



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Economía y Empresa

Máster en Dirección de Marketing
**Creación de la Dirección de Mercadeo y
Experiencia de Usuarios en la Universidad
Simón Bolívar**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Jacob R. Gutiérrez Orozco Gabriel A. Escobar Aguilera
Tipo de trabajo:	Grupal
Director/a:	David Alameda García
Fecha:	11-02-2026

Resumen

En la última década, la educación superior colombiana, especialmente en el sector privado, enfrenta una crisis por la disminución de inscripciones y matrículas. Factores como las barreras económicas, una mayor competencia nacional e internacional, y una baja rentabilidad percibida en algunos programas tradicionales, explican esta tendencia. Ante este escenario, la Universidad Simón Bolívar necesita una estrategia integral para captar nuevos aspirantes, retener y fidelizar a su comunidad estudiantil. Actualmente, sus esfuerzos en mercadeo y gestión de la experiencia de usuarios se encuentran fragmentados. La propuesta central es crear una **Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios** que unificaría estratégicamente la atención durante todo el ciclo de vida de los estudiantes, alineándose con el Plan Estratégico de Desarrollo de la universidad. Su objetivo es centrarse en el usuario, optimizar procesos e integrar tecnología, contribuyendo a la sostenibilidad y el posicionamiento institucional.

Palabras clave: educación superior, mercadeo estratégico, experiencia de usuario.

Abstract

Over the past decade, Colombian higher education, particularly in the private sector, has faced a crisis due to declining enrollment and tuition rates. Factors such as economic barriers, increased national and international competition, and perceived low profitability in some traditional programs explain this trend. Given this scenario, Simón Bolívar University needs a comprehensive strategy to attract new students and retain and build loyalty among its student community. Currently, its marketing and user experience management efforts are fragmented. The central proposal is to create a **Marketing and User Experience Department** that would strategically unify support throughout the student lifecycle, aligning with the university's Strategic Development Plan. Its objective is to optimize processes, integrate technology, and focus on the user, contributing to the university's sustainability and institutional positioning.

Keywords: higher education, strategic marketing, user experience.

Organización de trabajo en grupo y mecanismos de coordinación

Epígrafe	Alumno responsable	Objetivos perseguidos
Resumen	Todos	Dar una breve descripción de la razón del proyecto, objetivos perseguidos y lo que se busca crear.
Introducción	Todos	Brindar una descripción inicial del proyecto, explicando parte del problema y las posibles soluciones que pueden remediarlo.
Justificación y planteamiento del problema	Todos	Determinar por qué la falta de una dirección de marketing y experiencia del usuario representa un problema y los resultados que pueden presentarse de contar con un departamento como este.
Objetivos	Todos	Determinar los objetivos que serán la guía para el trabajo de investigación.
Desarrollo del trabajo	Todos	Búsqueda de la información, implementar los métodos de investigación y posibles soluciones para solventar la problemática.
Planteamiento de soluciones	Jacob Gutiérrez	Obtener un 100% de participación de todas las facultades y programas en los comités de gobernanza de mercadeo y experiencia de usuario de forma semestral.
Planteamiento de soluciones	Gabriel Escobar	Conseguir que del 100% de las consultas de los alumnos a través de los diferentes canales digitales, un 90% de ellas se respondan en un periodo menor a 24 horas.
Conclusiones y recomendaciones	Todos	Brindar las conclusiones del proyecto de investigación, junto con las recomendaciones hechas para la universidad.

Referencias bibliográficas	Todos	Brindar las evidencias necesarias de las fuentes externas consultadas en la investigación.
Mecanismos de coordinación empleados entre los integrantes del grupo: • Dos reuniones virtuales por semana. • Contacto diario vía WhatsApp.		
Herramientas utilizadas para esta coordinación: • Google Meets y Zoom. • Chat de WhatsApp. • Google Drive y correo electrónico.		

Índice de contenidos

1.	Introducción	11
1.1.	Justificación y planteamiento del problema	12
2.	Marco teórico.....	15
2.1.	Contexto del sector educativo privado en Colombia	15
2.1.1.	Panorama de las inscripciones en los programas de pregrado	16
2.1.2.	Matrícula en los programas de pregrado	17
2.2.	Comportamiento del estudiante como consumidor	19
2.2.1.	Factores que influyen en la decisión de matrícula	19
2.2.2.	Customer journey del estudiante	20
2.3.	Experiencia del cliente en entornos educativos	22
2.3.1.	Experiencia del cliente en universidades.....	22
2.3.2.	Diseño centrado en el usuario	23
2.4.	Concepto y principios del diseño organizacional.....	25
2.6.	Nuevas tendencias	26
2.7.	Marketing como eje estratégico del servicio.....	26
2.7.1.	Marketing mix	27
2.8.	Marketing educativo como estrategia institucional	28
2.8.1.	Definición del marketing educativo y su evolución	28
2.8.2.	Segmentación en el contexto universitario	29
2.9.	La tecnología en la experiencia del estudiante.....	30

2.9.1. Las plataformas CRM (Customer Relationship Management) y su efecto en los estudiantes	30
2.9.2. Analítica predictiva y personalización de la experiencia en educación..	31
2.10. Innovación y transformación digital en las universidades	33
2.10.1. Dimensiones de las universidades impactadas por la transformación digital.....	34
3. Análisis de la situación	36
3.1. Análisis del macroentorno	36
3.2. Situación interna de la Universidad Simón Bolívar	42
3.2.1. Ventajas competitivas.....	43
3.2.2. Ventajas competitivas como insumo para la comunicación de marca ..	45
3.2.3. Diagnóstico estratégico	46
3.3. Diagnóstico de la situación (Análisis DOFA – CAME)	48
3.3.1. Análisis DOFA	48
3.3.2. Análisis CAME.....	50
4. Objetivos y estrategias.....	54
4.1. Objetivo General	54
4.2. Objetivos Específicos	54
5. Planteamiento de soluciones.....	54
5.1. Propuesta de estructura funcional	54
5.2. Propuesta de modelo de gestión directivo.....	57
5.3. Plan de acción estratégico	59

5.4. Presupuesto	63
5.5. Calendario de implementaciones	66
5.6. Monitorización	66
6. Conclusiones	71
7. Limitaciones	72
Referencias bibliográficas	75

Índice de figuras

Ilustración 1. Comportamiento de inscritos en pregrado Colombia	17
Ilustración 2. Comportamiento de matriculados en pregrado Colombia	18
Ilustración 3. Diagrama del proceso de Diseño Centrado en el Usuario	24
Ilustración 4: Los 7 componentes del marketing mix	28
Ilustración 5. Línea de tiempo del surgimiento del marketing educativo	29
Ilustración 6. Dimensiones de las universidades impactadas por la transformación digital ...	34

Índice de tablas

Tabla 1. Consideraciones éticas	32
Tabla 2. Análisis PESTEL	39
Tabla 3. Análisis de las Fortalezas de la Universidad Simón Bolívar	48
Tabla 4. Análisis de las Debilidades de la Universidad Simón Bolívar	49
Tabla 5. Análisis de las Oportunidades de la Universidad Simón Bolívar	49
Tabla 6. Análisis de las Amenazas de la Universidad Simón Bolívar	50
Tabla 7. Análisis CAME	51
Tabla 8. Estructura operativa funcional	55
Tabla 9. Modelo de gestión directivo	58
Tabla 10. Plan de acción estratégico	60
Tabla 11. Presupuesto para desarrollo de acciones	64
Tabla 12. Calendario implementaciones de plan de acción estratégico	66
Tabla 13. Monitorización	66

1. Introducción

Las universidades privadas en Colombia están presentando una disminución en la atracción y retención de estudiantes, esto puede deberse a las recientes medidas adoptadas por el gobierno nacional, a los costos de las matrículas, a las opciones de financiación existentes, a los gastos de manutención de quienes estudian provenientes de otros territorios, y a la existencia de una amplia oferta en el mercado, como principales factores que están contribuyendo a que la población estudiantil haya disminuido considerablemente en los últimos años. A pesar de los esfuerzos que está realizando la Universidad Simón Bolívar, ubicada en Colombia, en las ciudades de Barranquilla y Cúcuta, por consolidar acciones de mercadeo y promoción de programas académicos para atraer nuevos alumnos, los resultados parecen no variar.

Este trabajo de investigación plantea la creación de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios como una solución estratégica. La propuesta busca centralizar y optimizar la gestión a lo largo de todo el ciclo de vida del estudiante: desde que es aspirante de pregrado, hasta que culmina el ciclo de formación profesional y se convierte en un prospecto para ingresar a la oferta de posgrados en los diferentes niveles que se ofrecen. La implementación de esta estrategia también busca promover el análisis de los datos obtenidos de aspirantes y estudiantes de forma precisa y actualizada, lo cual permita a la Universidad Simón Bolívar tomar decisiones a tiempo y posicionarse activamente como referente de innovación e investigación mercadológica.

Durante su desarrollo se hará una revisión teórica sobre los conceptos de organizaciones, marketing estratégico, transformación digital y experiencia de usuarios, todos desde la perspectiva de sus aplicaciones en la educación superior. Posteriormente se analizará el entorno

a nivel interno y externo, para comprender cuáles son los factores a los que se enfrenta la Universidad Simón Bolívar y analizar las posibles soluciones que se pueden ofrecer para superar el problema descrito. Finalmente, se propondrá la dirección de mercadeo y experiencia de usuarios sobre la cual funcionarán las áreas descritas, definiendo su alcance, actores involucrados, proyecciones de crecimiento y consolidación, y aportes a la sostenibilidad del servicio educativo.

1.1. Justificación y planteamiento del problema

El sector de la educación superior privada en Colombia atraviesa una coyuntura caracterizada por una tendencia a la disminución en el número de inscritos y matriculados. A pesar de los avances en la ampliación de la cobertura a nivel nacional, el sistema enfrenta desafíos estructurales que limitan su crecimiento y sostenibilidad. Los datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) ilustran esta problemática de manera contundente en el ámbito privado, donde el número de inscritos alcanzó su máximo en el primer semestre de 2016 con 377.520 aspirantes, cifra que no ha vuelto a registrarse y que contrasta con los 204.395 estudiantes matriculados en el primer semestre de 2024, evidenciando una caída significativa en la demanda (SNIES, 2024).

Esta dinámica de decrecimiento también se refleja en la admisión de estudiantes, con una caída nacional en las universidades privadas de 277.755 a 205.526 admitidos entre el primer y segundo semestre de 2024, lo que sugiere una migración de la demanda hacia las universidades oficiales, tanto en modalidad presencial como virtual, incentivada por las políticas de gratuidad (SNIES, 2024).

A esta realidad se suman factores como la percepción de baja rentabilidad de ciertos programas, las barreras económicas persistentes (los altos costos de la matrícula y los gastos complementarios) y la creciente competencia de instituciones nacionales e internacionales, especialmente en la modalidad virtual, que diversifican la oferta educativa y capturan una parte importante de la demanda potencial.

Aun así, las proyecciones indican que los programas universitarios privados continuarán con una tendencia negativa en la matrícula de primer curso hasta el 2025, con una posible estabilización para el 2026. De acuerdo con el pronóstico que realizó la Pontifica Universidad Javeriana por encargo de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), existen varios escenarios que han incidido en esta situación.

En primer lugar, la matrícula total en educación media regular a nivel nacional ha caído de forma ininterrumpida desde 2010, con un descenso de 11.1 millones a 9.8 millones en 2023. Si bien esta reducción aún no ha afectado la matrícula del último grado de educación media, es un claro indicador de una futura contracción en el número de aspirantes en las universidades. A estas proyecciones se suman los desafíos demográficos que impactan directamente en la demanda a largo plazo. La continua caída en los nacimientos, por ejemplo, que alcanzó su punto más bajo en 2023 con 510.7 mil, es una tendencia global que proyecta una futura reducción en la población en edad de ingresar a la educación superior en pregrado y posgrado (SNIES, 2024).

La fragmentación del sistema educativo post-media es uno de los principales hallazgos de este estudio. A diferencia de otros países, no existe un marco unificado que integre la Educación Superior (ES) con la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH). Esta falta de articulación genera confusión y dificulta la movilidad entre los distintos niveles formativos.

Asimismo, no hay rutas claras, ni mecanismos de homologación efectivos que faciliten el paso de la educación no formal a la formal.

El estudio también precisa que persisten brechas significativas en términos de acceso equitativo entre regiones y niveles socioeconómicos, y que las barreras económicas continúan siendo un factor determinante para el ingreso (especialmente en universidades privadas) y un potenciador de la deserción estudiantil (tanto en instituciones oficiales como privadas). Los altos costos de la matrícula y los gastos complementarios (transporte, papelería, alimentación, etc.) pueden convertirse en un impedimento significativo para la matrícula y la permanencia.

Con respecto a lo anterior, la coyuntura actual del ICETEX (organismo estatal de financiamiento) y sus programas de crédito para estudios superiores representa un reto significativo, ya que son medios importantes de financiación. Sin recursos suficientes para el ICETEX, se estaría afectando de forma trascendental la matrícula y el tránsito dentro del sistema educativo. En este contexto, la redefinición de las estrategias institucionales no es solo una opción, sino una urgencia para asegurar la pertinencia de la oferta de servicios, la diversificación de fuentes de financiación y la sostenibilidad a largo plazo.

El presente trabajo de investigación plantea la necesidad de abordar esta problemática mediante la propuesta de creación de la **Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios**, y su implementación en las sedes de la Universidad Simón Bolívar en Cúcuta y Barranquilla. Esta iniciativa se concibe como una respuesta estratégica diseñada para unificar y optimizar el ciclo de vida completo del estudiante, desde el onboarding inicial hasta la fidelización del egresado. La propuesta se alinea con el Plan Estratégico de Desarrollo 2023-2027 de la universidad,

contribuyendo a los ejes de Gestión Administrativa y Financiera, y de Transformación Digital, al promover una gestión más eficiente, transparente y basada en la tecnología.

2. Marco teórico

2.1. Contexto del sector educativo privado en Colombia

Durante la última década, Colombia ha logrado avances importantes en el acceso a la educación superior, especialmente en los programas de pregrado. De acuerdo con datos del Ministerio de Educación Nacional (2024), la cobertura bruta pasó del 49,82% en 2014 al 57,53% en 2024, lo que evidencia un crecimiento sostenido en la matrícula universitaria. Este progreso adquiere relevancia si se considera que, tras la promulgación de la Ley 30 de 1992, el país apenas alcanzaba niveles de cobertura cercanos al 20%.

No obstante, a pesar de esta tendencia positiva, Colombia aún presenta brechas significativas frente a los promedios de los países miembros de la OCDE, donde la cobertura supera el 70%, y respecto a naciones latinoamericanas como Chile y Argentina, que registran valores cercanos o superiores al 90%.

Según con el Laboratorio de Economía de la Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, (2025), la evolución reciente refleja diferentes ritmos según los gobiernos. Durante la administración de Juan Manuel Santos (2014–2018), la cobertura creció de 49,82% a 53,97%. En contraste, bajo el gobierno de Iván Duque (2018–2022), el avance fue menor, solo 0,95 puntos porcentuales. Finalmente, el gobierno de Gustavo Petro (2022–2024) ha retomado el crecimiento, alcanzando una cobertura del 57,53% gracias a políticas de gratuidad educativa.

2.1.1. Panorama de las inscripciones en los programas de pregrado

De acuerdo con el Laboratorio de Economía de la Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, (2025), el comportamiento de las inscripciones en programas de pregrado durante la última década muestra diferencias marcadas entre el sector oficial y el privado, reflejando los efectos de las políticas públicas y las condiciones económicas del país. En el caso de las universidades privadas, las cifras evidencian una tendencia descendente sostenida que contrasta con la recuperación reciente del sector público.

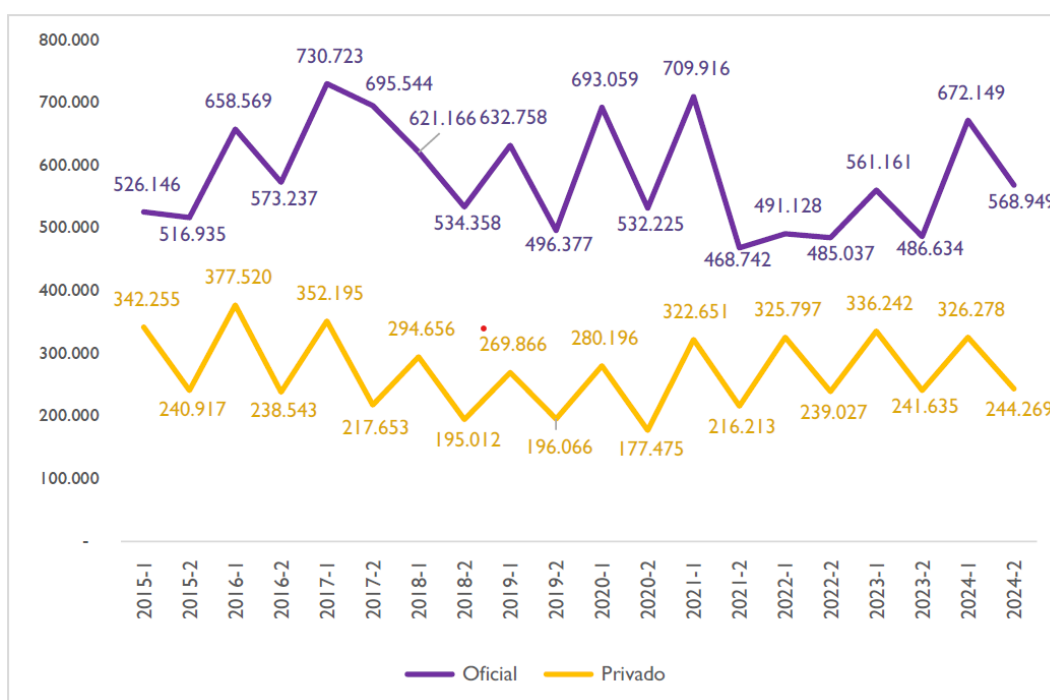
Durante el segundo mandato de Juan Manuel Santos (2014–2018), el programa Ser Pilo Paga, pese a estar dirigido al financiamiento de matrículas en universidades privadas, estimuló una percepción de mayor acceso a la educación superior y atrajo a miles de jóvenes hacia estas instituciones. Sin embargo, se concentraron en determinados estratos socioeconómicos, lo que limitó su alcance estructural.

Con la llegada del gobierno de Iván Duque (2018–2022), el número de aspirantes a universidades privadas comenzó a descender con mayor fuerza. Factores como la desaceleración económica, la transición del programa Ser Pilo Paga a Generación E, que redujo el subsidio directo a la demanda y los efectos de la pandemia de COVID-19 provocaron una disminución significativa en las inscripciones. Entre 2016 y 2021, el sector privado pasó de registrar 377.520 inscritos a menos de 336.000, sin lograr recuperarse en los semestres posteriores.

En el periodo más reciente, bajo el gobierno de Gustavo Petro (2022–2024), la brecha entre los dos sectores se ha ampliado. Mientras las universidades públicas experimentaron un aumento significativo en las inscripciones, gracias a la política de gratuidad educativa y al fortalecimiento presupuestal, las privadas continuaron mostrando señales de estancamiento.

Este comportamiento sugiere que el modelo de financiamiento basado en la demanda que favoreció al sector privado durante varios años ha perdido vigencia en un contexto donde la educación gratuita y la expansión del sistema público cobran mayor protagonismo. Si bien las universidades privadas han buscado adaptarse mediante estrategias de diversificación, educación virtual y programas de apoyo financiero, estas medidas no han sido suficientes para revertir la tendencia a la baja.

Ilustración 1. Comportamiento de inscritos en pregrado Colombia



Fuente: Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana, 2025

2.1.2. Matrícula en los programas de pregrado

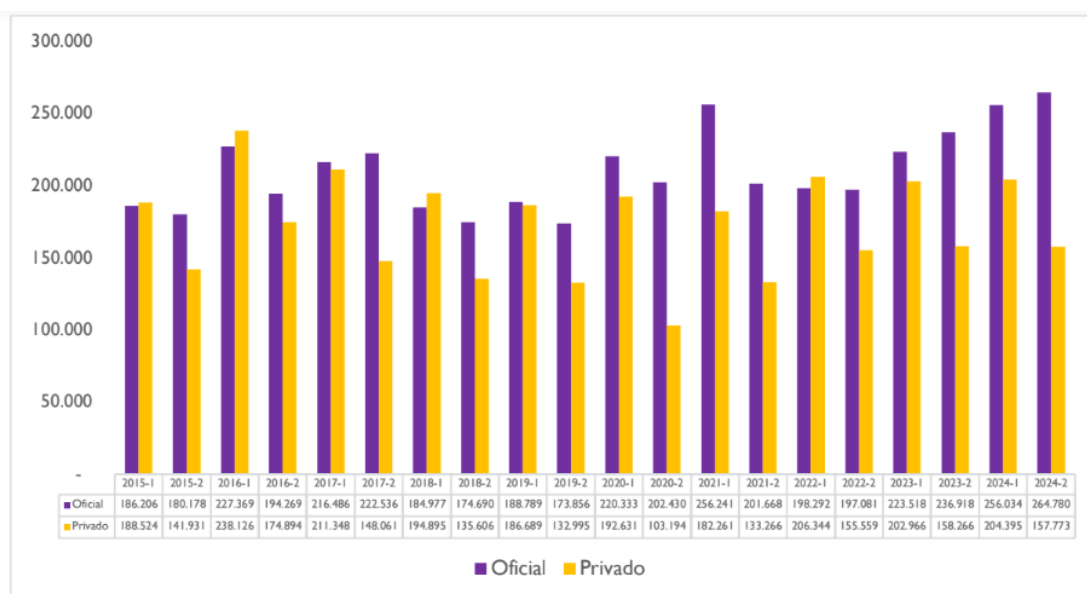
Según el Laboratorio de Economía de la Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, (2025), la matrícula total en programas de pregrado hace referencia al número de estudiantes que se encuentran activos en el sistema de educación superior durante un periodo determinado, sin importar el semestre o nivel de formación en el que estén. Este indicador incluye tanto a quienes

inician sus estudios como a quienes cursan etapas avanzadas, por lo que se considera una variable de stock, a diferencia de la matrícula en primer curso, que se clasifica como variable de flujo, ya que se actualiza únicamente con los nuevos ingresos en cada periodo.

Durante la última década, el comportamiento de la matrícula total muestra una tendencia de crecimiento sostenido en el sector oficial. En el primer semestre de 2015 se registraron 1.132.052 estudiantes activos en instituciones públicas, mientras que para el segundo semestre de 2024 la cifra aumentó a 1.388.005, es decir, más de 250 mil estudiantes adicionales.

Por el contrario, el sector privado ha mostrado un comportamiento más inestable e incluso una leve disminución en el número de estudiantes. En 2015 contaba con 1.022.393 matriculados, mientras que en 2024 la cifra descendió a 965.158, lo que representa una reducción de cerca de 57 mil estudiantes. Esta disminución puede explicarse por el fortalecimiento del sistema público y su ampliación de políticas de gratuidad.

Ilustración 2. Comportamiento de matriculados en pregrado Colombia



Fuente: Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana, 2025

Según el Laboratorio de Economía de la Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, (2025), el análisis de la evolución entre 2015 y 2024 muestra una diferencia clara entre el comportamiento del sector oficial y el privado en la matrícula de pregrado. En el caso del sector oficial, el número de estudiantes activos pasó de 1.132.052 en el primer semestre de 2015 a 1.388.005 en el segundo semestre de 2024. Aunque se registraron leves descensos en algunos periodos, como en 2016 y 2020, la tendencia general fue de crecimiento sostenido, alcanzando en 2024 su punto más alto en toda la década.

Por el contrario, el sector privado presentó una evolución menos favorable. En 2015 contaba con 1.022.393 estudiantes, y aunque alcanzó un máximo de 1.090.331 en 2017, a partir de 2018 comenzó una disminución continua. Esta tendencia se agravó en 2020, cuando la matrícula descendió a 921.642 estudiantes, afectada por la crisis económica derivada de la pandemia. A pesar de una leve recuperación en los años siguientes, el sector privado cerró 2024 con 965.158 estudiantes, una cifra inferior a la registrada al inicio del periodo.

Este análisis permite comprender, entonces, la magnitud real y la evolución del sistema de educación superior colombiano. Este indicador es esencial para proyectar necesidades de financiamiento, planificar infraestructura, distribuir recursos docentes y diseñar estrategias efectivas de permanencia.

2.2. Comportamiento del estudiante como consumidor

2.2.1. Factores que influyen en la decisión de matrícula

La decisión de un estudiante de matricularse en una institución de educación superior está influenciada por diversos factores.

De acuerdo con Ignacio González (2005), en primer lugar, la existencia de una serie de factores económicos, el individuo que desee matricularse en un centro superior decide aceptar los costes (precios del programa escogido, tasas, libros, etc.; mantenimiento, en el sentido que se vea obligado a residir fuera del entorno familiar; de oportunidad, en el caso de tener que renunciar a un trabajo lucrativo por decidir realizar estudios superiores) si se cumplen dos requisitos: que los beneficios esperados sean superiores a los costes y que su situación económica personal (generalmente la familiar) le permita asumirlos.

Por otro lado, y, en segundo lugar, existen un conjunto de valores demográficos como el tamaño y estructura de las cohortes de edad que se corresponden con los años usuales de los estudios superiores. El número de individuos de la edad universitaria ha sido un factor de relevante importancia en estos últimos 30 años. Del mismo modo, la estructura es determinante en el sentido de que elementos como los niveles de educación previa, género, lugar de procedencia, etc. no solo actúan sobre la demanda sino en la respuesta del individuo frente a los cambios producidos en otras variables que intervienen.

En tercer lugar, destacan los factores familiares, entre los que señalan el nivel de educación de los padres, el tipo de profesión de estos y el número de hermanos. Parece evidente que el nivel educativo y ocupacional de los padres, a través de la transmisión de valores a los hijos y la existencia de un mayor o menor ambiente cultural, pueden ejercer un importante estímulo sobre la demanda.

2.2.2. Customer journey del estudiante

Según Guevara y Rubiano (2025), el customer journey es una herramienta clave para analizar y diseñar experiencias, y se compone de etapas sucesivas que reflejan los momentos cruciales del

recorrido que realiza un cliente o usuario, desde que descubre una organización hasta que decide fidelizarse o, por el contrario, abandonarla. A continuación, se detallan las etapas del customer journey:

Etapas de descubrimiento o atracción (Awareness)

En esta primera fase, el usuario, que en este caso es el futuro estudiante, se da cuenta de la existencia de una institución educativa. Esto puede suceder a través de medios tradicionales como la radio, televisión o visitas institucionales, así como por canales digitales como redes sociales, motores de búsqueda y sitios web universitarios. Aquí es donde se forman las primeras impresiones y expectativas. En los estudiantes de pregrado, el descubrimiento está influenciado por factores como la proximidad geográfica, la acreditación de la institución, el costo de la matrícula y las recomendaciones de familiares o docentes.

Etapas de consideración (Consideration)

En esta fase, el estudiante ya ha filtrado varias opciones y comienza un proceso más detallado de comparación entre instituciones y programas académicos. Evalúa aspectos como la calidad académica, la malla curricular, los convenios, la posibilidad de becas, los servicios complementarios (bienestar, biblioteca, TIC), los procesos de admisión y los testimonios de otros estudiantes. Desde la perspectiva del marketing educativo, esta etapa requiere estrategias que se centren en el valor percibido, la personalización del mensaje y una atención proactiva.

Etapas de decisión o conversión (Decisión)

En esta etapa, el estudiante decide inscribirse en la institución. Es el momento de mayor compromiso inicial, en el cual espera claridad en los procedimientos administrativos, coherencia

en la información proporcionada y un acompañamiento fluido. Un proceso de matrícula engorroso, por ejemplo, puede deteriorar la experiencia aún antes de comenzar clases. De allí la importancia de una experiencia de onboarding educativa eficiente, que incluye la inducción, la socialización con docentes y compañeros, y el acceso oportuno a plataformas y recursos.

Etapas de fidelización y recomendación (Loyalty / Advocacy)

Tras varios semestres o una vez finalizado el programa, el estudiante puede transformarse en un embajador de la marca institucional si su experiencia ha sido positiva. Esta última etapa del Customer Journey está relacionada con los conceptos de lealtad, identidad institucional, pertenencia y satisfacción. En este punto, se deben gestionar adecuadamente las encuestas de satisfacción, las comunidades de egresados, los programas de referidos, y los testimonios estudiantiles, como vías de retroalimentación y promoción institucional. Según Kotler y Keller (2006), la lealtad de un cliente satisfecho es más rentable que la adquisición de nuevos usuarios, lo cual es perfectamente aplicable a la educación superior.

2.3. Experiencia del cliente en entornos educativos

2.3.1. Experiencia del cliente en universidades

La experiencia del cliente se relaciona con el nivel de satisfacción y su permanencia, con un entorno que ofrezca una experiencia integral en los ámbitos académicos, administrativos y sociales para lograr el mejoramiento de la percepción del consumidor y así aumentar la retención como los objetivos, resaltar las ventajas y cualidades de un bien o servicio; la calidad de servicios educativos y la satisfacción académica por parte de los consumidores, permite observar la permeancia y abandono de estudios universitarios (Sánchez, 2018).

Según Michelle Moya (2025) la experiencia de los estudiantes en las instituciones de educación superior engloba las percepciones y emociones que los alumnos experimentan en su trayectoria académica, desde la inscripción hasta la graduación, y está influenciada por factores como la calidad de los servicios integrales de educación, las interacciones con el personal académico y administrativo, y por una adecuada infraestructura física y tecnológica. Una experiencia integral y satisfactoria en estos ámbitos puede mejorar la percepción del consumidor y aumentar la retención estudiantil. Además, la educación para el desarrollo sostenible se ha impulsado como una forma integral de realizar el trabajo docente en las IES.

2.3.2. Diseño centrado en el usuario

De acuerdo con Mor, Garreta y Galofré (2007) el Diseño Centrado en el Usuario (DCU) es una filosofía de diseño y un proceso en el que las necesidades, requerimientos y limitaciones del usuario final del producto constituye el foco de cada etapa del proceso de diseño. Involucrando al usuario en cada fase del proceso de desarrollo, se garantiza que el producto final responde a sus necesidades y características y, por tanto, facilita a los estudiantes una experiencia de aprendizaje positiva.

Según Yusef Hassan (2015), la principal diferencia del DCU frente a otros enfoques es que su proceso no es secuencial o lineal, sino que presenta ciclos en los que iterativamente se prueba el diseño y se optimiza hasta alcanzar el nivel de calidad requerido.

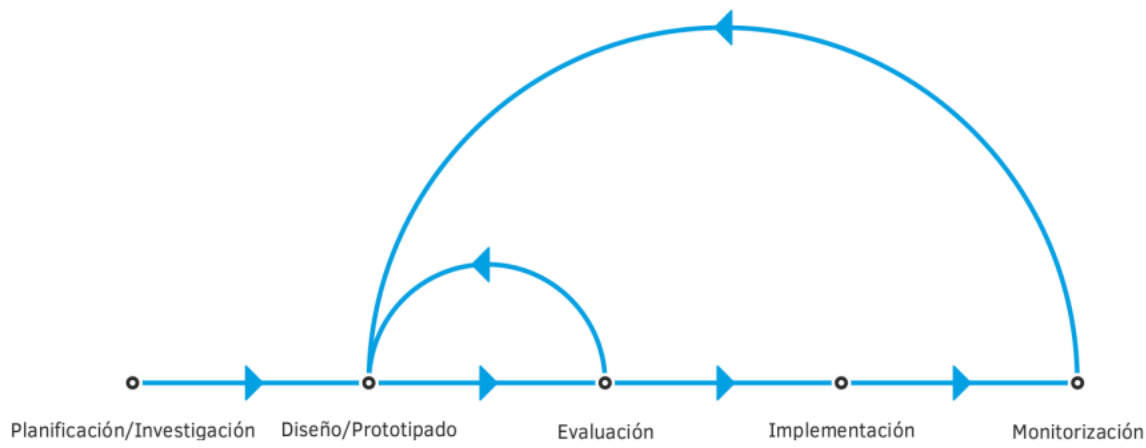
En el proceso de DCU podemos diferenciar entre las siguientes etapas:

- **Planificación/Investigación:** Se define conceptualmente el producto en base a la investigación de la audiencia objetiva (necesidades, motivaciones, características,

hábitos, modelo mental, actividades...) y al análisis competitivo (qué otros productos existen con audiencias y funciones similares).

- **Diseño/Prototipado:** Se toman decisiones de diseño partiendo de su dimensión más general (arquitectura de información y diseño de interacción) hasta su dimensión más específica (diseño gráfico en detalle y micro-interacciones).
- **Evaluación:** Las decisiones de diseño y procesos críticos del producto se ponen a prueba mediante métodos de evaluación que pueden involucrar a usuarios.
- **Implementación:** Una vez el diseño ha alcanzado el nivel requerido de calidad, se procede a su implementación o puesta en producción.
- **Monitorización:** Una vez lanzado el producto se estudia el uso que de él hacen los usuarios, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Ilustración 3. *Diagrama del proceso de Diseño Centrado en el Usuario*



Fuente: Hassan, 2015

Frente a otros enfoques como el Diseño Participativo, en el DCU los usuarios no participan en la toma de decisiones. Es el equipo de diseño el que tiene esa responsabilidad en exclusiva, y es su capacidad para transformar su conocimiento sobre el usuario en decisiones de diseño acertadas la que determinará la experiencia de uso del producto.

2.4. Concepto y principios del diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor (Bú, 2022).

En este sentido y de acuerdo con Fernando Yagual (2013), el diseño organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización (p.20).

El diseño organizacional es único para cada organización, aunque puede presentar algunas generalidades de acuerdo con el sector, el contexto, el lugar de ubicación, la cultura de la región y el tamaño de la empresa. Su implementación debe permitir a la empresa una correcta adaptación al entorno y reflejarse en impactos positivos en términos de eficiencia, eficacia, flexibilidad y competitividad (González, Hernández y Corredor, 2013).

2.6. Nuevas tendencias

Las formas organizativas básicas han constituido patrones de diseño durante muchos años. Sin embargo, el elevado ritmo de renovación y cambio que enfrentan las organizaciones modernas, imponen diseños flexibles y coherentes con las estrategias y las particularidades de la situación (Castellanos y Castellanos, 2011).

Entre los cambios más significativos que han transformado el diseño organizativo se encuentran los relacionados con la tecnología de la informática y las telecomunicaciones, debido al cambio radical que ha provocado en la forma de trabajar de las personas, en el volumen de información disponible por parte de estas y en la reducción del componente humano en los procesos. Por otra parte, los avances en las tecnologías han hecho más accesible el mercado mundial a más organizaciones; condicionando estas a adoptar nuevas configuraciones de diseño (Hodge, Gales y Anthony, 2003).

Ante la creciente competencia global, las empresas deben adaptarse ágilmente a los avances tecnológicos, lo que puede implicar la adopción de estructuras organizacionales más flexibles, propicias para la innovación y la colaboración entre los empleados. Es importante mencionar que, para poder llegar a comprender bien el diseño de una unidad de marketing en una institución, es necesario repasar el tipo de marketing que se trabaja y hacia quién está orientado.

2.7. Marketing como eje estratégico del servicio

Según Kotler (2023), la adopción del marketing desde una perspectiva estratégica constituye un componente esencial en las organizaciones modernas, al establecer la ruta hacia el crecimiento sostenible, la resiliencia en entornos digitales y la definición del valor fundamental del negocio.

En este sentido, otorgarle al marketing una dimensión estratégica implica reconocerlo como el elemento integrador central para la toma de decisiones y la configuración de la estructura operativa de la organización, con miras a garantizar su sostenibilidad.

Bajo este mismo precepto, asegura que la organización orienta su gestión estratégica hacia la satisfacción de sus clientes objetivo, procurando generar experiencias que fortalezcan su lealtad y compromiso con la marca. Para ello, concentra sus esfuerzos en aquellos mercados donde puede destacarse mediante la aplicación efectiva de las 4A del marketing, Conocimiento, Accesibilidad, Aceptabilidad y Asequibilidad, asegurando así una conexión sólida y coherente con las necesidades y expectativas del consumidor. Asimismo, la empresa crea valor de manera integral a través de la implementación estratégica de los siete componentes del marketing mix.

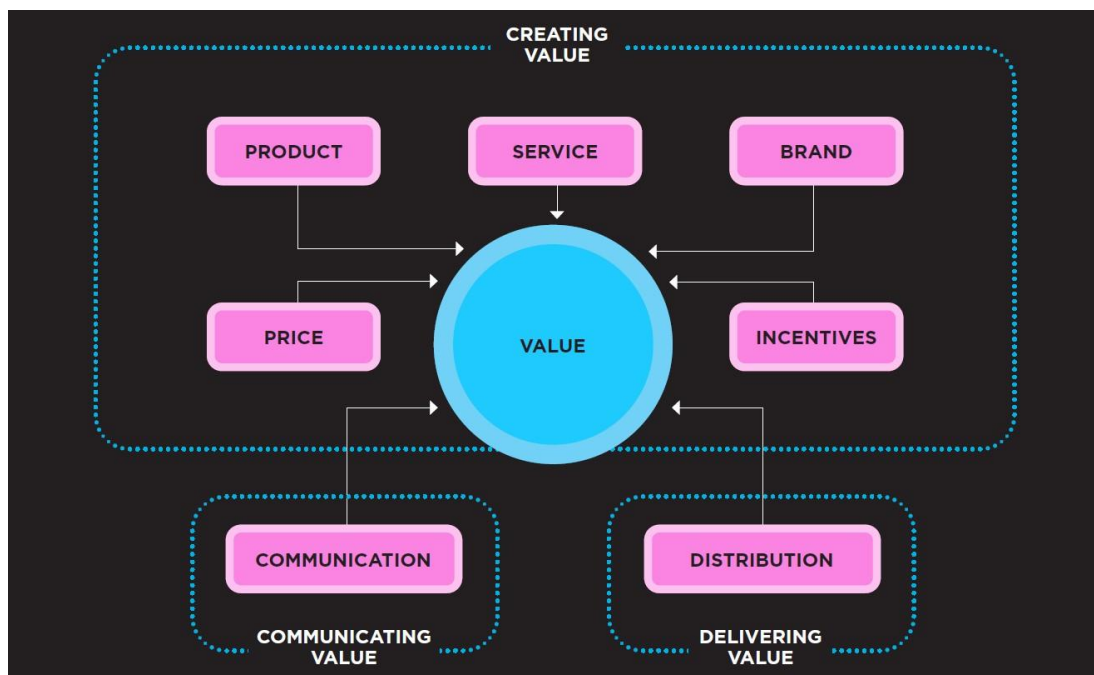
2.7.1. Marketing mix

El desarrollo del marketing mix como conjunto de herramientas estratégicas se remonta al trabajo del profesor Neil Borden, de la Universidad de Harvard, quien identificó doce variables que influían en el nivel de demanda de los consumidores. Posteriormente, en 1960, el profesor Jerry McCarthy sintetizó estas variables en el modelo de las 4P, producto, precio, plaza y promoción, planteamiento que fue ampliamente difundido y consolidado en el ámbito del marketing moderno. En la actualidad, este modelo ha evolucionado hacia una versión más amplia que contempla siete componentes fundamentales.

Dicho enfoque contemporáneo coloca la creación de valor como eje central del marketing, reconociendo el servicio como una dimensión distinta del producto, e incorporando la marca como un elemento clave que genera confianza y valor añadido para el cliente. Además, introduce los incentivos como complemento del precio y redefine los procesos de comunicación y

distribución (antes denominados promoción y plaza) como mecanismos esenciales para garantizar la entrega efectiva del valor (Kotler, 2024).

Ilustración 4: *Los 7 componentes del marketing mix*



Fuente: Kotler, 2023

2.8. Marketing educativo como estrategia institucional

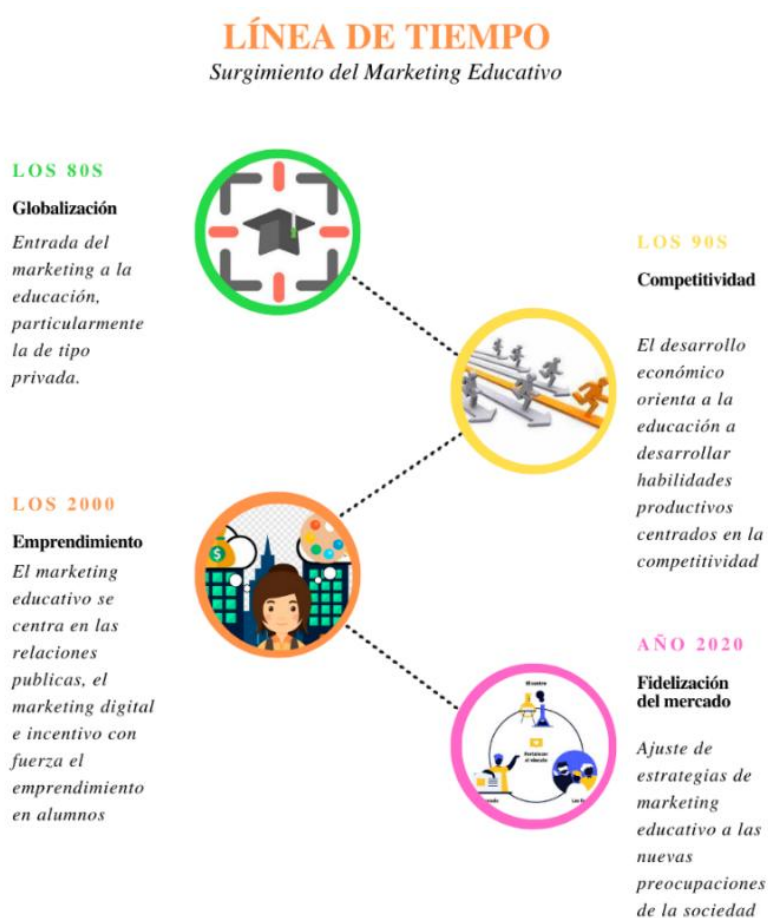
2.8.1. Definición del marketing educativo y su evolución

Definimos al marketing educativo como el proceso de investigación de necesidades sociales tendientes a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral de la persona a través del desarrollo de servicios acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para lograr el bienestar de individuos y organizaciones (Manes, 1993).

En la década del 2000, señalan Pulido y Olivera (2019), el marketing educativo se enfocaba con mayor insistencia al prestigio profesional de los docentes que preparaban a los estudiantes, las

redes sociales, las relaciones públicas, el marketing digital y sobre todo la vinculación de la comunidad educativa con el mundo empresarial. En esta época es necesario reconocer varios aspectos como las incubadoras de negocios, el intercambio extranjero de estudiantes y los eventos con alcance internacional. Con referencia a lo tratado anteriormente, se resume los hechos relevantes del surgimiento del marketing educativo y los aportes dados por cada época.

Ilustración 5. Línea de tiempo del surgimiento del marketing educativo



Fuente: Parra, Ulloa, y Medina, 2022

2.8.2. Segmentación en el contexto universitario

De acuerdo con MacDowell, Mollis, Manigat y Mato (2007) la población estudiantil actual, que engloba individuos de extracción social considerablemente desemejante, no es comparable a la

que antes configuraba el más exiguo, elitista y uniforme alumnado universitario, proveniente de una parte reducida de la sociedad y de un entorno cultural homogéneo. La sustancial ampliación de la matrícula hacia grupos anteriormente relegados ha llevado a que en su composición quepan sectores entre los que se constata un número gravitante de personas con capital cultural desventajoso, dificultades en sus biografías académicas y expectativas de futuro relativamente más inciertas.

La mayoría son estudiantes de tiempo parcial, que deben repartir su jornada entre las exigencias curriculares y las del trabajo, encontrando en las universidades de más dilatada trayectoria el predominio de modelos educativos diseñados en otro momento para captar jóvenes de muy alta dedicación o de tiempo completo, por lo cual no cursan sus estudios en los lapsos previstos y viven dificultades de asimilación que determinan permanentemente el riesgo del fracaso, del rendimiento irregular o la deserción.

Es oportuno mencionar que, para la elaboración de nuevos diseños, las instituciones han adoptado prácticas de recolección de datos con el objetivo de profundizar en las necesidades de sus consumidores y basado en ello, ofrecer soluciones que contrarresten las carencias que han presentado.

2.9. La tecnología en la experiencia del estudiante

2.9.1. Las plataformas CRM (Customer Relationship Management) y su efecto en los estudiantes

De acuerdo con Medina, Freire y López (2017), el CRM es una solución de negocios de administración de las relaciones con los clientes. En la actualidad existen numerosos proveedores de soluciones tecnológicas que ofrecen plataformas, aplicaciones y sistemas de CRM hechos a

medida de las necesidades de la enseñanza superior, poniendo de relieve los beneficios que les permiten a las Instituciones de Educación Superior fortalecerse, lo primero que ocurre es que las mismas ganan visibilidad. Esto significa que ahora es posible, saber en tiempo real, qué está ocurriendo en los procesos de los alumnos. Además, se puede adelantar control de gestión y establecer indicadores, gracias a que permite medir temas como la tasa de persistencia, entre otros temas relacionados con el servicio al estudiante.

En el contexto de la educación superior, gracias a la emulación mundial que se ha establecido entre las diferentes universidades, se pueden citar acciones efectivas en la implementación de CRM en las bibliotecas universitarias (Broady, Felice y Marshall, 2006). En cada una de estas experiencias se puso de manifiesto que la construcción de una relación con el estudiante como cliente, no se limita a informarlo, sino que debe apuntar a conocerlo y permitirle involucrarse de variadas maneras con la institución.

2.9.2. Analítica predictiva y personalización de la experiencia en educación

En la actualidad, el uso del Big Data y la analítica predictiva en el ámbito educativo se ha convertido en un tema de creciente interés y relevancia. Según Bamiah, Brohi y Rad (2018), el impacto del Big Data está transformando los métodos de enseñanza implementados por las instituciones educativas. La capacidad de manejar, examinar y almacenar grandes volúmenes de información permite a los educadores obtener una comprensión más detallada sobre cómo garantizar el éxito académico de los estudiantes.

El uso del Big Data en la educación no está exento de desafíos. Li y Jiang (2021) subraya la importancia de considerar cuidadosamente las cuestiones éticas, particularmente en lo que respecta a la privacidad de los estudiantes. La recopilación y el análisis de datos deben realizarse

de manera responsable, garantizando la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes.

Tabla 1. Consideraciones éticas

Consideración Ética	Descripción	Medidas	Justificación Ética
Protección de Datos y Privacidad	Garantizar que los datos personales de los clientes sean tratados con estricta confidencialidad y cumplan con las normativas de protección de datos.	Privacidad de los datos, uso de encriptación, y obtención de consentimiento explícito de los clientes para el uso de su información.	Respetar la privacidad de los usuarios es un derecho fundamental.
Consentimiento Informado	Asegurar que todos los participantes de la prueba de funcionalidad comprendan el uso de sus datos y de su consentimiento voluntario y explícito.	Proporcionar formularios de consentimiento claro, que expliquen el objetivo del proyecto y cómo se utilizarán sus datos. Permitir a los usuarios retirarse del plan cuando prefiera.	Garantiza que la participación de los clientes sea voluntaria y consciente.
Transparencia en el Uso de la IA	Explicar claramente cómo funciona el sistema de recomendaciones basado en IA y cómo se utilizan los datos de los clientes.	Ofrecer explicaciones accesibles sobre el funcionamiento del sistema y dar a los usuarios la opción de ajustar el grado de personalización de las recomendaciones.	Promueve la confianza en el uso de la tecnología y da control a los usuarios sobre el sistema.
Equidad y No Discriminación	Asegurar que los algoritmos de IA no perpetúen sesgos o discriminen a ningún grupo de usuarios.	Implementar mecanismos que monitoricen la equidad en los resultados generados por los algoritmos y garantizar que el sistema considere a todos los tipos de usuarios sin distinción	Evita que la tecnología refuerce desigualdades preexistentes en la sociedad.

		de género, raza, religión, u otros factores discriminatorios.	
Responsabilidad en el Desarrollo	Garantizar que el desarrollo del aplicativo siga principios de responsabilidad social y ética tecnológica.	Adoptar auditorías éticas del algoritmo y establecer canales de comunicación para que los usuarios puedan expresar inquietudes o problemas relacionados con el uso del sistema.	Asegura que los posibles efectos negativos del sistema sean identificados y mitigados de forma responsable.
Accesibilidad y Usabilidad	Diseñar el aplicativo para que sea accesible a una amplia gama de usuarios, incluyendo aquellos con discapacidades o baja alfabetización	Seguir principios de diseño inclusivo y ofrecer guías sencillas o asistencia para facilitar el uso del sistema a personas con diferentes capacidades tecnológicas.	Fomenta la equidad en el acceso a la tecnología, evitando la exclusión de ciertos grupos.
Impacto Social	Evaluar cómo el uso del sistema puede influir en el comportamiento de los consumidores y las relaciones sociales.	Realizar una evaluación del impacto social, considerando cómo las recomendaciones automatizadas afectan las decisiones de los clientes.	Se asegura que el sistema tenga un impacto positivo en el comportamiento del usuario y en sus relaciones sociales, minimizando efectos negativos.

Fuente: Caro y Gallego, 2024

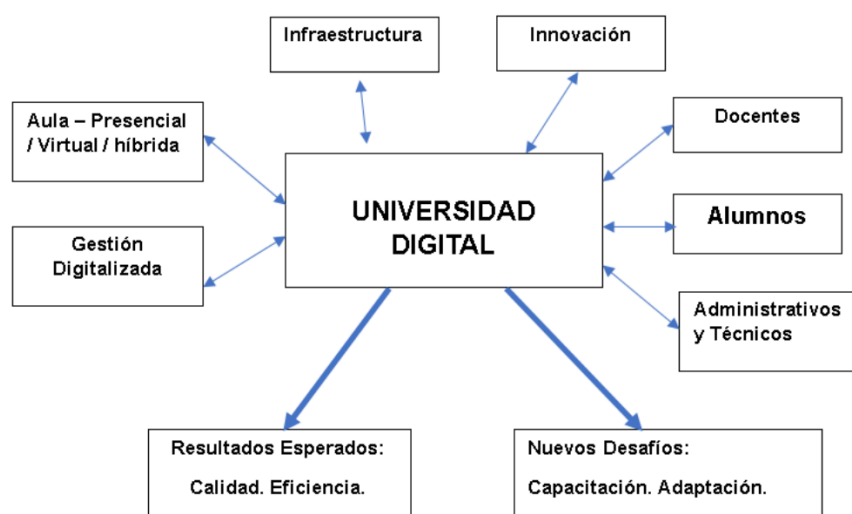
2.10. Innovación y transformación digital en las universidades

Hablar de innovación y transformación digital en las universidades implica reconocer que las instituciones educativas deben adaptarse a un entorno marcado por la digitalización, la inteligencia artificial y la gestión avanzada de datos, para seguir siendo relevantes, competitivas y capaces de responder a las nuevas demandas del conocimiento y del mercado laboral global. La evolución del marketing a lo largo del siglo XX y XXI refleja cómo la tecnología ha sido un motor decisivo de transformación en los modelos de comunicación, negocio y gestión organizacional.

Según De Giusti (2023), si bien se pueden mencionar muchos ejes en el proceso de transformación Digital, hay cuatro vectores en los que la mayoría de los autores coinciden: Inteligencia Artificial (IA), Big Data, Internet de las Cosas (IoT) y Cloud Computing.

2.10.1. Dimensiones de las universidades impactadas por la transformación digital

Ilustración 6. Dimensiones de las universidades impactadas por la transformación digital



Fuente: De Giusti, 2023

En su análisis, De Giusti (2023), también hace un recorrido por las dimensiones de las universidades impactadas por la transformación digital. Inicialmente, analiza varios componentes que describe como naturales en el proceso, entre los que se encuentran la evolución de la actividad en las aulas, que se transformaron en escenarios más complejos producto de un nuevo modelo pedagógico-tecnológico que impuso cambios significativos. De igual forma, aborda la adecuación de la infraestructura tecnológica como la base de cualquier plan estratégico de transformación digital de la Universidad, lo cual incluye desde el acceso a los sistemas de comunicación y conectividad, hasta el empleo de Internet de las Cosas (IoT) en todos los ámbitos universitarios para favorecer la recolección de datos en tiempo real.

Sin embargo, para este trabajo, es necesario centrarse en dos aspectos que integran esta misma propuesta. El primero de ellos es la evolución de la gestión universitaria, en la que se plantea la importancia de un plan estratégico que oriente su evolución y garantice una adaptación coherente a los nuevos entornos tecnológicos. En segundo lugar, se requiere una modernización de la infraestructura institucional, que permita integrar tecnologías en todos los espacios académicos y administrativos.

Un aspecto clave es la definición de un modelo de gobernanza que regule la transformación digital dentro de la universidad y garantice su sostenibilidad a largo plazo. Igualmente, es necesario establecer un sistema de seguimiento de la calidad, alineado con los objetivos institucionales, que permita evaluar avances y resultados de manera permanente. Este enfoque requiere la consolidación de un modelo pedagógico renovado, donde la tecnología no sea un fin en sí misma, sino un medio para construir experiencias de aprendizaje significativas, personalizadas y participativas.

De forma complementaria, el personal administrativo y técnico o no docente, también debe actualizar sus competencias digitales para apoyar este nuevo modelo educativo. Por ello, el plan estratégico de transformación digital debe incorporar programas de capacitación que fortalezcan la participación de todos los actores institucionales en torno a un objetivo común: una universidad centrada en el estudiante y comprometida con su aprendizaje continuo y su proyección profesional.

3. Análisis de la situación

3.1. Análisis del macroentorno

El entorno de la Universidad Simón Bolívar está marcado por altas presiones económicas y sociales, acompañadas de cambios regulatorios y políticos que desafían su sostenibilidad. Sin embargo, las condiciones actuales brindan una oportunidad clara para que la universidad consolide su posicionamiento como institución innovadora, inclusiva y sostenible.

La propuesta de crear la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios, alineada con la transformación digital como facilitador de la gestión académica, financiera y administrativa, se presenta como una respuesta estructural a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, fortaleciendo la competitividad institucional, el análisis de datos y la fidelización de estudiantes en un entorno cambiante.

En primer lugar, el contexto político actual ejerce una influencia significativa sobre las instituciones de educación superior privadas. Las reformas gubernamentales, especialmente las relacionadas con la gratuidad en universidades públicas y los ajustes en las condiciones de crédito del ICETEX, generan presión sobre la sostenibilidad financiera de universidades como Unisimón. Asimismo, la inestabilidad política y económica del país afecta la confianza de las familias y la planeación de mediano plazo en el sector educativo.

No obstante, y de acuerdo con (Bayuelo et al., 2023, p. 54) el marco regulatorio también ofrece oportunidades. Las políticas nacionales de fomento a la innovación, como la Ley 1838 de 2017 y el Decreto 286 de 2021 sobre spin-off universitarias, abren espacios para la creación de proyectos productivos derivados de la investigación.

Desde el punto de vista económico, la universidad enfrenta un escenario complejo caracterizado por el aumento sostenido de la inflación, la disminución del poder adquisitivo de las familias y el desempleo estructural. Estas condiciones limitan el acceso y la permanencia de los estudiantes, especialmente en una institución donde más del 90% de los ingresos provienen de las matrículas. Además, la dependencia de los créditos educativos, principalmente del ICETEX, representa un riesgo financiero ante posibles cambios normativos o disminución en la capacidad de endeudamiento de las familias.

En el ámbito social, la Universidad Simón Bolívar mantiene una clara vocación de inclusión y compromiso con las comunidades menos favorecidas. Cerca del 93% de sus estudiantes pertenecen a los estratos 1, 2 y 3, lo que reafirma su misión social y su papel como agente de movilidad social. Sin embargo, esta misma condición genera desafíos importantes en materia de equidad digital, bienestar y permanencia estudiantil. Adicionalmente, fenómenos sociales como la inseguridad, el desempleo juvenil y los problemas de salud mental postpandemia afectan la continuidad educativa. Frente a ello, la universidad debe fortalecer los programas de bienestar, tutoría académica y acompañamiento psicosocial.

En relación con el entorno tecnológico, Unisimón ha mostrado avances importantes en la consolidación de su infraestructura digital, particularmente con el desarrollo del Distrito de Innovación e Investigación Eureka, que se proyecta como un espacio clave para la ciencia aplicada y la transferencia tecnológica. Sin embargo, persisten brechas significativas en el acceso a dispositivos y conectividad entre parte del estudiantado, lo cual limita la equidad educativa.

Por ello, la universidad debe continuar impulsando su proceso de transformación digital, tanto en la gestión académica como administrativa. La creación de la Dirección de Mercadeo y

Experiencia de Usuario permitirá integrar herramientas de analítica de datos, CRM estudiantil e inteligencia artificial, promoviendo decisiones basadas en evidencia.

En materia ambiental, la Universidad Simón Bolívar ha demostrado un compromiso sostenido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en lo referente a educación de calidad, trabajo decente, innovación, reducción de desigualdades y alianzas para el desarrollo. Iniciativas como Basura Cero, Tapas para Sanar y Purificación de Agua Lluvia reflejan una cultura institucional orientada hacia la sostenibilidad. Además, su ubicación en Barranquilla, una región de alta riqueza natural y cultural brinda oportunidades para integrar el enfoque ambiental en la docencia, la investigación y la proyección social.

Finalmente, en el ámbito legal, la universidad se rige por el marco normativo del Ministerio de Educación Nacional (MEN), el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) y la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES). A ello se suman las disposiciones relacionadas con ciencia, tecnología y contabilidad pública.

Por último, y como ya se ha mencionado, el cumplimiento de la Ley 1838 de 2017 y el Decreto 286 de 2021 sobre spin-off universitarias constituye una oportunidad para desarrollar proyectos de innovación con respaldo legal. En este contexto, se hace imprescindible mantener actualizada la plataforma normativa institucional, fortalecer los procesos de acreditación de calidad y promover la transparencia financiera.

Tabla 2. Análisis PESTEL

Dimensión	Factores identificados en el entorno	Implicaciones estratégicas
Político	- Políticas de gratuidad en universidades públicas que reducen la captación de estudiantes en IES privadas. - Reformas al sistema de créditos del ICETEX que generan incertidumbre sobre la financiación estudiantil. - Inestabilidad política y económica nacional, que afecta la planificación institucional. - Incentivos gubernamentales a la innovación y las spin-off universitarias (Ley 1838 de 2017, Decreto 286 de 2021).	- Reforzar la autonomía financiera mediante fuentes de ingreso diversificadas. - Crear alianzas con entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos cofinanciados. - Aprovechar los estímulos estatales a la investigación e innovación universitaria. - Fortalecer la gestión institucional para adaptarse a los cambios de política educativa.
Económico	- Alta inflación y disminución del poder adquisitivo de las familias colombianas. - Dependencia del crédito educativo, especialmente del ICETEX (83 % de los créditos estudiantiles). - Desempleo juvenil e informalidad laboral.	- Implementar modelos de financiación alternativos: fondos de becas, convenios empresariales y educación continua. - Crear la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario (DMEU) para mejorar la captación y retención estudiantil. - Desarrollar estrategias de mercadeo basadas en datos

Dimensión	Factores identificados en el entorno	Implicaciones estratégicas
	- Alta dependencia institucional de las matrículas como fuente de ingresos (90,7 % en 2021). - Necesidad de diversificar ingresos mediante nuevas unidades de negocio.	- para planificar con precisión el flujo de ingresos. - Incentivar la creación de spin-off que generen rentabilidad institucional.
Social	- Población estudiantil mayoritaria en estratos 1, 2 y 3 (93 %), con limitaciones económicas. - Brechas en el acceso a tecnología y conectividad. - Desempleo y vulnerabilidad social que impactan la permanencia académica. - Incremento de problemas de salud mental postpandemia. - Enfoque institucional en equidad, inclusión y desarrollo humano.	- Reforzar programas de bienestar, acompañamiento psicosocial y becas internas. - Fomentar la empleabilidad y el emprendimiento social de los egresados. - Integrar la gestión de la experiencia estudiantil en toda la vida académica del alumno. - Promover campañas de comunicación con enfoque humano y de pertenencia.
Tecnológico	- Avances en educación digital, pero con brechas de acceso a conectividad y dispositivos. - Creación del Distrito de Innovación e Investigación	- Implementar una plataforma de analítica institucional y CRM académico. - Potenciar la transformación digital en la gestión del ciclo de vida del estudiante.

Dimensión	Factores identificados en el entorno	Implicaciones estratégicas
	Eureka como espacio de ciencia aplicada. - Necesidad de consolidar la transformación digital institucional. - Escasa integración de la analítica de datos en la gestión de mercadeo y admisiones. - Potencial del marketing digital y de la inteligencia artificial para captar nuevos públicos.	- Fortalecer el liderazgo tecnológico a través de la DMEU. - Desarrollar programas virtuales y mixtos con base en las tendencias detectadas por la analítica institucional.
Ecológico / Ambiental	- Compromiso institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4, 8, 9, 10 y 17). - Programas ambientales: Basura Cero, Tapas para Sanar, Purificación de Agua Lluvia. - Enfoque en sostenibilidad social, económica y ambiental. - Ubicación geográfica estratégica (Barranquilla y Cúcuta), con potencial para proyectos ambientales y de desarrollo urbano.	- Integrar la sostenibilidad como eje transversal en la formación académica y la gestión institucional. - Fortalecer proyectos de responsabilidad social y ambiental universitaria. - Incorporar criterios de sostenibilidad en los nuevos modelos de negocio. - Promover la investigación aplicada a soluciones ambientales en la región Caribe.

Dimensión	Factores identificados en el entorno	Implicaciones estratégicas
Legal	- Regulación del MEN, CESU y CONACES para la educación superior. - Políticas de aseguramiento de la calidad y acreditación institucional. - Normas sobre transparencia financiera (Decreto 2649 de 1993). - Legislación sobre innovación y spin-off universitarias (Ley 1838 de 2017 y Decreto 286 de 2021).	- Mantener actualizada la plataforma normativa institucional. - Asegurar la sostenibilidad del sistema de acreditación de alta calidad. - Fomentar la creación de spin-off bajo los marcos legales vigentes. - Promover una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y el cumplimiento normativo.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Situación interna de la Universidad Simón Bolívar

La Universidad Simón Bolívar es una institución de educación superior de carácter privado ubicada en Colombia, en las ciudades de Barranquilla, en la Región Caribe, y en Cúcuta, en la Región Nororiente. A la fecha cuenta con 16.778 estudiantes matriculados en pregrado y con 800 estudiantes matriculados en posgrado. Su oferta está integrada por 36 programas de pregrado y por 98 programas de posgrado en los niveles de especialización (35), maestría (42), doctorado (9) y especialidades médicas y quirúrgicas (12), distribuidos en cinco facultades: Ciencias de la Salud; Administración y Negocios; Ingenierías; Ciencias Básicas y Biomédicas; y Ciencias Jurídicas y Sociales. Además, también cuenta con tres posdoctorados.

Su funcionamiento está basado en los pilares que constituyen el sistema educativo universitario en Colombia, de acuerdo con la Ley 30 de 1992: investigación, docencia y extensión, en torno a los cuales desarrolla sus acciones para la promoción de la calidad académica, la garantía de cobertura y acceso, la generación equidad, la promoción de la innovación y la creación, la responsabilidad social y la internacionalización, todo en el marco de la autonomía universitaria.

El modelo de negocio y la que es la principal fuente de ingresos ordinarios de la universidad proviene del pago de matrículas por parte de los estudiantes. En 2017, estos recursos representaban el 85 % del total, y para 2021 la proporción aumentó al 90,7%, debido en parte a los efectos financieros de la pandemia de COVID-19 (Bayuelo et al., 2023, p. 18). Esta tendencia evidencia una alta dependencia del cobro de matrículas, lo cual plantea desafíos en términos de estabilidad financiera y capacidad de inversión institucional.

Desde su fundación, la universidad ha mantenido una misión social orientada a facilitar el acceso a la educación superior a personas de menores recursos económicos. La mayoría de sus estudiantes pertenecen a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, por lo que gran parte de ellos depende de mecanismos de crédito educativo para financiar sus estudios (Bayuelo et al., 2023, p. 20). En este contexto, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) constituye la principal fuente externa de financiación estudiantil, al cubrir entre el 78% y el 83,1% de los créditos otorgados entre 2020 y 2022 (Bayuelo et al., 2023, p. 19).

3.2.1. Ventajas competitivas

La Universidad Simón Bolívar se distingue, en primer lugar, por pertenecer al selecto grupo de instituciones que cuentan con acreditación institucional de alta calidad en Colombia,

reconocimiento otorgado por el Ministerio de Educación Nacional a aquellas universidades que alcanzan los más altos estándares de excelencia.

La universidad ha realizado importantes inversiones en infraestructura y tecnología, factores esenciales para el desarrollo de sus actividades académicas y la ampliación de sus servicios. Sus campus cuentan con espacios modernos, accesibles e inclusivos, dotados de recursos físicos y digitales que fortalecen los procesos académicos, administrativos y financieros. Asimismo, la universidad dispone de una oferta académica amplia, diversificada y pertinente, que incluye programas de pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados, varios de ellos con acreditaciones nacionales e internacionales.

En el ámbito de la investigación, innovación y extensión, Unisimón se ha consolidado como una institución generadora de conocimiento y promotora del emprendimiento. La Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Extensión, respaldada por una política institucional y un presupuesto específico equivalente al 9,3% del total institucional, garantiza el fortalecimiento de las capacidades científicas y tecnológicas.

Aunque la dependencia de los ingresos por matrículas representa un desafío, la Universidad Simón Bolívar gestiona sus recursos de manera planificada, destinando aproximadamente un 7,3% del presupuesto total a proyectos de infraestructura física y tecnológica, y un 1,3% al fortalecimiento del talento humano.

3.2.2. Ventajas competitivas como insumo para la comunicación de marca

Estas ventajas competitivas mencionadas no solo fortalecen el posicionamiento de la Universidad Simón Bolívar en el ámbito de la educación superior, sino que además constituyen un soporte esencial para la comunicación de su marca.

En el marco de su estructura institucional, la Dirección de Comunicaciones define el plan anual de medios, la gestión de la imagen institucional y la aprobación del material que se difunde en los diferentes canales de comunicación. Gracias a su inversión en marketing y publicidad, la universidad ha logrado mantenerse activa en medios regionales y nacionales, lo que le ha permitido ampliar su visibilidad y fortalecer el reconocimiento de su marca. No obstante, González y Jaimes (2023) señalan que, pese a los avances alcanzados, las acciones comunicativas no se desarrollan dentro de una estrategia integral de mercadeo, pues la promoción de los programas académicos depende de diversas áreas como Admisiones, la Unidad de Atención al Usuario y Mercadeo, y las direcciones de programa, lo que genera desarticulación y limita la coherencia del mensaje institucional.

En cuanto a los canales y medios utilizados para la comunicación y promoción, Unisimón emplea una combinación de herramientas digitales y presenciales. Las redes sociales y la publicidad en internet ocupan un lugar destacado entre los medios, a su vez, las ferias académicas y el relacionamiento con actores clave integran buena parte de las estrategias de promoción. Los medios tradicionales como las vallas publicitarias y la radio han mostrado un alcance reducido, lo que reafirma una clara preferencia del público objetivo por los entornos digitales e interactivos.

3.2.3. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico de la Universidad Simón Bolívar permite identificar el equilibrio entre las capacidades institucionales y los factores del entorno que influyen en su desempeño y sostenibilidad. En este sentido, la institución cuenta con una serie de fortalezas que respaldan su desarrollo y gestión. En primer lugar, dispone de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, otorgada en 2016 y renovada por ocho años más en 2022 por el Ministerio de Educación Nacional.

En el ámbito académico, Unisimón ofrece una amplia y diversificada oferta educativa con programas distribuidos en diferentes niveles. Su capacidad investigativa es otro punto destacado, con 46 grupos de investigación (18 en categoría A1 y 21 en categoría A) y 298 investigadores reconocidos ante el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. En materia de infraestructura, la institución cuenta con seis sedes y 38 edificaciones en Barranquilla, con más de 61.000 metros cuadrados construidos, espacios accesibles y dotados de tecnología.

El talento humano es otro de sus pilares: dispone de 1.228 docentes, de los cuales más del 90% tiene formación de posgrado (166 doctores y 744 magíster). A lo largo de su trayectoria, ha formado a más de 66.000 egresados, y mantiene 237 convenios internacionales y 101 nacionales, con programas de doble titulación en nueve pregrados y diez posgrados.

A pesar de sus avances, la universidad enfrenta limitaciones que afectan su sostenibilidad y competitividad. La principal es la alta dependencia de los ingresos por matrículas, que representan cerca del 90% del total. Otra debilidad importante es la ausencia de un área estructurada de mercadeo institucional, ya que actualmente, las funciones de mercadeo se distribuyen entre distintas dependencias (Admisiones de pregrado y de posgrado, atención al

usuario y mercadeo, y comunicaciones), lo que produce acciones aisladas y sin continuidad estratégica. Esta falta de coordinación ha contribuido al incumplimiento de metas de ingreso, ya que solo el 58% de los programas alcanzó su proyección de matrícula en el primer semestre de 2025.

Asimismo, la universidad enfrenta baja demanda en algunos programas tradicionales, como Derecho, Trabajo Social, Administración de Empresas y Contaduría Pública. Por otra parte, aunque la universidad destina recursos a investigación e innovación, la participación estudiantil en semilleros no supera el 10%, y existen pocas oportunidades de internacionalización académica.

Unisimón se enfrenta a diversos factores que generan incertidumbre y posibles riesgos. Entre ellos, la inestabilidad política y económica del país, las reformas educativas y financieras del gobierno nacional y las nuevas condiciones para el financiamiento de créditos ICETEX, que obligan a las instituciones a asumir parte de los intereses. Actualmente, cerca del 83% de los estudiantes financia sus estudios con créditos del ICETEX, lo que incrementa la vulnerabilidad ante cambios económicos. En el plano social, factores como la inflación, el desempleo y la inseguridad inciden en la continuidad académica.

La competencia creciente en el sector educativo también representa un desafío, especialmente por la entrada de universidades internacionales que ofrecen programas más cortos y de menor costo, así como por la expansión de universidades públicas que ofrecen gratuidad.

3.3. Diagnóstico de la situación (Análisis DOFA – CAME)

3.3.1. Análisis DOFA

Con base en la información previamente recopilada sobre el análisis interno y externo de la Universidad Simón Bolívar, se elaboró un análisis DOFA con el propósito de evaluar estratégicamente los factores identificados y facilitar la toma oportuna de decisiones.

Tabla 3. Análisis de las Fortalezas de la Universidad Simón Bolívar

Categoría	Descripción
Acreditación institucional	- La universidad cuenta con una Acreditación de Alta Calidad, renovada por 8 años (MEN, 2022), que garantiza su excelencia académica y de gestión.
Oferta académica diversificada	- Tienen una extensa oferta académica con 134 programas académicos (36 pregrados, 44 especializaciones, 31 maestrías, 9 doctorados, 3 posdoctorados) en cinco facultades.
Compromiso social e inclusión	- Resaltan con su compromiso social ya que el 93% de los estudiantes de pregrado pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.
Talento humano calificado	- Cuentan con personal altamente preparado, ya que, de 1.228 docentes, más del 90% tienen títulos de posgrado.
Investigación reconocida	- En términos de investigación, cuenta con 46 grupos (18 categoría A1 y 21 categoría A) con 298 investigadores registrados ante Minciencias.
Red de convenios nacionales e internacionales	- La universidad resalta por ofrecer 237 convenios internacionales y 101 nacionales, con programas de doble titulación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Análisis de las Debilidades de la Universidad Simón Bolívar

Categoría	Descripción
Dependencia financiera de matrículas	- Posibles impactos económicos dado que el 90% de los ingresos proviene de matrículas estudiantiles, lo cual genera dependencia.
Desconexión con el mercado laboral	- Los nuevos programas académicos lanzados por la universidad carecen de investigación en el mercado.
Ausencia de dirección de mercadeo	- Inexistencia de un área exclusiva que lidere las estrategias de atracción y fidelización de estudiantes.
Desarticulación de la estrategia de mercadeo	- Limitada coordinación de estrategias de mercadeo debido a que todos sus departamentos están fragmentados.
Falta de estrategias digitales sostenibles	- Falta de estrategias sostenibles, dado que mercadeo se centra en acciones estacionales, sin continuidad ni medición.
Lento avance en transformación digital	- La baja prioridad que brinda finanzas y operaciones han ralentizado los procesos digitales institucionales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Análisis de las Oportunidades de la Universidad Simón Bolívar

Categoría	Descripción
Crecimiento del mercado educativo	- Colombia cuenta con una cobertura en educación superior del (54,92%) lo cual otorga un margen amplio de expansión.
Aprovechamiento de la investigación institucional	- Utilizar sus equipos de investigación para analizar el mercado y diseñar estrategias basadas en datos.
Marketing personalizado y digital	- Aprovechamiento de las tendencias del marketing actual, que favorecen la comunicación segmentada y la fidelización.
Transformación digital y tecnológica	- Realizar integración de la IA, análisis de datos y realidad virtual para procesos académicos y de mercadeo.

Posicionamiento regional y nacional	- Aprovechar la acreditación y el reconocimiento institucional para fortalecer su ventaja competitiva.
-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Análisis de las Amenazas de la Universidad Simón Bolívar

Categoría	Descripción
Gratuidad en universidades públicas	- Las políticas gubernamentales de gratuidad afectan la captación estudiantil en las IES privadas.
Aumento de la competencia	- Alto crecimiento de la competencia en ofertas de programas académicos con precios más bajos y modalidades flexibles.
Situación económica nacional	- El desempleo y el bajo poder adquisitivo limitan el acceso a la educación privada.
Cambio de expectativas del mercado	- Las exigencias de los jóvenes requieren de una educación más flexible, innovadora y personalizada.
Desinterés por programas tradicionales	- Hay cambios en las preferencias del público, carreras como Derecho y Administración presentan bajas tasas de inscripción.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Análisis CAME

Una vez identificadas las variables previamente mencionadas, se realizó el análisis CAME, el cual permitirá a la Universidad Simón Bolívar definir con claridad las acciones destinadas a corregir sus debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades detectadas.

Tabla 7. Análisis CAME

Relación	Estrategia general	Líneas de acción propuestas
C – Corregir Debilidades	Superar la dependencia financiera y fortalecer la estructura institucional de mercadeo.	- Crear la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario (DMEU) como unidad estratégica transversal encargada de centralizar la gestión del ciclo de vida del estudiante. - Implementar un modelo de diversificación financiera, mediante unidades de negocio (educación continua, innovación, consultorías, spin-off). - Desarrollar un plan de transformación digital institucional con enfoque en la automatización de procesos académicos, administrativos y de atención al estudiante. - Fortalecer el acompañamiento académico y la retención estudiantil con programas de mentoría, orientación y bienestar.
A – Afrontar Amenazas	Adaptarse al entorno cambiante y reducir la vulnerabilidad ante la competencia y las políticas de gratuidad.	- Diseñar estrategias de valor diferenciadas frente a la gratuidad pública, basadas en calidad, innovación y empleabilidad de los egresados.

Relación	Estrategia general	Líneas de acción propuestas
		- Consolidar alianzas con el sector productivo y gubernamental para prácticas, becas corporativas y programas de doble titulación. - Promover modelos flexibles de financiación estudiantil (becas internas, pagos diferidos, convenios con entidades financieras). - Reforzar la presencia digital y de marca mediante campañas de marketing relacional y contenidos que destaquen el impacto social y académico de la universidad.
M – Mantener Fortalezas	Preservar y potenciar los elementos institucionales que garantizan calidad, reputación y compromiso social.	- Mantener la Acreditación Institucional de Alta Calidad mediante procesos de autoevaluación continua. - Fortalecer la formación docente e investigativa, ampliando la planta de doctores y la categorización en Minciencias. - Continuar con la modernización de la infraestructura física y tecnológica, garantizando ambientes accesibles y sostenibles.

Relación	Estrategia general	Líneas de acción propuestas
		- Consolidar el Distrito de Innovación e Investigación como espacio articulador entre universidad, empresa y Estado.
E – Explotar Oportunidades	Aprovechar las tendencias tecnológicas, la expansión del mercado y la digitalización del marketing educativo.	- Desarrollar programas virtuales y combinados orientados a nuevos nichos y regiones del país. - Aplicar estrategias de marketing digital y de fidelización centradas en la Generación Z (storytelling, comunidades digitales, personalización). - Impulsar proyectos de investigación aplicada que fortalezcan la conexión con el entorno empresarial y social. - Gestionar recursos externos (Minciencias, regalías, cooperación internacional) para financiar proyectos de innovación educativa y emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

4. Objetivos y estrategias

4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo organizativo y operativo que dará lugar a una **Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios** en la Universidad Simón Bolívar, que, a partir de un diagnóstico de las necesidades actuales, cree una estructura funcional e implemente tecnologías que optimicen la captación, fidelización y tiempos de respuesta de los estudiantes. Este modelo tiene como propósito fortalecer la sostenibilidad y crecimiento institucional en el contexto actual de contracción del sector educativo privado en Colombia.

4.2. Objetivos específicos

Alcanzar un índice de satisfacción de +50% en las encuestas realizadas por los aspirantes y estudiantes de manera semestral y anual en el NPS.

Conseguir que del 100% de las consultas de los alumnos a través de los diferentes canales digitales, un 90% de ellas se respondan en un periodo menor a 24 horas.

Obtener un 100% de participación de todas las facultades y programas en los comités de gobernanza de mercadeo y experiencia de usuario de forma semestral.

5. Planteamiento de soluciones

5.1. Propuesta de estructura funcional

La creación de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario en la Universidad Simón Bolívar requiere definir una estructura funcional que integre coherentemente las actividades de

promoción, captación y conversión de aspirantes, así como de atención y fidelización de estos a lo largo de su ciclo de vida académica. Esta estructura surge de los hallazgos en el diagnóstico institucional, en el que se identificó que las funciones de mercadeo, atención al usuario y seguimiento estudiantil se encuentran actualmente fragmentadas entre diferentes dependencias.

A partir de los referentes conceptuales sobre diseño organizacional y marketing educativo, así como del análisis interno y externo presentado previamente, se propone una estructura funcional basada en criterios de especialización, integración de procesos y fortalecimiento de la capacidad institucional para la toma de decisiones basadas en datos.

La estructura contiene una clara orientación a la experiencia del usuario, adoptando prácticas de diseño centrado en este aspecto que buscan mejorar la calidad de los procesos y servicios académicos y administrativos. Este enfoque contribuye a fortalecer la satisfacción, el acompañamiento y la relación de los estudiantes con la institución.

Tabla 8. Estructura operativa funcional

Unidad funcional	Propósito	Rol por desempeñar	Responsabilidades
Unidad de Mercadeo Estratégico	Definir y coordinar las estrategias de mercadeo institucional; participar en las acciones de posicionamiento de la universidad lideradas desde la	Coordinador de Mercadeo Educativo	- Liderar estudios de demanda y contexto. - Desarrollar estrategias de segmentación y posicionamiento. - Proponer y gestionar el plan anual de mercadeo.

	Dirección de Comunicaciones; y orientar decisiones basadas en análisis del mercado educativo.		- Coordinar campañas con la Dirección de Comunicaciones. - Proponer ajustes a la oferta académica basados en las evidencias proporcionados por los datos.
Unidad de Experiencia de Usuario	Diseñar, monitorear y mejorar la experiencia del aspirante y del estudiante, identificando puntos críticos y proponiendo soluciones para fortalecer la relación con la institución.	Coordinador de experiencia de Usuarios	- Mapear y actualizar el customer journey de los usuarios institucionales. - Evaluar satisfacción de usuarios. - Identificar puntos de dolor en los procesos académicos y administrativos de aspirantes, estudiantes y graduados. - Diseñar soluciones orientadas al servicio y la accesibilidad. - Proponer protocolos de atención alineados con los estándares institucionales.
Unidad de CRM y Automatización	Servir como soporte tecnológico y analítico de la dirección mediante la gestión del CRM, la automatización de procesos y el análisis de datos para la toma de decisiones.	Coordinador de automatización de marketing y CRM	- Configurar flujos automatizados de captación y seguimiento. - Integrar el CRM con plataformas institucionales. - Crear dashboards de indicadores clave. - Desarrollar modelos predictivos de abandono y permanencia. - Capacitar a los equipos internos en el uso del CRM.
Unidad de Gestión Comercial	Gestionar el contacto con aspirantes y el	Coordinador en Gestión Comercial	- Contactar de forma oportuna y personalizada a

	seguimiento de leads hasta su conversión en estudiantes matriculados, mediante estrategias de acompañamiento personalizadas.		aspirantes de pregrado y posgrado. - Gestionar embudos de conversión por facultades y programas. - Implementar scripts persuasivos de seguimiento. - Registrar interacciones en el CRM. - Colaborar con la Unidad de Mercadeo Estratégico y con la Unidad de Experiencia de Usuario para mejorar tasas de conversión.
Laboratorio de Marketing y Analítica Institucional	Funcionará como un espacio de investigación aplicada con participación de profesores, estudiantes y administrativos, generando insumos para mejorar procesos de mercadeo y experiencia del usuario.	Coordinador académico de laboratorio	- Operar las herramientas técnicas y tecnológicas dispuestas para el funcionamiento del Laboratorio. - Desarrollar estudios de percepción y comportamiento del usuario. - Evaluar la usabilidad de canales digitales. - Realizar experimentos de marketing y análisis de campañas. - Proponer mejoras basadas en datos interdisciplinarios. - Fortalecer la relación entre la academia y la gestión administrativa.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Propuesta de modelo de gestión directivo

Tras definir la estructura funcional, es necesario establecer un modelo de gestión que permita articular de forma coherente el funcionamiento de sus componentes y garantizar la coordinación

efectiva entre ellos. Este modelo constituye el lineamiento operativo que orienta la interacción entre las unidades, determina la manera en que se toman las decisiones y asegura que las acciones de mercadeo, atención y fidelización se desarrollen de manera integrada. De esta manera, el modelo de gestión propuesto busca traducir la estructura organizativa en dinámicas concretas de trabajo colaborativo, alineadas con el marco estratégico institucional y las necesidades del entorno. Asimismo, establece los mecanismos de gobernanza, los flujos de información y los procesos de mejora continua que permitirán a la dirección cumplir sus objetivos estratégicos y contribuir de manera significativa a la sostenibilidad institucional. A continuación, se presenta el modelo de gestión directivo propuesto.

Tabla 9. Modelo de gestión directivo

Componente del modelo	Descripción	Objetivo	Líder operativo
Gobernanza interáreas	Establece un sistema de coordinación permanente entre la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario y áreas clave como Admisiones; Financiamiento; Matrículas y Graduación; Registro y Control Académico; Dirección de Comunicaciones; Dirección TI. Funciona mediante comités regulares, flujos de información y acuerdos de responsabilidades.	Garantizar la coherencia entre las estrategias de mercadeo, los procesos académicos y los sistemas de información institucional, evitando duplicidades y fortaleciendo la eficiencia operativa.	Director(a) de Mercadeo y Experiencia de Usuario
Gestión basada en datos	Utiliza información proveniente del CRM, indicadores institucionales, analítica predictiva y estudios de mercado como insumo	Asegurar decisiones informadas, oportunas y alineadas con tendencias reales del comportamiento de	Unidad de CRM y Automatización

	central para la toma de decisiones.	aspirantes y estudiantes, fortaleciendo la planeación institucional.	
Enfoque en el usuario	Diseña los procesos desde la perspectiva del aspirante y el estudiante, priorizando claridad, simplicidad, accesibilidad y pertinencia. Se sustenta en metodologías de diseño centrado en el usuario.	Mejorar la experiencia del usuario en cada punto de interacción con la institución, incrementando la satisfacción, la recomendación y la permanencia estudiantil.	Unidad de Experiencia de Usuario (CX)
Mejora continua	Adopta metodologías iterativas que permiten evaluar, ajustar y optimizar procesos a partir de retroalimentación constante y análisis de resultados.	Mantener la efectividad de los procesos institucionales mediante ajustes permanentes que respondan a cambios del entorno, necesidades de los usuarios y oportunidades detectadas.	Todas las Unidades bajo liderazgo del Director(a) de Mercadeo y Experiencia de Usuario
Articulación académica	Integra capacidades de investigación y docencia de programas como Psicología, Ciencia de Datos, Ingeniería de Datos, IA y Marketing, mediante el Laboratorio de Marketing y Analítica Institucional.	Convertir a la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario en un espacio de investigación aplicada, innovación y formación práctica, generando conocimiento útil para la gestión institucional y fortaleciendo el vínculo academia–administración.	Coordinación del Laboratorio de Marketing y Analítica Institucional

Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de acción estratégico

El comportamiento del mercado en el sector de la educación superior en Colombia exige, no solo diversificar las opciones académicas en materia de modalidad, financiación y acceso curricular,

sino fortalecer la experiencia del usuario a partir de planes integrales que articulen soluciones tecnológicas avanzadas con estrategias de mercadeo personalizadas. Este capítulo propone una hoja de ruta orientada a optimizar la atención, mejorar los tiempos de respuesta y consolidar una relación sostenida con los aspirantes y estudiantes de la Universidad Simón Bolívar a lo largo de su trayectoria académica. Las acciones, priorizadas para el periodo 2025–2030, responden a los retos institucionales identificados y se estructuran en torno a cinco líneas estratégicas: Fortalecimiento institucional y gobernanza, Transformación digital centrada en el usuario, Modernización de canales digitales institucionales, Innovación académica y oferta adaptada al mercado y Estrategias de mercadeo personalizadas y basadas en datos. De esta manera, el plan de acción propone iniciativas concretas que permitirán mejorar la eficiencia operativa, elevar la calidad del servicio y avanzar hacia un modelo de gestión del usuario más coherente, accesible y orientado a resultados.

Tabla 10. Plan de acción estratégico

Línea estratégica	Acción priorizada	Período de ejecución	Actividades principales (2026–2027)	Responsables
Fortalecimiento institucional y gobernanza	Rediseño organizacional para la creación de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario	2026	- Socialización del proyecto con Rectoría y Vicerrectorías. - Análisis de viabilidad financiera. - Solicitud de aprobación ante la Sala General. - Reorganización del equipo y	Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario. Rectoría. Vicerrectoría Administrativa. Vicerrectoría Financiera.

			definición de perfiles. - Selección de proveedores para servicios tercerizados. - Puesta en marcha de la Dirección.	Comité de Transformación Digital. Dirección de Talento Humano.
Transformación digital centrada en el usuario	Adopción e implementación del CRM institucional	2026 – 2027	- Análisis y demos (2026). - Parametrización y pruebas (2026). - Integración con omnicanalidad (2026). - Automatización de flujos (2026). - Capacitación institucional (2027).	Dirección de TI. Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario.
	Fortalecimiento de los sistemas de información institucional	2026 – 2027	- Integración de sistemas académicos–CRM. - Depuración y estandarización de bases de datos. - Manejo de dashboards de matrícula y permanencia. - Optimización de sistemas de registro y matrícula. - Interconexión ERP–atención.	
Modernización de canales digitales institucionales	Rediseño de la página web institucional	2026 – 2027	- Levantamiento de requerimientos y arquitectura (2026). - Diseño UX/UI (2026).	Vicerrectorías: Académica, Financiera, Administrativa, de Investigación,

			- Desarrollo por líneas de negocio (2027). - Integración con CRM y soluciones con base en IA (2027).	y de Infraestructura. Dirección de TI. Dirección de Comunicaciones. Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario.
Innovación académica y oferta adaptada al mercado	Rediseño de programas virtuales	2026 – 2030	- Estudios de mercado. - Análisis de competencia y tendencias. - Evaluación de experiencia de usuarios virtuales. - Crear los lineamientos pedagógicos y de UX educativa. - Selección y lanzamiento de programas prioritarios.	Vicerrectorías: Académica, Financiera, Administrativa, de Investigación, y de Infraestructura. Dirección de TI. Dirección de Planeación y RRSS. Dirección de Comunicaciones. Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario.
Estrategias de mercadeo personalizadas y basadas en datos	Implementación de marketing data-driven	2026 – 2027	- Realizar segmentación inicial (2026). - Implementar la personalización de mensajes por programa. - Implementar la automatización de campañas (2026). - Mantener una optimización continua (2027).	Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario

	Atención omnicanal integrada	2026 – 2027	- Integración de canales (WhatsApp, llamadas, chatbots, web). - Crear los protocolos de atención por canal. - Capacitación en comunicación persuasiva. - Implementación de KPIs de servicio.	Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario
--	------------------------------	-------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

5.4. Presupuesto

Se presenta un presupuesto de carácter estimativo asociado al plan de acción propuesto para el periodo 2026 – 2030. Algunas de las cifras proyectadas corresponden a avances en los procesos de cotización de servicios humanos y tecnológicos por parte de la Universidad Simón Bolívar, y otras a proyecciones construidas a partir de capacidades institucionales existentes, rangos de costos de mercado y supuestos razonables sobre la evolución de la estructura organizativa y tecnológica en la universidad. El presupuesto integra componentes de talento humano y recursos técnicos, con el propósito de dimensionar el orden de magnitud de la inversión requerida para la creación y consolidación de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios.

Tabla 11. Presupuesto para desarrollo de acciones

Componente	Línea / Subcomponente	Concepto	Período	Monto estimado (USD)
Talento humano	Estructura Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios (Incremental)	Dotación adicional y refuerzo parcial de: Dirección, Unidades de Mercadeo Estratégico, Experiencia de Usuario, CRM y Automatización, Gestión Comercial y Laboratorio de Marketing y Analítica Institucional.	2026	157,500
	Estructura consolidada (Incremental)	Misma estructura anterior en régimen pleno (Director/a y responsables de unidades,).	2027–2030	902,000
Tecnología y sistemas	Adopción e implementación del CRM institucional	Licencias, parametrización, integración, consultoría, soporte y acompañamiento a la adopción del CRM como plataforma de gestión del ciclo de vida del estudiante.	2026 – 2027	350,000
	Fortalecimiento de sistemas de información institucional	Integración de sistemas académicos, financieros y de atención con el CRM; desarrollo de procesos de integración de datos (APIs, ETL), tableros de mando y refuerzo de infraestructura.	2026 – 2027	180,000
	Herramientas para la implementación de estrategias de mercadeo personalizadas y basadas en datos	Herramientas para captación y seguimiento digital; herramientas para conocimiento y escucha del usuario, Herramientas de mensajería y chat (WhatsApp / chat web); herramientas para análisis, decisión y gobierno de datos; herramientas para diseño, experimentación y mejora continua.	2026 – 2027	150,000
Canales digitales	Rediseño de la página web institucional	Investigación y diseño UX/UI, arquitectura de información por líneas de negocio (pregrado, posgrado, educación continuada), desarrollo técnico, integración con	2026 – 2027	100,000

		CRM, chatbots y analítica; mantenimiento y optimización.		
Oferta académica virtual	Rediseño y desarrollo inicial de programas virtuales	Diseño instruccional, adaptación de contenidos a entornos digitales, desarrollo de recursos multimedia y soporte tecnológico para una primera fase de programas priorizados.	2026 – 2030	100,000
Laboratorio de Marketing y Analítica	Dotación y operación básica del laboratorio	Equipamiento, licencias de analítica y visualización, herramientas de evaluación de experiencia de usuario y fondos para proyectos de investigación aplicada en marketing educativo y experiencia de usuario.	2026 – 2027	80,000
Gestión del cambio y formación	Capacitación interna y acompañamiento	Formación en marketing educativo, experiencia de usuario, atención centrada en el estudiante y cultura del dato para directivos, docentes y personal administrativo; diseño de materiales y acompañamiento interno.	2026 – 2027	30,000
Total Plan de Acción 2026–2030	Talento humano + Recursos técnicos y proyectos		2026 – 2030	2,049,500

Fuente: Elaboración propia

Calendario de implementaciones

Responsables:

- Dirección de mercadeo y exp. de usuario.
- Rectoría.
- Vicerrectoría Administrativa.
- Vicerrectoría Académica.
- Vicerrectoría Financiera.
- Vicerrectoría Invest. & Infrastr.
- Transformación digital.
- Dirección Talento H.
- Dirección TI.
- Dirección comunicaciones.
- Dirección planeación y RRSS.

Acción priorizada	Depto. Responsable	1er semestre 2026	2do semestre 2026	1er semestre 2027	2do semestre 2027	2028 - 2030
Rediseño organizacional para la creación de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuario	● ● ● ● ● ●	• Socialización del proyecto. • Análisis de viabilidad financiera.	• Solicitud de aprobación ante la sala general. • Reorganización del equipo y definición de perfiles.	• Selección de proveedores para servicios tercerizados.	• Puesta en marcha de la dirección.	
Adopción e implementación del CRM institucional	● ●	• Análisis y demos. • Parametrización y pruebas.	• Integración con omnicanalidad. • Automatización de flujos.	• Capacitación institucional.	• Puesta en marcha de implementaciones del CRM Institucional.	
Fortalecimiento de los sistemas de información institucional	● ●	• Integración de sistemas académicos - CRM	• Depuración y estandarización de bases de datos.	• Manejo de dashboards de matrícula y permanencia. • Optimización de sistemas de registro y matrícula.	• Interconexión ERP - atención.	
Rediseño de la página web institucional	● ● ● ● ● ●	• Levantamiento de requerimientos y arquitectura.	• Diseño UX - UI	• Desarrollo por líneas de negocio.	• Realizar la integración con los CRM institucionales y mejoras incorporando la IA.	
Rediseño de programas virtuales	● ● ● ● ● ●	• Estudios de mercados.	• Análisis de competencias y tendencias.	• Evaluación de experiencia de usuarios virtuales.	• Crear los lineamientos pedagógicos y de UX educativa.	• Selección y lanzamiento de programas prioritarios.
Implementación de marketing data-driven	●	• Realizar segmentación inicial.	• Implementar la personalización de mensajes por programa. • Implementar la automatización por campañas.	• Mantener una optimización continua.		
Atención omnicanal integrada	●	• Integración de canales (WhatsApp, llamadas, chatbots, web).	• Crear los protocolos de atención por canal.	• Capacitación en comunicación persuasiva.	• Crear e implementar KPIs de servicio.	

5.6. Monitorización

Eje	KPIs	Definición	Meta orientativa	Seguimiento	Responsable	Fuente de datos
Captación y conversión de aspirantes	Tasa de conversión de leads a inscritos por programa	Porcentaje de aspirantes registrados (leads) que culminan su proceso de	Incremento progresivo anual	Trimestral	Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios – Unidad de	CRM institucional Sistema de Admisiones

		inscripción en un programa determinado.			Mercadeo Estratégico	Analítica de campañas
	Número de leads calificados generados por canal	Total de contactos con interés real generados por canal (web, ferias, redes sociales, referidos, convenios).	Crecimiento sostenido por canal, priorizando los de mayor conversión	Trimestral	Unidad de Mercadeo Estratégico	CRM Analítica web Reportes de campañas digitales
	Costo estimado por lead y por matrícula	Relación entre inversión en captación y número de leads/matrículas obtenidas.	Reducción gradual del costo por lead y por matrícula, manteniend o o mejorando la calidad	Anual	Unidad de Mercadeo Estratégico	CRM Registros contables Reportes de inversión en campañas
Experiencia y satisfacción del usuario	NPS o índice de satisfacción en momentos clave	Valoración de la experiencia de aspirantes y estudiantes en procesos como admisión, matrícula, primer semestre y graduación.	Alcanzar o superar el índice de satisfacción de +50	Semestral y Anual	Unidad de Experiencia de Usuario	Plataforma de encuestas CRM Sistemas de PQRs
	Tiempo medio de respuesta en canales de atención	Promedio de tiempo que tarda la institución en responder a consultas por correo, chat, WhatsApp u otros canales.	Cumplir el estándar definido de respuesta en 24 horas máximo	Mensual	Unidad de Experiencia de Usuario	Herramientas de mensajería Sistemas de tickets CRM

	Número y tipo de quejas/reclamados relacionados con servicio	Cantidad de quejas y reclamos asociados a procesos de atención y servicio, categorizados por tema.	Tendencia a la disminución y resolución oportuna de casos críticos.	Trimestral	Unidad de Experiencia de Usuario	Sistema de PQRS CRM Reportes internos
Permanencia y fidelización de estudiantes	Tasa de retención por cohorte y programa	Proporción de estudiantes que continúan sus estudios en el periodo siguiente en relación con los que estaban matriculados.	Mejorar la retención en programas con mayor riesgo; mantener niveles altos donde ya son favorables.	Anual	Vicerrectoría Académica	Sistema académico Data warehouse CRM
	Tasa de deserción temprana	Porcentaje de estudiantes que abandonan durante el primer año de formación.	Reducción progresiva de la deserción temprana	Anual	Vicerrectoría Académica	Sistema académico Power BI Informes institucionales
	Estudiantes que continúan estudios de posgrado en la institución	Número de egresados de pregrado que se matriculan en programas de posgrado de Unisimón.	Incremento gradual de la proporción de egresados que siguen estudiando en la universidad.	Anual	Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios Unidad de Mercadeo Estratégico	CRM Sistema de información académica Bases de datos de egresados
Despliegue tecnológico y uso de datos	Avance en la implementación del CRM	Grado de implementación del CRM según fases	Cumplimiento de los hitos definidos en	Trimestral	Unidad de CRM y Automatización	Informes de proyecto

			el plan de acción			Registros de uso del CRM
	Áreas integradas al ecosistema de datos	Número de áreas clave con integración activa al CRM y a los sistemas de información institucional	Incorporación progresiva hasta lograr la integración de las áreas estratégicas definidas	Anual	Unidad de CRM y Automatización	Documentación técnica Data warehouse Power BI
	Calidad y completitud de datos	Porcentaje de registros con información clave completa y sin duplicados	Mejorar la calidad de datos hasta alcanzar umbrales definidos	Semestral	Unidad de CRM y Automatización	Auditorías de datos Informes de calidad CRM
Gestión organizacional y cambio institucional	Avance del rediseño organizacional	Estado del proceso de creación y consolidación de la Dirección	Cumplimiento de etapas definidas en el plan de acción y calendario	Anual	Rectoría y Vicerrectorías	Actas de Sala General Resoluciones Demás documentos legales internos
	Personas formadas en marketing educativo, experiencia de usuario y cultura del dato	Número de directivos, docentes y personal administrativo que participan en acciones de formación relacionadas con el enfoque de la nueva Dirección.	Ampliar progresivamente la cobertura de formación, con prioridad en áreas clave de contacto con usuarios.	Anual	Dirección de Talento Humano	Registros de formación Informes de capacitación
Gestión organizacional y	Participación de facultades y programas	Número de facultades y programas	Garantizar el 100% de representación	Semestral	Dirección de Mercadeo y	Actas de comités

cambio institucional	en comités de gobernanza	representados activamente en comités o mesas de gobernanza de mercadeo y experiencia de usuario	ón de todas las facultades y de programas estratégicos		Experiencia de Usuarios	Listados de asistentes
	Percepción interna sobre el valor de la Dirección	Valoración de directivos, docentes y personal administrativo sobre la utilidad y aporte de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios	Mejorar la percepción interna en cada medición, reflejando mayor reconocimiento del rol estratégico	Bianual	Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios	Encuestas internas Entrevistas Grupos focales

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

Durante el proceso de investigación para la creación de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios en la Universidad Simón Bolívar, se logró evidenciar las complicaciones que experimentan las universidades privadas en Colombia, los esfuerzos que realizan y las tendencias desfavorables que han mostrado en los últimos diez años.

Debido a las políticas de gratuidad, las universidades oficiales en Colombia han mostrado una tendencia alta en inscripciones y matrículas, muy diferente a las privadas. Esto se debe a la desaceleración económica, disminución en los subsidios gubernamentales y los efectos dejados por la pandemia que aún siguen afectando a gran parte de la población.

Considerando el mercado actual de las universidades, la mayoría de los estudiantes son personas que deben dividir su tiempo entre sus actividades curriculares y de trabajo, lo cual exige a las universidades nuevos programas académicos que se adapten a su situación actual para continuar con sus estudios y generar retención universitaria, que a su vez aumentaría la satisfacción en su recorrido por la universidad.

La creación de la Dirección de Mercadeo y Experiencia de Usuarios se concibe como resultado de la fragmentación de departamentos identificada en la Universidad Simón Bolívar. Mantenerse bajo este esquema implicaría esfuerzos aislados, inversiones sin métricas claras y disminución de la calidad en los servicios orientados a los usuarios.

La aplicación de infraestructura de base tecnológica se vuelve necesaria para que la universidad pueda mantenerse a la vanguardia en innovación y hacer frente a las exigencias del mercado, en

el que este aspecto se vuelve fundamental para crear valor en los usuarios, operar bajo procesos más ágiles, mejorar tiempos de respuesta y garantizar la satisfacción con el servicio.

Aunque la tecnología ofrece múltiples opciones en temas de recolección de datos, no todas son aplicables para las áreas de enseñanza institucional, en la cual hacer una investigación y seleccionar la que más se apegue a los valores de la universidad puede crear una gran diferencia para mantener la confidencialidad de los datos y actuar de manera ética, apegándose a las políticas de protección.

La unificación y colaboración de todos los departamentos, aunque supone una inversión relativamente alta, propone crear una mejor experiencia al usuario, ya que todas las estrategias estarán orientadas a que su viaje en la universidad sea satisfactorio desde sus comienzos hasta la etapa final.

7. Limitaciones

La universidad no cuenta con procesos administrativos diseñados expresamente desde la perspectiva de la experiencia del usuario. La mayor parte de los procedimientos vigentes responde a la lógica tradicional del sistema de educación superior, centrada en el cumplimiento de etapas formales y requerimientos normativos. Esta situación limita la adopción ágil de esquemas innovadores y de herramientas de automatización. La propuesta de una dirección orientada al usuario se enfrenta, entonces, al desafío de promover un cambio cultural gradual que trascienda a una unidad administrativa.

La expansión y consolidación de la oferta académica en modalidad virtual se encuentra condicionada por factores externos e internos. Desde el ámbito regulatorio, los trámites ante el

Ministerio de Educación Nacional para la aprobación de programas virtuales son dispendiosos y prolongados, lo que dificulta responder con rapidez a las demandas del mercado.

La necesidad de contar con plataformas tecnológicas robustas, contenidos diseñados para entornos digitales y equipos especializados en docencia virtual, requiere de inversiones financieras y procesos de desarrollo que solo pueden proyectarse de manera gradual. Estas circunstancias limitan la velocidad con la que la universidad puede aprovechar las tendencias de crecimiento de la educación en línea y diversificar su portafolio en esta modalidad.

La presencia de instituciones nacionales e internacionales con una oferta virtual consolidada, representan una competencia directa en los segmentos hacia los que Unisimón aspira a proyectarse. En este escenario, la universidad no solo debe fortalecer su visibilidad y capacidad de captación, sino también construir propuestas de valor diferenciadas, lo cual exige tiempo, recursos y consistencia en la ejecución de la estrategia. De igual forma, la diversificación de ingresos a través de nuevas unidades de negocio se enfrenta a procedimientos de aprobación internos y externos que pueden resultar lentos debido a los requerimientos burocráticos y de aseguramiento de calidad.

Aunque la creación de una dirección demuestra su pertinencia y potencial estratégico, su implementación no hace parte de las prioridades inmediatas del cuerpo directivo, que debe atender simultáneamente otros frentes institucionales. Esta circunstancia puede retrasar la toma de decisiones clave como la aprobación del rediseño organizacional, la asignación de recursos o la definición de cronogramas de implementación. En consecuencia, los plazos proyectados en el plan de acción deben entenderse como orientativos y sujetos a la evolución de las prioridades institucionales.

Desde una perspectiva de desarrollo académico y de mercado, la articulación entre mercadeo, experiencia de usuario y educación virtual permitirá a Unisimón identificar con mayor precisión las tendencias de la educación superior, explorar nichos específicos de demanda y diseñar ofertas ajustadas a públicos nacionales e internacionales. Aunque los procesos regulatorios y tecnológicos limitan la velocidad de esta expansión, la planificación gradual y la construcción de capacidades internas pueden situar a la universidad en una posición competitiva más sólida en el horizonte 2026–2030.

Referencias bibliográficas

- ASCUN. (22 de Julio de 2025). *Caracterización y pronóstico de cobertura del Sistema de Educación Superior en Colombia*. Obtenido de <https://ascun.org.co/wp-content/uploads/2025/08/Boletin-22-de-julio.pdf>
- Bamiah, M., Brohi, S., & Rad, B. (2018). Big Data Technology in Education: Advantages, Implementations, and Challenges. *Journal of Engineering Science and Technology*, 229-241.
- Bayuelo, R., Bayuelo, P., & Consuegra, A. (17 de Noviembre de 2023). *Estrategias alternativas de financiación de la universidad Simón Bolívar para la sostenibilidad económica*. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/items/88f727b1-8ace-4afb-8b90-658941e99fb8>
- Bernal, G., Garzón, O., López, S., Arbeláez, L., & Gutiérrez, G. (2025). *Caracterización y pronóstico de cobertura del sistema de Educación Superior en Colombia*. Córdoba: Cuadernos ASCUN.
- Broady, J., Felice, J., & Marshall, S. (2006). Building better customer relationships: case studies from Malta and the UK. *Emerald Library Management*, 430-445.
- Bú, B. (01 de Enero de 2022). *Revista científica Sociedad & Tecnología*. Obtenido de Diseño organizacional: La búsqueda del éxito: <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/189/476>
- Caro, B., & Gallego, A. (1 de Noviembre de 2024). *Propuesta de un prototipo de una herramienta predictiva para la selección de obsequios en la tienda de regalos DALLAS, basada en inteligencia artificial y analítica de datos*. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7636>
- Castellanos, J., & Castellanos, C. (14 de Marzo de 2011). *El diseño organizacional: evolución y perspectivas*. Obtenido de <https://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>
- De Giusti, A. (2023). Transformación digital en educación superior: posibilidades y desafíos. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, 9-15.

- González, I. (2005). *Motivación y actitudes del alumnado universitario al inicio de la carrera. ¿Varían al egresar?* Obtenido de https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/663/Art_5_29.pdf?sequence=1
- González, K., & Jaimes, M. (2024). *Estrategias estacionales a estrategias sostenibles*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- González, M., Hernández, V., & Corredor, L. (20 de Mayo de 2013). *El Diseño Organizacional Como Estrategia De Fortalecimiento Para La Empresa Calcalizas De Nobsa, Boyacá*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6763069>
- Guevara, D., & Rubiano, A. (7 de Julio de 2025). *Análisis del Customer Journey de los Estudiantes del Departamento de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica*. Obtenido de <http://repositorio.unicesar.edu.co/items/cdd315c7-5c27-485b-b511-a8eec9688b89>
- Hassan, Y. (2015). *Experiencia de Usuario: Principios y Métodos*. Obtenido de https://www.yusef.es/Experiencia_de_Usuario.pdf
- Hodge, B., Gales, L., & Anthony, W. (2003). *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P. (2023). A lifetime in marketing: Lessons learned and the way ahead. *Marketing Insights from AMA Fellows.*, 15-23.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) de la Pontificia Universidad Javeriana. (1 de Agosto de 2025). *Informe No. 123: Estadísticas en educación superior en pregrado en Colombia*. Obtenido de <https://lee.javeriana.edu.co/w/lee-informe-123>
- Li, J., & Jiang, Y. (2021). The Research Trend of Big Data in Education and the Impact of Teacher Psychology on Educational Development During COVID-19: A Systematic Review and Future Perspective. *Frontiers in Psychology*, 1-22.

- MacDowell, A., Mollis, M., Manigat, S., & Mato, D. (2007). *Escenarios de Diversificación, Diferenciación y Segmentación de la Educación Superior en América Latina y El Caribe*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Figueiredo7/
- Manes, J. M. (1993). *Marketing para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Medina, P., Freire, T., & López, G. (2017). Efectos del customer relationship management en la satisfacción del estudiante de la educación superior. *Espacios*, 31-39.
- Ministerio de Educación Nacional. (17 de Julio de 2024). *En 2024, el 95 % de los estudiantes de educación superior y 10.000 jóvenes de la fuerza pública accederán a la gratuidad educativa*. Obtenido de <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/>
- Mor, E., Garreta, M., & Galofré, M. (Septiembre de 2007). *Diseño Centrado en el Usuario en Entornos Virtuales de Aprendizaje, de la Usabilidad a la Experiencia del Estudiante*. Obtenido de <https://ceur-ws.org/Vol-318/Mor.pdf>
- Moya, M. (Febrero de 2025). *Experiencia del cliente y desarrollo sostenible en instituciones de educación superior*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/73c119fd-4087-4423-b033-6c24ff9baeeb>
- Parra, C., Ulloa, S., & Medina, P. (27 de Agosto de 2022). *Revisión sistemática de literatura sobre marketing educativo*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9016529>
- Pulido, C., & Olivera, C. (Diciembre de 2019). *Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica*. Obtenido de <https://revista.uca-ct.edu.py/ojs/index.php/uca/article/view/18/18>
- Sánchez, M. (2018). *Customer Relationship Management (CRM) y la satisfacción al cliente en las Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/d4421c2d-bf68-4cf9-9b43-a19dd10cd017>
- SNIES. (2024). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*. Obtenido de <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/>

Universidad Simón Bolívar. (2023). *Plan estratégico de desarrollo 2023 - 2027*. Barranquilla:
Universidad Simón Bolívar.

Yagual, F. (2013). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Obtenido de Diseño Organizacional Para La Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S. A Del Cantón Salinas De La Provincia De Santa Elena Año 2013:
<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e7ad74b3-3ca2-4408-a491-781577bdfda2/content>