



**Comparación de las Estrategias de Fidelización de Colsubsidio en el Servicio de
Recreación, analizando su impacto en la ocupación**

Monografía

Juan Andrés Pachón Bernal & Sebastián Ernesto Zapata Bustos

Tutor: MsC. Luis Alfredo Novoa Buitrago

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

2025

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
Tabla de contenido de Tablas e Ilustraciones	3
Resumen Ejecutivo	4
Introducción	6
Objetivos	8
Revisión de la Literatura	9
Capítulo 1 Descripción de las Estrategias de Fidelización	22
Capítulo 2 Análisis por estrategia bajo la definición de Kotler	33
Capítulo 3 Propuesta de Acciones para Colsubsidio	42
Referencias	52

Tabla de contenido de Tablas e Ilustraciones

Lista de Tablas

Tabla 1 Lista de Autores de la Revisión de Literatura y Aportes.....	17
Tabla 2 Comparativo de Estrategias de Fidelización.....	39
Tabla 3 Balanced Scorecard de Propuesta para Colsubsidio.....	44
Tabla 4 Descripción de Acciones Propuestas.....	45
Tabla 5 Ocupación en los Espacios Recreativos de Colsubsidio.....	50

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Selección de Artículos Revisión Sistemática.....	15
Ilustración 2 Línea de Tiempo Estrategias de Fidelización.....	23
Ilustración 3 Puntuación de Características Abordadas en las Estrategias por Colsubsidio.....	41
Ilustración 4 Diagrama de Flujo de la Propuesta.....	44

Resumen Ejecutivo

La presente monografía reconoce de manera comparativa las estrategias de fidelización implementadas por la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio en su servicio de recreación durante los periodos previos, durante y posteriores a la pandemia de Covid-19, abarcando los años 2018 a 2023. El interés central de esta investigación se enfoca en comprender cómo una organización de gran relevancia nacional, con una amplia infraestructura y millones de afiliados, logró responder de forma estratégica a una crisis sanitaria que impactó profundamente la operación de sus servicios presenciales y la relación con los usuarios.

Colsubsidio, fundada en 1957 y reconocida por su misión: “Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales” (Colsubsidio, 2025), ha consolidado una amplia oferta recreativa, que incluye clubes, hoteles, el parque acuático y de conservación Piscilago, y centros BLOC. La crisis de salud pública que arribó en el año 2020 significó un reto sin precedentes para la entidad, ya que se evidenció el cierre temporal de sus instalaciones, como consecuencia, se generó una caída drástica en los niveles de ocupación y asistencia. Ante esta coyuntura, la organización se vio en la necesidad de ajustar sus estrategias de fidelización, adaptándose a las nuevas condiciones del entorno y a las cambiantes expectativas de sus afiliados.

El desarrollo de la investigación se realizó con una metodología de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Se tuvieron en cuenta los datos provenientes de los informes de gestión y sostenibilidad de Colsubsidio entre 2018 y 2023 para observar las variaciones en la ocupación de los servicios del sector de recreación. Asimismo, se realizó una revisión sistemática de 14 artículos académicos relacionados con estrategias de fidelización, lo cual permitió contextualizar las acciones de la organización dentro de marcos teóricos relevantes.

Los resultados evidencian que, en el periodo previo a la pandemia, Colsubsidio centró sus esfuerzos en el fortalecimiento de la infraestructura, la diversificación de servicios y la creación de programas de beneficios. Durante la pandemia, la organización aceleró la digitalización de sus procesos, desarrolló plataformas virtuales, actividades en línea y programas de bienestar emocional, logrando mantener el vínculo con los afiliados a pesar de las restricciones. En la etapa posterior, se consolidó un modelo híbrido que integró experiencias presenciales y digitales, se fortaleció la sostenibilidad ambiental y se segmentó la oferta de servicios, lo que permitió una recuperación progresiva de los indicadores de ocupación y rentabilidad.

Entre las conclusiones más relevantes, se destaca que la capacidad de adaptación, la innovación tecnológica y la formación continua del talento humano fueron factores determinantes para sostener la lealtad de los usuarios y superar los desafíos impuestos por la crisis. Como recomendación, se sugiere profundizar en el uso de herramientas de análisis de datos para personalizar la oferta, mantener y renovar los programas de fidelización, y continuar fortaleciendo el enfoque sostenible y la capacitación interna.

La investigación sobre la comparación de las estrategias de fidelización de Colsubsidio, analizando su ocupación, demuestra que la fidelización, entendida como una estrategia integral y dinámica, puede convertirse en un pilar fundamental para la transformación organizacional en contextos de alta incertidumbre. Esta experiencia aportó valiosos aprendizajes para el sector recreativo colombiano y para Colsubsidio, especialmente en la gestión de crisis y la construcción de relaciones duraderas con los afiliados.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad analizar comparativamente las estrategias de fidelización implementadas por Colsubsidio en su servicio de recreación durante los años 2018 a 2023, abarcando los periodos previos, durante y posteriores a la pandemia por Covid-19. A partir de este enfoque, se busca comprender ¿Cuáles fueron las estrategias de fidelización que Colsubsidio puso en marcha en sus servicios de Recreación para lograr la retención de los clientes antes, durante y después de la crisis de Covid-19?

Para estructurar el análisis, se toma como punto de partida el marco conceptual de la estrategia organizacional y el marketing relacional, siguiendo los planteamientos de Uribe, Kotler y Keller como base metodológica para interpretar las acciones de Colsubsidio. Además, se incorpora una revisión sistemática de artículos académicos los cuales permiten observar las tendencias del 2020 a 2025 en estrategias de fidelización dentro del sector de servicios y contrastarlas con las acciones implementadas por Colsubsidio.

Para el primer capítulo, se realiza una descripción cronológica de las estrategias aplicadas en los tres momentos definidos. Cada periodo es abordado de forma independiente, considerando el contexto que vivía la Caja y las decisiones adoptadas en materia de fidelización. Una vez identificadas las estrategias, en el siguiente capítulo se procede a su análisis y comparación bajo los seis pilares del marketing relacional definidos por Kotler y Keller, los cuales permiten evidenciar si las estrategias fueron efectivas y adecuadas a lo largo del tiempo, a su vez, se presenta un cuadro comparativo que integra las variables más relevantes de los tres periodos analizados, evidenciando cuales estrategias se mantuvieron y cuáles fueron ajustadas con el tiempo.

En el tercer capítulo, se presenta una propuesta de acciones innovadoras las cuales se consideran oportunas para el fortalecimiento en los procesos de fidelización de afiliados en los servicios de recreación de Colsubsidio teniendo en cuenta los análisis de las estrategias y procesos revisados previamente.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones para Colsubsidio en relación con las estrategias de fidelización, desde un punto de vista crítico en donde se destacan aquellas acciones reconocidas como positivas y cuáles son los aspectos de mejora y oportunidades para la organización.

Objetivos

Objetivo General

Comparar las estrategias de Colsubsidio en el sector estratégico de recreación antes, durante y después de la pandemia del Covid-19; analizando su impacto en la ocupación.

Objetivos Específicos

- Describir las estrategias de fidelización implementadas por Colsubsidio, antes, durante y post de la pandemia del Covid-19 en el sector de recreación.
- Comparar las estrategias de fidelización adoptadas por Colsubsidio del 2018-2023 frente al modelo de Kotler y Keller.
- Desarrollar una propuesta de gestión de la fidelidad para Colsubsidio 2026 - 2030.

Revisión de la Literatura

En seguida, se describen los conceptos que han guiado esta investigación y orientan el desarrollo metodológico. Además, se incluye una revisión sistemática de artículos académicos recientes, la cual fortalece la base conceptual al identificar enfoques relevantes sobre las estrategias de fidelización implementadas en el sector de servicios.

Estrategia

En un primer momento, la estrategia dentro de una organización y la administración es un concepto que ha sido desarrollado a lo largo del tiempo. Actualmente, se entiende como la generación de un plan orientado a generar beneficios para la organización, ya que permite establecer herramientas que aportan un valor competitivo a la empresa (Uribe, 2021). Además, las organizaciones deben mantenerse alineadas con su misión y visión. Colsubsidio es un ejemplo de ello, al implementar diversas estrategias que le permiten contar con una hoja de ruta clara hacia sus objetivos.

Relación del concepto estrategia con la misión y visión de Colsubsidio

Podemos generar una idea de cómo será el enfoque que tendrá esta empresa. Por una parte, la misión de Colsubsidio es “Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales”, y su visión, “Ser la empresa social de los colombianos”. Esto se ha visto reflejado en los informes de los últimos años. La revista Duke Corporate Education (2025) indica que “Colsubsidio lidera dentro de este sector”, lo cual evidencia que la entidad logró diferenciarse mediante la implementación de acciones que le permitieron mantener cercanía con sus usuarios en tiempos de crisis

Niveles de la Estrategia

Dentro de la estrategia organizacional, se evidencia que existen distintos niveles. El nivel superior se denomina “estrategia corporativa”, la cual guarda una fuerte alineación con los objetivos planteados por la misión y la visión de la compañía. Esta estrategia responde a preguntas como: ¿qué se va a desarrollar y qué se va a eliminar en el negocio de la empresa? (Mario Uribe, 2021).

En el segundo nivel se encuentran las llamadas “estrategias del negocio”, que se derivan de la estrategia corporativa y se enfocan en áreas específicas de la empresa. Estas estrategias responden a interrogantes como: ¿cómo se va a operar y qué tipo de productos se van a desarrollar? (Mario Uribe, 2021).

Por último, se encuentra el nivel de las “estrategias operativas”, que son planteadas desde las distintas áreas de la empresa y permiten ejecutar de forma efectiva las estrategias corporativas y de negocio (Mario Uribe, 2021).

Marketing relacional

Para la comparación a desarrollar en esta investigación, se toma la definición propuesta por Kotler y Keller: “El marketing relacional consiste en crear, mantener y potenciar relaciones sólidas con los clientes y otros grupos de interés” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 15ª edición, 2016). Bajo esta perspectiva, las estrategias de fidelización no solo buscan generar transacciones repetidas, sino construir relaciones duraderas que aporten valor tanto al cliente como a la organización. Según Kotler, las estrategias de fidelización se analizan a través de seis puntos clave:

1. Orientación a largo plazo. Esto implica establecer relaciones duraderas con los clientes, más allá de interacciones transaccionales.

2. Valor percibido. “Las estrategias deben crear un valor sostenido que genere en el cliente la percepción de beneficios reales y diferenciales al continuar su relación con la organización” (Kotler y Keller, 2016)

3. Satisfacción del cliente. Esta es una consecuencia directa de la experiencia vivida por el usuario. Una buena experiencia impulsa al cliente a seguir consumiendo dentro de la organización.

4. Personalización. Esta característica se refiere a la adaptación de las ofertas y la comunicación a las preferencias y necesidades individuales de cada cliente.

5. Marketing interno. Se centra en capacitar y motivar al personal de contacto, ya que son ellos quienes transmiten la imagen y los valores de la organización en cada interacción.

6. Retención del cliente. Para Kotler y Keller, la retención de clientes genera más rentabilidad que la captación de nuevos.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo una metodología con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y comparativo, con el objetivo de comparar las estrategias de fidelización implementadas por la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio en su servicio de recreación, en tres momentos claves: antes (2018–2019), durante (2020–2021) y después (2022–2023) de la pandemia Covid-19.

A partir de esto, se definió el diseño de estudio como no experimental de tipo transversal ya que se observó el contexto real durante los últimos años y no se modificó ninguna variable, a su vez, se detallaban las características de las estrategias de fidelización en cada periodo para posteriormente establecer una comparación entre ellas y de esta manera identificar aquellos cambios, patrones o aprendizajes obtenidos por parte de la organización.

Para esto, se realizó una recolección de datos mediante dos tipos principales de fuentes de datos, los informes de gestión y sostenibilidad de Colsubsidio y artículos institucionales de carácter académico. Los primeros mencionados anteriormente, fueron seleccionados como fuente principal ya que son informes oficiales elaborados por la misma organización lo cual permitió analizar información de primera mano de gran interés para la investigación, como lo es la ocupación de la infraestructura en el servicio de recreación, las estrategias implementadas en cada periodo y la evolución de las mismas año tras año.

Asimismo, se establecieron unos criterios de selección a la hora de revisar la información e identificar cual haría parte de la investigación. Los criterios eran los siguientes:

- A. Que el documento fuera un informe oficial de Colsubsidio publicado entre 2018 y 2023.
- B. Que incluyera datos relacionados con el área de recreación.

C. Que presentara estrategias vinculadas con fidelización, retención, programas de beneficios, digitalización, personalización o sostenibilidad.

Posterior a esto, se realizó un análisis de la información de tipo comparativo-descriptiva, articulando la información obtenida en los informes de gestión y sostenibilidad. Este análisis se desarrolló en tres fases:

1. Clasificación por periodo: Las estrategias se agruparon en los periodos analizados, (2018–2019), (2020–2021) y (2022–2023) y se realizó una descripción detallada de cada una.
2. Categorización por pilares del marketing relacional: Cada estrategia fue analizada con base en los seis pilares del marketing relacional propuestos por Kotler y Keller, Orientación a largo plazo, Valor percibido, Satisfacción del cliente, Personalización, Marketing interno y Retención del cliente.
3. Construcción de una matriz comparativa: Se elaboró un comparativo en donde se integraron variables como: Tipo de estrategia (digital, presencial, híbrida), estrategia de comunicación, impacto de la sostenibilidad, entre otros.

Este análisis permitió identificar tanto similitudes como diferencias de las estrategias implementadas y relacionarlas con las condiciones del entorno (crisis sanitaria, digitalización forzada, nuevos hábitos de consumo).

Por otra parte, se realizó una revisión sistemática de artículos académicos entre los años 2020 y 2025, siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), con el fin de contextualizar las estrategias de fidelización aplicadas por Colsubsidio dentro de un marco teórico más amplio. Primeramente, se

utilizaron bases de datos académicos como Scopus, Web of Science (WoS), Google Scholar, Redalyc, entre otras y se seleccionaron palabras claves que tuvieran relación directa con el objeto de investigación como “Fidelización de clientes”, “Customer loyalty”, “retención” y “Customer Retention”

Para esta revisión sistemática se generaron los siguientes criterios de inclusión con el fin de reconocer aquellos artículos académicos que tendrían un valor agregado en la investigación:

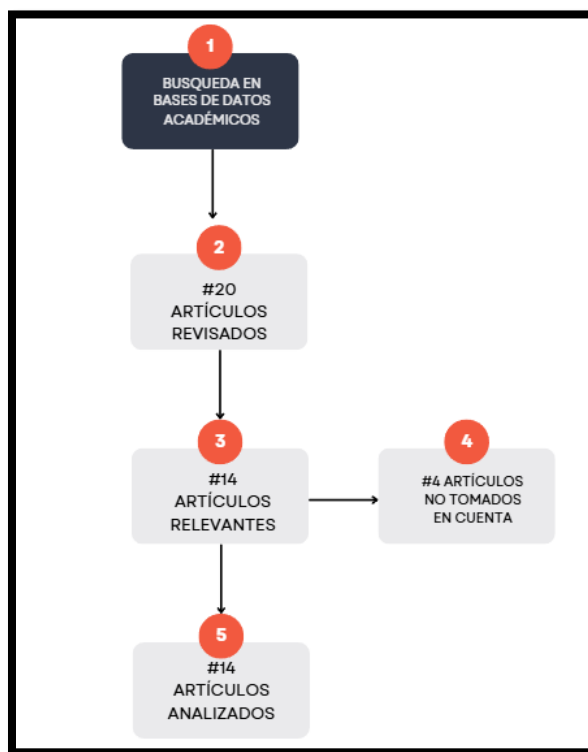
- a. Artículos empíricos o teóricos publicados entre 2020 y 2025.
- b. Estudios que abordaran estrategias de fidelización en organizaciones de servicios.
- c. Artículos disponibles en texto completo, en inglés o español.

Adicionalmente, se definieron aquellos criterios de exclusión los cuales desligaban a los artículos académicos por completo de la investigación:

- a. Fuentes informales (blogs, columnas de opinión).
- b. Artículos centrados exclusivamente en productos tangibles.
- c. Investigaciones sin metodología clara.

Tras aplicar los criterios anteriores, se identificaron inicialmente 38 artículos, de los cuales se seleccionaron 14 por cumplir con los requisitos metodológicos, temáticos y de actualidad.

Ilustración 1 Selección de Artículos Revisión Sistemática



Fuente: Elaboración propia (2025)

Resultados

Dentro de los artículos que se usaron para esta revisión, se enfoca en organizaciones las cuales ofrecen un servicio determinado, por esta razón, encontramos análisis con algunas similitudes y relación entre las conclusiones que presentan en cada respectivo artículo. Las relaciones encontradas en los 14 artículos académicos tomados en cuenta fueron las siguientes:

- **Calidad y Satisfacción:** En muchos estudios se confirma que la calidad y valor que recibe el cliente impacta directamente en su satisfacción al consumir un servicio, esto es causa de la lealtad de este. Un ejemplo de estudio fue el de Cabello-Manrique (2021) el cual genero un hallazgo donde nos indica que la competitividad en el sector de la recreación y la satisfacción del cliente se ve influenciada por la calidad, siendo este el principal factor de la lealtad. Por otro

lado, Eskiler y Safak (2022) nos dan a entender que la calidad de interacción de la organización con el cliente mejora la experiencia y conduce a mayor lealtad, en ese caso de estudio se hace referencia a los gimnasios, pero aplica a más partes del sector de la recreación.

- Modelos de relación (compromiso y confianza): La teoría de Marketing relacional destaca la confianza y el compromiso, como otros de los pilares de la lealtad, Albérico y Casaca (2024). Esto lo señala en su estudio sobre la retención donde genera un énfasis en que satisfacción, confianza y compromiso son variables clave en este aspecto. Otro caso es An-Jin Shie (2024) pues muestra que dentro de la estructura del sector el competidor que genera más confianza era aquel que brinda mayor calidad, por ende, su la lealtad en sus clientes es mayor.

- Programas de lealtad y recompensas: Al realizar una revisión de programas de fidelización, se llega a la conclusión de que estos mejoran la interacción con la empresa, por ejemplo, se pueden generar compras de manera más frecuente, pero cuando hablamos de lealtad actitudinal, es mucho más complejo de generar un cambio. Un estudio el cual nos habla de esto es el de Yanyan Chen (2022) que resalta como los programas de fidelización ofrecen unas recompensas tangibles e intangibles, las cuales buscan reforzar que el cliente compre de manera más repetitiva y que establezca un vínculo con la marca. Alex Belli (2022) confirma tras su estudio de 4 décadas que los programas de lealtad generan un cambio de comportamiento en el cliente, actuando por medio de mecanismos cognitivos y afectivos.

- Transformación digital: En la actualidad el entorno digital hace parte fundamental dentro de la fidelización, Matheus Pereira (2025) lo expresa en su artículo *“Factors of Customer Loyalty and Retention in the Digital Environment”* el cual nos dice que todas estas herramientas digitales las cuales están emergiendo (IA, big data, redes sociales), puede ser una gran herramienta en las personalización, confianza y experiencia del cliente. Banerji y Singh (2024)

en su investigación *“Do social media marketing activities promote customer loyalty? A study on the e-commerce industry”* dejan ver como el marketing por medio de las redes sociales teniendo una interacción activa con el grupo en el cual se está interesado hace que la calidad de la relación que se tiene sea mejor, generando así por ende un incremento en la lealtad de los clientes.

- Factores emocionales y sostenibilidad: Unos de los estudios destacan la dimensión emocional uno de ellos es el de Yuxin Wang (2023) el cual propone que la simpatía y la conexión entre a empresa y el cliente genera satisfacción y está a largo plazo esto se convierte en lealtad. Por otro lado, Yuxin indica que las practicas sostenibles aplicadas por las empresas genera una reputación positiva de la empresa y como consecuencia hace que fortalezca la lealtad del cliente y que de esta manera se encuentren comprometidos con estas iniciativas.

En la tabla 1, se evidencian los artículos los cuales fueron tomados en cuenta para la realización de esta revisión sistemática y los aportes claves que pueden brindar a esta investigación:

Tabla 1 Lista de Autores de la Revisión de Literatura y Aportes

Autor(es) y año	Contexto / Objetivo	Metodología	Hallazgos clave
Alauddin (2023)	Gimnasios (China): comunicación de marca y lealtad	Encuesta + SEM (SmartPLS)	La comunicación mejora la calidad percibida y la satisfacción, que a su vez aumentan la lealtad.
Albérico & Casaca (2024)	Revisión sistemática sobre retención y marketing relacional	Revisión PRISMA (61 artículos)	La lealtad se basa en satisfacción, confianza y compromiso relacional.
Banerji & Singh (2024)	E-commerce y redes sociales	Encuesta + SEM	Las actividades en redes mejoran la relación y fomentan la lealtad.
Belli et al. (2022)	Meta-análisis de 40 años sobre programas de lealtad	Meta-análisis (429 efectos)	Los programas de lealtad influyen más en la conducta que en la actitud leal.

Autor(es) y año	Contexto / Objetivo	Metodología	Hallazgos clave
Cabello-Manrique et al. (2021)	Carreras recreativas: satisfacción y lealtad	Encuesta (2265 casos) + SEM	La calidad percibida aumenta el valor y la satisfacción, lo que genera lealtad.
Chen et al. (2021)	Revisión TCCM sobre programas de lealtad	Revisión sistemática	Los programas de fidelización refuerzan la recompra y relaciones duraderas.
Eskiler & Safak (2022)	Gimnasios: experiencia y fidelidad	Encuesta (287 usuarios)	La calidad de servicio mejora la experiencia, y esta incrementa la lealtad.
Hidayat et al. (2024)	Bibliometría sobre fidelización 2019–2023	Bibliometría (WOS)	Tendencia creciente; principales temas: satisfacción, e-commerce, valor percibido.
Kim et al. (2024)	Fidelización bancaria 2012–2024	Revisión PRISMA (44 estudios)	Factores clave: calidad, imagen, satisfacción, confianza, valor, compromiso.
Latif & Bashir (2024)	Restaurantes post-pandemia	Encuesta + fsQCA	La lealtad es multifactorial: calidad, CSR, compromiso, satisfacción y confianza.
Pereira et al. (2025)	Fidelización digital en e-commerce	Revisión bibliométrica	Factores tecnológicos (IA, Big Data) aumentan personalización y lealtad.
Shie et al. (2022)	Sector salud: calidad hospitalaria y fidelidad del paciente	Encuesta hospitalaria + SEM	Mejor calidad → confianza del paciente → mayor lealtad.
So et al. (2024)	Meta-análisis en turismo y hospitalidad	Meta-análisis (91 estudios)	La satisfacción del cliente es el principal mediador entre calidad, valor y lealtad.
Wang et al. (2023)	Empresas de servicios: emociones y lealtad	Encuesta (672 casos) + SEM	El trato cercano entre cliente y empresa genera satisfacción y lealtad sostenible.
Zhang et al. (2023)	Pagos móviles: valores de consumo y fidelidad	Encuesta + SEM	La satisfacción (derivada de múltiples valores) impulsa la lealtad.

Fuente: Elaboración propia a partir de artículos académicos revisados (2020-2025)

Discusión

Los artículos revisados muestran coincidencias en la forma de generar una fidelización dentro de los servicios que ofrece una empresa. Uno de los principales aspectos que se pueden destacar de la mayoría de ellos es que la satisfacción del cliente y la experiencia que se les brinda es una de las causas de la lealtad del cliente.

Otro punto para destacar es que la Confianza y el compromiso son mediadores para establecer una conexión o una relación. Para esta investigación se tiene en cuenta análisis en varias áreas, en las cuales ofrecen distintos servicios, pero se llega a una misma conclusión, por una parte, Albérico y Casaca (2024) resalta la relación mutua y que esta sea estable, An-Jin Shie (2022) realiza una investigación en los servicios hospitalarios y coincide que la confianza que le generemos al cliente la causante de que este se vuelva leal a los servicios brindados. Asimismo, Banerji y Singh (2024) demuestran como las redes sociales también son fuente para generar un vínculo con los consumidores.

Las tecnologías y las estrategias digitales es otro de los temas importantes dentro de la fidelización de clientes. Desde el enfoque de Matheus Pereira, se destaca como estas pueden potencializar la personalización y la experiencia del cliente, así que cambia ese enfoque tradicional a medios masivos de mayor uso e impacto hoy en día, llevando el marketing hacia plataformas inteligentes. De acuerdo con lo anterior, Banerji, Singh y Wang (2023) demuestran ese valor de un vínculo con el cliente, las redes y las tecnologías son herramientas o puentes para establecerla, ya que lo que producen es una mayor perspectiva de valor.

Entonces, hablamos de los programas de fidelización como una estrategia de retención de clientes, ya que estos son los causantes de incrementar esas conductas de lealtad hacia la empresa, aunque también reconocen como la lealtad actitudinal es algo más complicada de

influir. De este punto, nacen aquellas estrategias complementarias como experiencias memorables, comunidad de marca y la responsabilidad social. Según Latif y Bashir (2024) se establece que en ocasiones como en contextos como Post COVID-19 los clientes leales provienen de la responsabilidad social combinado con la alta calidad.

Conclusión

A partir de la revisión sistemática realizada entre los años 2020 y 2025 se concluye que: En la fidelización de clientes en el sector de servicios y en el ámbito de la recreación, existen un conjunto de factores interrelacionados los cuales conllevan a la retención de clientes exitosa. Los artículos e investigaciones analizadas coinciden que la calidad percibida y la satisfacción del cliente son variables esenciales que actúan como base de la lealtad, pero no son los únicos para tener en cuenta.

A su vez, se evidencia que tanto la confianza como el compromiso relacional son pilares estratégicos los cuales fortalecen el vínculo emocional entre el cliente y la organización, lo cual es relevante en el sector de servicios ya que la interacción entre ambas partes es constante, en especial cuando se trata de recreación.

Otro punto importante son los programas de lealtad, puesto que se identificó que actúan como mecanismos efectivos para incentivar la recompra y relación a largo plazo con la marca, aunque su impacto en la lealtad actitudinal es más limitado. Esto resalta la importancia de complementarlos con acciones y estrategias que busquen fortalecer el vínculo emocional y a su vez permita que los clientes se sientan identificados con la marca.

Esta revisión sistemática muestra una base conceptual sólida la cual permite comprender de mejor manera el concepto de estrategias de fidelización dentro del contexto de servicios y a su vez lograr un análisis y comparación con las estrategias implementadas por Colsubsidio en su

servicio de recreación. Siendo esto una perspectiva compleja para identificar aquellas acciones que cumplen su rol de fortalecer la relación entre cliente y empresa y a su vez entender el panorama de marketing relacional aplicado en otras organizaciones.

Finalmente, la metodología implementada permitió integrar un enfoque riguroso y sistemático que combina fuentes institucionales y académicas, facilitando una comprensión profunda y crítica de las estrategias de fidelización de Colsubsidio, su evolución en el tiempo y su alineación con marcos teóricos relevantes en los servicios de recreación.

Capítulo 1 Descripción de las Estrategias de Fidelización

Desde el año 2018 al 2023, Colsubsidio implementó una gran variedad de estrategias de fidelización para su oferta de servicios de recreación a partir de las situaciones que vivían los colombianos en distintos contextos.

Del 2018 al 2019, reconocido como el escenario previo a la pandemia se buscó fortalecer la infraestructura de los centros recreacionales y diversificar la oferta de servicios bajo un concepto de diversión e innovación, sin embargo, meses después con la llegada sin precedentes del Covid-19, se vería afectada la presencialidad y realización de actividades uno a uno durante el 2020 y 2021. Ante esta dificultad Colsubsidio intervino con la propuesta de un cambio en su portafolio de recreación, tomando consciencia de la nueva realidad de las personas y ante la crisis que estaba llegando. Esta estrategia trajo consigo un nuevo panorama para el servicio de recreación guiado por la adaptabilidad al entorno.

Para el 2022 y 2023, con la progresiva superación de las restricciones sanitarias y el retorno gradual a la presencialidad, Colsubsidio orientó sus esfuerzos hacia la reactivación de sus centros recreativos y la consolidación de un modelo híbrido. Para cada una de estas etapas durante 6 años, la Caja implementó una serie de estrategias con un objetivo claro, mantener cerca a sus afiliados.

Ilustración 2 Línea de Tiempo Estrategias de Fidelización



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Colsubsidio (2018-2023).

2018

Durante el año 2018, Colombia atravesaba una etapa de estabilidad en términos de dinámica social y participación en los servicios de recreación ofrecidos por la caja de compensación. Las interacciones sociales y laborales aún estaban profundamente ancladas en la presencialidad, lo que favorecía el contacto directo y la experiencia física como ejes centrales de los programas recreativos. De esta forma, las empresas y los trabajadores valoraban las jornadas de integración, las salidas familiares y las actividades programadas los fines de semana como espacios esenciales para el bienestar y la cohesión social.

A partir de este contexto, Colsubsidio priorizó la expansión física y la inclusión familiar como pilares estratégicos. En favor del servicio de recreación, se realizó una inversión de \$15.000 millones en infraestructura recreativa, destacando la ampliación del BLOC Maiporé en

Bogotá con zonas infantiles techadas, buscando ofrecer espacios modernos y atractivos para todos los afiliados. Este proyecto fue reconocido por su enfoque en experiencias familiares (Informe de gestión y Sostenibilidad, Colsubsidio 2018).

Adicionalmente, se firmaron alianzas con 12 colegios para realizar pasadías educativas en Piscilago, beneficiando a 25.000 estudiantes, lo que reforzó el compromiso de Colsubsidio con la educación y la recreación integral (Asofondos, 2018). Esta alianza consistió en colaborar con instituciones educativas para brindar experiencias pedagógicas-recreativas que complementaran la formación de los estudiantes y acercaran a los jóvenes a los servicios de Colsubsidio a través de una experiencia única.

Ese mismo año se lanzó el sistema de puntos "Club Colsubsidio", un programa de fidelización que permite acumular puntos por cada visita o consumo, los cuales pueden canjearse por recompensas desde la tarjeta de afiliado. Este programa incentivó la continuidad de la relación con la marca y permitió incrementar en un 8% la renovación de membresías premium, demostrando la efectividad de estrategias de lealtad basadas en beneficios acumulativos (Informe de gestión y Sostenibilidad, Colsubsidio, 2018).

Además, Colsubsidio promovió espacios de integración mediante eventos temáticos en sus centros recreativos, como celebraciones del Día de la Familia, actividades lúdicas según la temporada y festividades que fomentaban la participación colectiva de los afiliados y sus familias. Estas iniciativas buscaban fortalecer los vínculos sociales y ofrecer experiencias significativas dentro de los espacios recreativos, como parte de una propuesta de valor centrada en el bienestar familiar (Informe de Gestión y Sostenibilidad, 2018).

Asimismo, se renovó el 70% de los equipos deportivos en los clubes y se redujo el tiempo de respuesta a quejas a 18 horas, lo cual optimizó la experiencia del usuario (El Tiempo,

2019). Entre los resultados destacados se encuentran: 1,2 millones de visitantes en Piscilago (DANE, 2019), un 92% de satisfacción en los servicios culturales del Teatro Colsubsidio (Encuesta Nacional de Recreación, 2018) y un total de 3.035.481 de usos en los servicios de recreación.

2019

Durante 2019 se consolidaron en Colombia tendencias como el aumento del interés por el bienestar integral, la vida saludable y el disfrute responsable del tiempo libre. Aunque las jornadas laborales seguían desarrollándose de forma presencial, se evidenciaba un creciente interés por parte de los trabajadores en acceder a experiencias recreativas que les permitieran equilibrar sus responsabilidades con espacios de esparcimiento significativos, junto con una mayor conciencia por el cuidado del medio ambiente.

En este contexto, Colsubsidio adoptó la sostenibilidad como eje diferenciador, alineándose con tendencias globales. A nivel corporativo, obtuvo la certificación Green Globe para el parque acuático y de conservación Piscilago, lo que garantizó la implementación de prácticas y tecnologías orientadas al uso eficiente de los recursos naturales. Esta certificación respaldó el compromiso ambiental de la organización, que logró un ahorro del 20 % en el consumo hídrico gracias a sus sistemas de gestión ambiental (Revista Dinero, 2019).

Además, la campaña “Recreación Consciente” incentivó el uso de transporte sostenible, otorgando 5.000 descuentos del 30 % a usuarios que llegaban en bicicleta (Ministerio de Comercio, 2019). Esta iniciativa consistió en ofrecer beneficios económicos para promover medios de transporte amigables con el entorno, fomentando así hábitos sostenibles entre los afiliados. Por otro lado, se lanzó la membresía “VIP Naturaleza”, que atrajo a 15.000 afiliados

mediante una oferta segmentada para públicos eco-conscientes (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020).

La caja también fortaleció su programa de formación continua a través de las escuelas deportivas y artísticas, dirigidas a niños, jóvenes y adultos. Estas escuelas ofrecían entrenamientos estructurados y de larga duración en disciplinas como natación, fútbol, danza, música y patinaje (Informe de Gestión y Sostenibilidad, 2019).

Asimismo, se implementaron acciones específicas orientadas a garantizar la inclusión de personas con discapacidad en los servicios recreativos. Esto incluyó la adecuación de espacios físicos como piscinas, senderos y salones de actividades para facilitar el acceso, así como la programación de actividades recreativas adaptadas a distintas capacidades físicas y cognitivas. Estas iniciativas respondían no solo a una necesidad social, sino que también fortalecían el vínculo emocional y la fidelidad junto a este grupo.

Desde el punto de vista operativo, la modernización del sistema de reservas redujo los tiempos de espera en un 40 %, mejorando así la eficiencia en la atención (Forbes Colombia, 2019). Esta modernización consistió en digitalizar y optimizar el proceso de reserva y pago de servicios, mediante nuevas plataformas tecnológicas que agilizaban la experiencia del usuario. Como resultado, en 2019 se registraron 3,1 millones de visitantes en los servicios recreativos (DANE, 2020) y se evidenció un aumento del 12 % en los visitantes recurrentes a los clubes (Colsubsidio, 2019).

2020

El 2020 representó un año de transformación profunda para Colsubsidio y el mundo, debido a la llegada de la pandemia del COVID-19. El confinamiento obligatorio, el cierre de sectores económicos y la incertidumbre laboral impactaron significativamente la ocupación y las

dinámicas sociales. Según el periódico El Espectador, la tasa de desempleo alcanzó niveles históricos, y la población priorizó la salud y la estabilidad financiera por encima del consumo de servicios recreativos. Las actividades presenciales fueron suspendidas durante varios meses, lo que obligó a muchos sectores a adaptarse. Ante el inicio de la crisis, Colsubsidio implementó estrategias digitales y comunitarias.

A nivel corporativo, lanzó la plataforma Colsubsidio en Casa, un portal de contenidos en línea donde los usuarios podían acceder a actividades de bienestar y recreación desde sus hogares, manteniendo el vínculo con la marca durante el confinamiento. Se ofrecieron 45 programas virtuales, como yoga y talleres artísticos, con más de 120.000 participantes. De esta manera, la organización se adaptó a las restricciones de movilidad (La República, 2020).

En este mismo contexto, se generó un portafolio llamado "GRC", que consistía en un conjunto de iniciativas enfocadas en promover hábitos saludables y reconocer la fidelidad de los afiliados. Con el objetivo de seguir acompañando a los afiliados en casa, se implementó Neurobi-K, un programa estructurado que, de la mano de un centro de entrenamiento cerebral el cual promovía el desarrollo neurocognitivo para todas las edades.

Durante este año se presentó la mayor caída respecto a la ocupación en los servicios de recreación del periodo investigado, un 73,36% menor al año anterior con un total de 830.376 usuarios.

2021

Durante el año 2021, los colombianos continuaron afrontando los desafíos de la pandemia. Se vivía el segundo año bajo condiciones de incertidumbre y restricciones y la mayoría de las actividades seguían desarrollándose desde casa. Esta situación impactó el ánimo de las personas y sensibilizó a la población, dificultando el retorno a la presencialidad. Sin

embargo, este contexto aceleró la adopción de soluciones digitales, que se convirtieron en herramientas esenciales para facilitar el acceso a servicios. Colsubsidio, dentro de su informe de gestión y sostenibilidad, presentó un enfoque basado en cuatro pilares fundamentales: recuperación de usuarios, confianza, transformación digital y mejora en la experiencia. Estos fueron los ejes que guiaron las estrategias de fidelización implementadas durante ese periodo (Colsubsidio, 2021).

Una de las acciones más destacadas fue la implementación de pasaportes y reservas virtuales. Esta iniciativa consistió en el desarrollo de un sistema digital que facilitará a los usuarios la gestión de reservas en clubes y parques como Piscilago. Los canales más utilizados fueron plataformas web y móviles, donde los usuarios podían realizar pagos, hacer reservas y adquirir pasaportes de ingreso con código QR, simplificando estos procesos. Adicionalmente, se buscó una interfaz amigable y fácil de usar para personas de todas las edades, lo que permitió una mejor gestión del ingreso y los aforos, especialmente en un contexto de retorno gradual a la normalidad. También se incorporó un sistema de facturación confiable, mejorando la experiencia del usuario (Colsubsidio, 2021).

Por otra parte, Colsubsidio emprendió una estrategia de renovación de marca con el lema “Juntos lo hacemos posible”, con el objetivo de contrarrestar los efectos emocionales de la pandemia. Una de las primeras acciones fue la transformación visual y comunicacional de la marca, apelando a valores como la solidaridad, la cercanía y el bienestar colectivo. Esta reconexión con la comunidad buscaba mejorar la experiencia y satisfacción del cliente en los servicios recreativos. La estrategia incluyó el rediseño de la identidad y el eslogan, así como la difusión de estos cambios a través de medios físicos como vallas y letreros, medios digitales como redes sociales y televisión, y la actualización del material en sedes y oficinas. Esto

fomentó además la afinidad de los empleados con la nueva visión institucional (Colsubsidio, 2021).

En tercer lugar, se implementaron eventos híbridos, lo cual permitió mantener una programación de actividades tanto presenciales (con aforo limitado) como virtuales. Esta estrategia aseguró la continuidad de las experiencias recreativas en un contexto de distanciamiento social. Para ello, fue necesaria la adecuación tecnológica de los espacios físicos, así como la creación de contenido digital como clases de zumba, yoga, manualidades para niños, cocina, actividades de bienestar y escuela de padres. Todo esto fue posible gracias a la coordinación entre los equipos logísticos presenciales y los equipos virtuales (Colsubsidio, 2021). Durante este año se evidenció la reactivación progresiva y un incremento en el uso de los servicios de recreación respecto al año anterior con un total de 1.704.055 usos.

2022

En 2022, ya en un periodo plenamente postpandemia, muchas actividades habían retornado a la normalidad. Las personas mostraban mayor disposición para salir de casa, aunque persistía un segmento de la población que prefería evitar aglomeraciones. Al mismo tiempo, las empresas comenzaban a recuperarse de una crisis económica y de una fuerte recesión en sus actividades. La digitalización, consolidada durante los años anteriores, se convirtió en un elemento esencial de la vida cotidiana. Los ejes estratégicos de este año fueron: la adaptación de los servicios al cliente moderno, el aumento del impacto social y los avances en digitalización (Colsubsidio, 2022).

Una de las principales estrategias fue el programa BLOC (Bienestar Local Colsubsidio), que consistió en la instalación de espacios de recreación y bienestar en barrios y zonas estratégicas. Su objetivo era ofrecer clases, eventos culturales, talleres y apoyo psicosocial en

comunidades con difícil acceso a este tipo de servicios. Para su implementación, se realizó un diagnóstico territorial que permitió identificar zonas con baja cobertura; posteriormente, se diseñó una programación personalizada para cada comunidad y se vinculó talento humano e instructores locales. Todo esto contribuyó a generar experiencias más cercanas y satisfactorias para los usuarios (Colsubsidio, 2022).

En segundo lugar, Colsubsidio implementó paquetes recreativos segmentados con el fin de ofrecer actividades diferenciadas para distintos tipos de usuarios: adultos mayores, jóvenes, empresas, familias con niños, entre otros. Estos paquetes buscaban alinearse con los gustos, necesidades y capacidades de pago de cada segmento. Para ello, se utilizó la segmentación de la base de usuarios, se desarrollaron experiencias específicas para cada grupo (como talleres, clases y eventos) y se diseñó una estrategia de comunicación digital personalizada, lo cual incentivó la participación y el interés de los usuarios (Colsubsidio, 2022).

Finalmente, y en coherencia con la estrategia de fidelización, Colsubsidio desarrolló eventos comerciales y culturales para premiar la lealtad de los afiliados. Estos eventos incluyeron descuentos, rifas y actividades especiales. Entre los más destacados de 2022 estuvieron el Día del Afiliado, los Madrugones y los Trasnochones. La ejecución de estas iniciativas implicó una coordinación logística y comercial con áreas como supermercados, droguerías y clubes, así como una intensa estrategia de difusión a través de canales digitales (Colsubsidio, 2022). Gracias a esto Colsubsidio se acercaba nuevamente a los picos de ocupación en sus servicios de recreación como en los años previos a la pandemia. Se registraron 2.692.010 usos en este año lo cual significó un incremento del 57.98% respecto al año anterior.

2023

Para este último año de análisis, el contexto era mucho más favorable que en los años anteriores. Las personas estaban más dispuestas a salir y realizar actividades al aire libre, reflejando un interés por este tipo de experiencias tras el confinamiento y motivadas tanto por los beneficios para la salud y el bienestar como por la necesidad de reconectar con la naturaleza (Orisha Commerce, 2024). Las empresas estaban recuperando la ocupación en sus espacios y centros de servicios, y las rivalidades entre ellas se intensificaron. La economía volvía a moverse con mayor normalidad, y los intereses sostenibles aumentaron. Se buscaban experiencias más innovadoras y exclusivas, adaptadas a los gustos de cada persona. Por su parte, Colsubsidio continuó desarrollando sus servicios con una intención clara: Generar experiencias que fortalecieran la relación con sus usuarios. Durante este año, las estrategias se apoyaron en cuatro pilares clave: sostenibilidad, integración de canales, personalización y experiencias memorables. Al igual que en años anteriores, la entidad buscó generar satisfacción constante, renovando sus propuestas para mantener el interés y la fidelidad del público (Colsubsidio, 2023).

Una de las principales apuestas fue reconocer y premiar la regularidad en el consumo de sus servicios. Para ello, se diseñaron experiencias recreativas diferenciadas, que ofrecían beneficios exclusivos a los usuarios frecuentes. Estas incluían zonas VIP, reservas preferenciales, precios corporativos y planes familiares especiales. Una de las ventajas de esta estrategia fue su aplicabilidad en todos los sectores de la empresa, como parques, clubes y hoteles. Se realizó una segmentación de los usuarios habituales y, a partir de ahí, se crearon estas experiencias personalizadas, acompañadas de un equipo de atención capacitado para brindar el mejor servicio (Colsubsidio, 2023).

Por otro lado, el enfoque estuvo en la omnicanalidad, integrando de manera efectiva los canales digitales y físicos. Esto permitió a los usuarios gestionar sus servicios, como pagos, reservas y atención, desde cualquier punto, con mayor facilidad y autonomía. Para lograrlo, se trabajó primero en la interconexión de plataformas, luego en la capacitación del personal, y finalmente en un proceso de seguimiento y retroalimentación con los usuarios, basado en datos recolectados, lo que permitió hacer ajustes y mejoras constantes (Colsubsidio, 2023).

Finalmente, en concordancia con los nuevos enfoques de sostenibilidad y responsabilidad ambiental, Colsubsidio promovió el posicionamiento de su parque más emblemático, Piscilago, como un parque ecológico. Esta estrategia buscó reforzar la imagen del centro recreativo con un enfoque educativo y ambientalmente responsable. Se desarrollaron actividades lúdicas con enfoque ecológico, campañas ambientales y acciones de conservación de especies. Para su implementación, se establecieron alianzas estratégicas con entidades como la CAR (Corporación Autónoma Regional), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MinAmbiente) y fundaciones locales, de esta manera se lograron generar convenios con organizaciones que tienen un enfoque social y sostenible. Todo esto permitió la cifra más alta de ocupación en los servicios de recreación luego del Covid-19, se reflejaron 2.710.221 usos de los servicios en este año.

Capítulo 2 Análisis por estrategia bajo la definición de Kotler

A partir de la descripción de cada una de las estrategias de fidelización implementadas por Colsubsidio, se desarrolla en este capítulo una comparación y análisis frente a la definición de Kotler y Keller “El marketing relacional consiste en crear, mantener y potenciar relaciones sólidas con los clientes y otros grupos de interés” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 15ª edición, 2016) y los seis pilares propuestos por los autores. De esta manera, se identificará si las acciones impulsadas por Colsubsidio tienen una relación directa con los criterios de Kotler.

Ampliación de la Infraestructura Recreativa

Esta estrategia se alinea con la orientación a largo plazo y el valor percibido. Al invertir en la mejora y expansión de espacios como el BLOC Maiporé, Colsubsidio no solo mejora la experiencia inmediata del afiliado, sino que consolida un compromiso con el bienestar familiar sostenido en el tiempo. La creación de espacios modernos y acogedores fortalece el vínculo emocional entre el usuario y la organización, propiciando relaciones duraderas y una percepción positiva del valor ofrecido, elementos esenciales del marketing relacional según Kotler.

Alianzas Educativas para Pasadías en Piscilago

A partir de esta iniciativa se logra una relación con la personalización y la satisfacción del cliente, ya que responde a las necesidades de un segmento específico (niños, estudiantes y sus familias), ofreciendo una experiencia recreativa con valor educativo. También muestra una orientación a largo plazo, al acercar a nuevos públicos que pueden convertirse en usuarios recurrentes. Esta alianza refuerza la conexión emocional y funcional entre Colsubsidio, las instituciones educativas y los jóvenes.

Lanzamiento del Programa de Puntos "Club Colsubsidio"

Este es una muestra de una estrategia centrada en la retención y la orientación a largo plazo. Al recompensar la recurrencia de los afiliados con beneficios acumulativos, se construye una relación más sólida y continua con ellos. También está presente el valor percibido, ya que los afiliados sienten que su lealtad tiene un retorno tangible. Este tipo de programas responde directamente a la lógica del marketing relacional, “Transformar clientes ocasionales en usuarios fieles mediante incentivos y reconocimiento” (Kotler y Keller, 2016).

Certificación Green Globe y Gestión Ambiental

Al adoptar prácticas sostenibles y certificarse ambientalmente, se alinea la estrategia con el valor percibido y la orientación a largo plazo, Colsubsidio no solo mejora su imagen pública, sino que entrega un valor intangible pero relevante para los afiliados que se preocupan por el medio ambiente. Esto fomenta la construcción de una relación basada en principios compartidos y proyectada en el tiempo.

Inclusión de Personas con Discapacidad

Esta estrategia se relaciona principalmente con los pilares de satisfacción del cliente, personalización y retención, ya que al adecuar espacios físicos y programar actividades recreativas adaptadas para personas con alguna discapacidad, no solo se mejora la experiencia directa para estas personas, sino que también, se reconocen sus necesidades individuales y de esta manera se genera un servicio más inclusivo y significativo. Además, al integrar la inclusión como parte de su oferta regular hace que Colsubsidio se proyecte con una relación estable y respetuosa con este segmento, lo que favorece su permanencia en este sector.

Plataforma Colsubsidio en Casa

Esta estrategia relaciona la satisfacción del cliente y el valor percibido. Al crear una plataforma digital que permitiera a los usuarios acceder a contenidos recreativos y de bienestar desde la seguridad de sus hogares, Colsubsidio respondió de manera eficiente a las limitaciones impuestas por la pandemia. Esta iniciativa no solo mantuvo la conexión emocional con los afiliados, sino que además les ofreció un valor diferencial en un contexto donde el acceso a las actividades recreativas presenciales estaba restringido. Según Kotler, el marketing relacional debe adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, y en este caso, la plataforma digital se convirtió en una nueva oportunidad ante la no presencialidad, lo que permitió la fidelización a través de la virtualidad.

Portafolio GRC y Neurobi-K

La implementación del portafolio GRC y el programa Neurobi-K se conecta con la orientación a largo plazo y la retención. Al ofrecer programas pensados en la salud y el bienestar de los afiliados durante la crisis. Colsubsidio no solo los apoyó en un momento de incertidumbre, sino que también reforzó la relación a largo plazo al priorizar la fidelidad. Neurobi-K, hace énfasis en la percepción de valor agregado y personalización de los servicios. Como destaca Kotler, las estrategias de fidelización deben estar centradas en las necesidades del cliente y su evolución, lo que implica proporcionarles valor de forma continua para asegurar su lealtad.

Capacitación en Herramientas Digitales y Automatización de Pagos

Esta estrategia refleja el marketing interno y la satisfacción del cliente. Al capacitar al 95 % del personal en herramientas digitales y automatizar el proceso de pagos. Colsubsidio no solo

mejoró la eficiencia operativa, sino que también optimizó la experiencia del cliente al reducir tiempos de espera. Según Kotler, una fuerza laboral bien entrenada es clave para proporcionar una experiencia de cliente satisfactoria y personalizada, lo cual fortalece el vínculo entre la organización y sus usuarios. Además, la automatización de los pagos no solo facilitó la gestión administrativa, sino que también ayudó a mejorar la experiencia de los afiliados en el uso de la intranet de Colsubsidio.

Renovación de marca e imagen “Juntos lo hacemos posible”

Para esta estrategia se identifican factores bastante importantes descritos por Kotler. En primer lugar, el marketing interno debido a que la renovación de marca busca cambiar la perspectiva de los clientes, por ende, requiere que los colaboradores y empleados estén alineados y capacitados para este cambio. Esto se presenta como un refuerzo cultural dentro de la empresa, permitiendo brindar una mejor experiencia al cliente. Por otra parte, vemos cómo la satisfacción del cliente se refleja en esta estrategia, ya que esta iniciativa tiene como objetivo generar una nueva percepción de la empresa y generar optimismo en una situación tan desafiante como la que se vivía en ese año debido al Covid-19.

Eventos híbridos para afiliados y empresas

Las actividades híbridas fueron una de las herramientas más fuertes durante este año, debido a que los aforos aún eran reducidos y existía un temor por la crisis sanitaria. así que mantener una relación con el cliente a través de este medio era clave. Por este motivo, se cumple con una característica fundamental: es más rentable retener que atraer a nuevos clientes (Kotler y Keller, 2016). Esto se logra mediante el mantenimiento de un vínculo activo con los clientes. Las actividades realizadas lograban este objetivo, debido a que eran variadas y adaptadas a las necesidades de los clientes, lo que también permite identificar la personalización dentro de la

estrategia. Existían actividades diferentes para las necesidades o gustos de los consumidores, lo que generaba que las personas desearan comprar o adquirir servicios dentro de la empresa.

Programa BLOC

Mantener el vínculo con el consumidor es uno de los principales objetivos de Colsubsidio a lo largo del tiempo. Esta estrategia es un ejemplo claro de esa orientación a largo plazo. El programa BLOC genera cercanía con las personas, especialmente en puntos estratégicos donde puede ser más complicado ofrecer servicios debido a su ubicación. Para ello, el marketing interno juega un papel fundamental, ya que se debe adaptar al personal para traslados o contratar personas que residan cerca de estas zonas y puedan brindar los servicios a la comunidad. Todo esto contribuye a mejorar la percepción de Colsubsidio, aumentando el valor que perciben las personas al hacerlo más accesible y fomentando la participación de más usuarios.

Paquetes recreativos segmentados

Relacionado con la estrategia anterior, vemos cómo Colsubsidio no solo se ha enfocado en tener un grupo limitado de servicios, sino que la variedad de estos ha sido un factor clave. Además, el constante cambio de estas actividades permite una gran personalización, brindando una oferta diversa para todo tipo de usuarios, desde jóvenes hasta adultos mayores. Este enfoque se alinea con lo que nos plantea Kotler sobre la personalización como un factor esencial dentro de la fidelización. Al implementar esta variedad, el cliente se siente satisfecho, ya que recibe algo acorde a sus gustos y necesidades, lo que hace que cada grupo perciba que "el servicio es para ellos".

Eventos promocionales (Madrugones, Día del Afiliado)

Esta estrategia tiene como objetivo retener a los clientes mediante incentivos, como la adquisición de descuentos, no solo en actividades recreativas, sino también en otras áreas de la empresa. Estos descuentos o eventos para clientes frecuentes permiten que perciban un mayor valor de los servicios ofrecidos, ya que pueden disfrutar de experiencias adicionales sin costo o con beneficios, reforzando así el vínculo con la marca.

Omnicanalidad digital + física

Esta estrategia es una continuación de las implementadas en años anteriores, y su principal objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Permite brindar un servicio tanto digital como físico, lo que ofrece flexibilidad a los usuarios según sus preferencias y crea una experiencia más fluida y sin interrupciones. Además, se trata de una estrategia de retención, ya que, gracias a la omnicanalidad, los clientes pueden seguir consumiendo los servicios de la empresa sin importar su ubicación, facilitando el acceso a estos.

Piscilago ecológico y educativo

La última estrategia de este año se centra en darle a Piscilago, el parque más emblemático de Colsubsidio, un valor añadido al enfocarse en la sostenibilidad y la educación ambiental. Al ofrecer actividades y zonas con enfoque ecológico, la empresa busca transmitir a los consumidores que están haciendo un consumo responsable, además de brindarles más opciones para disfrutar dentro del parque. Este es un proyecto que se llevará a cabo a lo largo de los años, ya que Colsubsidio busca construir una percepción positiva en el mercado. A través de estas iniciativas, está logrando un desarrollo que guía el futuro, sin recurrir únicamente a estrategias estacionales. Así, el valor de los servicios brindados no solo es económico, sino también valioso desde la perspectiva que se le brinda al cliente.

Comparativo De Las Estrategias De Fidelización

Dentro del siguiente tabla se estable una comparación dentro de las estrategias las cuales fueron utilizadas según el contexto que se vivía, para de esta forma poder establecer que similitudes y diferencias existen y poder brindar una visión general de lo que sucedía dentro de Colsubsidio durante estos años.

Tabla 2 Comparativo de Estrategias de Fidelización

Variable	Antes de pandemia (2018-2019)	Durante pandemia (2020-2021)	Post pandemia (2022-2023)
Frecuencia de visitas	Visitantes para 2018: 3.037.499 Visitantes para 2019: 3.119.228	Visitantes para 2020: 830.376 Visitantes para 2021: 1.704.055	Visitantes para 2022: 2.694.032 Visitantes para 2023: 2.712.244
Valor percibido	Expansión de infraestructura (BLOC Maiporé) y sistema de puntos Club Colsubsidio.	Portafolio GRC, gratuidad en servicios digitales.	Experiencias diferenciadas (VIP), Piscilago ecológico, omnicanalidad.
Personalización de la oferta	Segmentación básica por edad, actividades familiares y escuelas deportivas.	Programas virtuales adaptados (Neurobi-k, retos saludables).	Paquetes recreativos segmentados, personalización por perfil.
Satisfacción del cliente	Satisfacción por medio de la ampliación de infraestructura.	Recuperación de satisfacción mediante digitalización.	Alta satisfacción por accesibilidad y nuevas experiencias.
Canales de acceso y gestión	Presencialidad total, inicio de reservas online puntuales.	Desarrollo de plataformas virtuales, pasaportes digitales.	Omnicanalidad completa (físico + digital).
Estrategias de comunicación	Medios físicos, mailing general, alianzas educativas.	Campañas de confianza, redes sociales, envío de SMS y campañas.	Comunicación personalizada según perfil e intereses (CRM).
Programas de lealtad y beneficios	Club Colsubsidio (puntos), alianzas comerciales.	Bonos, recompensas digitales (Portafolio GRC).	Beneficios exclusivos (VIP, sostenibilidad) y planes de fidelización estructurados.
Innovación en servicios	Renovación de infraestructura, campañas de transporte sostenible.	Digitalización acelerada, eventos híbridos.	Experiencias personalizadas, automatización de procesos.

Variable	Antes de pandemia (2018-2019)	Durante pandemia (2020-2021)	Post pandemia (2022-2023)
Impacto de la sostenibilidad	Certificación Green Globe en Piscilago, Recreación Consciente.	Continuidad en campañas ambientales, menor énfasis por pandemia.	Piscilago ecológico, integración de sostenibilidad en la oferta recreativa.
Atención y gestión del talento humano	Formación en atención al cliente, tiempos de respuesta mejorados.	Capacitación digital al 95% del personal (2020-2021).	Equipos híbridos capacitados, enfoque en calidad de experiencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Informes de Gestión y Sostenibilidad

Colsubsidio (2018 – 2023).

Dentro del cuadro comparativo presentado anteriormente, se identifican varias similitudes en las estrategias desarrolladas por Colsubsidio a lo largo de los tres periodos analizados. Una de las principales es el enfoque en la satisfacción del cliente. Desde 2018 hasta 2023, se evidencian iniciativas orientadas a mejorar la experiencia del usuario al momento de adquirir un servicio, como la adaptación a la virtualidad durante la pandemia o la personalización de servicios en la etapa post pandemia, con el objetivo de responder de manera más efectiva a las necesidades del cliente. Además, encontramos otro aspecto común en el sector de la recreación, el uso de la herramienta de bienestar y fortalecimiento del vínculo emocional con los usuarios. Colsubsidio ha buscado constantemente como establecer una relación cercana con los clientes mediante experiencias memorables que generen una percepción positiva de la marca.

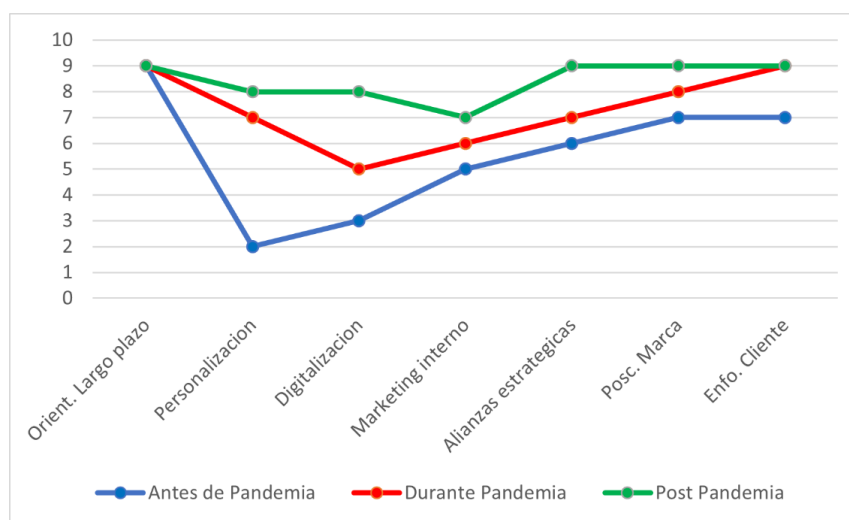
Este cuadro también permite identificar diferencias marcadas en las estrategias aplicadas, que responden principalmente a los cambios en el contexto y a las nuevas necesidades del mercado. Una de las más destacadas es el tránsito de una oferta masiva hacia la personalización. Antes de la pandemia, Colsubsidio promovía una oferta general de servicios; sin embargo, a

partir del periodo pandémico y pospandémico, se observa un giro hacia la segmentación por perfiles de usuario, creando paquetes y servicios ajustados a cada necesidad.

Otra diferencia notable es la aceleración en la transformación digital, impulsada por la pandemia. Entre 2020 y 2023, Colsubsidio adoptó canales virtuales que, con el tiempo, se consolidaron como una ventaja competitiva, permitiendo una diferenciación clara y el desarrollo de una estrategia omnicanal en los años posteriores.

Por último, la gestión del talento humano también presenta una evolución significativa. En los años previos a la pandemia, la capacitación se centraba en competencias presenciales, sin embargo, a partir de 2020 se inicia una formación intensiva en habilidades digitales, que culmina en los años posteriores con la implementación de equipos híbridos orientados a garantizar accesibilidad, calidad y personalización en el servicio. No obstante, el vínculo con el cliente continúa siendo el eje central de su estrategia, en línea con los principios del marketing relacional planteados por Kotler y Keller (2016). A continuación, se presenta una ilustración en la que se evidencia la variación de las estrategias en cada etapa de la investigación.

Ilustración 3 Puntuación de Características Abordadas en las Estrategias por Colsubsidio



Fuente: Elaboración propia (2025)

Capítulo 3 Propuesta de Acciones para Colsubsidio

A partir del comparativo realizado previamente, se desarrolla una propuesta de nuestra consideración. La iniciativa está diseñada para que pueda ser implementada dentro de la organización en los años 2026 a 2030, de acuerdo con la visión que guía sus estrategias y el análisis realizado en la revisión de la literatura.

Objetivo general de la estrategia

Con esta estrategia se busca fortalecer la relación con el cliente mediante herramientas tecnológicas que le permitan a Colsubsidio conocer en mayor profundidad a sus usuarios. De esta manera, será posible ofrecer servicios personalizados y actuar de manera predictiva a sus necesidades. Asimismo, esta estrategia le facilitará a Colsubsidio el monitoreo continuo de los resultados de las estrategias de fidelización implementadas y generando un seguimiento efectivo de estas.

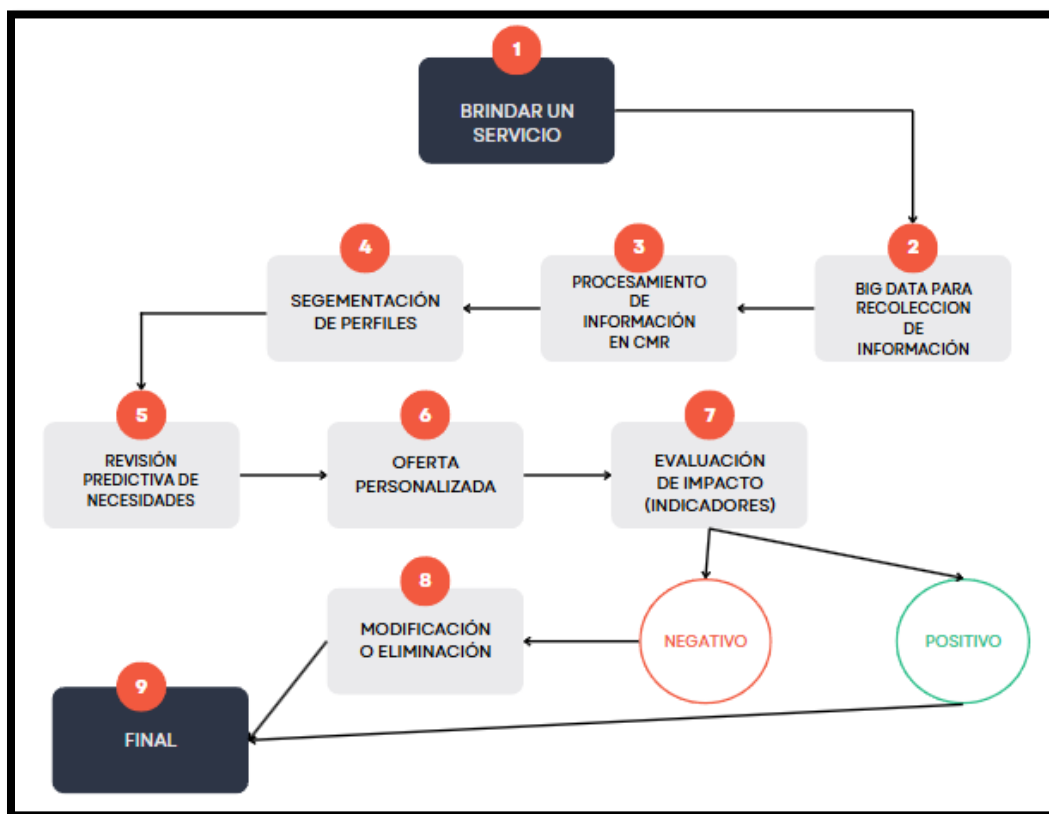
La implementación de esta estrategia puede apoyarse en diversas herramientas tecnológicas como Big Data, IA y Machine Learning. Estas herramientas permiten realizar una recolección de datos sobre los comportamientos de consumo de los usuarios, permitiendo segmentarlos en perfiles específicos y ofrecerles servicios personalizados de manera más eficiente.

Por otra parte, encontramos que se puede implementar un CRM inteligente que permita generar propuestas diferenciadas y personalizadas para cada perfil de cliente. Este sistema actuaría como un asistente virtual de experiencias y de esta manera se encargaría de dar recomendaciones de servicio, beneficios y contenidos relevantes según los intereses de cada usuario.

Adicionalmente, se propone la unificación de un ecosistema integrado que permita interconectar todas las interacciones del cliente con la organización, tales como pagos, reservas y retroalimentación sobre los servicios recibidos. Esta integración debe tener en cuenta canales de acceso disponible como lo son, página web, app móvil y los puntos físicos, con el fin de centralizar la información en una única base de datos.

Para realizar un monitoreo efectivo de cada estrategia, es fundamental hacer una selección de indicadores que midan tanto el comportamiento como la percepción del cliente. Aquí se encuentra el índice de retención, el cual permite identificar el % de afiliados que continúan usando los servicios de en un periodo determinado. Por otra parte, se recomienda implementar el Customer Satisfaction Score (CSAT), el cual evalúa de manera directa el nivel de satisfacción del usuario luego de recibir un servicio., Ambos indicadores mencionados facilitan la toma de decisiones sobre la continuidad, mejora o ajuste de cada estrategia. En la siguiente ilustración, se muestra el diagrama de flujo de la propuesta:

Ilustración 4 Diagrama de Flujo de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia (2025)

Balanced Scorecard

A partir de lo planteado anteriormente, se diseña un Balanced Scorecard con los objetivos que Colsubsidio podría alcanzar hacia el año 2030. Este modelo de gestión permite abordar de manera integral diferentes perspectivas del negocio para que esta pueda se puedan establecer metas claras y medibles por cumplir y a su vez mejorar cada día en la implementación de propuestas de fidelización.

Tabla 3 Balanced Scorecard de Propuesta para Colsubsidio

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave	Meta 2030	Responsable	Presupuesto Estimado
Cliente	Aumentar la personalización de servicios	% de usuarios con perfil CRM	80% de clientes activos	Dirección de Experiencia Cliente	\$180 millones COP

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave	Meta 2030	Responsable	Presupuesto Estimado
Procesos Internos	Integrar CRM inteligente con IA y segmentación	N° de perfiles activos	100.000 perfiles	Dirección de Tecnología - BI	\$250 millones COP
Aprendizaje	Formar al personal en atención digital personalizada	% de personal capacitado	100% personal en recreación	Recursos Humana	\$60 millones COP
Financiera	Incrementar ingresos por cliente fidelizado	Ingresos promedio por usuario	+4% vs. Año anterior	Gerencia Recreación	\$0 (costos asumidos)

Fuente: Elaboración propia (2025)

En la Tabla 3 se destacan varios elementos clave. En ella, se muestran los definidos para cada una de las perspectivas junto con los indicadores que permite evaluar su cumplimiento. Además, al ser un proceso continuo, es importante verificar periódicamente si las metas propuestas están siendo alcanzadas. Adicionalmente, se especifican las áreas responsables de la ejecución de cada objetivo, así como el presupuesto estimado para su implementación efectiva.

Acciones específicas

A partir de la propuesta, se generan acciones concretas que Colsubsidio debe llevar a cabo para que los objetivos y las metas establecidas se desarrollen de manera correcta. Dichas acciones permiten estructurar un producto mínimo viable, a partir del cual Colsubsidio podrá implementar nuevas iniciativas. Además, se incluye de una estimación del tiempo requerido para el desarrollo de estas actividades y tener un marco de referencia claro para la ejecución.

Tabla 4 Descripción de Acciones Propuestas

Línea Estratégica	Acción Propuesta	Detalle operativo	Tiempo estimado
CRM Inteligente	Desarrollo e implementación del sistema	Integración de Big Data, comportamiento del cliente y personalización	12 meses

Línea Estratégica	Acción Propuesta	Detalle operativo	Tiempo estimado
Comunicación Segmentada	Campañas digitales personalizadas	Uso de IA para email marketing, SMS y redes según perfil de usuario	Permanente
Evaluación continua	Encuestas automatizadas	Formularios vía WhatsApp y email, adaptados por tipo de servicio	3 meses
Mejora continua	Dashboard de seguimiento	Visualización por sede, canal, tipo de cliente y servicio	4 meses

Fuente: Elaboración propia (2025)

Proyección

Se realiza una proyección de los resultados que se espera tenga la estrategia a partir de a partir de dos elementos clave. En primer lugar, se definen las métricas de monitoreo que permiten evaluar la eficiencia de la implementación de esta estrategia y verificar si está generando el impacto deseado en la organización. Por otra parte, se plantean escenarios prospectivos que ofrecen una visión anticipada de posibles acontecimientos y la manera de enfrentar situaciones de incertidumbre de manera estratégica.

Indicadores de monitoreo

La siguiente tabla presenta los indicadores definidos para evaluar distintos aspectos de la estrategia, los cuales serán fundamentales para medir su implementación y eficiencia., además se establecen las metas a alcanzar para el año 2030.

Tabla 5 Indicadores de Monitoreo propuestos para medir eficiencia de la estrategia

Dimensión	Indicador	Fórmula / Fuente	Meta 2030
Fidelización	Tasa de retención de usuarios	$(\text{Afiliados que usaron servicios en año } t \text{ y } t+1) / (\text{Afiliados activos en } t)$	$\geq 85\%$
Satisfacción	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Encuesta posterior al servicio (escala 1-5)	$\geq 4,5$
Engagement digital	Porcentaje de usuarios activos en el CRM	$(\text{Usuarios activos CRM} / \text{Total afiliados}) \times 100$	80%
Eficiencia operativa	Tiempo promedio de respuesta	CRM + registros de servicio al cliente	≤ 24 horas

Dimensión	Indicador	Fórmula / Fuente	Meta 2030
Lealtad emocional	Net Promoter Score (NPS)	% Promotores - % Detractores	≥ 60%
Uso de canales digitales	% de transacciones digitales vs físicas	Datos internos de reservas, pagos y PQRS	≥ 70%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Escenarios Prospectivos

Para finalizar, se plantea un escenario prospectivo de la estrategia propuesta con el fin de explorar distintas perspectivas sobre su posible futuro y los efectos que podría generar su implementación en diversos contextos.

- **Optimista:** La adopción de esta tecnología CRM inteligente, IA y Big Data es muy exitosa y el 85% de los usuarios hacen uso de los servicios personalizados. La proyección de las métricas e indicadores propuestos superan las metas propuestas permitiendo nuevas alianzas y un portafolio de servicios de recreación diferenciado de la competencia.
- **Esperado:** La implementación de las herramientas tecnológicas avanza de manera progresiva, logrando que entre un 65% y 75% de los usuarios accedan a servicios personalizados. Asimismo, se mantienen experiencias tanto digitales como presenciales en donde el 70% de las transacciones realizadas sean por medios digitales. Por último, se alcanza una aproximación cercana a las metas definidas en las métricas de monitoreo propuestas.
- **Pesimista:** Factores externos a la organización (crisis económica, sanitarias o tecnológicas) hacen que se limite la inversión en nuevas tecnologías, la aceptación del CRM y las estrategias personalizadas es bastante baja, menos del 50% de los usuarios hacen uso de estas actividades, que perciba poco diferenciada la oferta, además que la

satisfacción y la retención disminuyan rompiendo el vínculo con los clientes y que ninguna de las metas dentro de las métricas se cumplan, se tiene que realizar un rediseño de la estrategia , fortalecer la capacitación a los empleados y reforzar la propuesta de valor planteada.

Conclusiones

Dentro de esta monografía se ha realizado la identificación, análisis y comparación de las estrategias de fidelización las cuales implemento Colsubsidio en el servicio de recreación durante años comprendidos entre 2018 y 2023, con el fin de comprender cómo la organización logró responder estratégicamente a los desafíos del entorno, como lo fue en este caso la pandemia del Covid-19.

Antes de la pandemia, las acciones de Colsubsidio se centraron en la expansión de infraestructura, la innovación en programas de beneficios y la búsqueda de una experiencia recreativa integral. Durante la crisis, Colsubsidio respondió con la creación de plataformas virtuales y un nuevo portafolio de recreación adaptado a las nuevas realidades de los usuarios, manteniendo así el vínculo emocional pese a las restricciones. En el periodo posterior al Covid-19, se consolidaron modelos híbridos, se fortaleció la personalización de servicios y se introdujeron elementos de sostenibilidad como ejes diferenciales.

A raíz de esto, se concluye que Colsubsidio en los últimos años ha presentado una estrategia dinámica la cual se ha adaptado a las necesidades del cliente pues constantemente generaba cercanía a los usuarios incluso en un escenario con implicaciones externas como lo fue la pandemia del Covid-19. La organización consiguió desarrollar acciones donde por medio de la ampliación de su infraestructura digital y física, las alianzas estratégicas y los diferentes programas de lealtad implementados daba una rápida respuesta a las necesidades de un mercado donde la incertidumbre gobernaba. Además, consiguieron anticiparse a un escenario de post-pandemia donde se buscaba la recuperación económica, esto se puede evidenciar en el aumento de la ocupación de los servicios de recreación en la siguiente tabla:

Tabla 5 Ocupación en los Espacios Recreativos de Colsubsidio

Año	Visitantes Piscilago	Usos en Clubes	Huéspedes en Hoteles
2018	900.378	1.861.078	274.025
2019	875.976	1.992.165	249.068
2020	231.230	499.689	99.457
2021	608.710	853.655	241.690
2022	802.415	1.581.774	307.821
2023	752.795	1.671.963	285.463

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Colsubsidio (2018-2023).

Por otra parte, al realizar un contraste con los 6 pilares presentados por Kotler y Keller en su definición de Marketing Relacional, se puede afirmar que estos se encuentran reflejados en las estrategias implementadas por Colsubsidio. Varias de sus acciones reflejan una orientación a largo plazo, un esfuerzo por mejorar el valor percibido de la marca y un compromiso continuo con la satisfacción del cliente. También se destaca la personalización de la oferta según las necesidades específicas de cada usuario y un sólido enfoque en el marketing interno mediante la capacitación del personal pensando en la mejora de los procesos, lo que ha permitido una alineación en la forma de pensar de los trabajadores y la cultura organizacional. Lo anterior muestra cómo la fidelización de los clientes va más allá de solo dar descuentos e incentivos a los consumidores.

Dentro de los principales aspectos en los que Colsubsidio se destaca son: La implementación de las herramientas digitales para mantener sus operaciones, siendo esto uno de los factores claves que se consolidó con el pasar del tiempo. Todo esto permitió que la experiencia fuera más cómoda, accesible y personalizada para el cliente, que por consecuencia mejoró el valor percibido de la marca y la satisfacción de los clientes. Estas herramientas

permitieron tener una comunicación cercana con el usuario, segmentar los perfiles de los consumidores y dar una imagen renovada de la marca que lo que hicieron fortalecer el vínculo.

De igual manera, ofrecer un valor diferenciador es una de las herramientas utilizadas por Colsubsidio, partiendo desde la sostenibilidad, las actividades de bienestar que brinda y hasta la misma digitalización, debido a que siempre pensaron en las necesidades de los clientes y a partir de esto brindar más valor en las experiencias que recibían.

En tercer lugar, dentro de la investigación se plantea una propuesta de estrategia la cual abarca aquellos campos de mejora que tiene Colsubsidio para los años posteriores de la investigación. En este proceso evidenciamos dos aspectos los cuales la organización aún no ha implementado, de los cuales los resultados esperados son bastante satisfactorios. Uno de estos campos es el uso de herramientas digitales (CRM, IA y Big data), las cuales permitirán hacer una segmentación de los perfiles de los usuarios con el propósito de crear experiencias personalizadas y a su vez aumentar tanto la percepción de valor como la satisfacción del cliente. Por otro lado, planteamos métricas de evaluación que midan la eficiencia de las estrategias actuales y futuras que Colsubsidio plantee.

Para finalizar, se entiende que las estrategias de fidelización no son una acción puntual de una empresa, es una parte integral, flexible que tiene como enfoque al cliente. Estas estrategias deben responder de manera dinámica a los cambios del contexto y entorno en el cual se encuentre la organización. Colsubsidio entendió esta lógica y es un claro ejemplo de cómo la implementación efectiva de las estrategias de fidelización trae consigo grandes beneficios.

Referencias

- Alauddin, M. (2023). *Customer loyalty in the fitness club industry: The role of club communication, customer expectation and perceived service quality*. *Global Journal of Management and Business Research*, 23(13), 42–53.
- Albérico, R., & Casaca, J. (2024). *Relationship marketing and customer retention: A systematic literature review*. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 44–66.
- Banerji, R., & Singh, A. (2024). *Do social media marketing activities promote customer loyalty? A study on the e-commerce industry*. *LBS Journal of Management & Research*, 22(4).
<https://doi.org/10.1108/LBSJMR-04-2023-0016>
- Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). *Forty years of loyalty programs: How effective are they?* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 147–173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
- Cabello-Manrique, D., & Caballero, E. (2021). *Customer loyalty in recreational long-distance races: Differences between novice and experienced runners*. *Frontiers in Psychology*, 12, 718095. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.718095>
- Chen, Y., Mandler, T., & Meyer-Waarden, L. (2021). *Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda*. *Journal of Business Research*, 128, 519–546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.016>
- Colsubsidio. (2018). *Informe de gestión y sostenibilidad 2018*.
<https://www.colsubsidio.com/nosotros/reportes-gestion>

Colsubsidio. (2019). *Informe de gestión y sostenibilidad 2019*.

<https://www.colsubsidio.com/nosotros/reportes-gestion>

Colsubsidio. (2020). *Informe de gestión y sostenibilidad 2020*.

<https://www.colsubsidio.com/nosotros/reportes-gestion>

Colsubsidio. (2021). *Informe de gestión y sostenibilidad 2021*.

<https://www.colsubsidio.com/nosotros/reportes-gestion>

Colsubsidio. (2022). *Informe de gestión y sostenibilidad 2022*.

[https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-
colsubsidio-2022.pdf](https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf)

Colsubsidio. (2023). *Informe de gestión y sostenibilidad 2023*.

[https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-de-gestion-y-
sostenibilidad-colsubsidio-2023.pdf](https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-de-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2023.pdf)

Colsubsidio. (2025). *¿Quiénes somos?* <https://www.colsubsidio.com/quienes-somos>

Colsubsidio. (s. f.). *BLOC Colsubsidio*. https://www.colsubsidio.com/clubes/bloc?utm_source=

DANE. (2019). *Estadísticas de visitantes a parques y servicios recreativos en Colombia*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DANE. (2020). *Estadísticas de visitantes a parques y servicios recreativos en Colombia*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DANE. (2021). *Estadísticas de visitantes a parques y servicios recreativos en Colombia*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Economía, R. (2025, enero 21). *Empresas líderes en innovación en 2024. Descubra quiénes lideran ese camino. Semana*. <https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/empresas-lideres-en-innovacion-en-2024-descubra-quienes-lideran-ese-camino/202400/>

Economía, R. (2025, enero 21). *Estas son las 100 empresas y las 900 siguientes más grandes del país y así navegan en una economía desacelerada. Semana*.

<https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/estas-son-empresas-1000-mas-grandes-de-colombia-y-asi-navegan-una-economia-desacelerada/202442/>

El Espectador. (2020, 31 de enero). *Tasa de desempleo se situó en 15.9% durante 2020. El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/tasa-de-desempleo-se-situo-en-15-9-durante-2020-article/>

Eskiler, E., & Safak, F. (2022). *Effect of customer experience quality on loyalty in fitness services. Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 94, 21–34.

<https://doi.org/10.2478/pcsr-2022-0003>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*.

Hidayat, D. R., Parawansa, D. A. S., Jusni, N., & Nursyamsi, T. (2024). *Customer loyalty research: A bibliometric analysis of 2019–2023. Atlantis Press – Advances in Economics, Business and Management Research*, 270, 130–137. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.240408.04>

Kim, L., Jindabot, T., & Yeo, S. F. (2024). *Understanding customer loyalty in banking industry: A systematic review and meta-analysis*. *Heliyon*, 10(17), e36619.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36619>

La Cultura la Recreación y el Deporte Superaron Desafíos Nunca Vistos, E. B. (2021, enero 3). *En Bogotá la cultura, la recreación y el deporte superaron desafíos nunca vistos*. *Bogotá.gov.co*.

<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/Covid-19-no-pudo-opacar-cultura-recreacion-y-deporte-en-bogota?>

Latif, K. F., & Bashir, S. (2024). *Achieving customer loyalty during post-pandemic: An asymmetric approach*. *Future Business Journal*, 10, Article 14. [https://doi.org/10.1186/s43093-](https://doi.org/10.1186/s43093-024-00305-9)

[024-00305-9](https://doi.org/10.1186/s43093-024-00305-9)

Mindeporte. (s. f.). *Ministerio del Deporte*. <https://www.mindeporte.gov.co/sala-prensa/noticias-mindeporte/recreacion-cultura-claves-para-permanecer-tan-vigentes-tradicion?>

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2022, marzo 2). *La pandemia por Covid-19 provoca un aumento del 25% en la prevalencia de la ansiedad y la depresión en todo el mundo*.

OPS/OMS. <https://www.paho.org/es/noticias/2-3-2022-pandemia-por-Covid-19-provoca-aumento-25-prevalencia-ansiedad-depresion-todo>

Pereira, M. d. S., de Castro, B. S., Cordeiro, B. A., Peixoto, M. G. M., da Silva, E. C. M., & Gonçalves, M. C. (2025). *Factors of customer loyalty and retention in the digital environment*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(2), 71.

<https://doi.org/10.3390/jtaer20020071>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2003). *Ser diferente: esencia de la estrategia*. *Harvard Business Review*.

Rodríguez, Ó. B. (2025, febrero 14). *¿Cuáles son las cajas de compensación con mayor número de afiliados en Colombia? Valora Analitik*. <https://www.valoraanalitik.com/cuales-cajas-compensacion-mayo-numero-afiliados/>

Shie, A.-J., Huang, Y.-F., Li, G.-Y., Lyu, W.-Y., Yang, M., Dai, Y.-Y., Su, Z.-H., & Wu, Y.-J. J. (2022). *Exploring the relationship between hospital service quality, patient trust, and loyalty from a service encounter perspective in elderly with chronic diseases*. *Frontiers in Public Health*, 10, 876266. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.876266>

So, K. K. F., Yang, Y., & Li, X. (2024). *Fifteen years of research on customer loyalty formation: A meta-analysis*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(3), 252–270. <https://doi.org/10.1177/19389655231173586>

The competitive advantage of capabilities. (2024, enero 30). *Duke Corporate Education*. <https://www.dukece.com/insights/the-competitive-advantage-of-capabilities/>

Uribe Macías, M. E. (2021). *Administración estratégica*. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/?il=15770>