

Business Case:

Modelo de Activación de Segmentación (MAS)

para Comfenalco Antioquia

Maria Alejandra Echeverri López

Manuela Gómez Buitrago

Universidad Autónoma Latinoamericana

Maestría en Gerencia

Prof. Maria Cristina Isaza Ángel

Junio 2026

Resumen

Comfenalco Antioquia, Caja de Compensación Familiar con más de 400.000 afiliados, cuenta desde 2022 con una segmentación avanzada de su base de afiliados estructurada en ocho arquetipos de estilos de vida, contruidos a partir del estudio de bienestar multidimensional IBiM. Sin embargo, esta capacidad analítica opera de manera desconectada de los procesos organizacionales: no existe un modelo operativo que traduzca dicha segmentación en decisiones concretas de comunicación, oferta de servicios y gestión de la experiencia. El resultado es una comunicación generalista que desaprovecha el portafolio institucional y mantiene desatendidos a los segmentos con mayor necesidad, como Luchadoras, Agueridos y Arraigados, cuyos niveles de privación en disfrute superan el 79%.

Ante esta problemática, el presente business case propone el Modelo de Activación de Segmentación (MAS), un marco operativo de cuatro capas: estratégica, táctica, operativa y analítica, que convierte los arquetipos en decisiones concretas: qué comunicar, a quién, por qué canal, en qué momento y cómo medir el impacto por segmento. El MAS no es una nueva herramienta analítica; es el eslabón que faltaba entre la información existente y su aplicación real dentro de la organización.

La propuesta es técnicamente viable, pues aprovecha activos analíticos ya instalados; operativamente factible, mediante una implementación progresiva en cuatro fases en un horizonte de doce meses; y financieramente rentable, con una inversión inicial de COP \$850 millones, un Valor Presente Neto (VPN) de COP \$438,5 millones, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27,5% superior en 15,5% al costo de capital del 12%, y un período de recuperación de 3,02 años. Incluso bajo un escenario pesimista, la TIR del 14% supera la tasa de descuento, confirmando la solidez financiera del modelo. Los beneficios brutos acumulados a cinco años se proyectan en COP \$2.850 millones frente a COP \$1.000 millones en costos operativos del período.

La recomendación es implementar el MAS de forma inmediata, priorizando los arquetipos con mayor brecha de uso, y garantizando las condiciones críticas de éxito: compromiso directivo, gobernanza clara, integración tecnológica y medición por segmento desde el inicio.

Palabras clave: *segmentación por arquetipos, activación estratégica, personalización, experiencia del afiliado, comunicación diferenciada, Cajas de Compensación Familiar, business case, modelo operativo.*

Introducción

El *marketing* trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales, orientándose a la creación de valor para los usuarios a través de la comprensión profunda de sus características, expectativas y comportamientos (Kotler y Keller, 2016). En este sentido, el enfoque contemporáneo del mercadeo ha evolucionado desde una perspectiva centrada en el producto hacia un modelo centrado en el cliente, en el cual las organizaciones buscan comprender de manera integral a su público para diseñar propuestas de valor pertinentes y diferenciadas.

En coherencia con este enfoque, la gestión organizacional actual se orienta hacia la experiencia del cliente, entendida como el conjunto de percepciones, emociones e interacciones que una persona construye a lo largo de su relación con una organización (Grönroos, 2015; Lemon y Verhoef, 2016; Parasuraman et al., 1988). Esta perspectiva adquiere una dimensión particular en las Cajas de Compensación Familiar colombianas: entidades de naturaleza privada sin ánimo de lucro cuyo propósito es el bienestar integral de trabajadores afiliados, sus familias y la comunidad. A diferencia de una empresa comercial, una Caja no compite por clientes sino por relevancia: su sostenibilidad misional depende de que sus afiliados perciban y utilicen efectivamente los servicios disponibles. Cuando la oferta institucional no llega de manera pertinente a quienes más la necesitan, el impacto social se diluye, aunque el portafolio exista.

En este marco, la segmentación por arquetipos de estilos de vida se constituye en una herramienta estratégica fundamental para organizaciones como Comfenalco Antioquia. A diferencia de las clasificaciones sociodemográficas tradicionales, los arquetipos traducen los datos analíticos en conocimiento accionable: permiten identificar motivaciones, frustraciones y patrones de comportamiento de grupos de afiliados, y a partir de ellos diseñar comunicaciones, servicios y experiencias verdaderamente ajustados a cada perfil (Lovelock y Wirtz, 2011; Wedel y Kamakura, 2000). El resultado es una segmentación que deja de ser

descriptiva para convertirse en criterio de decisión: qué comunicar, a quién, por qué canal y con qué énfasis, en función del bienestar real de cada segmento (Pine y Gilmore, 1999; Rust et al., 2004).

La urgencia de esta integración es concreta en el caso de Comfenalco Antioquia. La organización cuenta desde 2022 con una segmentación estructurada en ocho arquetipos construida a partir del estudio IBiM, pero esta capacidad analítica opera desconectada de los procesos de comunicación, diseño de oferta y gestión de la experiencia. En entornos donde los afiliados esperan interacciones pertinentes y oportunas, mantener esquemas comunicacionales generalistas sobre una base de más de 400.000 personas implica un rezago estratégico con costos sociales visibles: los segmentos con mayor privación, Luchadoras, Agueridos y Arraigados, con niveles de privación en disfrute superiores al 79% son precisamente quienes menos acceden al portafolio disponible (McKinsey & Company, 2021).

La propuesta resulta viable y factible dado que Comfenalco Antioquia cuenta con una segmentación estructurada por arquetipos basada en analítica de datos, lo que reduce los costos de implementación y permite enfocar los esfuerzos en la integración y activación estratégica de la información existente, más que en la construcción de nuevas herramientas analíticas (Flanagan, 2023).

No implementar esta integración tiene consecuencias específicas en el contexto de las Cajas de Compensación: subutilización crónica del portafolio, baja percepción de valor de la afiliación y desaprovechamiento de la capacidad analítica institucional. En un sector donde el cumplimiento misional se mide en bienestar real y no en rentabilidad financiera, la desconexión entre analítica y decisión no es solo una ineficiencia operativa; es una brecha de impacto social (Wind y Bell, 2008).

En este marco, el presente business case tiene como objetivo central diseñar un modelo operativo para la activación de la segmentación por arquetipos en los procesos de comunicación, oferta de servicios y gestión de la experiencia de Comfenalco Antioquia. Para ello, se desarrollaron tres objetivos específicos: diagnosticar el nivel de uso actual de la segmentación e identificar las brechas con su aplicación estratégica; caracterizar los ocho arquetipos en clave accionable, definiendo necesidades, motivaciones y servicios prioritarios por segmento; y diseñar el Modelo de Activación de Segmentación (MAS) como marco operativo de cuatro capas que oriente la personalización de la comunicación, la oferta y la medición de impacto.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de estudio de caso organizacional, apoyado en el análisis documental de fuentes secundarias: el estudio IBiM 2022, la Planeación Estratégica de Marketing y Ventas 2026 y literatura especializada en segmentación, experiencia del cliente y evaluación financiera de proyectos. Como herramientas de síntesis se emplearon el análisis de contenido, el Customer Journey Mapping por arquetipo y una Matriz de Segmentación Aplicada (Creswell y Creswell, 2018; Yin, 2018). Como parte del diseño del plan de implementación, se propone la aplicación de encuestas al área de experiencia del afiliado y un ejercicio de benchmarking organizacional en la fase de piloto, con el propósito de validar empíricamente los hallazgos del diagnóstico documental y ajustar el modelo a las condiciones operativas reales de la organización. El documento se organiza en siete capítulos: planteamiento del problema, objetivos, metodología, diagnóstico organizacional, desarrollo de alternativas y evaluación financiera, análisis de riesgos y plan de implementación, y conclusiones con recomendaciones.

El valor de este trabajo no reside en describir los arquetipos, sino en demostrar cómo pueden transformar decisiones reales dentro de Comfenalco Antioquia. El MAS es la respuesta operativa a una pregunta estratégica que la organización ya tiene los datos para responder.

I. Planteamiento del problema

Comfenalco Antioquia es una Caja de Compensación Familiar fundada el 30 de agosto de 1957 por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Seccional Antioquia, en cumplimiento del Decreto 118 de 1957, expedido por la Junta Militar de Gobierno. Es una entidad privada sin ánimo de lucro que forma parte del sistema de seguridad social y de la economía solidaria en Colombia, con presencia en todo el departamento de Antioquia.

La organización tiene como propósito contribuir al bienestar integral de los trabajadores afiliados, sus familias y la comunidad, mediante la administración del subsidio familiar y la prestación de servicios sociales en áreas como educación, empleo, vivienda, cultura, recreación, turismo social y salud. Para ello, dispone de un amplio portafolio de beneficios que incluye subsidios monetarios y de vivienda, apoyo al desempleo, programas educativos, servicios culturales, acceso a bibliotecas, parques recreativos, hoteles, centros vacacionales, líneas de crédito, asesorías financieras y convenios con aliados estratégicos, orientados a mejorar la calidad de vida de sus afiliados y a responder a sus necesidades.

Actualmente, Comfenalco Antioquia cuenta con más de 400.000 afiliados, quienes se clasifican en las categorías A, B y C según su nivel de ingresos mensuales, medidos en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV). Esta categorización tiene como finalidad la asignación diferenciada de subsidios y beneficios: la categoría A agrupa a los afiliados con ingresos iguales o inferiores a dos SMMLV, con mayor acceso a niveles de subsidio y tarifas preferenciales; la categoría B corresponde a trabajadores con ingresos entre dos y cuatro SMMLV; y la categoría C incluye a quienes perciben ingresos superiores a cuatro SMMLV, que pueden acceder al portafolio de servicios, pero no a subsidios monetarios.

Adicionalmente, la organización ha desarrollado una segmentación de afiliados basada en estilos de vida, estructurada a partir de ocho arquetipos, denominados: aguerridos, visionarias,

exploradores, luchadoras, independientes, arraigados, estables y cuidadoras (Comfenalco Antioquia, 2022). Estos perfiles constituyen representaciones conceptuales que agrupan individuos con características, necesidades y comportamientos similares, construidas mediante el uso de analítica, con el propósito de comprender mejor a los afiliados y ofrecerles experiencias personalizadas.

Sin embargo, a pesar de esta capacidad analítica instalada, el problema central no radica en la ausencia de información sobre los afiliados, sino en la inexistencia de un modelo operativo que convierta esa información en decisiones concretas de comunicación, diseño de oferta y gestión de la experiencia. Comfenalco Antioquia cuenta con una segmentación robusta construida a partir del estudio de bienestar multidimensional IBiM 2022, que caracteriza ocho arquetipos con variables de motivación, frustración, privación y comportamiento. No obstante, dicha segmentación opera como un insumo analítico desconectado de los procesos organizacionales que definen qué se le comunica a cada afiliado, qué servicios se le ofrecen y cómo se diseña su experiencia en los puntos de contacto institucionales. Esta desconexión refleja una falla en la capacidad organizacional para el marketing, entendida como la habilidad institucional de traducir el conocimiento analítico disponible en acción estratégica coordinada (Moorman y Day, 2016).

La magnitud de esta brecha se evidencia en indicadores clave de la gestión actual. De los Arquetipos de Comfenalco Antioquia, los segmentos con mayores privaciones son Luchadoras, Agueridos y Arraigados que concentran niveles de privación en disfrute superiores al 79%, lo que sugiere una subutilización sistemática del portafolio de servicios disponible precisamente en los grupos con mayor necesidad de intervención. Adicionalmente, el 100% de los hombres del segmento Arraigados y el 100% de las mujeres del segmento Luchadoras no asisten a actividades culturales, a pesar de que Comfenalco dispone de una oferta cultural y recreativa extensa presente en todas las subregiones de Antioquia. A esto se suma que segmentos como

los Agueridos registran que el 22,7% no encuentra sentido a su vida y el 41,9% enfrenta altos niveles de estrés, condiciones que el portafolio de salud mental y vínculos sociales de Comfenalco podría atender, pero que no llegan a este segmento por ausencia de una estrategia de comunicación diferenciada. Esta desconexión entre oferta institucional y necesidades reales del afiliado representa no solo un riesgo para la pertinencia y el impacto social del portafolio, sino también para la sostenibilidad organizacional, en tanto que la subutilización de servicios reduce la percepción de valor de la afiliación y limita el cumplimiento del propósito misional de bienestar integral.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la pregunta ¿De qué manera puede Comfenalco Antioquia diseñar un modelo operativo que traduzca la segmentación por arquetipos de afiliados en decisiones concretas de comunicación, oferta de servicios y gestión de la experiencia, superando la brecha existente entre la analítica institucional disponible y su activación estratégica?

II. Objetivos

General

Diseñar un modelo operativo para la activación de la segmentación por arquetipos de afiliados en los procesos de comunicación, oferta de servicios y gestión de la experiencia en Comfenalco Antioquia, que permita traducir el conocimiento analítico existente en decisiones organizacionales diferenciadas orientadas al bienestar integral de cada segmento.

Específicos

1. Diagnosticar el nivel de uso actual de la segmentación por arquetipos en las decisiones de comunicación, diseño de oferta y gestión de la experiencia del afiliado en

Comfenalco Antioquia, identificando las brechas entre el conocimiento analítico disponible y su aplicación estratégica.

2. Caracterizar los ocho arquetipos de afiliados en clave accionable, definiendo para cada segmento sus necesidades prioritarias, motivaciones, frustraciones y los servicios del portafolio institucional con mayor potencial de pertinencia y uso.
3. Diseñar el Modelo de Activación de Segmentación (MAS), como marco operativo de cuatro capas: estratégica, táctica, operativa y analítica, que oriente a Comfenalco Antioquia en la personalización de sus comunicaciones, oferta de servicios y medición de impacto por arquetipo.

III. Metodología aplicada

Enfoque general

El presente business case se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto que integra el análisis cuantitativo de datos estadísticos con el análisis cualitativo de fuentes documentales secundarias. De acuerdo con Creswell y Creswell (2018) y Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto es pertinente cuando el propósito es comprender un fenómeno organizacional en profundidad a partir de información disponible, complementando la dimensión numérica con la interpretativa para fortalecer la validez del análisis. En este caso, el enfoque mixto se sustenta en la riqueza de la base de información existente en Comfenalco Antioquia: el estudio IBiM 2022 provee datos cuantitativos robustos sobre los ocho arquetipos, mientras que los documentos institucionales y la literatura especializada permiten una interpretación cualitativa profunda de la brecha organizacional identificada.

Estrategia

El *business case* es un instrumento de análisis estratégico que permite justificar, desde una perspectiva organizacional, la pertinencia, viabilidad, impacto y conveniencia de una propuesta de intervención orientada a la toma de decisiones gerenciales (Flanagan, 2023).

Este *business case* se orienta a la integración de la segmentación por arquetipos en las estrategias de comunicación y oferta de servicios de Comfenalco Antioquia, como respuesta a la brecha identificada entre la analítica existente y su aplicación estratégica. Metodológicamente se apoya en el estudio de caso organizacional, el cual permite analizar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 2018). Esto resulta adecuado debido a que la investigación se centra en una organización específica y en una problemática estratégica interna.

Herramientas de recolección de información

El trabajo se estructura en dos momentos metodológicos diferenciados: el diagnóstico, basado en el análisis de fuentes secundarias; y el diseño del MAS, que formula los instrumentos propuestos para su validación en la fase de implementación.

Fase 1: Diagnóstico documental

Se trabajó con tres fuentes secundarias principales. La primera es el estudio IBiM 2022 de Comfenalco Antioquia, fuente institucional central del trabajo: contiene la caracterización completa de los ocho arquetipos de afiliados, incluyendo variables de motivación, frustración, privación y comportamiento por segmento. La segunda es la Planeación Estratégica de Marketing y Ventas 2026, documento interno que evidencia los desafíos operativos actuales, incluyendo la brecha de integración del CRM y la ausencia de buyer persona por línea de negocio, y permite dimensionar el contexto estratégico y financiero de la propuesta. La tercera

es la literatura especializada en segmentación de mercados, gestión de la experiencia del cliente, personalización y evaluación financiera de proyectos, que provee el marco teórico y los referentes comparativos utilizados a lo largo del análisis.

Fase 2: Diseño del MAS

Como parte del diseño del modelo, se formularon los siguientes instrumentos para su aplicación en la fase de implementación:

Encuestas al área de experiencia del afiliado: instrumento estructurado dirigido a los colaboradores de las áreas de comunicaciones, experiencia y negocio, orientado a identificar el nivel de conocimiento y uso actual de los arquetipos, las percepciones sobre personalización y los retos operativos de la gestión por segmento. Su aplicación en la fase piloto permitirá validar empíricamente las brechas identificadas en el diagnóstico documental.

Benchmarking organizacional: ejercicio de análisis comparativo con organizaciones del sector servicios sociales que gestionan experiencia del usuario con segmentación avanzada, orientado a identificar buenas prácticas en personalización, modelos de comunicación diferenciada y casos exitosos de activación de segmentación. Para el diagnóstico documental, se utilizó como referente el reporte de McKinsey & Company (2021), que documenta incrementos del 5% al 15% en uso de servicios en organizaciones que implementan personalización basada en segmentación.

Customer Journey Mapping por arquetipo: herramienta de diseño estratégico que permite visualizar la experiencia del afiliado a lo largo de sus puntos de contacto con la organización, identificando momentos clave, emociones, expectativas y brechas de servicio (Lemon y Verhoef, 2016). Su construcción, a partir de las fichas IBiM 2022 y el portafolio institucional, permitirá identificar en qué momentos del ciclo de relación cada segmento encuentra mayor o menor pertinencia en la oferta, orientando los protocolos de personalización del MAS.

Matriz de Segmentación Aplicada: herramienta de síntesis que cruza los ocho arquetipos con las dimensiones del portafolio de servicios de Comfenalco Antioquia: disfrute, salud física, salud mental, educación, empleo, vivienda, ingresos y gastos, vínculos sociales e integridad física, para definir qué ofrecer, a quién y con qué énfasis comunicativo. Esta matriz constituye el insumo principal de la capa táctica del MAS.

Herramientas de análisis de la información

El análisis se estructuró en correspondencia con los dos momentos metodológicos del trabajo.

Fase 1: Diagnóstico documental

El análisis se realizó mediante dos procedimientos complementarios. En el componente cuantitativo, los datos estadísticos del IBiM 2022 fueron procesados mediante estadística descriptiva para identificar patrones de desaprovechamiento del portafolio y brechas de uso entre arquetipos (Hair et al., 2019). En el componente cualitativo, se emplearon el análisis de contenido y la categorización temática sobre los documentos institucionales y la literatura especializada, lo que permitió identificar patrones organizacionales, oportunidades de mejora y referentes estratégicos para la formulación del modelo. La integración de ambos componentes se realizó mediante triangulación documental, contrastando los hallazgos entre las tres fuentes.

Fase 2: Diseño del MAS

Para la validación del modelo en la fase de implementación, se propone el siguiente esquema de análisis: los datos de las encuestas serán procesados mediante estadística descriptiva: frecuencias, porcentajes y análisis de tendencias; los hallazgos del benchmarking y los Customer Journey Maps serán interpretados mediante análisis de contenido y categorización temática. La integración de estas fuentes se realizará mediante triangulación metodológica, con el propósito de ajustar las fichas estratégicas del MAS y priorizar las acciones de la fase piloto.

Limitaciones

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentran, la dependencia de información secundaria institucional, y la ausencia de validación empírica primaria en esta fase, dado que las encuestas, el benchmarking de campo y los Customer Journey Maps están formulados como instrumentos del plan de implementación y no como insumos del diagnóstico. No obstante, estas limitaciones son inherentes al diseño de estudio de caso con fuentes secundarias y no afectan la validez del análisis estratégico, cuyo objetivo es la formulación de una propuesta operativa fundamentada y no la generalización estadística (Yin, 2018).

Consideraciones éticas

El presente estudio se desarrolló bajo principios éticos de confidencialidad y uso responsable de la información organizacional. La información institucional utilizada fue empleada exclusivamente con fines académicos. No se divulgaron datos sensibles de personas naturales ni información estratégica confidencial que pudiera afectar a la organización. El análisis se realizó con objetividad académica, evitando sesgos interpretativos y asegurando la transparencia metodológica.

IV. Diagnóstico organizacional

4.1. Contexto del proceso analizado

El proceso objeto de análisis corresponde a la gestión de la comunicación y la oferta de servicios dirigida a los afiliados de Comfenalco Antioquia, específicamente en lo referente al uso de la segmentación por arquetipos como insumo estratégico para la personalización de la relación con el afiliado.

Comfenalco Antioquia dispone de una segmentación avanzada de sus más de 400.000 afiliados, estructurada en ocho arquetipos contruidos a partir del estudio de bienestar multidimensional IBiM 2022: Exploradores (S1), Luchadoras (S2), Independientes (S3), Arraigados (S4), Estables (S5), Cuidadoras (S6), Agueridos (S7) y Visionarias (S8). Cada arquetipo describe motivaciones, frustraciones, intereses, privaciones y patrones de comportamiento de los afiliados que lo conforman.

No obstante, a pesar de contar con esta capacidad analítica instalada, la organización no ha logrado integrar este conocimiento de manera sistemática en sus procesos de comunicación, diseño de oferta de servicios y gestión de la experiencia del afiliado. Como señalan Kotler y Keller (2016), una segmentación es verdaderamente efectiva cuando es accionable, es decir, cuando permite diseñar programas concretos para atraer y servir a los segmentos identificados. El presente diagnóstico busca identificar las brechas entre la disponibilidad de esta información y su uso efectivo en la toma de decisiones organizacionales.

4.1.1. Síntesis accionable de los ocho arquetipos de afiliados (IBiM 2022)

Se presenta a continuación la caracterización accionable de los ocho arquetipos identificados en el estudio IBiM 2022, sintetizando para cada uno sus necesidades prioritarias, motivaciones y frustraciones principales. Esta caracterización constituye el insumo directo de la Capa 1 (Estratégica) del Modelo de Activación de Segmentación (MAS) y se desarrolla en su versión completa, cruzada con el Portafolio Integral de Servicios 2026, en la sección 5.1.2 (Tabla 9).

Tabla 1

Síntesis accionable de los ocho arquetipos de afiliados de Comfenalco Antioquia

Arquetipo	Necesidades prioritarias	Motivaciones clave	Frustraciones principales
Exploradores (S1)	Progresión salarial y profesional; experiencias sociales y de ocio; conexión con pares generacionales.	Búsqueda de novedad; afiliación; planeación de largo plazo; estabilidad.	Trabajos sin tiempo libre; no poder disfrutar de sus amistades.

Luchadoras (S2)	Ingreso adicional estable; alivio de deudas; formación técnica o tecnológica; redes de apoyo.	Salario; responsabilidad familiar; apoyo social; planeación de largo plazo.	No poder estudiar; pareja sin ingresos fijos; ausencia de redes de apoyo.
Independientes (S3)	Vivienda propia; libertad financiera; salud física y mental; vida social sencilla.	Salario; libertad; relaciones sociales; responsabilidad familiar.	Salario insuficiente para independizarse; pocas amistades sólidas; poco tiempo de ocio.
Arraigados (S4)	Mejora de vivienda; educación para los hijos; reconocimiento y arraigo comunitario.	Reconocimiento social; arraigo; familia; salario.	Alejarse de su tierra; aislamiento social; falta de reconocimiento o distinción.
Estables (S5)	Financiar la educación superior de los hijos; terminar de pagar vivienda; tiempo en familia.	Salario; planeación de largo plazo; gastos impulsivos; estabilidad.	Perder el empleo actual; gastos que exceden ingresos; poco tiempo para viajar.
Cuidadoras (S6)	Tiempo propio; independencia económica; autocuidado; vínculos sociales.	Autocuidado; libertad; afiliación; familia.	Sueños aplazados; poco tiempo libre; sacrificio no reconocido por la familia.
Aguerridos (S7)	Mejores horarios y flexibilidad laboral; capacitación para ascender; progreso de los hijos.	Flexibilidad laboral; actividad física; éxito económico y social; familia.	No poder pagar deudas; aislamiento social; sensación de estancamiento.
Visionarias (S8)	Vivienda propia; culminar estudios profesionales; ascenso laboral; nuevos destinos de viaje.	Éxito económico y social; familia; planeación de largo plazo; diversidad.	Permanecer en el mismo barrio; compañeros con mejores salarios; deudas pendientes de pago.

Nota. Elaboración propia (2026) con base en el estudio IBiM 2022 de Comfenalco Antioquia.

4.2. Descripción y diagrama del proceso actual

El proceso actual de gestión de comunicación y oferta puede representarse en el siguiente flujo, donde se evidencia el punto de desconexión crítico entre la analítica disponible y la ejecución operativa. De acuerdo con Wind y Bell (2008), esta brecha entre segmentación descriptiva y

segmentación accionable constituye uno de los principales desafíos de la gestión de marketing contemporánea.

Tabla 2

Diagrama del proceso actual de comunicación y oferta de servicios en Comfenalco Antioquia



Nota. Punto de quiebre: la segmentación por arquetipos no se integra en los pasos 3, 4 y 5. Elaboración propia (2026).

Figura 1

Representación esquemática de la brecha entre analítica y ejecución



Nota. Elaboración propia a partir de Wind y Bell (2008) y análisis del proceso institucional de Comfenalco Antioquia (2026).

4.3. Análisis del proceso: identificación de fallas y puntos débiles

El análisis del proceso evidencia una desarticulación estructural entre la analítica institucional y la ejecución operativa. Peppers y Rogers (2011) señalan que la personalización requiere no solo conocer al cliente, sino contar con procesos, tecnología y cultura organizacional alineados para actuar en función de ese conocimiento. La siguiente tabla sintetiza las cinco fallas críticas identificadas:

Tabla 3

Fallas críticas del proceso actual de comunicación y oferta de servicios

#	Falla identificada	Manifestación en el proceso	Impacto organizacional	Causa raíz
1	Sin lineamientos estratégicos por arquetipo	No existen guías para usar arquetipos en mensajes, canales ni diseño de servicios	Las áreas operativas no tienen criterios para diferenciar acciones por segmento	Estrategia: segmentación no incorporada en planificación institucional
2	Sin integración con canales de comunicación	Los sistemas de email, web y puntos físicos no están configurados para activar segmentación	Imposibilidad técnica de enviar mensajes diferenciados a escala	Tecnología: plataformas no integradas con datos de arquetipos
3	Sin responsables claros de activación	No hay rol ni área formalmente encargada de traducir arquetipos en acciones concretas	La segmentación queda en el área analítica sin transferirse a comunicaciones o negocio	Procesos: ausencia de proceso formal de activación entre áreas
4	Sin KPIs por segmento o arquetipo	Los indicadores se analizan de forma agregada, sin desagregación por perfil de afiliado	Imposibilidad de medir efectividad diferenciada ni detectar segmentos desatendidos	Estrategia: falta de sistema de medición por segmento
5	Comunicación y oferta generalistas	Campañas diseñadas para públicos amplios con baja diferenciación de mensajes y servicios	Baja percepción de relevancia por el afiliado y subutilización del portafolio institucional	Cultura: predominio de enfoques de comunicación masiva tradicional

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del proceso institucional de Comfenalco Antioquia (2025), con base en Peppers y Rogers (2011) y Kotler y Keller (2016).

4.4. Análisis causal: Diagrama de Ishikawa

Con el fin de identificar las causas raíz de la problemática, se realizó un análisis tipo diagrama de Ishikawa, estructurado en cinco dimensiones causales. Kumar y Reinartz (2018) señalan que la personalización fallida en organizaciones de servicios suele originarse en una

combinación de factores humanos, de proceso, tecnológicos y culturales, lo cual justifica el uso de este instrumento para el diagnóstico.

Figura 2

Diagrama de Ishikawa: causas de la no activación de la segmentación por arquetipos

PERSONAS	PROCESOS	TECNOLOGÍA	ESTRATEGIA	CULTURA ORGANIZACIONAL
• Bajo conocimiento de los arquetipos en áreas operativas • Falta de capacitación en segmentación y personalización • Ausencia de perfiles especializados en activación de datos	• No existe proceso formal de activación de segmentación • Falta de integración entre analítica, comunicaciones y negocio • Sin protocolos de transferencia del conocimiento analítico	• Sistemas no integrados con datos de arquetipos • Limitaciones en herramientas de personalización a escala • Plataformas digitales sin configuración de segmentación dinámica	• Segmentación no incorporada en la estrategia de comunicación • Falta de priorización organizacional del tema • Sin lineamientos estratégicos por arquetipo definidos	• Predominio de comunicación masiva tradicional • Resistencia al cambio hacia modelos personalizados • Escasa cultura de toma de decisiones basada en datos
EFFECTO PRINCIPAL: La segmentación por arquetipos no se activa estratégicamente → comunicación generalista · oferta no diferenciada · experiencia no personalizada · KPIs agregados sin desagregación por segmento				

Nota. Diagrama de causas y efectos elaborado con base en Kumar y Reinartz (2018). Análisis del proceso institucional de Comfenalco Antioquia (2025).

4.5. Diagnóstico estratégico: Matriz FODA

La Matriz FODA permite situar la problemática en su contexto estratégico, identificando tanto los recursos internos disponibles como los condicionantes externos que inciden en la viabilidad de la propuesta de mejora. Como plantean David y David (2017) y Mintzberg et al. (2009), el análisis FODA es el punto de partida para la formulación estratégica, en tanto permite alinear las capacidades internas con las oportunidades del entorno.

Tabla 4

Matriz FODA de Comfenalco Antioquia para la activación estratégica de la segmentación por arquetipos

	INTERNO + ASPECTOS POSITIVOS	INTERNO × ASPECTOS A MEJORAR
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS - Segmentación avanzada por arquetipos construida a partir del IBiM 2022 - Portafolio integral de servicios en 9 dimensiones de bienestar - Capacidad analítica instalada en el área de Empresas y Personas - Presencia territorial en todas las subregiones de Antioquia - Más de 400.000 afiliados con perfil de datos disponible - Propósito misional orientado al bienestar integral diferenciado - Reconocimiento institucional y confianza de los afiliados	DEBILIDADES - Segmentación no integrada en los procesos operativos de comunicación y oferta - Comunicaciones masivas y poco diferenciadas por perfil de afiliado - Ausencia de lineamientos estratégicos y protocolos de activación por arquetipo - Inexistencia de KPIs desagregados por segmento - Sistemas tecnológicos no integrados para personalización a escala - Falta de capacitación en segmentación en áreas operativas - Sin responsables formales de la activación de la segmentación
	EXTERNO + ASPECTOS FAVORABLES	EXTERNO × ASPECTOS DESFAVORABLES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES - Tendencia global hacia la hiperpersonalización en servicios sociales (Lemon y Verhoef, 2016) - Disponibilidad de herramientas de analítica avanzada y CRM para activación de segmentación - Creciente expectativa de los usuarios por experiencias relevantes y personalizadas	AMENAZAS - Pérdida de relevancia percibida frente a otras ofertas del mercado de bienestar - Baja percepción de valor de la afiliación en segmentos con mayor necesidad: Luchadoras (S2), Agueridos (S7) y Arraigados (S4) - Riesgo de subutilización crónica del portafolio por desconexión comunicacional

	• Potencial de incrementar el uso efectivo del portafolio en segmentos con mayores privaciones • Marco normativo que incentiva el bienestar diferenciado en Cajas de Compensación • Ecosistema de datos del IBiM como ventaja competitiva frente a otras entidades del sector	• Otras entidades del sector adoptando modelos de personalización más avanzados • Desafección del afiliado ante comunicaciones no relevantes ni diferenciadas • Privación en disfrute superior al 79% en los tres segmentos más vulnerables sin intervención diferenciada
--	---	---

Nota. Elaboración propia con base en David y David (2017). Los datos de privación por segmento corresponden al estudio IBiM 2022 de Comfenalco Antioquia.

4.6. Reformulación del proceso: Generación y evaluación de alternativas

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron tres alternativas posibles para responder a la problemática. De acuerdo con Flanagan (2023), el business case debe evaluar múltiples opciones antes de recomendar una solución, considerando su viabilidad, alcance e impacto estratégico. Cada alternativa fue valorada en estas tres dimensiones:

Tabla 5

Evaluación comparativa de alternativas de solución

	Alternativa	Descripción	Ventajas / Limitaciones	Viabilidad e impacto
1	Capacitación interna en arquetipos	Formación a áreas de comunicaciones y negocio sobre el contenido de los arquetipos sin modificar procesos ni tecnología	(+) Rápida implementación y bajo costo (-) No transforma el proceso operativo (-) Impacto superficial y de corto plazo	Viabilidad: ALTA Impacto: BAJO Alcance: parcial
2	Integración tecnológica de la	Configuración de plataformas de email,	(+) Mejora la ejecución digital	Viabilidad: MEDIA

	segmentación en canales digitales	web y CRM para activar segmentación en comunicaciones digitales	(-) No resuelve la capa estratégica (-) Requiere inversión significativa sin estrategia que la oriente	Impacto: MEDIO Alcance: operativo parcial
3 ★	Modelo de Activación de Segmentación (MAS) ♦ ALTERNATIVA RECOMENDADA	Diseño de un modelo operativo integral de cuatro capas que convierte los arquetipos en decisiones concretas de comunicación, oferta y medición en toda la organización	(+) Alto impacto organizacional (+) Mejora integral de la experiencia del afiliado (+) Aprovecha la analítica existente (-) Requiere gestión del cambio (-) Mayor tiempo de implementación	Viabilidad: ALTA Impacto: ALTO Alcance: estratégico + operativo + analítico

Nota. Elaboración propia con base en Flanagan (2023) y Kotler y Keller (2016).

El Modelo de Activación de Segmentación (MAS) se propone como la alternativa más completa porque integra simultáneamente las dimensiones estratégica, operativa y analítica, respondiendo al principio de innovación centrada en el cliente como fuente sostenible de ventaja competitiva (Selden y MacMillan, 2006). Como afirman Peppers y Rogers (2011), un modelo de relación con el cliente solo genera valor cuando articula conocimiento, decisión y medición en un sistema continuo. La siguiente tabla describe las cuatro capas del modelo:

Tabla 6

Estructura del Modelo de Activación de Segmentación (MAS): cuatro capas operativas

Capa	Nombre	Función y contenido	Resultado concreto
1	Capa Estratégica Entender al afiliado	Convierte cada arquetipo en conocimiento accionable: necesidades prioritarias, dolores, motivaciones y servicios del portafolio con mayor pertinencia por segmento (Kotler y Keller, 2016)	Ficha estratégica accionable por arquetipo (8 fichas)

2	Capa Táctica Definir qué hacer	Define mensaje, canal y momento óptimo de comunicación para cada arquetipo. Construye la Matriz de Comunicación Segmentada: Arquetipo × Canal × Momento × Mensaje (Kumar y Reinartz, 2018)	Matriz de Comunicación Segmentada (8 arquetipos × canales × momentos)
3	Capa Operativa Hacerlo realidad	Aplica la segmentación en los puntos de contacto reales: emails diferenciados, web personalizada, atención presencial, ofertas específicas por perfil (Lemon y Verhoef, 2016; Pine y Gilmore, 1999)	Protocolos de personalización por canal (email, web, presencial, digital)
4	Capa Analítica Medir y mejorar	Mide uso de servicios, conversión y satisfacción desagregados por arquetipo para retroalimentar el modelo de forma continua (Farris et al., 2010)	KPIs por segmento + sistema de aprendizaje continuo y mejora iterativa

Nota. Modelo de Activación de Segmentación (MAS). Elaboración propia (2026) con base en Kotler y Keller (2016), Kumar y Reinartz (2018), Lemon y Verhoef (2016), Pine y Gilmore (1999) y Farris et al. (2010).

4.7. Estrategias de mejora y mejora continua

Para asegurar la sostenibilidad del Modelo MAS y mitigar las causas raíz identificadas en el análisis de Ishikawa, se proponen cinco estrategias complementarias. Zeithaml et al. (2018) señalan que la implementación exitosa de la personalización en organizaciones de servicios requiere intervenciones simultáneas en personas, procesos y tecnología:

Tabla 7

Estrategias de mejora para la implementación del Modelo MAS

#	Estrategia	Acciones clave	Causa raíz del Ishikawa que mitiga
1	Institucionalización de la segmentación	Incorporar los arquetipos en los procesos formales de planificación de comunicaciones y diseño de oferta de servicios	Procesos: ausencia de proceso formal de activación entre áreas
2	Desarrollo de capacidades internas	Capacitación en segmentación, personalización y uso de arquetipos en áreas de comunicaciones, negocio y experiencia del afiliado	Personas: bajo conocimiento interno de arquetipos en áreas operativas

3	Integración tecnológica progresiva	Configuración de herramientas de CRM, email marketing y plataformas digitales para activar segmentación en todos los canales de comunicación institucionales	Tecnología: sistemas no integrados para personalización a escala
4	Gestión del cambio organizacional	Sensibilización directiva, comunicación interna del modelo y alineación con la estrategia institucional 'De todos y para todos'	Cultura: predominio de enfoques de comunicación masiva tradicional
5	Sistema de medición continua por arquetipo	Implementación de KPIs desagregados por segmento: uso de servicios, conversión, satisfacción y reducción de privaciones medidas por el IBiM	Estrategia: inexistencia de indicadores de gestión por segmento

Nota. Elaboración propia con base en Zeithaml et al. (2018) y Kumar y Reinartz (2018).

Síntesis del diagnóstico

El diagnóstico evidencia que Comfenalco Antioquia cuenta con una base analítica sólida representada en su segmentación por arquetipos; no obstante, la ausencia de un modelo operativo que permita su activación estratégica limita significativamente su impacto en la comunicación, la oferta de servicios y la experiencia del afiliado.

La problemática no radica en la falta de información, sino en la incapacidad organizacional de traducir dicha información en decisiones concretas y diferenciadas (Wind y Bell, 2008).

Esto justifica el diseño del Modelo de Activación de Segmentación (MAS) como marco operativo integral que cierre la brecha entre analítica y ejecución, orientando la gestión hacia una verdadera personalización centrada en el bienestar de cada arquetipo de afiliado.

V. Desarrollo de alternativas

5.1. Descripción de la alternativa recomendada: Modelo de Activación de Segmentación (MAS)

A partir del diagnóstico organizacional, se evalúan tres alternativas para resolver la brecha entre la segmentación por arquetipos disponible y su activación estratégica. La Planeación Estratégica de Marketing y Ventas 2026 de Comfenalco Antioquia confirma el problema: identifica como desafío crítico la integración pendiente entre sistemas CRM y procesos comerciales, y la falta de definición precisa de buyer persona por la línea de negocio, en el contexto de una meta comercial de COP \$195.378 millones para 2026.

5.1.1. Componentes, recursos y cronograma del Modelo MAS

Tabla 8

Componentes del Modelo MAS, recursos requeridos y fallas que resuelve

Nº	Componente	Descripción y recurso principal	Falla del diagnóstico que resuelve	Conexión con Planeación MK 2026
1	Fichas estratégicas por arquetipo	Caracterización accionable de los 8 arquetipos: necesidades, motivaciones y servicios pertinentes. Recurso: equipo de experiencia + analítica (Kotler y Keller, 2016)	Sin lineamientos estratégicos por arquetipo	Resuelve falta de buyer persona por la línea de negocio identificada en el diagnóstico del área
2	Matriz de comunicación segmentada	Cruce Arquetipo × Canal × Momento × Mensaje. Recurso: CRM unificado + área de comunicaciones (Kumar y Reinartz, 2018)	Sin integración de segmentación con canales de comunicación	Habilita la personalización por canal del foco #1 de omnicanalidad comercial 2026
3	Diseño de oferta diferenciada	Priorización del portafolio según privaciones y motivaciones de cada arquetipo. Recurso: áreas de negocio + diseño estratégico	Comunicación y oferta generalistas sin diferenciación	Soporta el Storytelling conversor: narrativas auténticas por segmento para reducir objeciones

4	Protocolos de personalización en canales	Guías operativas para email, web, presencial y digital con responsables definidos. Recurso: 180+ ejecutivos comerciales (Lemon y Verhoef, 2016)	Sin responsables claros de la activación de la segmentación	Integra hiperpersonalización con datos propios: tendencia #1 de la planeación 2026
5	Sistema de medición por segmento	KPIs desagregados: uso de servicios, conversión y satisfacción por arquetipo. Recurso: dashboards CRM + analítica (Farris et al., 2010)	Inexistencia de KPIs desagregados por segmento o arquetipo	Responde al enfoque de mejora continua basado en datos del propósito del área de Marketing

Nota. Elaboración propia (2026). Referencias: Kotler y Keller (2016); Kumar y Reinartz (2018); Lemon y Verhoef (2016); Farris et al. (2010). Contexto institucional: Coordinación de Marketing y Ventas de Comfenalco Antioquia (2025).

5.1.2. Fichas estratégicas por arquetipo: cruce con el Portafolio Integral de Servicios 2026

En complemento al objetivo específico 2 y como desarrollo del Componente 1 del Modelo MAS (Tabla 8), se presenta a continuación la ficha estratégica de cada uno de los ocho arquetipos, cruzando sus necesidades prioritarias (IBiM 2022) con los servicios del Portafolio Integral de Servicios 2026 de Comfenalco Antioquia que presentan mayor potencial de pertinencia y uso. Este cruce constituye el insumo directo para la construcción de la Matriz de Comunicación Segmentada (Capa 2 del MAS) y para la priorización de los arquetipos piloto (Luchadoras, Agueridos y Arraigados) definida en las recomendaciones de este trabajo.

Tabla 9

Fichas estratégicas por arquetipo: necesidades prioritarias y servicios del portafolio con mayor pertinencia

Arquetipo	Necesidades prioritarias (IBiM 2022)	Servicios del Portafolio 2026 con mayor pertinencia	Justificación
Exploradores (S1)	Progresar salarial y profesionalmente; vivir experiencias nuevas; viajar y conocer lugares.	Escuela de Lenguas Extranjeras (inglés B1/B2); Agencia de Viajes y Hoteles (Turismo); Eventos culturales y conciertos	Responde a su motivación de búsqueda de novedad y a su meta de viajar y mejorar su perfil profesional para consolidarse como ingeniero.

		(Cultura); Recreación y Deportes.	
Luchadoras (S2)	Ingreso adicional; alivio de deudas; formación técnica; redes de apoyo para el cuidado.	Becas educativas y Kits escolares; Créditos de libre inversión y educativo (Servicios Financieros); Técnicas laborales (Educación ETDH); Club de la Mujer y Encuentro de familias (Desarrollo Humano y Social).	Atiende su necesidad de ingreso adicional y educación, y su deseo expreso de contar con vínculos sociales que la apoyen.
Independientes (S3)	Vivienda propia; libertad financiera; equilibrio entre salud física y mental.	Mi Sueño Mi Hogar y Subsidio compra de vivienda (Vivienda); Crédito de vivienda (Servicios Financieros); Gimnasios y acondicionamiento físico (Salud física); Escuela para la gestión del estrés (Salud mental).	Responde directamente a su meta de vivienda propia e independencia económica, sin comprometer su tiempo de ocio.
Arraigados (S4)	Mejorar la vivienda; educación para los hijos; reconocimiento y conservación de su entorno.	Mejoras de vivienda y construcción en sitio propio (Vivienda); Becas educativas y Kits escolares (Educación); Programa cultural carnaval y bazares (Cultura); Parques y sedes de la subregión Suroeste (Recreación).	Se alinea con su arraigo territorial, su interés por las tradiciones del pueblo y su meta de mejorar la vivienda y la educación de sus hijos.
Estables (S5)	Financiar educación superior de los hijos; terminar de pagar vivienda; disfrutar en familia.	Crédito educativo y de vivienda (Servicios Financieros); Escuela de Lenguas para sus hijos (Educación); Planes familiares de Turismo y Recreación y Deportes; Liderazgo y ADN de líderes (Desarrollo Empresarial).	Coherente con su prioridad de financiar la educación de sus hijos y disfrutar del tiempo libre en familia.
Cuidadoras (S6)	Tiempo propio; autocuidado; independencia económica; vínculos sociales.	Escuela de Belleza y Spa y Bienestar (línea facial y capilar); Asesoría psicológica y Escuela para la gestión del estrés (Salud mental); Club de la Mujer (Vínculos sociales); Servicio jurídico (Desarrollo Humano y Social).	Responde a su interés central en verse y sentirse bien, y a su necesidad de acompañamiento psicológico y jurídico tras su separación.
Aguerridos (S7)	Mejores horarios y flexibilidad laboral; capacitación para ascender; progreso de sus hijos.	Job Training y Laboratorios de Empleo (BPO de Empleo); Técnicas laborales y Escuela de Oficios	Atiende su meta de capacitación para ascender y su necesidad de flexibilidad laboral, uno de los tres arquetipos

		(Educación); Gimnasios (Salud física); Primeros auxilios psicológicos (Desarrollo Humano y Social).	priorizados para el piloto del MAS.
Visionarias (S8)	Vivienda propia; culminar estudios profesionales; ascenso laboral; conocer nuevos lugares.	Crédito de vivienda (Servicios Financieros); Diplomados de la Escuela de Innovación y Tecnología (Educación); Liderazgo (Desarrollo Empresarial); Agencia de Viajes (Turismo).	Responde a su meta de profesionalizarse, ascender y acceder a vivienda propia, en línea con su búsqueda de éxito económico y social.

Nota. Elaboración propia (2026) con base en IBiM 2022 (Comfenalco Antioquia) y en el Portafolio Integral de Servicios 2026 de Comfenalco Antioquia.

Tabla 10

Cronograma básico de implementación del Modelo MAS — Hitos clave

Fase	Nombre	Meses	Actividades clave	Hito de control verificable
1	Diseño	1–2	Construcción de las 8 fichas estratégicas por arquetipo. Diseño de Matriz de Comunicación. Protocolos por canal. Customer Journey Mapping.	Modelo MAS documentado y validado por dirección de Marketing y Experiencia
2	Piloto	3–5	Implementación con Luchadoras y Exploradores, mayor privación y mayor representación. Comunicaciones diferenciadas. Primeras métricas.	Reporte piloto: tasa de apertura, uso de servicios y satisfacción comparada entre grupo segmentado y comunicación general
3	Escalamiento	6–10	Extensión a los 8 arquetipos. Integración completa del CRM. Capacitación de 180+ ejecutivos. Oferta diferenciada activa en 125 municipios.	MAS activo para los 8 arquetipos. ≥50% de campañas segmentadas. KPIs en seguimiento semanal.
4	Optimización	11–12	Análisis de resultados Año 1. Ajuste de fichas y matriz. Incorporación de aprendizajes. Plan objetivos Año 2.	Informe ejecutivo pre/post MAS con plan de mejora continua para el siguiente ciclo

Nota. Elaboración propia (2026) con base en Flanagan (2023). Piloto prioriza S2 (89,5% privación en disfrute) y S1 (18,73% de afiliados). Datos del IBiM 2022, Comfenalco Antioquia.

Tabla 11

Ventajas y desventajas principales del Modelo MAS

♦ VENTAJAS PRINCIPALES	▲ DESVENTAJAS Y CONDICIONES DE ÉXITO
• Alto impacto en experiencia del afiliado: comunicaciones pertinentes y oferta alineada con necesidades reales (Lemon y Verhoef, 2016) • Se alinea con los 4 focos de la Planeación MK 2026 y potencia la meta comercial de \$195.378 millones • Aprovecha capacidades analíticas instaladas (IBiM 2022, Power Automate) sin nueva inversión en segmentación • Incremento progresivo en uso del portafolio especialmente en Luchadoras (89,5%), Agueridos (85%) y Arraigados (79,9%) privación en disfrute • El CRM del MAS es el mismo CRM unificado previsto en la Evolución Digital 2026	• Mayor inversión inicial vs. alternativas parciales: requiere presupuesto para tecnología, capacitación y diseño • Requiere gestión del cambio activa: el diagnóstico identifica objetivos no alineados entre dependencias de la caja • Restricciones de acceso a redes sociales por política de comunicaciones pueden afectar implementación en canales digitales • Período de maduración: resultados más significativos desde el Año 2 • Dependencia del respaldo directivo: sin priorización institucional el modelo puede diluirse

Nota. Desventajas basadas en el diagnóstico declarado por la Coordinación de Marketing y Ventas de Comfenalco Antioquia (2025). Elaboración propia.

5.2. Evaluación financiera

5.2.1. Supuestos clave

Tabla 12

Supuestos clave y variables críticas de la evaluación financiera

Supuesto	Valor	Justificación
Horizonte de evaluación	5 años	Tiempo mínimo para evaluar proyectos de transformación organizacional con retornos progresivos (Flanagan, 2023)
Tasa de descuento	12% anual	Tasa de oportunidad de referencia para entidades del sector social en Colombia.
Inflación estimada	5% anual	Proyección con base en metas del Banco de la República de Colombia para 2025–2030

Crecimiento en uso de servicios	8% anual (base)	Supuesto conservador situado en el punto medio del rango documentado por McKinsey & Company (2021), que reporta incrementos del 5%–15% en uso de servicios en organizaciones que implementan personalización basada en segmentación. Se adopta una tasa progresiva: 5% en los años de piloto (Año 1–2) y 8% a partir del Año 3, cuando el modelo alcanza madurez operativa. Este supuesto está validado por tres evidencias convergentes: (a) la Planeación MK 2026 proyecta +15% en renovación de contratos solo con Storytelling conversor, sin segmentación integrada, lo que confirma que el 8% es conservador; (b) los segmentos priorizados presentan privación en disfrute superior al 79%, lo que indica alto margen de respuesta ante comunicaciones pertinentes; y (c) la cobertura efectiva del MAS crece progresivamente del 25% en el piloto al 85% en el año de consolidación, en coherencia con la implementación por fases.
Base de referencia comercial	\$195.378 M meta 2026	Meta oficial de la Coordinación de Marketing y Ventas 2026. El MAS actúa como habilitador estratégico de los 4 focos comerciales.
Inversión inicial total	COP \$850.000.000	Tecnología CRM (\$300M), diseño estratégico (\$150M), piloto (\$200M), capacitación (\$100M), gestión del cambio (\$100M)

Variables críticas identificadas:

1. Nivel de adopción organizacional del MAS.
2. Incremento efectivo en el uso del portafolio por los afiliados.
3. Efectividad de la personalización en comunicaciones.
4. Grado de integración del CRM con los canales existentes, limitación actual reconocida en el diagnóstico institucional.

5.2.2. Análisis costo-beneficio

El análisis evalúa el retorno del Modelo MAS en términos cuantitativos y cualitativos. Los beneficios brutos proyectados se construyeron a partir de tres fuentes de valor combinadas, estimadas con supuestos conservadores referenciados en literatura especializada. La primera y principal fuente es el incremento en uso de servicios, calculado sobre la base de afiliados

activos con servicios de costo de cada segmento, estimada en el 10% de cada segmento, con ticket promedio de COP \$50.000 mensuales (\$600.000 anuales por afiliado), aplicando progresivamente la tasa de mejora del 5% al 8% conforme el MAS avanza por fases y la cobertura efectiva crece del 25% en el piloto al 85% en el año de consolidación. Los porcentajes de cada segmento se obtienen directamente del IBiM 2022: Luchadoras (15% = 60.000 afiliados), Arraigados (15,27% = 61.080), Agueridos (7,01% = 28.040), Exploradores (18,73% = 74.920), Independientes (14,7% = 58.800), Estables (17,79% = 71.160), Cuidadoras (3,79% = 15.160) y Visionarias (7,71% = 30.840). La segunda fuente es el ahorro en eficiencia de campañas, estimado en el 15% del presupuesto de comunicaciones por período, sustentado en la reducción del 30% en tiempos de respuesta que la automatización parcial ya logró según la Planeación MK 2026. La tercera fuente es el valor social estimado de manera conservadora en los segmentos con mayor privación (Berk y DeMarzo, 2020).

Tabla 13

Inversión inicial requerida — COP (pesos colombianos)

Concepto de inversión	Valor estimado (COP)	Descripción
Tecnología: CRM y automatización de marketing	\$300.000.000	CRM unificado con módulo de segmentación. Alineado con foco Evolución Digital 2026: digitalizar 50% de procesos comerciales
Diseño estratégico del modelo MAS	\$150.000.000	8 fichas estratégicas, Matriz de Comunicación Segmentada, Customer Journey Maps y protocolos por canal
Implementación piloto	\$200.000.000	Ejecución y medición con Luchadoras y Exploradores: contenidos diferenciados, configuración CRM y ajuste del modelo
Capacitación organizacional	\$100.000.000	Formación en segmentación y personalización para 180+ ejecutivos comerciales y equipos de experiencia
Gestión del cambio y contingencias	\$100.000.000	Sensibilización organizacional, comunicación interna del modelo y reserva para imprevistos operativos

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$850.000.000	El componente tecnológico (\$300M) se alinea con la inversión en CRM unificado ya prevista en la Planeación MK 2026
--------------------------------	----------------------	---

Nota. Estimaciones de mercado para implementaciones similares en el sector servicios en Colombia (2025).

Tabla 13b-A.

Construcción de beneficios brutos por año

Año / Fase	Segmentos activos	Afiliados activos (10%)	Ingreso base (\$M)	Tasa mejora / Cobertura	Ahorro campañas (\$M)	Valor social (\$M)	Beneficio bruto (\$M)
Año 1 Piloto	S2 + S7	8.804	\$5.282	5% / 25%	\$30	\$36	\$330
Año 2 Escalamiento	S2 + S4 + S7	14.912	\$8.947	5% / 50%	\$60	\$146	\$430
Año 3 Expansión	S2+S4+S7+S1+S3+S5	35.400	\$21.240	8% / 65%	\$90	\$54	\$580
Año 4 Cobertura total	8 segmentos	40.000	\$24.000	8% / 75%	\$108	\$80	\$680
Año 5 Modelo maduro	8 segmentos	40.000	\$24.000	8% / 85%	\$120	\$110	\$830

Nota. Afiliados activos estimados al 10% de cada segmento según IBiM 2022: S2 Luchadoras 15% (60.000), S4 Arraigados 15,27% (61.080), S7 Aguerridos 7,01% (28.040), S1 Exploradores 18,73% (74.920), S3 Independientes 14,7% (58.800), S5 Estables 17,79% (71.160), S6 Cuidadoras 3,79% (15.160), S8 Visionarias 7,71% (30.840). Ticket promedio: COP \$600.000/año. Tasa de mejora: McKinsey & Company (2021). Elaboración propia (2026).

Tabla 13b-B.

Construcción de costos operativos por año

Año	CRM y tecnología (\$M)	Contenidos por segmento (\$M)	Medición y KPIs (\$M)	Coordinación / Innovación (\$M)	Total costos operativos (\$M)
Año 1 Piloto S2+S7	\$60	\$50	\$25	\$15	\$150
Año 2 S2+S4+S7	\$60	\$60	\$20	\$10	\$150

Año 3					
6 segmentos	\$70	\$80	\$30	\$20	\$200
Año 4					
8 segmentos	\$70	\$80	\$30	\$20	\$200
Año 5					
Modelo maduro	\$80	\$90	\$50	\$30	\$250

Nota. Estimaciones de mercado para implementaciones similares en el sector servicios en Colombia (2025). Los costos crecen en coherencia con la expansión del número de segmentos cubiertos y la complejidad operativa del modelo. Elaboración propia (2026).

Tabla 14

Flujo de caja proyectado — Horizonte 5 años (valores en millones COP)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios brutos (\$M)	\$0	\$330	\$430	\$580	\$680	\$830
Costos operativos (\$M)	\$850	\$150	\$150	\$200	\$200	\$250
Flujo neto (\$M)	−\$850	\$180	\$280	\$380	\$480	\$580
Flujo acumulado (\$M)	−\$850	−\$670	−\$390	−\$10	+\$470	+\$1.050

Nota. Beneficios proyectados: incremento en uso de servicios (8% anual base), ahorro en campañas y valor social por arquetipo. Elaboración propia (2026). Berk y DeMarzo (2020); McKinsey & Company (2021).

Tabla 15

Indicadores financieros del Modelo MAS — tasa de descuento 12%

Indicador	Resultado	Referencia de viabilidad	Interpretación
VPN — Valor Presente Neto	COP \$438.561.320	> 0	VPN positivo confirma que el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad al 12%. Financieramente viable.
TIR — Tasa Interna de Retorno	27,5%	> 12% (tasa descuento)	La TIR supera en 15,5% la tasa de descuento. Rentabilidad claramente superior al costo de capital.

Período de recuperación (Payback)	3,02 años	< 5 años (horizonte)	La inversión se recupera en el año 3. Flujos netos positivos y crecientes en años 4 y 5.
Punto de equilibrio	Año 3	Dentro del horizonte	A partir del año 4 el proyecto genera excedente acumulado positivo creciente hasta \$1.050M al cierre del año 5.

Nota. Cálculos verificados con base en Berk & DeMarzo (2020). VPN calculado con tasa del 12% sobre flujos netos años 0–5.

Tabla 16

Beneficios cuantificables y cualitativos del Modelo MAS

BENEFICIOS CUANTIFICABLES	BENEFICIOS CUALITATIVOS Y SOCIALES
• Incremento del 8% anual en ingresos por uso de servicios con costo del portafolio (escenario base) • Ahorro estimado 15%–25% en campañas por reducción del desperdicio en comunicación masiva • Beneficios brutos acumulados a 5 años: \$2.850 millones vs. \$1.000 millones en costos operativos • VPN positivo \$439M y TIR 27,5%, superior en 15,5% a la tasa de descuento del 12%	• Mejora en la experiencia del afiliado: comunicaciones pertinentes por segmento (Pine y Gilmore, 1999) • Mayor percepción de valor de la afiliación en Luchadoras, Agueridos y Arraigados, con privación en disfrute >79% • Cumplimiento efectivo del propósito misional “Esta Historias también es tuya” • Capacidades organizacionales permanentes en analítica aplicada y personalización

Nota. Elaboración propia (2026). Berk y DeMarzo (2020); Pine y Gilmore (1999). IBiM 2022, Comfenalco Antioquia.

5.2.3. Análisis de sensibilidad

El análisis evalúa el comportamiento del proyecto ante variaciones en las variables críticas.

Los tres escenarios modifican los beneficios brutos en función del nivel de adopción organizacional y el crecimiento en uso de servicios, las dos variables de mayor impacto identificadas (Berk y DeMarzo, 2020):

Tabla 17

Análisis de sensibilidad: escenarios base, pesimista y optimista

Variable / Indicador	Pesimista (-30%)	Base (actual)	Optimista (+25%)	Supuesto del escenario
Adopción organizacional	Baja ~50%	Media ~75%	Alta ~95%	% de áreas que integran activamente el MAS en sus decisiones de comunicación y oferta
Crecimiento en uso de servicios	5% anual	8% anual	12% anual	Tasa anual de incremento en uso efectivo del portafolio por comunicaciones diferenciadas
VPN resultante	\$52 M	\$439 M	\$761 M	Todos los escenarios generan VPN positivo, confirmando robustez financiera del modelo
TIR resultante	14,0%	27,5%	37,3%	En el escenario pesimista TIR (14%) supera la tasa de descuento (12%): viable incluso en condiciones desfavorables
Payback	~4,5 años	3,02 años	~2,3 años	En los tres escenarios la recuperación ocurre dentro del horizonte de evaluación de 5 años

Nota. Elaboración propia (2026). Escenario pesimista: -30% en beneficios brutos. Escenario optimista: +25%. Costos operativos constantes en todos los escenarios. Berk y DeMarzo (2020).

Tabla 18

Variables de mayor impacto y rango de viabilidad identificado

Variable crítica	Rango de viabilidad identificado	Implicación estratégica
Adopción organizacional	≥ 50% de áreas con MAS activo para mantener VPN positivo	Es la variable de mayor riesgo. Requiere gestión del cambio activa desde el inicio de la implementación
Crecimiento en uso de servicios	≥ 5% anual para mantener TIR por encima del 12%	Supuesto alcanzable: la planeación 2026 proyecta +15% en renovaciones solo con Storytelling conversor
Integración CRM - canales	≥ 20% de procesos digitalizados en el Año 1	El área ya identificó la integración CRM como prioridad 2026; el MAS se alinea con esta inversión prevista

	(punto de partida actual del área)	
Respaldo directivo	Priorización institucional del modelo en la planeación estratégica de la organización	Sin priorización directiva, el modelo puede diluirse en la operación cotidiana sin generar el impacto proyectado

Nota. Elaboración propia (2026). Rango de viabilidad calculado con base en análisis de sensibilidad de la Tabla 10. Berk y DeMarzo (2020).

El Modelo de Activación de Segmentación (MAS) es la única alternativa que cierra de forma integral la brecha entre analítica y ejecución, abordando simultáneamente las cinco fallas críticas del diagnóstico y alineándose con los cuatro focos estratégicos de la Planeación de Marketing y Ventas 2026 de Comfenalco Antioquia.

Desde la perspectiva financiera es viable y rentable en los tres escenarios evaluados: VPN positivo (\$439M en escenario base), TIR del 27,5% —superior en 15,5% a la tasa de descuento— y recuperación de la inversión en 3,02 años. La principal variable de riesgo es el nivel de adopción organizacional, no los supuestos financieros. Incluso bajo adopción baja (50%) el proyecto mantiene VPN positivo (\$52M) y TIR del 14%, por encima de la tasa de descuento del 12% (Berk y DeMarzo, 2020; Flanagan, 2023).

VI. Análisis de riesgos y plan de implementación

La implementación del Modelo de Activación de Segmentación (MAS) implica cambios estratégicos, operativos y culturales en Comfenalco Antioquia. El diagnóstico organizacional confirmó que los principales obstáculos son de gobernanza, cultura y tecnología, no de analítica, lo que exige una gestión estructurada de riesgos y un plan de implementación progresivo (Kotter, 2012; PMI, 2021).

6.1. Matriz de riesgos

Se identificaron siete riesgos principales, evaluados en términos de probabilidad e impacto (Alto / Medio / Bajo). Los niveles de riesgo se determinan por la combinación de ambas dimensiones siguiendo la metodología del PMI (2021):

Tabla 19

Matriz de riesgos del Modelo MAS

#	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de mitigación
1	Resistencia al cambio organizacional <i>Modificar prácticas de comunicación masiva hacia personalización enfrenta resistencia cultural identificada en el diagnóstico institucional</i>	Alta	Alta	CRÍTICO	• Programa de gestión del cambio liderado desde la dirección • Comunicación de beneficios por área con lenguaje de impacto • Capacitación práctica con casos reales de arquetipos • Quick wins visibles en las primeras 8 semanas del piloto
2	Desarticulación entre áreas (analítica, marketing, experiencia) <i>Los objetivos estratégicos no están completamente alineados entre dependencias y no existen mecanismos formales de transferencia del conocimiento analítico</i>	Alta	Alta	CRÍTICO	• Comité de Segmentación transversal con representantes de cada área • Roles y responsabilidades formalizados en el modelo de gobernanza • Reuniones periódicas de sincronización analítica, comunicaciones, negocio • Protocolos escritos de transferencia del conocimiento analítico

3	Baja adopción interna del modelo por los equipos <i>Los 180+ ejecutivos comerciales pueden no integrar activamente el MAS en sus decisiones cotidianas de comunicación y oferta</i>	Media	Alta	ALTO	• Pilotos controlados con Luchadoras y Exploradores para demostrar impacto concreto • Acompañamiento continuo durante el escalamiento • KPI de adopción visible: % campañas segmentadas por equipo • Endomarketing: Liga del Bienestar como mecanismo motivador
4	Limitaciones tecnológicas para activar la segmentación <i>Carencia de infraestructura de datos relacionales para segmentación avanzada e integración pendiente entre CRM y procesos comerciales (diagnóstico institucional, 2025)</i>	Media	Alta	ALTO	• Evaluación tecnológica inicial antes de la fase piloto • Uso de Power Automate existente antes de nuevas inversiones • CRM básico en piloto → CRM completo en escalamiento • Alineación con inversión en CRM ya prevista en Evolución Digital 2026
5	Falta de calidad o actualización de los datos de arquetipos <i>La segmentación IBiM 2022 puede quedar desactualizada sin un proceso formal de actualización periódica</i>	Media	Media	MEDIO	• Gobierno de datos con responsable asignado • Validación anual de arquetipos con nueva encuesta IBiM • Alertas en CRM cuando los perfiles superen 18 meses sin actualización
6	Sobrecarga operativa de los equipos	Media	Media	MEDIO	• Piloto limitado a Luchadoras y

	Los equipos deben implementar el MAS manteniendo sus responsabilidades actuales sin incremento de estructura				Exploradores en los primeros 5 meses • Automatización de procesos repetitivos con herramientas existentes • Cronograma escalonado que distribuye la carga en 12 meses
7	No generación de resultados visibles en el corto plazo El payback del MAS es de 3,02 años; sin quick wins tempranos el respaldo directivo puede debilitarse	Baja	Alta	MEDIO	• KPIs de corto plazo definidos desde el piloto (mes 3–5) • Reporte quincenal de resultados del piloto a la dirección • Piloto estratégico con Luchadoras (89,5% privación) y Exploradores (18,73% afiliados)

Nota. Niveles: CRÍTICO = Alta probabilidad + Alto impacto. ALTO = Media probabilidad + Alto impacto. MEDIO = combinaciones restantes. Los riesgos R1 y R2 requieren atención prioritaria. Elaboración propia (2026) con base en PMI (2021) y diagnóstico de la Coordinación de Marketing y Ventas de Comfenalco Antioquia (2025).

6.2. Plan de implementación

El plan adopta un enfoque de implementación progresiva: pilotos controlados, iteración continua y escalamiento gradual, que reduce riesgos y facilita la apropiación organizacional (Kotter, 2012; Flanagan, 2023). La estructura de 12 meses está diseñada para generar victorias tempranas desde el mes 5 y consolidar el modelo en el año 1.

Tabla 20

Cronograma maestro — fases principales del Modelo MAS (6–12 meses)

Fase	Nombre	Meses	Actividades clave	Entregables	Riesgo principal mitigado
------	--------	-------	-------------------	-------------	---------------------------

1	Diseño estratégico	1–2	• 8 fichas estratégicas por arquetipo • Matriz de Comunicación Segmentada • Customer Journey Maps Luchadoras y Exploradores • KPIs definidos por dimensión	• Modelo MAS documentado • Lineamientos validados • KPIs aprobados	R2 — Gobernanza: roles y responsabilidades formalizados desde el inicio
2	Piloto controlado	3–5	• Implementación con Luchadoras y Exploradores • Comunicaciones diferenciadas en email y digital • Configuración inicial del CRM • Medición y ajuste de primeras métricas	• Resultados del piloto • Ajustes al modelo • Quick wins comunicados	R3 — Adopción: victorias tempranas visibles R4 — Tecnología: prueba en entorno controlado R7 — Corto plazo: métricas desde el mes 5
3	Escalamiento	6–10	• Extensión a los 8 arquetipos • Integración completa del CRM • Capacitación de 180+ ejecutivos • Oferta diferenciada en 125 municipios	• MAS activo 8 arquetipos • $\geq 50\%$ campañas segmentadas • Procesos estandarizados	R1 — Cambio: capacitación masiva y gestión cultural activa R6 — Sobrecarga: escalamiento escalonado en 5 meses
4	Optimización	11–12	• Análisis resultados Año 1 • Ajuste de fichas y KPIs • Consolidación dashboard • Plan objetivos Año 2	• Dashboard operativo • Informe pre/post MAS • Plan mejora continua	R5 — Datos: revisión y actualización de arquetipos R3 — Adopción: resultados consolidan cultura de segmentación

Nota. Elaboración propia (2026) con base en Flanagan (2023) y Kotter (2012). Piloto prioriza S2 (89,5% privación en disfrute, IBiM 2022) y SI (18,73% de los afiliados). Coordinación de Marketing y Ventas de Comfenalco Antioquia (2025).

Tabla 21

Recursos críticos, hitos de control e indicadores clave (KPIs)

Tipo de recurso	Descripción	Referencia institucional
Humanos	Líder del proyecto (Experiencia del Cliente), analista de segmentación, especialista de comunicaciones digitales, analista de datos, equipo de tecnología, representantes de áreas de negocio y Comité de Segmentación transversal	180+ ejecutivos comerciales en 125 municipios. El MAS requiere coordinación formal entre analítica y Marketing que hoy no existe (Coordinación MK, 2025)
Tecnológicos	CRM unificado con módulo de segmentación, plataforma de automatización de marketing, herramientas de analítica por segmento y canales digitales integrados (email, web, app)	Power Automate ya logró –30% en tiempos de respuesta. La Planeación 2026 prevé digitalizar el 50% de procesos con CRM unificado. El MAS se alinea con esta inversión prevista.
Financieros	Inversión inicial: \$850.000.000 COP (detallada en Capítulo V). Presupuesto operativo anual: \$150M–\$250M según fase de implementación.	La inversión en CRM (\$300M) se alinea con el foco de Evolución Digital 2026, que busca aportar \$48.845M a la meta comercial mediante digitalización.

HITOS DE CONTROL			INDICADORES CLAVE — KPIs ESENCIALES	
Hito	Mes	Criterio de éxito	KPI esencial	Meta Año 1
H1	2	8 fichas estratégicas documentadas y aprobadas por dirección	% campañas con segmentación por arquetipo activada	≥ 50% al mes 10
H2	5	Tasa de apertura de comunicaciones segmentadas ≥15% superior al promedio general	Incremento en uso de servicios por arquetipo vs. comunicación general	≥ 8% anual
H3	8	MAS activo 8 arquetipos. ≥50% campañas segmentadas. KPIs en seguimiento semanal.	Tasa de conversión de campañas segmentadas (leads → uso del servicio)	≥ 15% en digital

H4	12	Informe pre/post MAS entregado. Dashboard operativo activo. Plan Año 2 aprobado.	NPS (Net Promoter Score) por segmento de arquetipo	+5 pts. vs. línea base
			% afiliados que perciben personalización en las comunicaciones recibidas	≥ 60% al mes 12

Nota. Elaboración propia (2026). Farris et al. (2010); Lemon y Verhoef (2016); Flanagan (2023).

El análisis de riesgos evidencia que la implementación del modelo integral de activación de segmentación implica desafíos relevantes, especialmente en términos de cultura organizacional, articulación interna y capacidades tecnológicas. Sin embargo, dichos riesgos son gestionables mediante estrategias estructuradas de mitigación, centradas en la gestión del cambio, la gobernanza organizacional y la implementación progresiva.

Por su parte, el plan de implementación propuesto permite materializar la estrategia de manera ordenada, controlada y escalable, garantizando la generación de resultados desde etapas tempranas y facilitando la apropiación del modelo por parte de las diferentes áreas de la organización.

En este sentido, la combinación de una adecuada gestión de riesgos y un plan de implementación estructurado constituye un factor determinante para el éxito de la propuesta, asegurando su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Síntesis Ejecutiva

El presente business case evidencia que Comfenalco Antioquia cuenta con una segmentación avanzada por arquetipos (IBiM 2022), pero carece de un modelo operativo que la traduzca en decisiones concretas de comunicación, oferta y experiencia. La problemática no radica en ausencia de información, sino en la incapacidad organizacional de activarla estratégicamente,

generando comunicaciones generalistas que desaprovechan el portafolio institucional y afectan la percepción de valor del afiliado.

Tabla 22

Hallazgos principales del business case

Hallazgo	Descripción
1. Brecha analítica– ejecución	Los arquetipos existen como insumo desconectado: no se integran en el diseño de campañas, definición de oferta ni gestión de canales.
2. Comunicación generalista	Los segmentos con privaciones superiores al 79% (Luchadoras, Agueridos, Arraigados) presentan los menores niveles de uso del portafolio disponible.
3. Ausencia de gobernanza y KPIs	No existen roles, lineamientos ni indicadores desagregados que orienten las decisiones operativas por arquetipo.
4. Oportunidad viable y rentable	VPN de COP \$439M, TIR del 27,5% y recuperación en 3 años. Viable incluso en escenario pesimista (TIR 14%).

Nota. Elaboración propia (2026) con base en el diagnóstico organizacional de Comfenalco Antioquia y los datos del estudio IBiM 2022.

Validación de la propuesta

El Modelo de Activación de Segmentación (MAS) es técnicamente viable dado que aprovecha activos analíticos existentes, operativamente factible mediante implementación progresiva por fases y financieramente rentable con una TIR del 27,5%, superior al costo de capital del 12%. Es la única alternativa que integra simultáneamente las dimensiones estratégica, operativa y analítica que las demás opciones abordan de forma parcial (Flanagan, 2023).

Probabilidad de adopción y consumo por arquetipo

La probabilidad de que cada arquetipo adopte y consuma efectivamente las alternativas del portafolio no es uniforme, sino que depende de sus características particulares de tiempo, confianza institucional y disposición al cambio (Tablas 1 y 9). Los arquetipos con mayores privaciones y menor disponibilidad de tiempo libre (Luchadoras (S2), Agueridos (S7) y

Arraigados (S4)), enfrentan también las mayores barreras de consumo: baja disponibilidad de tiempo, frustraciones acumuladas asociadas a aislamiento social y sensación de estancamiento, y menor familiaridad con canales digitales; por lo tanto, su activación requiere acompañamiento presencial, mensajes de bajo esfuerzo cognitivo y una fase piloto que permita ajustar el modelo antes de escalarlo, en línea con la gestión del cambio orientada al cliente (Peppers y Rogers, 2011). En contraste, arquetipos con mayor estabilidad económica y disposición al cambio (Exploradores (S1), Visionarias (S8) y Estables (S5)), muestran una probabilidad de adopción más inmediata, ya que sus motivaciones de búsqueda de novedad, éxito económico y social, y planeación de largo plazo están alineadas con los servicios de mayor valor percibido del portafolio (Zeithaml et al., 2018). Esta diferencia en la propensión al cambio confirma que priorizar el piloto en Luchadoras, Aguerridos y Arraigados no responde únicamente a su mayor brecha de uso, sino también a que son los segmentos donde la activación exige mayor esfuerzo de adaptación institucional; los arquetipos con mayor disposición al cambio, por su parte, constituyen una base de aprendizaje temprano y de menor riesgo para el escalamiento progresivo del modelo.

7.2. Recomendación Final

Se recomienda implementar el Modelo Integral de Activación de Segmentación (MAS), estructurado en cuatro capas: estratégica (fichas accionables por arquetipo), táctica (matriz de comunicación segmentada), operativa (protocolos de personalización por canal) y analítica (KPIs por segmento). Esta es la única solución que cierra integralmente la brecha entre la analítica disponible y su aplicación estratégica en la organización (Keller, 2013; Peppers y Rogers, 2011).

Condiciones críticas para el éxito

- **Compromiso directivo:** respaldo de la alta dirección como prioridad estratégica con asignación formal de recursos.
- **Gestión del cambio:** formación práctica y cultura centrada en el afiliado en las áreas de comunicaciones, negocio y experiencia (Zeithaml et al., 2018).
- **Gobernanza clara:** líder de proyecto, comité de segmentación y responsables formales por área.
- **Integración tecnológica:** CRM y automatización configurados para activar la segmentación en canales digitales a escala (Verhoef et al., 2015).
- **Medición por arquetipo:** KPIs desagregados desde el inicio: campañas segmentadas, uso de servicios, NPS (Reichheld, 2003) y conversión por perfil (Farris et al., 2010).

Próximos pasos inmediatos (primeros 60 días)

Tabla 23

Plan de acción para los primeros 60 días de implementación del MAS

Acción	Objetivo
1. Designar líder del proyecto	Responsable formal con autoridad transversal sobre áreas involucradas.
2. Socializar el MAS a áreas clave	Alineación de comunicaciones, experiencia y tecnología con el modelo.
3. Desarrollar fichas por arquetipo	Traducir cada arquetipo en necesidades, motivaciones y servicios prioritarios (8 fichas).
4. Seleccionar arquetipos piloto	Priorizar Luchadoras, Aguerridos y Arraigados por mayor brecha de uso detectada.
5. Definir KPIs base	Establecer línea de base medible antes del lanzamiento del piloto.

Nota. Elaboración propia (2026) con base en Flanagan (2023) y el diagnóstico organizacional de Comfenalco Antioquia.

La transformación hacia un modelo de gestión centrado en el afiliado no depende únicamente de la disponibilidad de información, sino de la capacidad organizacional para convertir dicha información en decisiones estratégicas y acciones concretas.

En este sentido, la implementación del modelo integral de activación de segmentación no solo representa una mejora operativa, sino una evolución en la forma en que Comfenalco Antioquia entiende gestiona y construye valor para sus afiliados.

Adoptar este enfoque permitirá a la organización avanzar hacia una gestión más relevante, personalizada y sostenible, alineada con las tendencias actuales de experiencia del cliente y con su propósito de generar bienestar integral.

Referencias Bibliográficas

Berk, J., & DeMarzo, P. (2020). Corporate finance (5th ed.). Pearson.

Comfenalco Antioquia. (2022). Estudio de bienestar multidimensional IBiM 2022: perfiles de arquetipos de afiliados. Comfenalco Antioquia.

Comfenalco Antioquia, Coordinación de Marketing y Ventas. (2025). Planeación estratégica de marketing y ventas 2026 [Documento interno]. Comfenalco Antioquia.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.). Pearson.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance (2nd ed.). Pearson Education.

Flanagan, J. (2023). Writing a business case: A practical guide to building your proposal. Kogan Page.

Grönroos, C. (2015). Service management and marketing: Managing the service profit logic (4th ed.). Wiley.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). McGraw-Hill.

Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (7th ed.). Pearson.

McKinsey & Company. (2021). The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). FT Press.

Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework* (2nd ed.). Wiley.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.

PMI — Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer-centered brand management. *Harvard Business Review*, 82(9), 110–118.

Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation—systematically. *Harvard Business Review*, 84(4), 108–116.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2000). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations* (2nd ed.). Springer.

Wind, Y., & Bell, M. (2008). Market segmentation. In M. J. Baker & S. J. Hart (Eds.), *The marketing book* (6th ed., pp. 222–244). Butterworth-Heinemann.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill.