Instrumento de Medición

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN					
Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios de esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.					
Nombre del Evaluador: Pedro Galindo Paredes		Cargo del evaluador: Gerente			Fec ha de aplicación: 09/05/2024
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.</p> <p>Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.</p> <p>Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>					
Demográficos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	¿Cuál es tu género? F M Otro	1	1	1	Correcta

2	¿En qué rango de edad te encuentras? a.18-25	1	1	1	Correcta
3		1	1	1	Correcta
4	¿Quién o quiénes son los principales usuarios de los servicios en tu núcleo familiar? a.Hijo. b.Conyugue c.Hermano	1	1	1	Correcta
5	En caso de tener hijos, en que rango de edad se encuentran estos a.2 a 6 años b.2 a 12 años	1	1	1	Correcta
Satisfacción con los servicios de recreación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	¿Se encuentra satisfecho con los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1	Correcta
2	¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1	Correcta
3	¿Estás satisfecho con la atención y amabilidad del personal en los servicios de recreación de Colsubsidio?	1	1	1	Correcta

4	¿Consideras que los servicios de recreación de Colsubsidio son una opción atractiva y recomendable para disfrutar de actividades de ocio y tiempo libre?	1	1	1	Correcta
5					
Frecuencia de Uso		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	¿Estarías de acuerdo en que has hecho uso de los servicios de recreación de Colsubsidio más de dos veces en el último mes?	1	1	1	Correcta
2	La implementación de programas de fidelización o incentivos para usuarios frecuentes aumentaría tu uso de los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1	Correcta
3	La flexibilidad en los horarios de actividades para los servicios de recreación de Colsubsidio te permite utilizarlos más a menudo	1	1	1	Correcta
4	La ubicación de las instalaciones recreativas de Colsubsidio afecta la frecuencia con la que las utilizas	1	1	1	Correcta
5	La variedad de actividades y eventos de recreación ofrecidos por Colsubsidio afecta la frecuencia con la que utilizas sus servicios de recreación	1	1	1	Correcta

canal de promoción de servicios		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	Los canales de promoción utilizados por Colsubsidio te informan adecuadamente sobre sus servicios de recreación	1	1	1	Correcta
2	La presencia en redes sociales y medios digitales de Colsubsidio es efectiva para promover sus servicios de recreación	1	1	1	Correcta
3	La influencia de los canales de promoción contribuye en tu decisión de participar en las actividades de recreación	1	1	1	Correcta
4	La frecuencia de las promociones de los servicios de recreación de Colsubsidio es adecuada	1	1	1	Correcta
5	La variedad de canales de promoción utilizados por Colsubsidio es suficiente para llegar a diferentes segmentos de público	1	1	1	Correcta
Experiencia del cliente		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	Se encuentra conforme con la variedad de programas de entrenamiento y clases dirigidas en los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1	Correcta
2	La atención y asistencia del personal en el uso de equipos y en la participación en actividades de los	1	1	1	Correcta

	servicios de recreación de Colsubsidio es útil.				
3	La gestión de reservas y horarios para el uso de instalaciones y actividades en los servicios de recreación de Colsubsidio es eficiente	1	1	1	Correcta
4	La disponibilidad y estado de los equipos y materiales utilizados en las actividades recreativas de Colsubsidio son óptimos	1	1	1	Correcta
5	Los servicios de alimentación ofrecidos en los espacios de recreación de Colsubsidio cumplen con mis expectativas	1	1	1	Correcta

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios de esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.

Nombre del Evaluador:

María Sarmiento López

Cargo del evaluador: Docente

Fecha de aplicación:
12/05/2024

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
Demográficos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
1	¿Cuál es tu género? F M Otro	1	1	1	Ok	
2	¿En qué rango de edad te encuentras? a.18-25 b.26-40 c.41-60 d.Mayor a 61	1	1	1	Ok	
3		1	1	1	Ok	
4	¿Quién o quiénes son los principales usuarios de los servicios en tu núcleo familiar? a. Hijo. b. Conyugue c. Hermano d. Padres	1	1	1	Ok	
5	En caso de tener hijos, en que rango de edad se encuentran estos a. 2 a 6 años b. 2 a 12 años	1	1	1	Ok	

		c. 13 a 18 años				
		d. Mayor de 18 años				
		Satisfacción con los servicios de recreación	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
	1	¿Se encuentra satisfecho con los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1	Ok
	2	¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1	Ok
	3	¿Estás satisfecho con la atención y amabilidad del personal en los servicios de recreación de Colsubsidio?	1	1	1	Ok
	4	¿Consideras que los servicios de recreación de Colsubsidio son una opción atractiva y recomendable para disfrutar de actividades de ocio y tiempo libre?	1	1	1	Ok
	5					
		Frecuencia de Uso	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
	1	¿Estarías de acuerdo en que has hecho uso de los servicios de recreación de Colsubsidio más de dos veces en el último mes?	1	1	1	Ok

2	La implementación de programas de fidelización o incentivos para usuarios frecuentes aumentaría tu uso de los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1	Ok
3	La flexibilidad en los horarios de actividades para los servicios de recreación de Colsubsidio te permite utilizarlos más a menudo	1	1	1	Ok
4	La ubicación de las instalaciones recreativas de Colsubsidio afecta la frecuencia con la que las utilizas	1	1	1	Ok
5	La variedad de actividades y eventos de recreación ofrecidos por Colsubsidio afecta la frecuencia con la que utilizas sus servicios de recreación	1	1	1	Ok
canal de promoción de servicios		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	Los canales de promoción utilizados por Colsubsidio te informan adecuadamente sobre sus servicios de recreación	1	1	1	Ok
2	La presencia en redes sociales y medios digitales de Colsubsidio es efectiva para promover sus servicios de recreación	1	1	1	Ok
3	La influencia de los canales de promoción contribuye en tu decisión	1	1	1	Ok

	de participar en las actividades de recreación				
4	La frecuencia de las promociones de los servicios de recreación de Colsubsidio es adecuada	1	1	1	Ok
5	La variedad de canales de promoción utilizados por Colsubsidio es suficiente para llegar a diferentes segmentos de público	1	1	1	Ok
Experiencia del cliente		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1	Se encuentra conforme con la variedad de programas de entrenamiento y clases dirigidas en los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1	Ok
2	La atención y asistencia del personal en el uso de equipos y en la participación en actividades de los servicios de recreación de Colsubsidio es útil	1	1	1	Ok
3	La gestión de reservas y horarios para el uso de instalaciones y actividades en los servicios de recreación de Colsubsidio es eficiente	1	1	1	Ok
4	La disponibilidad y estado de los equipos y materiales utilizados en las actividades recreativas de Colsubsidio son óptimos	1	1	1	Ok

5	Los servicios de alimentación ofrecidos en los espacios de recreación de Colsubsidio cumplen con mis expectativas	1	1	1	Ok
---	---	---	---	---	----

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios de esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.						
Nombre del Evaluador: Julian Castro Pineda		Cargo del evaluador: Gerente			Fecha de aplicación: 13/05/2024	
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.</p> <p>Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.</p> <p>Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>						
Demográficos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
1	¿Cuál es tu género? F M Otro	1	1	1	Aprobada	
2	¿En que rango de edad te encuentras? a.18-25 b.26-40	1	1	1	Aprobada	

		c.41-60				
		d.Mayor a 61				
	3		1	1	1	Aprobada
	4	¿Quién o quiénes son los principales usuarios de los servicios en tu núcleo familiar? a.Hijo. b.Conyugue c.Hermano d.Padres	1	1	1	Aprobada
	5	En caso de tener hijos, en que rango de edad se encuentran estos a.2 a 6 años b.2 a 12 años c. 13 a 18 años d.Mayor de 18 años	1	1	1	Aprobada
Satisfacción con los servicios de recreación			CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
	1	¿Se encuentra satisfecho con los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1	Aprobada
	2	¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1	Aprobada
	3	¿Estás satisfecho con la atención y amabilidad del personal en los	1	1	1	Aprobada

		servicios de recreación de Colsubsidio?				
4		¿Consideras que los servicios de recreación de Colsubsidio son una opción atractiva y recomendable para disfrutar de actividades de ocio y tiempo libre?	1	1	1	Aprobada
Frecuencia de Uso			CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
1		¿Estarías de acuerdo en que has hecho uso de los servicios de recreación de Colsubsidio más de dos veces en el último mes?	1	1	1	Aprobada
2		La implementación de programas de fidelización o incentivos para usuarios frecuentes aumentaría tu uso de los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1	Aprobada
3		La flexibilidad en los horarios de actividades para los servicios de recreación de Colsubsidio te permite utilizarlos más a menudo	1	1	1	Aprobada
4		La ubicación de las instalaciones recreativas de Colsubsidio afecta la frecuencia con la que las utilizas	1	1	1	Aprobada
5		La variedad de actividades y eventos de recreación ofrecidos por Colsubsidio afecta la frecuencia con la que utilizas sus servicios de recreación	1	1	1	Aprobada
canal de promoción de servicios			CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones

	1	Los canales de promoción utilizados por Colsubsidio te informan adecuadamente sobre sus servicios de recreación	1	1	1	Aprobada
	2	La presencia en redes sociales y medios digitales de Colsubsidio es efectiva para promover sus servicios de recreación	1	1	1	Aprobada
	3	La influencia de los canales de promoción contribuye en tu decisión de participar en las actividades de recreación	1	1	1	Aprobada
	4	La frecuencia de las promociones de los servicios de recreación de Colsubsidio es adecuada	1	1	1	Aprobada
	5	La variedad de canales de promoción utilizados por Colsubsidio es suficiente para llegar a diferentes segmentos de público	1	1	1	Aprobada
Experiencia del cliente			CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
	1	Se encuentra conforme con la variedad de programas de entrenamiento y clases dirigidas en los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1	Aprobada
	2	La atención y asistencia del personal en el uso de equipos y en la participación en actividades de los servicios de recreación de Colsubsidio es útil	1	1	1	Aprobada

3	La gestión de reservas y horarios para el uso de instalaciones y actividades en los servicios de recreación de Colsubsidio es eficiente	1	1	1	Aprobada
4	La disponibilidad y estado de los equipos y materiales utilizados en las actividades recreativas de Colsubsidio son óptimos	1	1	1	Aprobada
5	Los servicios de alimentación ofrecidos en los espacios de recreación de Colsubsidio cumplen con mis expectativas	1	1	1	Aprobada

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios de esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.

Nombre del Evaluador:

Sandra Perez Muñoz

Cargo del evaluador: Docente

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las p formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de cl pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

Demográficos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
1	¿Cuál es tu género? F M Otro	1	1	1
2	¿En qué rango de edad te encuentras? a.18-25	1	1	1
3		1	1	1
4	¿Quién o quiénes son los principales usuarios de los servicios en tu núcleo familiar? a.Hijo. b.Conyuque c.Hermano	1	1	1
5	En caso de tener hijos, en que rango de edad se encuentran estos a.2 a 6 años b.2 a 12 años	1	1	1
Satisfacción con los servicios de recreación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
1	¿Se encuentra satisfecho con los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1

2	¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?	1	1	1
3	¿Estás satisfecho con la atención y amabilidad del personal en los servicios de recreación de Colsubsidio?	1	1	1
4	¿Consideras que los servicios de recreación de Colsubsidio son una opción atractiva y recomendable para disfrutar de actividades de ocio y tiempo libre?	1	1	1
Frecuencia de Uso		DAD	CLARI PERTI NENCIA	RELE ANCIA
1	¿Estarías de acuerdo en que has hecho uso de los servicios de recreación de Colsubsidio más de dos veces en el último mes?	1	1	1
2	La implementación de programas de fidelización o incentivos para usuarios frecuentes aumentaría tu uso de los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1
3	La flexibilidad en los horarios de actividades para los servicios de recreación de Colsubsidio te permite utilizarlos más a menudo	1	1	1
4	La ubicación de las instalaciones recreativas de Colsubsidio afecta la frecuencia con la que las utilizas	1	1	1
5	La variedad de actividades y eventos de recreación ofrecidos por Colsubsidio afecta	1	1	1

		la frecuencia con la que utilizas sus servicios de recreación			
		canal de promoción de servicios	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
	1	Los canales de promoción utilizados por Colsubsidio te informan adecuadamente sobre sus servicios de recreación	1	1	1
	2	La presencia en redes sociales y medios digitales de Colsubsidio es efectiva para promover sus servicios de recreación	1	1	1
	3	La influencia de los canales de promoción contribuye en tu decisión de participar en las actividades de recreación	1	1	1
	4	La frecuencia de las promociones de los servicios de recreación de Colsubsidio es adecuada	1	1	1
	5	La variedad de canales de promoción utilizados por Colsubsidio es suficiente para llegar a diferentes segmentos de público	1	1	1
		Experiencia del cliente	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
	1	Se encuentra conforme con la variedad de programas de entrenamiento y clases dirigidas en los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1

2	La atención y asistencia del personal en el uso de equipos y en la participación en actividades de los servicios de recreación de Colsubsidio es útil	1	1	1
3	La gestión de reservas y horarios para el uso de instalaciones y actividades en los servicios de recreación de Colsubsidio es eficiente	1	1	1
4	La disponibilidad y estado de los equipos y materiales utilizados en las actividades recreativas de Colsubsidio son óptimos	1	1	1
5	Los servicios de alimentación ofrecidos en los espacios de recreación de Colsubsidio cumplen con mis expectativas	1	1	1

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Colsubsidio a la Medida: Conectando servicios y afiliados, fortaleciendo espacios de esparcimiento para el segmento de recreación de afiliados categoría A.

Nombre del Evaluador:

Cargo del evaluador: Docente

Sergio Andrés Martínez Soto

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se ha identificado una serie de variables y un grupo de preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

Demográficos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
1	¿Cuál es tu género? F M Otro	1	1	1
2	¿En qué rango de edad te encuentras? a.18-25	1	1	1
3		1	1	1
4	¿Quién o quiénes son los principales usuarios de los servicios en tu núcleo familiar? a.Hijo. b.Conyugue c.Hermano	1	1	1
5	En caso de tener hijos, en que rango de edad se encuentran estos a.2 a 6 años b.2 a 12 años	1	1	1
Satisfacción con los servicios de recreación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA

	1	Estás satisfecho con los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio	1	1	1
	2	Estás satisfecho con la calidad de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio	1	1	1
	3	Estás satisfecho con la atención y amabilidad del personal en los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1
	4	Consideras que los servicios de recreación de Colsubsidio son una opción atractiva y recomendable para disfrutar de actividades de ocio y tiempo libre	1	1	1
	Frecuencia de Uso		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
	1	Has hecho uso de los servicios de recreación de Colsubsidio durante el último mes	1	1	1
	2	La implementación de programas de fidelización o incentivos para usuarios frecuentes aumentaría tu uso de los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1
	3	La flexibilidad en los horarios de actividades para los servicios de recreación de Colsubsidio te permite utilizarlos más a menudo	1	1	1
	4	La ubicación de las instalaciones recreativas de Colsubsidio afecta la frecuencia con la que las utilizas	1	1	1

5	La variedad de actividades y eventos de recreación ofrecidos por Colsubsidio afecta la frecuencia con la que utilizas sus servicios de recreación	1	1	1
canal de promoción de servicios		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
1	Los canales de promoción utilizados por Colsubsidio te informan adecuadamente sobre sus servicios de recreación	1	1	1
2	La presencia en redes sociales y medios digitales de Colsubsidio es efectiva para promover sus servicios de recreación	1	1	1
3	La influencia de los canales de promoción contribuye en tu decisión de participar en las actividades de recreación	1	1	1
4	La frecuencia de las promociones de los servicios de recreación de Colsubsidio es adecuada	1	1	1
5	La variedad de canales de promoción utilizados por Colsubsidio es suficiente para llegar a diferentes segmentos de público	1	1	1
Experiencia del cliente		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA
1	Estás conforme con la variedad de programas de entrenamiento y clases dirigidas en los servicios de recreación de Colsubsidio	1	1	1

2	La atención y asistencia del personal en el uso de equipos y en la participación en actividades de los servicios de recreación de Colsubsidio es útil	1	1	1
3	La gestión de reservas y horarios para el uso de instalaciones y actividades en los servicios de recreación de Colsubsidio es eficiente	1	1	1
4	La disponibilidad y estado de los equipos y materiales utilizados en las actividades recreativas de Colsubsidio son óptimos	1	1	1
5	Los servicios de alimentación ofrecidos en los espacios de recreación de Colsubsidio cumplen con tus expectativas	1	1	1

Anexo B

Preguntas de Instrumento de Medición

Demográfico

- ¿Cuál es tu género?
- ¿En qué rango de edad se encuentra?
- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Quién o quiénes son los principales usuarios de los servicios en su núcleo familiar?
- ¿En caso de tener hijos, en que rango de edad se encuentran estos?

Satisfacción con los servicios de recreación

- ¿Se encuentra satisfecho con los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?
- ¿Se encuentra satisfecho con la calidad de los servicios de recreación ofrecidos por Colsubsidio?
- ¿Estás satisfecho con la atención y amabilidad del personal en los servicios de recreación de Colsubsidio?

- ¿Consideras que los servicios de recreación de Colsubsidio son una opción atractiva y recomendable para disfrutar de actividades de ocio y tiempo libre?

Frecuencia de Uso

- ¿Estás de acuerdo en que has hecho uso de los servicios de recreación de Colsubsidio más de dos veces en el último mes?
- ¿La implementación de programas de fidelización o incentivos para usuarios frecuentes aumentaría tu uso de los servicios de recreación de Colsubsidio?
- ¿La flexibilidad en los horarios de actividades para los servicios de recreación de Colsubsidio te permite utilizarlos más a menudo?
- ¿La ubicación de las instalaciones recreativas de Colsubsidio afecta la frecuencia con la que las utilizas?
- ¿La variedad de actividades y eventos de recreación ofrecidos por Colsubsidio afecta la frecuencia con la que utilizas sus servicios de recreación?

Canal de promoción de servicios

- ¿Los canales de promoción utilizados por Colsubsidio te informan adecuadamente sobre sus servicios de recreación?
- ¿La presencia en redes sociales y medios digitales de Colsubsidio es efectiva para promover sus servicios de recreación?

- ¿La influencia de los canales de promoción contribuye en tu decisión de participar en las actividades de recreación?
- ¿La frecuencia de las promociones de los servicios de recreación de Colsubsidio es adecuada?
- ¿La variedad de canales de promoción utilizados por Colsubsidio es suficiente para llegar a diferentes segmentos de público?

Experiencia del cliente

- ¿Se encuentra conforme con la variedad de programas de entrenamiento y clases dirigidas en los servicios de recreación de Colsubsidio?
- ¿La atención y asistencia del personal en el uso de equipos y en la participación en actividades de los servicios de recreación de Colsubsidio es útil?
- ¿La gestión de reservas y horarios para el uso de instalaciones y actividades en los servicios de recreación de Colsubsidio es eficiente?
- ¿La disponibilidad y estado de los equipos y materiales utilizados en las actividades recreativas de Colsubsidio son óptimos?
- ¿Los servicios de alimentación ofrecidos en los espacios de recreación de Colsubsidio cumplen con mis expectativas?