



Propuesta de un modelo de experiencia que responda a  
las necesidades y expectativas de los aspirantes del  
portafolio de pregrado de la Universidad del Rosario a  
través de la implementación de una estrategia de  
customer centric

Proyecto Aplicado Empresarial - PAE

Autores

Sonia Carolina Cuadro Beltrán

Jeisson Rojas Vargas

Óscar Javier Cardona Tovar

Bogotá

2022



**Universidad del  
Rosario**

Propuesta de un modelo de experiencia que  
responda a las necesidades y expectativas de  
los aspirantes del portafolio de pregrado de la  
Universidad del Rosario a través de la  
implementación de una estrategia de customer  
centric

Proyecto Aplicado Empresarial - PAE

Autores

Sonia Carolina Cuadro Beltrán

Jeisson Rojas Vargas

Óscar Javier Cardona Tovar

Tutor

Marelby Amado Mateus

Maestría en Marketing

Escuela de Administración - GSB

09 de mayo de 2022

Bogotá, Colombia

2022

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo.....   | 10 |
| <i>Abstract</i> .....  | 12 |
| 1 Introducción.....  | 13 |
| 2 Análisis externo .....   | 15 |
| 2.1 Cifras de la educación superior en Colombia.....   | 15 |
| 2.2 ¿Cuál era el estado de la educación superior en Colombia prepandemia?.....   | 16 |
| 2.3 Adaptación de las IES durante la pandemia .....  | 18 |
| 2.4 Cambios en las personas, la sociedad y el entorno han generado un nuevo consumidor para la educación superior en Colombia..... | 19 |
| 2.5 Las generaciones según su clasificación.....   | 21 |
| 2.6 Competencia .....  | 24 |
| 2.6.1 Factores en la determinación de competidores directos .....  | 25 |
| 3 Análisis interno .....   | 28 |
| 3.1 Modelo organizacional .....  | 28 |
| 3.1.1 Misión.....  | 28 |
| 3.1.2 Visión.....  | 28 |
| 3.1.3 Objetivos institucionales.....   | 29 |
| 3.1.4 Programa de gestión .....  | 30 |
| 3.2 Análisis de la dirección de marketing.....   | 33 |
| 3.3 Estrategias de la dirección de marketing .....   | 33 |
| 4 DOFA de la dirección de marketing y formulación de la problemática.....  | 35 |
| 4.1 Descripción de la problemática con sus elementos clave.....  | 37 |
| 5 Formulación de la propuesta - solución.....  | 41 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 5.1     | Objetivo general.....   | 41 |
| 5.2     | Fases .....   | 42 |
| 5.2.1   | Conceptualización .....   | 42 |
| 5.2.1.1 | <i>Neuromarketing</i> .....   | 42 |
| 5.2.1.2 | <i>Journey map</i> .....  | 44 |
| 5.2.1.3 | Tribus .....  | 45 |
| 5.2.1.4 | <i>Customer experience</i> .....  | 47 |
| 5.2.1.5 | <i>Customer centric</i> .....   | 48 |
| 5.2.1.6 | <i>Storytelling</i> .....   | 49 |
| 5.2.1.7 | <i>Gaming</i> .....   | 50 |
| 5.2.1.8 | <i>Modelo prestige experience</i> .....   | 51 |
| 5.2.2   | Categorización del portafolio .....   | 52 |
| 5.2.3.  | Buyer persona – Pregrado en Economía.....                                       | 53 |
| 5.2.3.1 | <i>Verbatims</i> .....  | 55 |
| 5.2.3.2 | <i>Journey map</i> .....  | 57 |
| 5.2.4   | Journey interno .....   | 59 |
| 5.2.4.  | Prototipo de plataforma de autoatención UX Step.....                            | 60 |
| 5.2.5.  | Medición – KPIs .....   | 73 |
| 5.2.5.1 | <i>Porcentaje de personas que finalizan el recorrido en la plataforma</i> ..... | 74 |
| 5.2.5.2 | <i>Porcentaje de personas que abandonan la plataforma</i> .....                 | 74 |
| 5.2.5.3 | <i>Tiempo de permanencia en plataforma</i> .....                                | 74 |
| 5.2.5.4 | <i>Tiempo que toma completar la plataforma</i> .....                            | 74 |
| 5.2.5.5 | <i>Tiempo entre recepción de registro e ingreso a la plataforma</i> .....       | 74 |
| 5.2.5.6 | <i>Relevancia de las secciones visitadas</i> .....                              | 75 |
| 5.2.5.7 | <i>Secciones que más envían consultas a áreas de apoyo</i> .....                | 75 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 5.2.5.8 | <i>Satisfacción de cliente UX</i> ..... | 75 |
| 6.      | Conclusiones .....                      | 76 |
| 7.      | Recomendaciones .....                   | 77 |
| 8.      | Referencias bibliográficas.....         | 79 |

*Declaración de autonomía:*

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

*Declaración de exoneración de responsabilidad:*

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



---

Oscar Javier Cardona Tovar

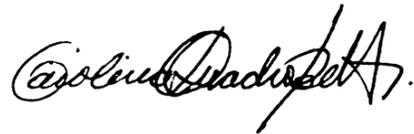
16 de mayo de 2022



---

Jeisson Rojas Vargas

16 de mayo de 2022



---

Sonia Carolina Cuadro Beltrán

16 de mayo de 2022

---

Marelby Amado Mateus

16 de mayo de 2022

## Lista de figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Clasificación de las generaciones</i> .....                         | 22 |
| <b>Figura 2</b> <i>Factores e influenciadores en el proceso de decisión</i> .....      | 24 |
| <b>Figura 3</b> <i>Universidades contempladas en el proceso de decisión</i> .....      | 25 |
| <b>Figura 4</b> <i>Market share matriculados nuevos - pregrado 2015 a 2020</i> .....   | 26 |
| <b>Figura 5</b> <i>Market share matriculados nuevos - pregrado 2020</i> .....          | 27 |
| <b>Figura 6</b> <i>Sueños Ruta 2025</i> .....  | 30 |
| <b>Figura 7</b> <i>Ejes estratégicos – Ruta 2025</i> .....                             | 31 |
| <b>Figura 8</b> <i>Organigrama de la dirección de marketing</i> .....                  | 33 |
| <b>Figura 9</b> <i>Estrategias de la dirección de marketing</i> .....                  | 34 |
| <b>Figura 10</b> <i>Estructura de los hubs de marketing</i> .....                      | 35 |
| <b>Figura 11</b> <i>Clasificación de un programa de pregrado</i> .....                 | 53 |
| <b>Figura 12</b> <i>Journey map general</i> .....                                      | 57 |
| <b>Figura 13</b> <i>Flujograma de interacciones UX Step</i> .....                      | 58 |
| <b>Figura 14</b> <i>Journey map interno – plataforma</i> .....                         | 59 |
| <b>Figura 15</b> <i>Interfaz de ingreso</i> .....                                      | 61 |
| <b>Figura 16</b> <i>Presentación campaña “Personas con Propósito”</i> .....            | 62 |
| <b>Figura 17</b> <i>Menú principal de navegación</i> .....                             | 64 |
| <b>Figura 18</b> <i>Submenú de navegación – Indecisión de programa</i> .....           | 65 |
| <b>Figura 19</b> <i>Submenú principal de navegación – Pregrados y propósitos</i> ..... | 65 |
| <b>Figura 20</b> <i>Submenú de navegación - Pregrados</i> .....                        | 66 |
| <b>Figura 21</b> <i>Submenú de navegación – Propósitos</i> .....                       | 67 |
| <b>Figura 22</b> <i>Submenú de navegación - Familias con propósito</i> .....           | 68 |
| <b>Figura 23</b> <i>Submenú de navegación - Regiones</i> .....                         | 69 |
| <b>Figura 24</b> <i>Submenú de navegación – Becas, descuentos y financiación</i> ..... | 70 |
| <b>Figura 25</b> <i>Submenú de navegación – Proceso de admisión</i> .....              | 71 |
| <b>Figura 26</b> <i>Submenú de navegación - Experiencias</i> .....                     | 72 |
| <b>Figura 27</b> <i>Fin de autoatención</i> .....                                      | 72 |
| <b>Figura 28</b> <i>Encuesta de satisfacción</i> .....                                 | 75 |

## **Lista de tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Modelo de contacto actual..... | 38 |
|--|----|

## **Anexos**

Anexo 1 - DOFA de la dirección de marketing

Anexo 2 - Propuesta de los cruces del DOFA

Anexo 3 - Criterios y puntuación de las estrategias

## Resumen Ejecutivo

Propuesta de un modelo de experiencia que responda a las necesidades y expectativas de los aspirantes del portafolio de pregrado de la Universidad del Rosario a través de la implementación de una estrategia de customer centric

Propuesta de un modelo de experiencia que responda a las necesidades y expectativas de los aspirantes del portafolio de pregrado de la Universidad del Rosario a través de la implementación de una estrategia de customer centric.

Se realiza un análisis a la dirección de marketing de la Universidad del Rosario usando como herramienta principal la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Esta matriz se sustenta a través de dos fuentes de información:

- 1- Realización de entrevistas a colaboradores de las tres gerencias que pertenecen a la dirección de marketing (gerencia de marketing, gerencia comercial y gerencia de branding).
- 2- Revisión y análisis de informes e investigaciones cuantitativos, propios de la dirección.

Estas acciones permiten identificar una oportunidad de mejora en el modelo de contacto actual aplicado al portafolio de pregrado de la Universidad del Rosario, encontrando que este no está centrado en la experiencia del cliente y, por ende, no atiende de manera oportuna las necesidades de los aspirantes y sus familias dentro del proceso de matrícula. A partir de este análisis se formula una propuesta de modelo de contacto que permita impulsar los resultados en matrículas del periodo 2022 a 2025 aprovechando al máximo los recursos disponibles para marcar una diferencia en el mercado a través del desarrollo de una plataforma digital denominada UX Step, la cual da inicio a una gestión comercial cuando el registro del interesado es visible en el CRM – Salesforce para que este sea atendido en el menor tiempo posible generando una experiencia personalizada, oportuna y ágil que lo conecte con la universidad, le facilite la información sobre su programa de interés, ratifique su decisión y finalice su experiencia realizando la inscripción.

### **Palabras clave**

Modelo de contacto, customer centric, experiencia de usuario, segmentación, modelo de experiencia, plan estratégico, modelo prestige experience, ruta 2025.

### *Abstract*

Proposal of an experience model that responds to the needs and expectations of the applicants of the undergraduate portfolio of Universidad del Rosario, through the implementation of a customer centric strategy.

An analysis is carried out on the marketing management of Universidad del Rosario using the SWOT matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats) as the main tool. This matrix is supported by two sources of information:

1. Conducting interviews with collaborators from the three departments that belong to the marketing department (marketing department, commercial department and branding department).
2. Review and analysis of reports and quantitative research, specific to management.

These actions allow us to identify an opportunity for improvement in the current contact model applied to the undergraduate portfolio of Universidad del Rosario. It was found that, it is not focused on the customer experience and, therefore, it does not attend in a timely manner the needs of applicants and their families within the enrollment process.

Based on this analysis, a proposal for a contact model is formulated that allows increasing the results in enrollments for the period 2022 to 2025, taking advantage of available resources to make a difference in the market, through the development of a digital platform called UX Step. This starts a commercial management when the registration of the applicant is visible in the CRM - Salesforce and it is attended in the shortest possible time, providing a personalized and timely experience that connects the person with the university. Furthermore, it can provide you with information about the program of interest, ratify your decision and complete your experience with your registration.

## 1 Introducción

La Universidad del Rosario (UR) hace parte de las 299 instituciones privadas que ofrecen el servicio de educación superior en Colombia, siendo esta una de las más reconocidas y tenidas en cuenta por los jóvenes en edad de ingreso a la universidad, puesto que cuenta con 367 años y, por lo tanto, es una de las más antiguas del país. Durante este tiempo, la UR se ha caracterizado por brindar una educación de calidad que forma profesionales, no solo idóneos para la realidad del país y el mundo en términos académicos, sino que se preocupa por su formación en habilidades y competencias humanísticas, las cuales hacen de sus profesionales personas íntegras que marcan la diferencia al momento de ingresar al mercado laboral. Esto se fundamenta específicamente en su misión y visión, dado que, desde la concepción de la institución, esta ha sido creada y pensada como una universidad de y para los estudiantes, razón por la cual son ellos quienes la gobiernan y, desde esta estructura, se consolida como una institución que centra sus esfuerzos, motivaciones y propósitos en el estudiante.

Es así como todas las áreas que conforman la universidad deben estar alineadas, proyectar sus objetivos y pensar siempre en que el estudiante es el centro y se debe trabajar en pro de su bienestar. Esto no ha sido ajeno dentro de la dirección de marketing, pues es el área que se encarga de la atracción de nuevos estudiantes, por lo que es de suma importancia que sus objetivos y estrategias estén enfocados en comunicar y atender las necesidades del grupo objetivo desde una posición de servicio que muestre el sentido humanista, la empatía y su propósito de trabajar por y para ellos.

En esta área existe un modelo de contacto que lidera la dirección de marketing de la UR hacia sus aspirantes de pregrado durante su proceso de admisión. En el desarrollo de este modelo se han presentado inconformidades por parte de los aspirantes en las primeras etapas del proceso, desde el momento en que se registran en los formularios de captura de información en los canales establecidos por la universidad, hasta que tienen su primer contacto para recibir información sobre un programa en particular.

Estos aspirantes requieren de un modelo de contacto y servicio que responda de manera ágil, asertiva, oportuna, de fácil acceso y con comunicaciones que agreguen valor al proceso para la toma de decisión a la hora de escoger carrera y universidad. Razón por la cual este proyecto se enfoca en analizar dicha situación para proponer una solución a este modelo de contacto

que integre conceptos que estén alineados con las nuevas dinámicas del mercado, y que se ajuste a los intereses y gustos de las nuevas generaciones, tomando como referencia el pregrado de Economía. A su vez, esta propuesta busca aportar en la mejora en los indicadores de gestión, de cumplimiento de matrícula y a la generación de una experiencia única, memorable y genere confianza en los aspirantes.

Para dar alcance al objetivo planteado, el documento inicia con un análisis externo que se realizó con el fin de comprender el contexto de la educación superior; luego, se presenta un análisis interno para describir el contexto del área de marketing dentro de la institución; posteriormente, se realiza un análisis DOFA con el cual se identifican las problemáticas y las causas de las mismas, para finalmente proponer el modelo de mejora de la experiencia del aspirante.

## 2 Análisis externo

El análisis del entorno permite conocer y tener una visión clara del ámbito en que se desempeña y opera una organización. Al analizar ese contexto se tienen en cuenta variables relacionadas con las acciones de los competidores y sus fortalezas o debilidades, la situación social, política, cultural, entre otras. Esta información sirve como herramienta e insumo fundamental para que las organizaciones puedan diseñar e implementar estrategias y acciones, con el fin de anticiparse a los desafíos y para aprovechar oportunidades, logrando así ser más competitivos en el mercado.

Para efectos del desarrollo del proyecto se realiza un análisis externo, con el propósito de entender el contexto de la situación de la educación en Colombia. Para esto, se tuvieron en cuenta los siguientes temas:

- Cifras de la educación superior en Colombia.
- Estado de la educación superior en Colombia prepandemia.
- Adaptación de la educación superior en Colombia durante la pandemia.
- Cambios en la educación superior en Colombia pospandemia.
- Las generaciones según su clasificación.
- Características relevantes de los *centennials* o grupo objetivo en edad de ingresar a la universidad.
- Factores e influenciadores que intervienen en la toma de decisión de un aspirante en la elección de universidad y carrera universitaria.
- Competencia.

### 2.1 Cifras de la educación superior en Colombia

De acuerdo con el Laboratorio de Economía de la Educación – LEE, Colombia presenta las siguientes cifras en educación superior:

Instituciones de Educación Superior – IES: en la actualidad, existen 360 IES activas, en donde 299 de ellas son principales y 61 son seccionales. Alrededor del 9 % de las principales posee, al menos, una seccional.

El 68 % de las IES tienen carácter privado y el 74 % no posee acreditación de alta calidad. El 38,6 % son universidades; otro 38,6 % se definen como instituciones o fundaciones universitarias; el 14,7 % instituciones tecnológicas; y el 8,1 % son instituciones técnicas.

Actualmente, hay 13 555 programas académicos activos, de los cuales 6 940 son programas de pregrado (universitarios: 61 %, tecnológicos: 29 % y técnicos: 10 %). La mayor parte de estos programas son ofertados por instituciones de carácter privado (58 %), que no poseen acreditación de alta calidad (63 %) y con modalidad presencial (90 %).

El panorama general en la educación superior en Colombia es competido en todos sus niveles de formación, lo que genera en el mercado una gran oferta; sin embargo, la demanda para estos programas suele ser menor que la oferta presentada. Otro aspecto relevante es cómo resulta posible que la acreditación de alta calidad sea un elemento diferenciador y decisivo durante el proceso de toma de decisión de los aspirantes.

En cuanto a las matrículas, según el LEE, entre 2007 y 2018, en programas de pregrado, había 1,8 millones de matrículas por semestre y se observaba una tendencia creciente en la matrícula del 3 % en programas de pregrado (Abadía et al., 2020).

## **2.2 ¿Cuál era el estado de la educación superior en Colombia prepandemia?**

Las IES en Colombia, sobre mediados de 2019, experimentaban una gran preocupación, dado que entre 2016 y 2018 venían notando un descenso en la cantidad de matrículas que parecía deberse a un cambio demográfico (Revista Semana, 2019), aunque esto no sería el único motivo si se considera que, desde décadas atrás, se ha dicho que la educación se halla en medio de una crisis no solo en Colombia, sino a nivel de Latinoamérica; y se hacen cuestionamientos a esta desde diversas perspectivas (Fundación Carolina, 2020).

Sobre este fenómeno, hasta 2019 no se tenían cifras exactas que soportaran lo que, hasta ese momento, eran solo presunciones que alarmaban a los rectores de las universidades y dejaban incertidumbres sobre lo que vendría para la educación superior de Colombia. A continuación, se abordan algunas de las razones por las cuales inició la caída

del número de matriculados en las universidades de Colombia, según un diagnóstico de datos y cifras realizado por la Revista Semana (2019) en su artículo *¿Dónde están los estudiantes?*:

- Según el censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018), la cantidad de personas con edad para ingresar a una IES ha ido en descenso. Para 1973, las personas de 15 a 19 años representaban el 11,8 %; esto se redujo a 8,7 % para 2018. Estos datos permitieron inferir que la población será cada vez más adulta y habrá pocos jóvenes.
- Durante los años 2016 y 2017, la cantidad de estudiantes que realizaron las pruebas Saber descendió de 561 279 a 559 211, lo que significa que hubo una baja de 2 068 individuos; en consonancia con datos proporcionados por el ICFES.
- De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES, entre 2016 y 2017 descendió notablemente el número de matriculados en el país, al pasar en 2016 de 952 988 estudiantes en primer semestre a 912 468 para el año siguiente; evidentemente, decreció un 4,25 %.
- Además, se presentó un efecto burbuja, causado por el programa *Ser Pilo Paga*, en la cantidad de matriculados en universidades, sobre todo en las de carácter privado, que acogieron 25 000 de los 40 000 de los pilos. Una vez se terminó este programa del Gobierno Nacional, las universidades se vieron muy afectadas, dado que anualmente 32 % de los estudiantes de nuevo ingreso a universidades con acreditación pertenecían al programa *Ser Pilo Paga*. Actualmente, el programa *Generación E* solo beneficia a 10 % de los estudiantes.
- Otro de los puntos que cobra relevancia en esta situación es que esta generación que ha crecido con dispositivos electrónicos se ve cada vez menos atraída por la educación tradicional. Ciertas plataformas como *Udacity*, *Coursera*, *EdX*, etc., las cuales ofrecen cursos en línea, han variado las ofertas para educación superior de forma acelerada, de tal modo que la formación típica en un salón de clases se está quedando atrasada. En efecto, esta última situación también se presenta en Colombia.
- Finalmente, otro factor que incidió en los resultados de matrículas fue el incremento en los valores de los semestres que, año tras año, siguen aumentando independiente

de la situación económica que se esté presentando en el país. En especial cuando el desempleo alcanzó un 10,3 % en el país para abril de 2019; lo que significó un aumento de casi un punto, puesto que para 2018, en el mismo mes, esta tasa era de 9,5 %.

Por lo anterior, las universidades se vieron en la obligación de ajustar sus modelos educativos y la forma de acercarse a su grupo objetivo, puesto que, entendiendo las cifras y las distintas situaciones planteadas, las IES se veían en el reto de competir y, sobre todo, de cautivar los jóvenes que cada día tienen mayor exigencia frente a la oferta académica, la cual esperan que sea innovadora y ajustada a los intereses, gustos y hábitos propios de su generación.

### **2.3 Adaptación de las IES durante la pandemia**

Durante la pandemia, las familias colombianas tuvieron que enfrentarse no solo a problemas de salud sino a problemas económicos que abrieron una brecha mayor a la desigualdad que ya venía creciendo en el país, tal como Sergio Mutis Caballero, en su columna “Desigualdad en COVID-19”, lo menciona, al afirmar que los confinamientos para controlar la pandemia evidenciaron lo vulnerable que es el trabajo informal para subsistir, y demostraron el conflicto en cuanto a estructura que presenta Colombia, al haber una marcada desigualdad socioeconómica (La República, 2021).

Dada esta situación, las IES tuvieron que enfrentarse a cambios, adaptarse para sobrevivir y, en algunos casos, encontrar nuevas posibilidades de innovar y mantener una educación consistente con la mínima calidad requerida. La pandemia del COVID-19 fue un periodo difícil para el que nadie estaba preparado, por lo que se puede considerar como uno de los retos más grandes que la educación ha tenido que afrontar a nivel mundial (Consejo Nacional del Acreditación, 2020).

Dentro de los ajustes que debieron realizar las IES se encuentra un crecimiento vertiginoso en cuanto a tecnología, dado que debían poder proveer las herramientas para que toda la comunidad universitaria lograra mantener la normalidad en su cotidianidad. No solo se trataba de invertir en equipamiento tecnológico, sino de pasar a un modelo educativo de acceso remoto que mantuviera la calidad y experiencia que se tiene en un ambiente presencial. Por otra parte, que los docentes se adaptaran al uso de nuevas herramientas y que

sus procesos de enseñanza-aprendizaje fueran lo suficientemente buenos para que los estudiantes siguieran en su ruta académica, en la búsqueda de evitar la deserción de estudiantes antiguos y atraer nuevos para que la sostenibilidad de las IES lograra adaptarse de forma efectiva a los estragos de la pandemia (La República, 2021).

Adicionalmente, las universidades tuvieron que equiparse de argumentos, experiencias y buscar cómo marcar la diferencia en medio de una guerra de descuentos para atraer a su grupo objetivo. Para las universidades no bastaba con crear métodos virtuales de comunicación, optimizar sus acciones en motores de búsqueda y redes sociales, también debían tener una actitud nueva que tuvieran impacto emocional en las estrategias de marketing, para así hallar un papel original entre el objetivo de las universidades y las necesidades del país, al reorientar hacia la autoestima los nuevos contenidos, también a la sociedad, la confianza, etc. (El Tiempo, 2020).

Todo esto llevaría a las universidades a tomar acciones más humanas y enfocadas en los jóvenes colombianos para impulsar la decisión de ingresar a un programa de educación superior y adaptarse a los cambios dados por la situación.

#### **2.4 Cambios en las personas, la sociedad y el entorno han generado un nuevo consumidor para la educación superior en Colombia**

La pandemia generó un cambio social en todos los niveles; ha dejado un nuevo mercado y un nuevo consumidor. Ahora la seguridad y la salud son necesidades importantes para los consumidores, por lo que se ha replanteado la escala de valores, se han controlado los gastos y se es más consciente no solo con el entorno, sino con las marcas que consumían habitualmente.

La pospandemia puso de manifiesto un nuevo desafío en diferentes sectores de la economía y a nivel social. Una de las situaciones más preocupantes del país es el crecimiento de la tasa de desempleo que, a partir de la pandemia, se incrementó, superando los dos dígitos; según el DANE, en junio de 2021, la tasa de desempleo se encontraba en 14,4 %. Ante esta crítica situación en Colombia, los analistas proyectan que este indicador estaría de nuevo en un dígito en un período de 10 años aproximadamente.

El país también enfrenta otro problema, relacionado con la brecha entre los estratos socioeconómicos bajos y los índices de pobreza. En la actualidad, de acuerdo con la categorización del DANE, por ejemplo, un ciudadano se considera de clase media si los ingresos promedio per cápita sumado a todos los ingresos del hogar están entre \$ 653 781 a \$ 3 520 360.

Tanto el desempleo como la pobreza tienen una incidencia directa en las posibilidades de inversión en educación superior por parte de las familias colombianas, y esto hace reflexionar a las IES y organismos relacionados, en ¿qué tan sencillo puede ser para un hogar conformado por papá, mamá y dos hijos, enviarlos a estudiar a la universidad? Y, ¿cómo pueden pagar una universidad que esté por encima del promedio de universidades? (Diario AS Colombia, 2021).

Además del desempleo y el factor económico, otra variable que ha cobrado relevancia en la formación de los jóvenes es la pertinencia de lo que se enseña en las universidades frente a las nuevas necesidades del mercado. Desde hace más de cinco años, grandes empresas han optado por contratar a sus empleados no por sus títulos sino por sus competencias y experiencia, como es el caso de Google, en donde sus equipos de trabajo cuentan con el 14 % de personas sin título (Revista Semana, 2016).

En relación con lo anterior, se está evidenciado que los jóvenes encuentran modelos a seguir que no necesariamente enfatizan en la importancia de una formación académica, pero sí en un modelo de negocio que monetiza rápidamente como es el caso de los *influencers* o figuras públicas, las cuales, con su fama, manera de vivir y de percibir ingresos, han despertado el interés de aquellos que ven reflejada su vida en ellos o una aspiración de quién quieren llegar a ser.

Sumado a esto, el nivel de preparación de las universidades para los nuevos desafíos que trascienden las aulas de clase y los entornos tradicionales de formación, también dejan ver que no todas las instituciones cuentan con los recursos tecnológicos, físicos y administrativos, o con un modelo de gestión y de formación para atender las nuevas necesidades del mercado. A partir de los problemas reconocidos y denunciados de manera crítica, se forman perspectivas que consideran a las instituciones educativas como

organismos atrasados, inflexibles e imposibilitados para adaptarse a las demandas del contexto actual.

En el libro *La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia* se postularon soluciones “frente al aburrimiento, la gamificación; frente al sedentarismo, la deslocalización; frente a la estructura curricular reglada, el aprendizaje espontáneo” (Fundación Carolina, 2020, p. 80).

Con estos antecedentes, el reto en el sector educativo y de las IES es grande, puesto que se deben afrontar nuevos desafíos para lograr mantener la relevancia del sector en los jóvenes del país, mientras adaptan sus modelos educativos a las necesidades de estos, al tener intereses diferentes, nuevas metas, formas de aprendizaje y dificultades económicas para acceder a la educación superior.

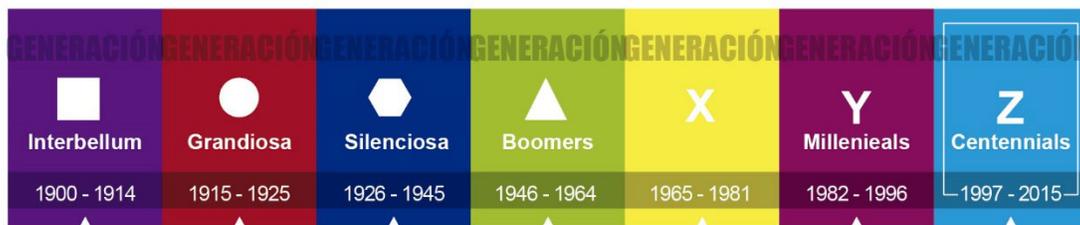
## **2.5 Las generaciones según su clasificación**

De acuerdo con el artículo “¿Cuál generación te corresponde, según tu edad?” de iProfesional (2020), los profesionales entienden el concepto de generación como “toda la gente que nace y vive más o menos al mismo tiempo” (párr. 1). Puede describirse también como “el periodo promedio, entre 20 a 30 años, durante el cual los niños nacen y crecen, se convierten en adultos y comienzan a tener hijos” (párr. 4).

Teniendo en cuenta el concepto anterior, de acuerdo con las consultas realizadas, se encontró que, en palabras de Oriol Bartomeus, politólogo y profesor de la Universitat Autònoma de Barcelona, “existen dos formas de agrupar las generaciones sociales”, ambas igual de válidas. La primera es la que considera que cada x cantidad de años surge una nueva generación, siguiendo al *Pew Research Center*. Por su parte, el *think tank* establece que cada 15 o 20 años surge una generación nueva, por lo menos en Estados Unidos (Newtral, 2020). En la Figura 1 se expone el mapa de las generaciones sociales, de acuerdo con tal esquema:

**Figura 1**

*Clasificación de las generaciones*



*Nota.* Tomado de Boomers, X, millennials, Z y ahora los ‘alfa’: así se crean las generaciones por Newtral, 2020.

La segunda forma de reunir las generaciones es más flexible que la anterior; se puede estimar, además, que “las generaciones se crean tras cambios profundos en el contexto histórico, que son los que las provocarían”, según Bartomeus (Newtral, 2020).

Explicado el concepto de generación y entendiendo cómo se distribuyen de manera general y a nivel mundial, se determina que los jóvenes en edad de ingresar a la universidad, en la actualidad, pertenecen a la Generación Z o *centennials*. Según el artículo *Generación Z: 6 características de los centennials*, de Entrepreneur (2020), estos tienen unas características generales en común, como se cita a continuación.

- Nativos digitales: no saben lo que es el mundo sin el uso de pantallas, redes sociales o teléfonos inteligentes, de modo que siempre están en línea en varias pantallas y son multitareas.
- Pragmáticos y realistas, lo que significa que son la combinación adecuada entre los idealistas *millennials* y los lógicos de la *X Gen*.
- Adaptables y resilientes: los mayores de la generación *centennials* apenas tienen 25 años, pero ya han sabido lo que es amenaza de terrorismo, cambio climático, recesión económica, y hasta una pandemia, por lo cual han aumentado su resiliencia y se han adaptado a los contextos problemáticos.
- Creativos y autodidactas: para ellos, los docentes deben hallar herramientas novedosas, a fin de que adquieran conocimiento a través de esto y que tomen a los *soft skills* como algo importante para su formación.

Como se mencionó, estas características son las que tienen en común, de manera general, estos jóvenes, sin importar los contextos social y cultural, dónde crecen y se desenvuelven. En el caso colombiano, los jóvenes pertenecientes a la Generación Z o *centennials* presentan ciertos comportamientos que fueron identificados en una encuesta liderada por la Revista Semana (2020) y ejecutada por la firma Synapsis Research SAS, quienes encontraron los siguientes hallazgos:

- Es una condición básica vivir con intensidad, la inmediatez y querer todo rápido.
- El 49 % indicó que la televisión es su actividad de ocio favorita; usar la internet se hace cada vez más popular, de forma que se demuestra la individualidad de los jóvenes en cuanto a las actividades.
- El 14 % manifestó que su programa preferido es *Los Simpson*, lo cual puede deberse a que es una serie de humor que, al mismo tiempo, reflexiona sobre la sociedad. "A los jóvenes les gusta porque son contestatarios y sarcásticos".
- El 32 % aseguró que sus padres se separaron, lo que evidencia un cambio estructural en las familias del país. Asimismo, el 67 % tiene uno o dos hermanos, lo que deja ver que las familias se han vuelto más reducidas.
- Con respecto al índice de lectura, durante el último año, el 43,6 % leyó de uno a dos libros, lo que se relaciona no solo con el hecho de que Colombia no es un país lector, sino también que los libros son costosos y que la lectura se ha reducido a páginas web y/o blogs en línea (Revista Semana, 2020).

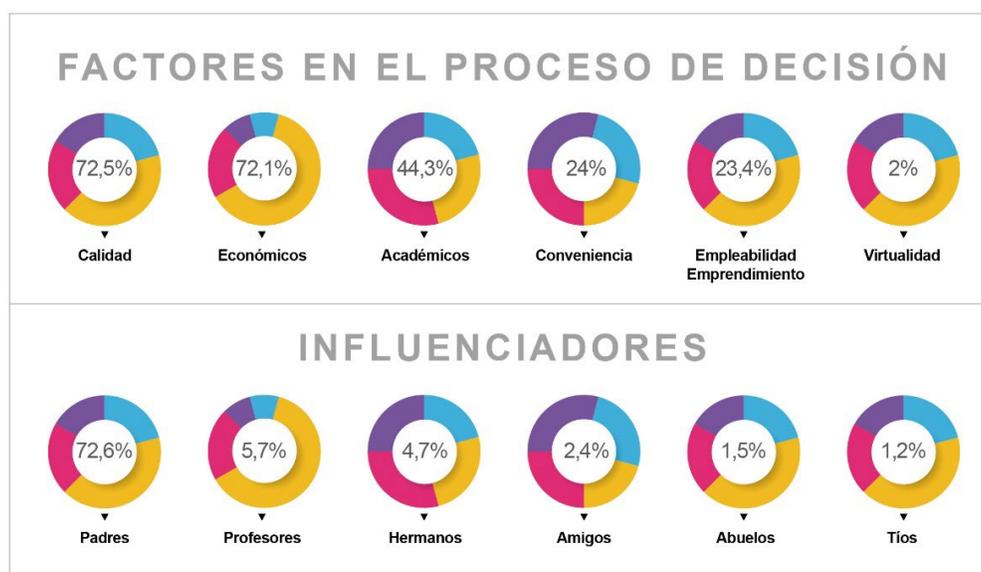
Habiendo conocido las características del grupo objetivo sobre el cual la UR y demás IES se enfocan para determinar las acciones a realizar y ofrecer sus servicios educativos de una forma acertada, desde el conocimiento del cliente, se considera importante precisar también sobre los factores que los jóvenes *centennials* tienen en cuenta en su proceso de decisión y elección de universidad y carrera señalados en la Figura 2.

Según el estudio realizado por la UR (documento interno), los factores más relevantes a la hora de tomar una decisión son la calidad, la parte económica y la parte académica, entendiéndose esta última como los contenidos o asignaturas a ver dentro del pensum. Es importante conocer que, si bien estos jóvenes son autónomos en algunas de sus decisiones,

en el momento de tomar este tipo de decisión que impacta directamente su propósito y proyecto de vida, no lo hacen de manera individual, sino que tienen en cuenta la opinión de otras personas que se convierten en influenciadores, siendo en este caso sus padres.

## Figura 2

*Factores e influenciadores en el proceso de decisión*



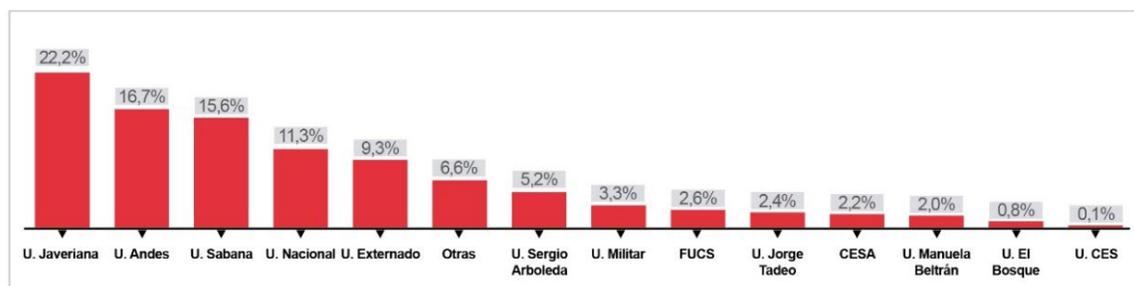
*Nota.* Estudio sindicado curso 2021. Universidad del Rosario.

## 2.6 Competencia

Para comprender cuáles instituciones se contemplan dentro del proceso de decisión por parte de los aspirantes, se analizó la encuesta de percepción de estudiantes nuevos 2021-1, realizada por el área de investigación de mercados UR *Insight*, encontrando, como se muestra en la Figura 3, que 14 instituciones son tomadas en cuenta antes de finalizar su proceso de matrícula en UR, las encuestas aplicadas para la obtención de esta información fueron 1843.

### Figura 3

*Universidades contempladas en el proceso de decisión*



*Nota.* Encuesta de percepción de estudiantes nuevos de pregrado 2021-1 - UR Insight, Dirección de Marketing – Universidad del Rosario.

Además, realizando un análisis más detallado del comportamiento histórico de los procesos de admisión se encontró, a través del estudio denominado *micro mind*, contratado por la UR, liderada por el área de UR Insight, que hay cinco universidades que compiten directamente, con los que se identificaron los aspectos fuertes y débiles de la universidad en cuanto al mercado de la educación superior. En particular, el análisis abordó tres objetivos específicos: 1) conocer quiénes son los competidores directos, 2) identificar las oportunidades de negocio de la universidad, y 3) anticipar la dinámica cambiante del mercado.

#### **2.6.1 Factores en la determinación de competidores directos**

De manera general, las teorías acerca de la competencia se enfocan en su análisis, lo que quiere decir que presumen que los competidores se hallan determinados sin más evidencia de ello; sin embargo, autores como Vera y Díaz (2012, p. 155-156) realizan una revisión de propuestas para identificar la competencia, y encontraron que Porac y Thomas (1990) sugirieron que la determinación de los competidores está directamente ligada a la apreciación de las personas que laboran dentro de una empresa, pero esta apreciación depende del nivel jerárquico que ocupe la persona dentro de la organización, es decir, los directores de una compañía suelen considerar a los competidores diferente a la percepción que podría tener un gerente de marco en una misma empresa.

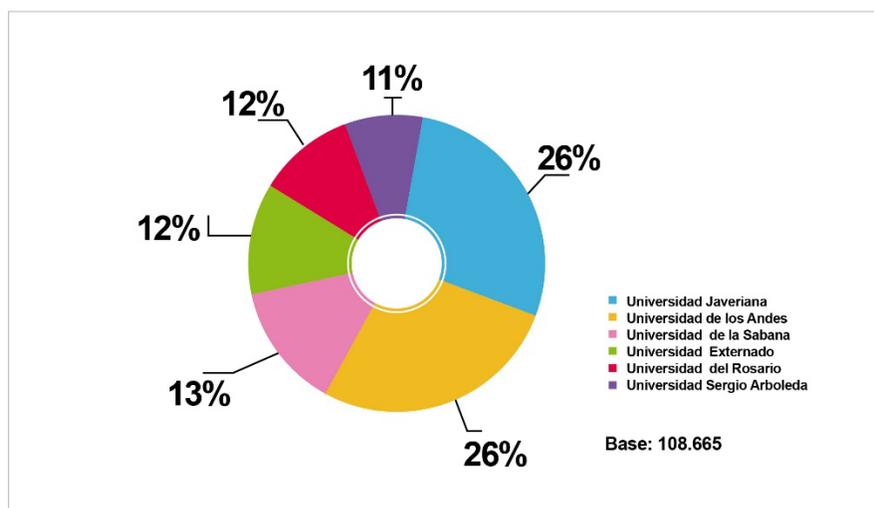
Para ilustrar lo anterior, se puede tomar una universidad con diversas carreras en administración, ingeniería y humanidades; el rector puede considerar como competidores directos a las universidades que ofrezcan las mismas carreras o con características parecidas y que se muevan en similar o el mismo mercado de estudiantes. No obstante, el director de cualquier programa académico puede considerar que su competencia son universidades con carreras parecidas a la que está bajo su responsabilidad, con una infraestructura similar, y que se orienten a un mercado de estudiantes semejantes a los suyos.

Desde otro punto de vista, Smith et al. (1992) aseveraron que la competencia se establece a través de la demanda, lo que significa que los clientes determinan esto con las evaluaciones sobre las opciones que tienen en el mercado, la cual se rige por los puntos positivos que ellos consideran que tendrán y el costo por tales beneficios.

De acuerdo con lo anterior y con el resultado del estudio, los competidores que se definieron para la UR son los siguientes: Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de los Andes, Universidad de la Sabana, Universidad Externado de Colombia y Universidad Sergio Arboleda, como se muestra en la Figura 4.

#### Figura 4

*Market share matriculados nuevos - pregrado 2015 a 2020*



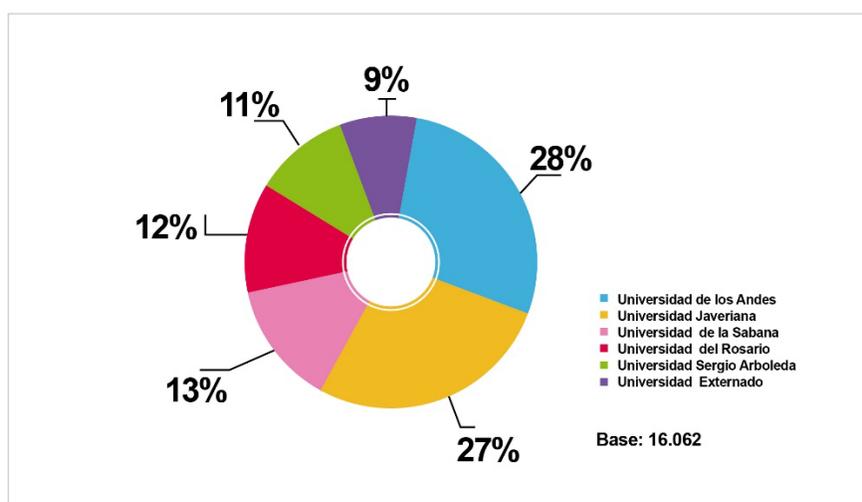
*Nota.* Tomado de UR *Insight. Micro mind*, comparativo de universidades pares. Dirección de marketing, 2021.

Algunas conclusiones del estudio, como se señala en la Figura 5, son las siguientes:

- Dada la información de las seis universidades analizadas, la UR fue una de las que tuvo mayor afectación en el 2020 (año pandemia) en sus cifras de matriculados, puesto que en pregrado tuvo una reducción del -15 % y en posgrado del -18 %, respecto al año 2019.
- Las matrículas de 2020 en los programas de formación universitaria en pregrado decrecieron un 5,7 % respecto a 2019.
- En términos de *Market Share* de las matrículas de pregrado en 2020, las universidades de Los Andes (28 %) y Javeriana (27 %) cuentan con casi el 55 % de la participación del mercado. La UR tiene el 12 %.

**Figura 5**

*Market share matriculados nuevos - pregrado 2020*



*Nota.* Tomado de UR *Insight. Micro mind*, comparativo de universidades pares por Dirección de marketing, 2021.

Como se observa en la Figura 5, estos resultados permiten tener un panorama de partida para la construcción de propuestas diferenciadoras que respondan a las necesidades y la dinámica de las nuevas generaciones.

### 3 Análisis interno

En 1963, el arzobispo de Santa Fe, Fray Cristóbal de Torres y Motones, fundó el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, y el rey Felipe IV otorgó licencia para la enseñanza de leyes, teología y medicina, con formación básica en Filosofía.

La vida del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario ha sido inseparable de la de Colombia, dado que se han alimentado y desarrollado juntos. Inicialmente, el Fundador designó a dos frailes dominicos como rector y vicerrector respectivamente, pero se reservó el derecho de nombrar a los colegiales que gozarían de una beca completa y vivirían en el claustro hasta su grado; más o menos durante siete años. (de Torres, 2018, párr. 5)

#### 3.1 Modelo organizacional

El modelo de organización del Colegio Mayor del Rosario es similar al de un Colegio Mayor de Salamanca (España), también llamado del Arzobispo y actualmente de Fonseca; institución privada, autónoma y gobernada por sus estudiantes, los colegiales de número que, a la manera de los *fellows* de los colegios ingleses, gozan de beca completa, eligen a las directivas y ocupan cargos de responsabilidad en el Claustro. (Universidad del Rosario [UR], s.f., párr. 5)

##### 3.1.1 Misión

“Impartir una sólida formación ética, humanística y científica, unida a investigación e idónea y exigente docencia, que permita formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”.

##### 3.1.2 Visión

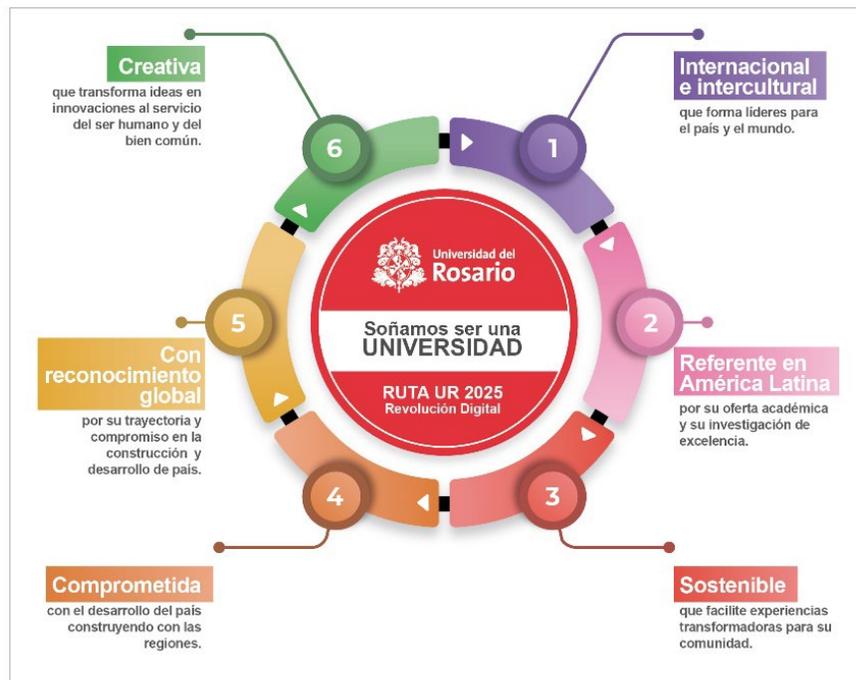
“Ser una universidad transformadora de ideas innovadoras al servicio del bien común con reconocimiento global y referente en Colombia y América Latina por su academia e investigación, por su compromiso con la construcción del país en conjunto con las regiones”.

“Seremos una universidad sostenible que promueve experiencias generadoras de conocimiento para todos los miembros de su comunidad que forma líderes con compromiso social y vocación humanista, internacional e intercultural que se extiende más allá de las fronteras”.

### ***3.1.3 Objetivos institucionales***

El Plan Integral de Desarrollo 2020-2025 se desarrolla a través de la “Ruta 2025 hacia la Revolución Digital” (ver Figura 6). Construir mancomunadamente una comunidad universitaria de calidad debe ser prioritario para la institución, a fin de enfrentar los retos del contexto y la competencia en educación superior, para conservar el lema de la institución: *Nova et Vetera* (siempre antiguo y nuevo).

En ese sentido, al iniciar el 2019 comenzó un proceso para afianzar la planeación, a través de un Plan Integral de Desarrollo – PID Ruta 205, con el propósito de sentar los cimientos para construirlo dentro de la revolución digital, con ayuda de los principios de colaboración, calidad, pertinencia y diversidad. El alma de esto es construir sobre lo que se construyó, construir en comunidad, mediante la escucha y la reflexión, teniendo en cuenta una premisa significativa para la universidad: ser una universidad de y para estudiantes (Informe de Gestión Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, febrero 2020).

**Figura 6***Sueños Ruta 2025*

*Nota.* El sueño es el medio por el cual se van a dar cada una de las megas de desarrollo a cada instancia de la institución. Su objetivo es ayudar motivacionalmente para que tenga razón de ser en toda la comunidad universitaria. En ellos están representadas las apuestas de la institución para 2025. Fuente: *Plan de Desarrollo Institucional (PID)*.

### **3.1.4 Programa de gestión**

El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario – Universidad del Rosario implementa un Sistema de Gestión y Control, buscando el mejoramiento continuo a través de la gestión de procesos institucionales que evidencian la función y la caracterización de las actividades desarrolladas. Todo esto, a fin de conseguir los fines propuestos, al articular la estructura organizacional de la universidad y orientarla a un propósito común y un impacto en la institución, con lo que se logran las interacciones requeridas para una gestión enfocada en la mejora continua.

## Figura 7

*Ejes estratégicos – Ruta 2025*



*Nota.* Tomado de *Plan de Desarrollo Institucional (PID)*, Ruta 2025, 2021.

La calidad y la gestión dentro de la universidad despliega la estrategia de servicio e integra cinco ejes, como se muestra en la Figura 7, para lograr efectividad y calidad dentro de sus acciones en los servicios académicos, administrativos y jurídicos, también la evolución del servicio en la universidad al concepto de experiencia, desarrollando actos que posibiliten trabajar internamente en la gestión de servicio, por una institución con más empatía y eficiencia.

Las acciones que se vienen implementando desde el 2020 en las distintas áreas de la universidad, se piensan y ejecutan teniendo en cuenta los cinco ejes estratégicos definidos dentro del PID, Ruta 2025. Se explican las acciones realizadas en cada eje estratégico, las cuales marcan la ruta para la ejecución de las iniciativas que surgen a lo largo del periodo concreto para la culminación de las actividades determinadas dentro de la Ruta 2025.

1. Eje estratégico: se creó el manual de atención al usuario, el cual contiene las acciones sobre la prestación del servicio, con base en temáticas comportamentales, donde se asienten la actitud, la coherencia y el empoderamiento.
2. Eje de procesos: la metodología descriptiva se estableció para la operación de servicios; hoy en día, hay 18 acuerdos de niveles de servicio – ANS en Casa UR, secretarías, registro y control académico, facturación, crédito y cartera, admisiones y servicios 2030, además de nueve catálogos sobre servicios para Casa UR, secretarías académicas y servicios 2030.
3. Eje de personas: en torno a la estrategia “Servimos con propósito”, se desarrollaron estrategias de impacto, tales como campañas con mensajes de colaboradores, toma de espacios mediante actividades de “paramédicos de la felicidad” y mensajes de recordación, a través de material promocional en espacios de la universidad.
4. Eje de seguimiento: para monitorear constantemente los procesos, hay un inventario de medidas de 38 servicios, con un promedio de percepción de 90 %. Por medio de los canales de atención se recibieron 157 oportunidades de mejoramiento, que son 25 felicitaciones, 10 quejas, 104 reclamaciones y 18 recomendaciones que se han analizado y empezado acciones de mejoramiento. Por otra parte, se crearon tres comités de servicio, en los cuales, con acompañamiento de la comunidad universitaria, se han evaluado temas transversales de servicio. Aunado a ello, se llevó a cabo una estrategia de cliente incógnito para medir la prestación de servicios en secretarías, Servicios 2030, Casa UR, decanaturas de medio universitario y Admisiones, con resultados que fueron evaluados. Finalmente, se determinaron oportunidades y se está dando un proceso para realizar acciones de mejoramiento.
5. Eje de tecnología: junto con el departamento de Tecnología se está implementando la plataforma *Service Cloud de Sales Force*, el cual será fundamento de gestión de casos atendidos en Casa UR por diversos canales. Igualmente, se ha progresado, junto a este mismo departamento, en un chatbot institucional de nombre CRIS, que tendrá un alcance de 10 servicios de gran impacto para comenzar (UR, 2020).

### 3.2 Análisis de la dirección de marketing

Dentro de la estructura organizacional (ver Figura 8), la dirección de marketing en cabeza de su director(a) está conformada por tres gerencias que atienden de manera unificada las necesidades que se generan desde cada una de las áreas internas de la institución y desarrolla su estrategia desde una posición competitiva hacia el mercado. Los objetivos y los roles están orientados a que la marca UR se presente como una marca innovadora y única. Adicionalmente, se ejecutan movimientos para dar valor mediante estrategias que se formulan y ejecutan con énfasis en hacer crecer y hacer sostenible la universidad. Para realizar tales acciones, se establecieron cuatro objetivos: construir confianza y credibilidad para la marca UR, fortalecer la oferta de valor por medio del PEI, afianzar y preservar las vinculaciones con los estamentos internos y externos, además de desarrollar experiencias para atraer aspirantes y crear fidelidad en estudiantes y graduados.

#### Figura 8

*Organigrama de la dirección de marketing*



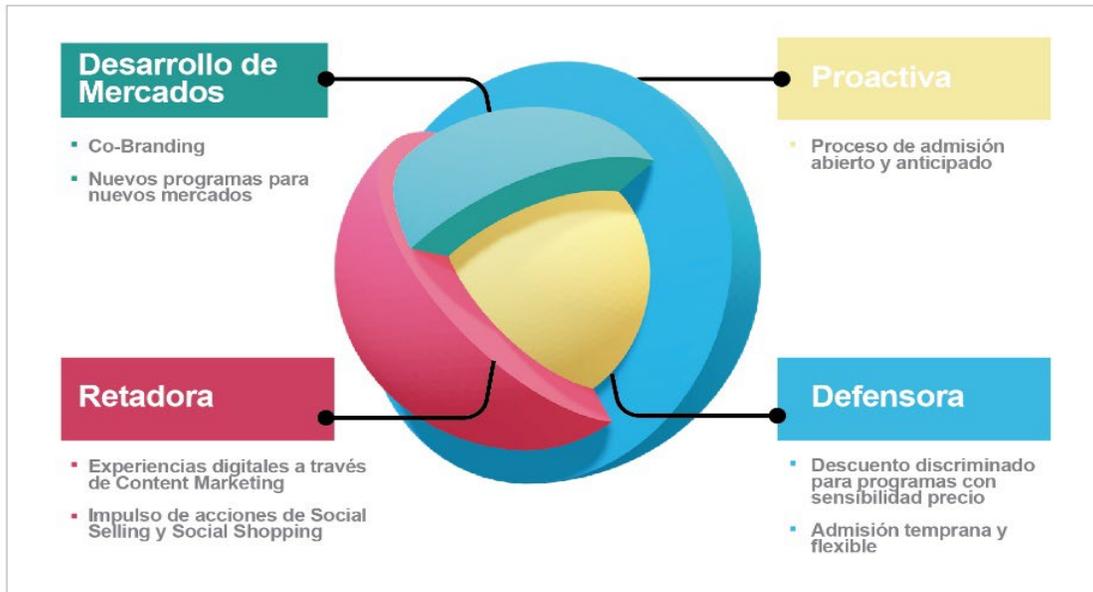
*Nota.* Tomado de Dirección de marketing por Universidad del Rosario, 2021.

### 3.3 Estrategias de la dirección de marketing

Las estrategias definidas por la dirección de marketing marcan la ruta de acción que permite que el equipo tenga los objetivos claros para lograr la diferenciación de la universidad frente al entorno competitivo (ver Figura 9).

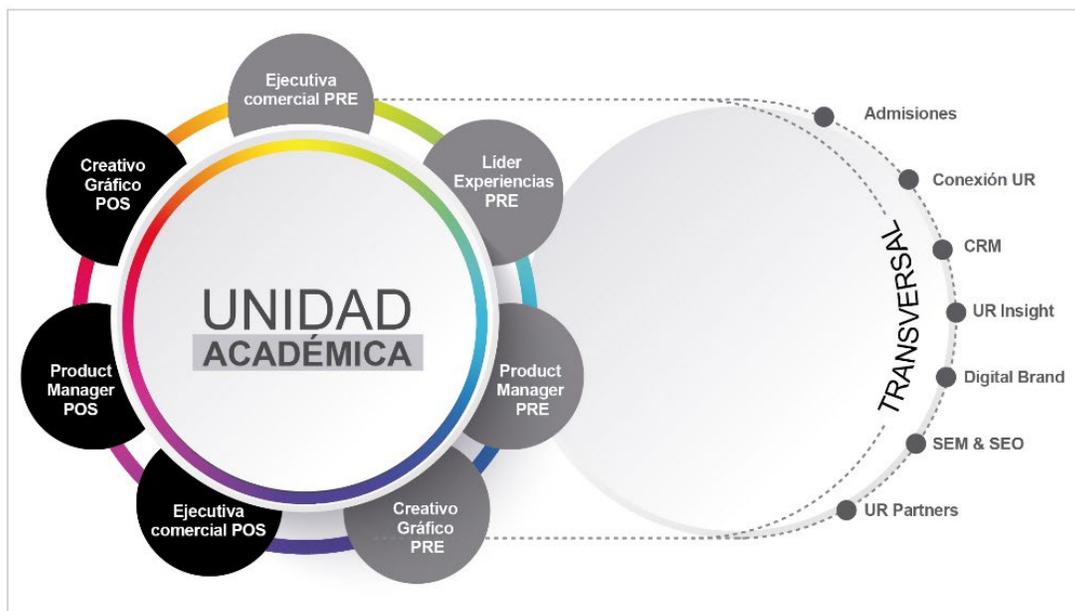
## Figura 9

### *Estrategias de la dirección de marketing*



*Nota.* Tomado de Mapa de gestión planificada – Estrategias de Marketing 2021 por Dirección de Marketing, 2021.

Las estrategias mencionadas en la Figura 9 y las acciones definidas por la dirección de marketing se hacen realidad a través de equipos de trabajo interdisciplinarios denominados hubs de marketing, los cuales cuentan con una estructura definida que se muestra a continuación, en la Figura 10:

**Figura 10***Estructura de los hubs de marketing*

*Nota.* Tomado de Mapa de gestión planificada – Estrategias de Marketing 2021 por Dirección de Marketing, 2021

Los hubs de marketing son equipos de cocreación en los que se definen las estrategias y acciones de branding, marketing y comercial para atraer nuevas audiencias, a través de la generación de experiencias y la entrega de contenido de valor. Estos espacios permiten abrir una sinergia entre la dirección y las unidades académicas (escuelas y/o facultades).

#### **4 DOFA de la dirección de marketing y formulación de la problemática**

Como herramienta de análisis se implementa el uso de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), que se destacan dentro del ejercicio que desarrolla la dirección de marketing de la UR. Esta matriz fue alimentada a través de fuentes de información primaria obtenida de las entrevistas a integrantes de las tres gerencias que conforman la dirección (gerencia de marketing, gerencia comercial y gerencia de branding) y fuentes de información secundarias cuantitativas como informes e investigaciones propias de la dirección.

Al obtener los datos, se registraron dentro de la matriz y luego se agruparon, identificando temáticas similares dentro de cada uno de los cuadrantes. Posterior a esto, se establecen posibles estrategias al cruzar las mismas temáticas con los demás cuadrantes, permitiendo crear oportunidades de mejora para atender las debilidades, contrarrestar las amenazas, incrementar las fortalezas y hacer buen uso de las oportunidades evidenciadas.

Al realizar todos los cruces, se determinaron 15 propuestas o acciones que fueron ponderadas a través de una matriz de calificación y de criterios con sus respectivos porcentajes de peso, encontrando así las estrategias que mayor impacto pueden tener para resolver las oportunidades de mejora evidenciadas después del ejercicio de cruce de la matriz (ver anexos 1 y 2).

Bajo estas condiciones se calificaron y eligieron las propuestas por cada criterio y posteriormente se promedia dicha calificación, definiendo que las propuestas más relevantes serán aquellas que tengan una calificación de 4.0 o superior (ver Anexo 3).

Una vez realizado el ejercicio completo de cruce y análisis sobre la dirección de marketing a través del DOFA y con los antecedentes externos e internos, que se han tenido en cuenta se identificaron las tres problemáticas más urgentes que cumplieron con los criterios establecidos las cuales se enlistan a continuación:

- Automatizar el modelo de contacto y mejorar sus procesos de contactabilidad, creando una calificación mejorada a cada uno de los leads dentro del journey de contacto.
- Implementar un modelo *in house* del *call center* que permita optimizar los momentos de verdad entre el aspirante y la universidad, apalancados por un modelo de contacto que incluya rapidez, mayor empatía en el servicio, personalización del mensaje y, así mismo, transmitir al agente la esencia rosarista.
- Trabajar en una segmentación basada en los gustos, intereses, habilidades de los aspirantes, buscando una mayor conexión entre la universidad y sus audiencias.

Una vez revisadas estas problemáticas por el grupo y de analizar la causa raíz de estas, se identificó como problema el siguiente:

*“El modelo de contacto del portafolio de pregrado de la Universidad del Rosario no está centrado en la experiencia del cliente, por ende, no atiende de manera oportuna las necesidades de los aspirantes y sus familias dentro del proceso de matrícula”.*

Es importante tener en cuenta que las universidades le apuestan a la conversión de aspirantes y dentro de esto se evalúa la gestión de un modelo de contacto eficiente, teniendo en cuenta que cada IES dimensiona su modelo para responder a las necesidades y expectativas de su audiencia. El propósito de dicho modelo de contacto es orientar al aspirante a que tome la mejor decisión para su futuro profesional. Por otra parte, es de suma importancia conocer los gustos, intereses, habilidades y emociones que se involucran en el proceso de decisión para la construcción del modelo de contacto y reconocer quiénes lo influyen.

#### **4.1 Descripción de la problemática con sus elementos clave**

En la UR el primer contacto con los aspirantes de pregrado se convierte en un momento relevante que da inicio al proceso de admisión, el cual, se espera, finalice con la matrícula del aspirante al programa de interés. Este primer momento determina una diferencia en el proceso e inicia cuando el aspirante registra sus datos para ser contactado, los cuales son obligatorios para la creación del prospecto en el *Customer Relationship Management* (CRM). Dentro de estos datos se piden nombres, apellidos, tipo de documento, número de documento, correo electrónico, número de contacto y programa de interés. Los canales dispuestos por la universidad y la dirección de marketing para la captura de estos datos son BTL (*Below the Line*), ATL (*Above the Line*), digital y orgánico. En cada uno de estos canales se realizan acciones de marketing específicas que generan una experiencia y tienen el objetivo de capturar dichos datos. Una vez se han capturado los datos del aspirante, este ingresa al CRM de dos formas:

##### **Ingreso directo**

Aquellos datos que son capturados a través del formulario de la página web o *landing page* y que cargan de manera automática a *Salesforce CRM* e inicia el siguiente proceso (ver Tabla 1).

**Tabla 1***Modelo de contacto actual*

| # Momento | Nombre gestión  | Contenido  | Tipo de gestión |
|-----------|---|--|-----------------|
| 1         | Creación correcta del lead  | Creación del lead con máximo tres oportunidades marcadas en las pensar futuro, después de esto hacer la llamada  | Salesforce      |
| 2         | Pieza mail bienvenida institucional journey   | Información del proceso  | Salesforce      |
| 3         | Llamada perfilamiento   | Llamada de perfilamiento para conocer el verdadero interés en los programas (preguntas filtro determinadas)  | Llamada         |
| 4         | Envío de pieza presentación Nova a toda la base                                     |  | Mail            |
| 5         | Llamada de orientación equipo comercial pregrado                                    | Llamada de orientación a aspirante (definir la ruta de definición de admisión Prueba Nova o ICFES) despejar dudas del programa, aclarar procesos e incentivar inscripción) | Llamada         |
| 5.1       | Envío de pieza de confirmación opción Nova, se envía a los que aceptaron prueba     |  | Mail            |
| 5.2       | Envío de pieza WhatsApp   | Momento 2 (WhatsApp - diferenciales del programa - diferenciales de U - financieras)   | Mail            |
|           | Envío de pieza diferenciales - Marcar estado interesado, no interesado o indecisión | Asistencia a eventos   | Mail            |
| 6         | Llamada de seguimiento hasta llevarlo a inscrito                                    | Modelo de gestión para inscripción   | Llamada         |
| 7         | Se devuelve a orientación de parte del equipo comercial de pregrado                 | Modelo de gestión para inscripción   | Llamada         |

*Nota.* Tomado de Gerencia comercial por Dirección de marketing, 2021.

**Ingreso manual o indirecto**

Actualmente, las campañas transversales, que también generan registros de aspirantes a los distintos programas del portafolio de pregrado, aterrizan en *landings* externas que no están integradas al CRM y requieren un proceso adicional para que estos datos ingresen al CRM y sean gestionados comercialmente. El proceso que se debe realizar es el siguiente:

- Se descarga la base de datos.
- Se depura la base de datos y se ajusta a formatos de Excel con los campos requeridos por *Salesforce*.

- Si al registro le falta alguno de los datos obligatorios, es necesario contactarlo para completar los datos.
- Se realiza un proceso de cargue masivo de los registros al CRM, el cual se lleva a cabo dos veces por semana.
- Inicia el modelo de contacto una vez el registro es visible en el CRM.

El modelo de contacto es liderado desde la gerencia comercial y operado por el *call center* denominado Conexión UR, el cual está tercerizado y se encarga de contactar a los aspirantes, teniendo en cuenta los siguientes factores de priorización:

- Periodo de interés al que aplica el aspirante.
- Medio por donde llegó el registro.
- Programas en alerta.

El objetivo principal es que el aspirante se inscriba al programa de interés a través de la asesoría y el acompañamiento que recibe. Después del ingreso del registro tanto de forma directa como indirecta, el aspirante debe presentar la entrevista de admisión con el director de programa o con quien designe la unidad académica para tal fin. Si el aspirante es admitido entra en un proceso de apoyo, asesoría y acompañamiento realizado por la ejecutiva comercial que tiene como objetivo principal llevar al admitido a la matrícula.

Las cifras que se relacionan a continuación se han obtenido de informes estadísticos generados por parte el centro de contacto de la UR denominado Conexión UR y entrevistas que se realizaron a miembros de la dirección de marketing, que hacen parte del proceso de gestión del modelo de contacto:

- El 83 % de los canales que capturan registros no se cargan automáticamente a CRM *Salesforce*, lo que aumenta el tiempo de contacto a cada aspirante.
- Cuando el registro es visible en el CRM, el tiempo hasta realizar el primer contacto supera las dos semanas.
- No hay automatización y existe mucha manualidad que incrementa los tiempos de respuesta, una vez el registro se crea dentro de CRM.

- Conexión UR está tercerizado, los agentes no tienen los beneficios que tiene la universidad hacia sus funcionarios, disminuyendo el sentido de pertinencia hacia la marca.
- El modelo de contacto no está alineado con el modelo *prestige experience* que se implementa en el centro de experiencia Generation UR.
- Actualmente, los canales de comunicación entre el aspirante y la universidad son llamadas mensajes de texto - SMS o *mailing*.
- El porcentaje de contabilidad para el primer semestre de 2021 era del 70 % y para el primer semestre de 2022 es del 46 %, presentando una caída del 24 %.
- La plataforma *Salesforce CRM* no se aprovecha en su totalidad, debido a que las implementaciones, integraciones y necesidades en general dependen de otras áreas que revisan y aprueban la solicitud realizada. Adicionalmente, las solicitudes requieren de recurso humano y económico para ser ejecutadas, limitando dicha ejecución y avance.
- No hay un proceso definido que determine los procedimientos a seguir, estos se construyen de acuerdo con las necesidades y operatividad del día a día.
- Los distintos contactos que se realizan con el aspirante no son personalizados, por lo que se pierde la intención de generar experiencias basadas en sus necesidades y expectativas.
- El modelo de incentivos y reconocimientos actual no es suficiente para mantener la motivación de los agentes de Conexión UR para agilizar el proceso de inscripción del aspirante.
- El discurso de los agentes de Conexión UR no muestra la esencia de la universidad en su filosofía de estudiantes para estudiantes.
- No existe un lenguaje y tono de comunicación ajustado al perfil del aspirante por escuela o facultad.

- Los guiones o discursos de venta en las llamadas son muy racionales y poco emocionales, lo que genera una desconexión del aspirante frente a la universidad y el programa de interés.
- No hay homogeneidad en los campos de los formularios de registro en los distintos canales o campañas.

Teniendo en cuenta los hallazgos, se determinaron las siguientes alternativas de solución a la problemática encontrada:

- Construir y automatizar el modelo de contacto y mejorar los procesos de contactabilidad, creando una calificación mejorada a cada uno de los *leads* dentro del *journey map*.
- Implementar un modelo *in house* del *call center* que permita optimizar los momentos de verdad entre el aspirante y la universidad, apalancados por un modelo de contacto que incluya rapidez, mayor empatía en el servicio, personalización del mensaje y, así mismo, transmitir al agente la esencia rosarista.
- Trabajar en una segmentación basada en los gustos, intereses y habilidades de los aspirantes, buscando una mayor conexión entre la universidad y sus audiencias.

## **5 Formulación de la propuesta - solución**

Después de analizar el problema raíz encontrado, se optó por diseñar una propuesta de un modelo de contacto que deje una impronta de un servicio de alta calidad, innovador y atractivo, con el fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles para marcar una diferencia en el mercado. A continuación, se describe el objetivo y las fases para el desarrollo de la propuesta.

### **5.1 Objetivo general**

Formular una propuesta de modelo de experiencia basado una estrategia de customer centric, tomando como referencia un programa del portafolio de pregrado de la UR, que permita impulsar los resultados en matrículas del periodo entre 2022 y 2025.

## 5.2 Fases

El desarrollo de la propuesta se realiza en cinco fases: en primer lugar, se realiza una revisión de los principales términos y aproximaciones teóricas que soportan la propuesta. En segundo lugar, se presenta una categorización del portafolio. En tercer lugar, se muestra el buyer persona diseñado para el programa de Economía y el Journey map. En cuarto lugar, se realiza el prototipo de la plataforma y, por último, en quinto lugar, se definen los indicadores.

### 5.2.1 *Conceptualización*

Apropiación de conceptos como *neuromarketing*, *journey map*, *tribus*, *customer experience*, *customer centric*, *story telling*, *gaming* y *prestige experience* para la construcción del modelo de contacto y el prototipo de la plataforma de autoatención de los *leads* de pregrado.

#### 5.2.1.1 *Neuromarketing*

Es una disciplina de avanzada que estudia los procesos del cerebro que pueden explicar las acciones y la toma de decisiones de las personas en el marketing tradicional: comunicaciones, inteligencia de mercado, diseño, posicionamiento, canales, etc. (Braidot, 2011).

Ahora bien, Jürgen Klaric (2013), en su video, definió el neuromarketing como una analogía, que es como poner juntos en una casa a personas de neurociencias, antropología, psicología, marketing, publicistas, con el objetivo de comprender los estímulos del cerebro para hacer que algo funcione de mejor manera. Así mismo, reafirma que cuando no se sabe cómo funciona la mente humana, se desconoce por qué la gente se conecta o desconecta de las cosas.

Aclarado el concepto de neuromarketing, este brinda varias opciones para estudiar la mente humana, pero para ello es importante conocer cómo funciona el cerebro y cómo toma decisiones. David Juárez Varón, en su video sobre neuromarketing, mencionó que el cerebro se divide en tres partes:

Cerebro reptiliano: es la parte encargada de tomar decisiones de todo lo que hacemos en el día a día, esta parte se encarga del ritmo cardíaco, el ritmo respiratorio, de generar la sensación de cansancio, la sensación de hambre, de sed; su objetivo es conservar y recuperar

energía para llegar vivos al día de mañana, luego tiene un único objetivo que es nuestra supervivencia. La segunda parte es el cerebro límbico, encargado de las emociones; es propia de los mamíferos porque se da en la primera vez que la madre entra en contacto con la cría. Y la tercera, la más evolucionada, propia del ser humano, es la neocórtex, esta parte se encarga tanto del razonamiento, del cálculo y los procesos lógicos como de programar que vamos a hacer este fin de semana.

Cuando se toman decisiones se debe conocer que la parte de cerebro reptiliana tomará una decisión acompañada de la parte límbica o del neocórtex, y si los estímulos que recibe la persona activan el lado límbico, se activará una emoción que permitirá una reacción favorable ante la experiencia en la que se ha involucrado. David Juárez Varón en su video: desde el neuromarketing se analiza cómo los estímulos de las marcas afectan a través de los sentidos: la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto; si un estímulo a través de los sentidos emociona y permite tomar decisiones, en estos casos el precio no es el factor clave.

Crear experiencias que muevan las emociones de los usuarios permitirá que estos se conecten con la marca y que adopten reacciones positivas frente a los estímulos que se le hayan entregado por parte de la marca. Según David Juárez Varón, en su video, los anclajes emocionales ayudan a memorizar a largo plazo, luego se puede memorizar datos si se trata de buscarle un anclaje emocional.

Igualmente, existen herramientas que permiten realizar todos estos estudios, como las *eyes tracking* que, según David Juárez Varón: ante dos productos similares es posible identificar cuál de ellos atrae más al consumidor y medir sus niveles emocionales, lo cual le generará mayor recuerdo y, seguramente, será el factor de decisión a la hora de comprar el producto.

En conclusión, para poder apropiarse el concepto de neuromarketing a este proyecto, es importante tener presente que la plataforma debe contener experiencias sensoriales que motiven la parte límbica de su cerebro; esto quiere decir que se deben crear experiencias sensoriales que jueguen con sus emociones para encontrar el *engagement* con la plataforma y la marca.

Se sugiere integrar el desarrollo de gamificación para la plataforma, integrar experiencias de audios 3D, mensajes auditivos y textuales que conecten, desarrollar una línea gráfica que

responda a los gustos del usuario; crear una navegación fácil y clara; crear una comunicación adaptada al lenguaje del usuario.

Por otra parte, se propone integrar mapas de calor dentro de la plataforma para validar el comportamiento de navegación del usuario o, en lo posible, poner en validación sitios de la plataforma con *eyes tracking*, para medir sus niveles emocionales respecto a su experiencia de navegación.

### 5.2.1.2 *Journey map*

Este proyecto se enfoca en generar una experiencia memorable durante el proceso de admisión de un aspirante. Para esto es necesario identificar qué pasa durante el proceso, cómo interactúa el candidato y qué expectativas, percepciones y emociones experimenta antes, durante y después del proceso. Para lograr conocer estos sentimientos por parte del aspirante se debe identificar cuáles son los puntos de contacto que vive desde su primera interacción con la universidad hasta el momento en el que finaliza su proceso, ya sea porque se va a matricular o porque quiere abandonar el proceso.

Para poder desarrollar el presente trabajo, fue necesario entender y apropiarse el concepto de *customer journey map* o *mapa de viaje del cliente*, que posibilite identificar los insumos que respondan de manera objetiva a las expectativas que tiene alguien interesado en un programa de pregrado vs. lo que la universidad espera entregar para satisfacer y cumplir las expectativas del aspirante.

Pero ¿qué es un mapa de viaje del cliente?, para Fernández (2019), en su libro *Construyendo experiencias*, la clave para generar rentabilidad y diferenciación, y lo define de la siguiente manera:

Una herramienta muy útil para entender qué espera, qué recibe y qué siente el cliente es el *customer journey map*, o mapa de la experiencia del cliente. Podría definirse como una representación visual del paso a paso que vive un cliente con cualquier empresa, sea al comprar un producto o disfrutar de un servicio como ir a un restaurante, un cine, visitar una clínica, o cualquier otro que podamos vivir en nuestro día a día. (p. 172)

Además, agrega que en “el *customer journey map* se debe marcar cuáles son aquellos puntos de contacto claves para el cliente, es decir, aquellos que más influencia tienen en su satisfacción” (Fernández, 2019, p. 176). Por otra parte, Álvarez (2016), en su libro *Customer experience*, afirma lo siguiente:

Con toda la información recabada a través de la escucha de la voz de tus clientes podrás empezar a diseñar el mapa de viaje de tus clientes, a partir del cual podrás obtener una mayor claridad de su experiencia con tu empresa y cómo poder mejorarla. Este mapa será una representación gráfica que contará la historia de las interacciones del cliente con tu empresa. (p. 4)

Basado en los conceptos definidos por los dos autores presentados y en las investigaciones realizadas al público objetivo en la dirección de marketing de la UR, se desarrollará un *customer journey map* que genere esa experiencia memorable en los aspirantes del pregrado de seleccionado.

### 5.2.1.3 Tribus

A continuación, se hace un breve resumen de los puntos más relevantes de Godin (2008) en el libro *Tribus*, a través del cual se explica cómo conformar una tribu.

Dentro del marketing el concepto de *tribus* se define como un grupo, grande o reducido, conectado entre sí, a un líder y una idea (Godin, 2008). Esta idea se traduce en que las tribus se conectan con un propósito en común y comparten emociones, pasiones, gustos e intereses; es una comunidad que se articula bajo una fe que cree en un ideal que está siendo guiado por un líder que busca generar un cambio o transformación; alguien que rompe con el *statu quo*. El autor mencionó:

Los seres humanos no pueden hacer nada al respecto: necesitan pertenecer a algo. Uno de los más poderosos mecanismos de supervivencia es ser parte de una tribu, contribuir y ser parte de un grupo de personas que piensan igual. Nos vemos atraídos hacia los líderes y sus ideas, y no podemos resistir la tentación de pertenecer a algo y la emoción de lo nuevo. (Godin, 2008, p. 3)

Godin (2008) brindó una serie de ideas, en su libro *Tribus*, las cuales son necesarias para la explicación de cómo se conforman las tribus, de modo que seguidamente se expone un resumen con los puntos principales de su discurso:

- Conformar una tribu no solo puede tener como objetivo hacerla crecer; es vital que las personas que se unen, estén comprometidas, se sientan parte de un grupo exclusivo y adopten las responsabilidades de pertenecer a un grupo.
- La magia ocurre cuando una persona es diferente a la mayoría y cuando se propone trabajar y concentrar su energía para atraer a las personas que, en efecto, no son como el común. Cuando ya se es parte de la tribu, es vital que quienes ya la conforman sean personas activas, motivadas y que desde su actuar estén encaminadas a dar lo mejor de sí para que la tribu se fortalezca y resuene de forma positiva.
- En vez de estar buscando constantemente un grupo más de ojos, los verdaderos líderes deben ser consciente de la importancia de convertir un fanático casual en uno verdadero.
- El líder siempre debe estar evaluando el comportamiento de la tribu y establecer las acciones que sean mejor para que esta se desarrolle de forma sólida.
- Para incrementar la eficiencia de los miembros de la tribu y de esta como tal, el líder debe tener como objetivo: 1) transformar el fin común en una meta con pasión y ansias de cambio, 2) brindar instrumentos para que los miembros puedan afianzar relaciones y comunicarse, 3) permitirles crecer y, de esa manera, contar con nuevos miembros.
- Una característica que se integra al concepto de *tribus* es el de establecer los canales y mensajes adecuados para crear una conexión entre los integrantes y habilitar canales que les permita a todos una comunicación constante, efectiva, amena y útil.
- El primer enfoque de un líder debe ser estrechar lazos en los miembros de la tribu; hacerla crecer, aumentar el número de miembros, difundir la palabra. La tribu debe tener emoción, de modo que esto haga que se comunique más rápido; es posible que una relacionada más estrechamente escuche más a su líder y coordine mejor sus ideas y acciones. Tal comunicación debe darse en doble vía, para que la tribu se retroalimente y se fortalezca. Bajo ese entendido, ser líder es poseer la capacidad de otorgarles a las personas un espacio para difundir ideas funcionales.

En conclusión, para poder apropiarse el concepto de *tribus* a este proyecto, es importante tener presente la siguiente estructura:

- Liderazgo (un ideal o propósito).
- Naturalidad (pasión por las cosas que quieres liderar).
- Un mensaje extraordinario que cree la conexión.
- Canales.
- Retroalimentación para fortalecer la unión de la tribu.

Integrando el concepto de tribus a la formulación del modelo de contacto de pregrado, se establece el siguiente desarrollo:

#### ***5.2.1.4 Customer experience***

El *customer experience* o experiencia del cliente es la experiencia o relación que el cliente crea con la marca a través de las interacciones que realiza con esta, desde donde puede, además, valorar si su experiencia es positiva o negativa como una consecuencia de dicha relación.

Según Fernández (2019), en su libro *Construyendo experiencias*, el *customer experience* no se trata solamente del servicio al cliente, si no de crear y ejecutar estrategias que sean un factor diferenciador y único dentro del sector al que pertenezca la organización. Además, es necesario pensar desde la comprensión del comportamiento del cliente y de sus necesidades y expectativas con el propósito de crear un modelo que los satisfaga y, a su vez, los sorprenda.

Darle vida a la experiencia del cliente implica un trabajo profundo en donde todas las interacciones, de todas las áreas, estén de bajo la estrategia, dado que la suma de estas interacciones del cliente con la organización serán lo que compone la experiencia en su totalidad, por ejemplo: la visita a la página web, la visita a las sedes de la organización, una llamada de call center y la interacción con un colaborador de ventas, entre otras.

Es importante resaltar que una estrategia de *customer experience* se debería pensar y construir involucrando todas las áreas de la organización, sus personas, procesos, políticas, para pasar de tener un enfoque centrado en el producto a una cultura centrada en el cliente, donde todos

los colaboradores y áreas tienen claro cuál es el impacto de su rol dentro de la experiencia del aspirante, en este caso.

Explicado y comprendido el concepto de *customer experience*, la aplicación dentro del piloto es crear las experiencias que cumplan o satisfagan las expectativas del grupo objetivo desde el *customer journey map*, con el fin de generar esa cercanía y confianza con la marca en cada interacción.

#### 5.2.1.5 *Customer centric*

Hablar de *customer centric* es remitirse directamente a lo que es una cultura organizacional centrada en el cliente. Fernández (2019), en su libro *Construyendo experiencias*, afirmó que tan solo el 1 % o menos de las compañías que existen en el mundo tienen una cultura organizacional de este tipo. La regularidad en las organizaciones es centrarse más en el producto, obviando que el cliente tiene en sus manos la decisión de comprar determinado producto o servicio y que solo a través del conocimiento a profundidad de este se encontrarán las estrategias más efectivas para realizar la venta.

Entonces, el *customer centric* no es otra cosa que una estrategia empresarial que toma como referencia principal al cliente, y con base en esto, desarrollan las acciones necesarias para crear experiencias alrededor de las distintas interacciones que tiene el cliente con la marca, es decir, con las personas, las aplicaciones, todos los medios y/o canales por los cuales el cliente tiene contacto con la marca antes, durante y después de realizar una compra.

Para Fernández (2019), existen siete pilares que debería tener toda organización con una cultura centrada en el cliente:

- Compromiso de la alta dirección.
- Un equipo de experiencia del cliente que lidere el proceso de cambio.
- Misión, visión y valores: unificar criterios, una sola perspectiva, comunicación.
- Personas: motivar e involucrar al personal, hacerlo parte del proceso de cambio.
- Tecnología que genere valor.
- Políticas y procedimientos orientados al cliente.

- Procesos: la vocación de servicio debe estar en todas las áreas y personas, es su ADN.

Todo esto enfocado y acompañado por un profundo conocimiento de las expectativas y aspectos más valorados por los diferentes segmentos de clientes que tiene la organización.

Para efectos del desarrollo de la plataforma de autoatención, se debe partir del conocimiento mismo del cliente, del entendimiento y comprensión de sus intereses, necesidades, gustos y perfil para darle la información, el contenido y todas las herramientas para tomar la decisión más adecuada para la elección de su camino profesional.

#### **5.2.1.6 *Storytelling***

Cuando se habla de *storytelling* se hace referencia al poder que se obtiene al construir historias y relatos que conecten a las audiencias con una marca, producto y/o servicio. Según Cruz (2021):

Hoy, Las cosas han cambiado. El mundo empresarial ha descubierto que el *storytelling*, o arte de contar historias, es la manera más efectiva de generar una mayor empatía y conexión emocional tanto con los clientes como con los equipos de trabajo. (p. 17)

Encontrar la forma, las palabras, el tono para contar una gran historia se vuelve en el principal objetivo del *storytelling* y como afirmó Cruz (2021):

Las historias crean una conexión entre quienes las cuentan y quienes las escuchan, lo que va mucho más allá de un vínculo puramente racional. Cuando el oyente se da cuenta de que la historia le está describiendo un sentimiento o una situación que él mismo ha experimentado, su interés y confianza en el narrador aumentan. De esa forma, el relato origina un sentir de propósito común. (p. 31)

Para poder encontrar ese mensaje que conecte con las audiencias, es importante recurrir a la empatía para poder comprender y conocer qué sienten, qué expectativas tienen, qué dolores y qué miedos los invaden, como expresó Cruz (2021):

El poder del *storytelling* está en que las historias no solo llegan al cerebro, si no al corazón de quién nos está escuchando. Esto nos permite captar su atención y aterrizar conceptos que, de otra manera, no pasarían de ser ideas abstractas. Y en un mundo

sobresaturado de todo tipo de información, el hecho de lograr la atención de los demás ya es, de por sí, una gran ventaja. (p. 31)

Una vez se haya puesto en práctica la empatía y después de hacer un análisis contundente de las emociones a las que se enfrentan las audiencias, se debe encontrar un valor universal que represente el eje central de la historia.

Todo lo anterior busca encontrar o transmitir emociones que conecten, que dejen huella que permita a las audiencias apropiarse de la marca, sintiéndose identificados con la historia que se ha contado.

En resumen, para poder apropiarse el concepto de *storytelling* a este proyecto, la historia que se construya debe tener en cuenta que se debe:

- Proponer un cambio.
- Conocer los conflictos que tienen los estudiantes.
- Saber qué decir para generar una reacción positiva.
- Recurrir a la empatía.
- Seleccionar un valor universal.
- Definir el concepto o mensaje inspiracional que transmita una única y gran idea, basándose en las necesidades de los estudiantes.
- Reconocer los adversarios ocultos detrás de la historia.
- Conceptualizar toda una historia pero en una frase corta para luego desarrollarla (Gay, 2020).

#### **5.2.1.7 Gaming**

Para construir el modelo de plataforma basado en la gamificación, primero se debe tener un contexto de la evolución del juego a través de la mirada de algunos autores. Para este tema específico el contenido que se encuentra es relativamente nuevo.

A continuación, los conceptos de algunos autores en esta materia:

Los videojuegos ofrecen tiempos de exposición de la marca-producto al consumidor como ningún otro medio lo puede lograr. Tal y como reflexionaba Jane Chen, pionera en la utilización de *advergaming*, “una marca emplazada en un videojuego puede conseguir tiempos

de exposición superior a 8 minutos” (como se citó en Parreño et al., 2010, p. 96). Para la mayoría de las personas, el componente de diversión en los juegos parece brindar sensaciones de que es algo poco serio y, en consecuencia, no muy fáciles de ser empleadas en el contexto escolar con objetivos instruccionales (Castro, 2008).

En el campo del marketing, el último y creciente tipo de recreación de la experiencia de juego es la presentación del *advergaming*. De manera concreta, un *publijuego* es un juego creado con base en el marketing. En ese caso, en lugar de hacer uso de una marca o producto en un videojuego, la marca o producto se convierten en el protagonista central del propio juego. Todo el juego se desarrolla en torno a la experiencia de marca. La atención se centra en establecer una mejor experiencia de marketing, teniendo siempre en cuenta las recomendaciones del jugador (Lenderman y Sánchez, 2008).

De acuerdo con los conceptos abordados y con el objetivo de lograr una experiencia memorable en la primera interacción del aspirante con la universidad, se propone un prototipo de plataforma de autoatención que, a su vez, tendrá un ambiente de simulación tipo videojuego en el que se destacan varias características:

1. Será una plataforma donde la ambientación simulará un juego en el que cada sección que sea visitada generará en el visitante (aspirante) un desafío que deberá cumplir (meta).
2. Al ser desafiante, también se propone generar una experiencia significativa en los navegantes de la plataforma. La palabra experiencia encierra un sinnúmero de sensaciones que experimentará el aspirante a su paso por la plataforma (estrategia, creatividad, placer, satisfacción, logro).
3. Por otra parte, la interacción con la plataforma propone que el visitante pueda encontrar, mediante la superación de retos, respuestas o información a sus inquietudes y le permita continuar en su proceso de admisión.

#### **5.2.1.8 Modelo *prestige experience***

A propósito del modelo, según Echeverri (2020), directora de la dirección de marketing de la UR (2020), este se ha conceptualizado como una vivencia inusual, sorprendente, inolvidable y extraordinaria que tienen nuestros aspirantes a través de las acciones que se

ejecutan cada semestre. Conforme a lo anterior, desde el 2019 fuimos construyendo un sueño de convertir a la UR como institución educativa pionera en Colombia y América Latina, en el diseño y la implementación del modelo de atracción *PRESTIGE EXPERIENCE* (PX).

El objetivo del modelo de atracción es dar valor, mediante experiencias sorprendente orientadas a los aspirantes, sus familiares, prescriptores y decisores que hacen parte de la escogencia de una carrera en pregrado y postgrado en el Centro de Experiencia *Generation UR*.

- Revisión del portafolio de pregrado para entender el ciclo de vida de cada programa y seleccionar el que servirá de modelo para la construcción de la propuesta.
- Definición del buyer persona del programa seleccionado que permita alinear las comunicaciones y los *journey map* de acuerdo con los hallazgos.
- Construcción de un prototipo de la plataforma que permita testear el modelo de contacto.
- Definición de metas e indicadores que evalúen la efectividad del modelo de contacto.

### **5.2.2 Categorización del portafolio**

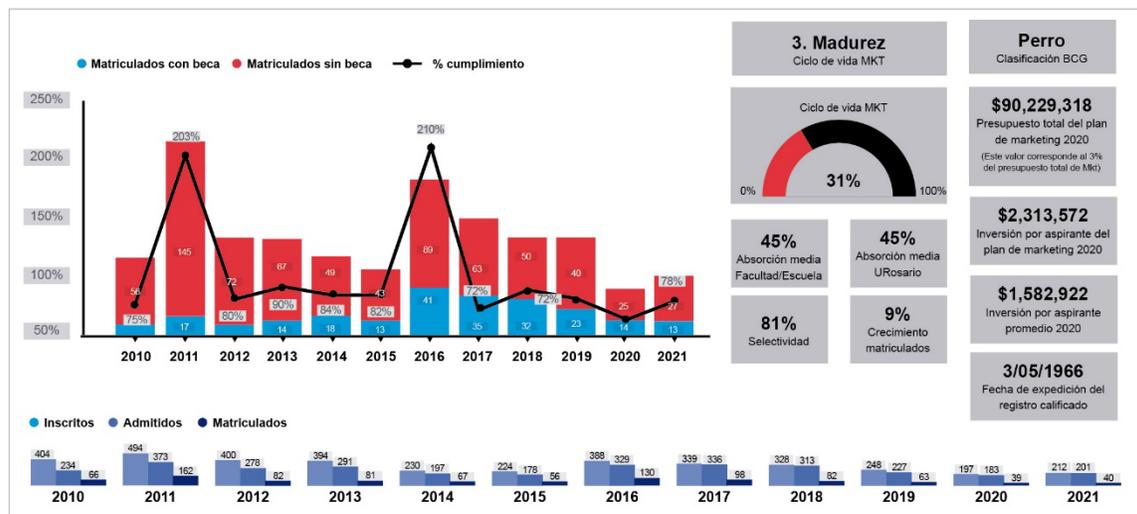
Para el desarrollo del proyecto se tomó como base de análisis la clasificación del portafolio de programas de pregrado de la UR. Dicha clasificación se realizó aplicando dos modelos para tener un resultado objetivo que permita tomar una decisión soportada en comportamientos históricos de matrículas e inversión presupuestal. Se toman en cuenta programas en clasificación que en su ciclo de vida se encuentran en estado madurez y declive, y que en la clasificación de acuerdo con la matriz BCG estén en estado perro.

En este grupo se encuentran los programas de Economía, Finanzas y Comercio Internacional, Gestión y Desarrollo Urbanos, Ciencia Política y Gobierno, Relaciones Internacionales y Jurisprudencia.

Para efectos de la propuesta, se seleccionó un programa que servirá como base para el desarrollo de esta, el pregrado escogido fue Economía, puesto que, además, cuenta con una investigación que brinda los insumos para realizar un análisis detallado de este pregrado (ver Figura 11).

**Figura 11**

*Clasificación de un programa de pregrado*



*Nota.* Tomado de UR *Insight*. Unity Value Analytics, análisis por programa 2010 – 2022. Dirección de Marketing, 2021

El programa de Economía se creó en el año 1966 y hace parte de la Facultad de Economía. Actualmente, se encuentra en estado de madurez, de acuerdo con el ciclo de vida del programa, y en el cuadrante denominado “perro” en la matriz BCG. Desde el año 2016, el ingreso en número de estudiantes al programa ha venido disminuyendo año a año; sin embargo, en el año 2020, la inversión por aspirante superó los 2 millones de pesos, cuando la media del portafolio de pregrado estaba sobre 1,5 millones de pesos por aspirante.

### 5.2.3. *Buyer persona – Pregrado en Economía*

A continuación, se describen las características más relevantes de los aspirantes al programa de Economía de la UR. Para encontrar dichas características se realizó un estudio de evaluación de audiencias y *benchmarking* para el programa de Economía con un consultor externo, el cual fue complementado con la realización de un mapa de empatía desarrollado por el hub de marketing encargado de crear y ejecutar las estrategias de atracción, conversión, protección y cierre para el programa de economía. Con este estudio y análisis realizados se

conoce en detalle los gustos, intereses, deseos y aspiraciones del grupo objetivo, encontrando lo siguiente:

Edad: 17 a 19 años.

Edad promedio de ingreso: 18 años.

Característica más relevante: altruismo.

Son apasionados por temas sociales, tienen un deseo explícito por transformar, generar cambio y progreso para las personas y comunidades.

Los temas a los que más les interesa poder aportar son la desigualdad social, el desempleo, la equidad, inclusión, género, entre otros.

Expresan abiertamente que están interesados en trabajar en pro de mitigar la desigualdad que existe en diferentes entornos que afectan a la sociedad, especialmente la colombiana, y piensan que aportando positivamente a estos temas, de manera local, podrán aportar al desarrollo social de manera global.

¿Cómo son y qué les gusta?

- Hacen parte de una generación transformadora.
- Son intelectuales.
- Tienen un buen relacionamiento.
- Son analíticos.
- Tienen criterio.
- Tienen una capacidad de argumentación especial, dado que constantemente se están informando y nutriendo su intelecto.
- Les gusta leer y que la comunicación sea clara y precisa.
- Les gusta y se les facilitan las matemáticas.
- Les gusta la investigación porque a través de ella consideran que pueden aportar soluciones a problemas sociales reales.
- Tienen un interés y afinidad por la combinación de las ciencias sociales y las matemáticas.

¿Qué piensan y sienten?

- Responsabilidad frente a la generación de cambio.
- Quieren aportar al desarrollo del país y el mundo a través de su ejercicio en el sector productivo.
- Quieren entender el origen de las problemáticas actuales para plantear soluciones ajustadas.

¿Qué valoran a la hora de escoger la universidad?

- Estatus.
- Reputación.
- Rankings.
- Posición de sus docentes en el mercado laboral y en temas de investigación (qué han aportado las investigaciones a la sociedad).
- Relacionamiento con comunidad de la facultad (cercanía y empatía de los profesores hacia ellos).
- Networking.
- Convenios y doble titulación.
- Campo de acción laboral y salario.

¿Qué dicen?

El propósito de la economía no es hacerse rico sino aportar al bienestar de las personas y comunidades, a través del desarrollo local y global desde el conocimiento del origen de las problemáticas para plantear soluciones a estas.

#### **5.2.3.1 Verbatims**

“La Economía la enfocaría hacia mitigar la pobreza y migración, me visualizo realizando proyectos de investigación en estas temáticas”.

“La sociedad hoy en día tiene varios retos y problemas. A los que quiero aportar son la desigualdad y el desempleo, buscando maneras de mejorar la economía con el fin de encontrar quien invierta y se interese en nuestro país, para así generar nuevas formas de empleo”.

¿Qué les duele o preocupa?

- Les duele el país y su situación, la economía, el desarrollo y los cambios que consideran que, en muchas ocasiones, no propenden por el bienestar de las personas y comunidades.
- Costos.

¿Qué escuchan?

Sus mayores influenciadores son sus familiares y amigos, por lo que la percepción y/o consejos de estos los tienen muy en cuenta. Así mismo, tienen en cuenta lo que se visibiliza y comunica de las universidades competidores directos.

Por ejemplo: salir de una universidad como Los Andes o Javeriana da prestigio y contactos, ampliando las posibilidades de ubicación en el campo laboral.

¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?

- Alternativas de financiación.
- Becas, descuentos, fondos.
- Expectativas frente a la ubicación laboral:
  - Trabajar en entidades del estado/sector público/gobierno (Banco de la República, Ministerio de Hacienda, BID, Bolsa de valores).
  - Trabajar en otros países como Canadá que demandan “jóvenes profesionales”.
  - Experiencia laboral en el exterior.
- Trabajar en proyectos de desarrollo social.
- Doble programa con administración de empresas para tener posibilidades de desempeñarse en el sector público y en el privado.

- Realización de un posgrado/refuerzo en gestión empresarial.

Una vez analizados los resultados y comprendidas las características del grupo objetivo a través del buyer persona, se define para la comunidad de aspirantes al programa de Economía el siguiente propósito:

Liderar en el presente para impactar el futuro con ideas que transformen el bienestar social desde la igualdad, la equidad y la inclusión de personas y comunidades.

### 5.2.3.2 *Journey map*

El *journey map* se define como una herramienta que se implementa en un mapa que se compone de cuatro etapas y contempla los momentos de verdad, las interacciones, los canales y cada elemento que interviene para un aspirante durante su recorrido por todo el proceso de admisión. En la Figura 12 se puede observar el *journey map* actual, definido por la dirección de marketing.

**Figura 12**  
*Journey map general*

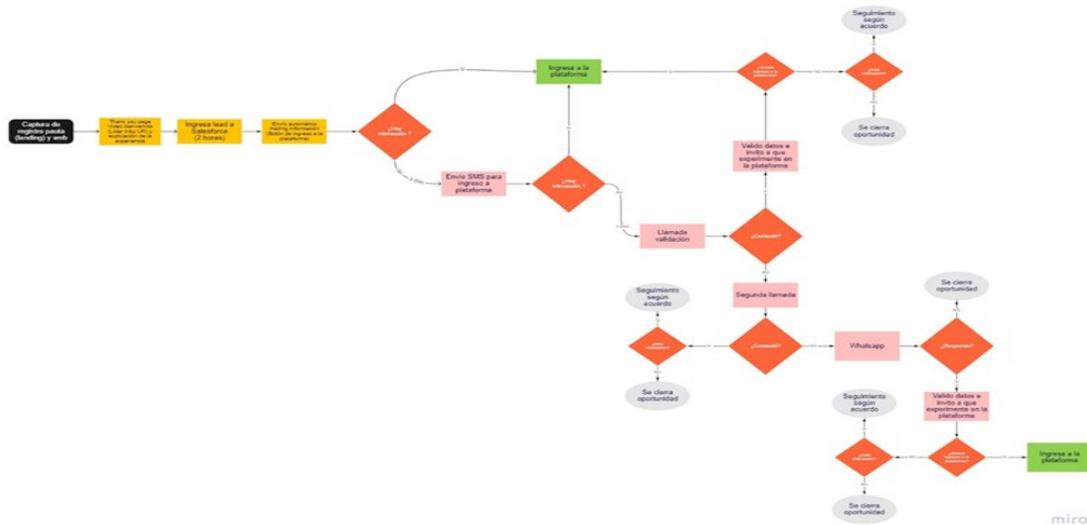


*Nota.* Tomado de Mapa de gestión planificada – Estrategias de Marketing 2021 por Dirección de Marketing, 2021

La plataforma UX Step se ubica dentro de la etapa dos y su objetivo es que los aspirantes pasen de un estado de interés a un estado de inscripción. En la Figura 13 se puede observar el flujograma de interacciones que recibirá el aspirante para que navegue en ella.

**Figura 13**

*Flujograma de interacciones UX Step*



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

Este *journey map* inicia desde que se toman los datos del aspirante a través de la página web o *landing page* del programa, al finalizar su registro se visualiza la *thank you page*, donde mediante un video se le explica la experiencia en la plataforma. El registro va a la plataforma CRM – Salesforce y en dos horas se envía de forma automática un *mailing* con información para el ingreso a la plataforma.

Acorde con su intención de navegar en la plataforma, se definen diferentes acciones para motivar al aspirante a que ingrese a esta y conozca si está interesado en inscribirse al programa para dar continuidad al acompañamiento o se cierra esta oportunidad en el CRM – Salesforce. Las acciones que motivarán al aspirante para que ingrese a la plataforma y navegue son las siguientes:

¿El aspirante ingresa a la plataforma?

- Si la respuesta es no, en tres días posteriores se enviará un SMS invitándolo a ingresar a la plataforma.
- Si el aspirante sigue sin mostrar interacción, en tres días posteriores se realizará llamada de validación; si no contesta, se realizará una segunda llamada.

- Si el aspirante sigue sin mostrar interacción, se enviará comunicación vía WhatsApp; si no responde, se cierra la oportunidad.

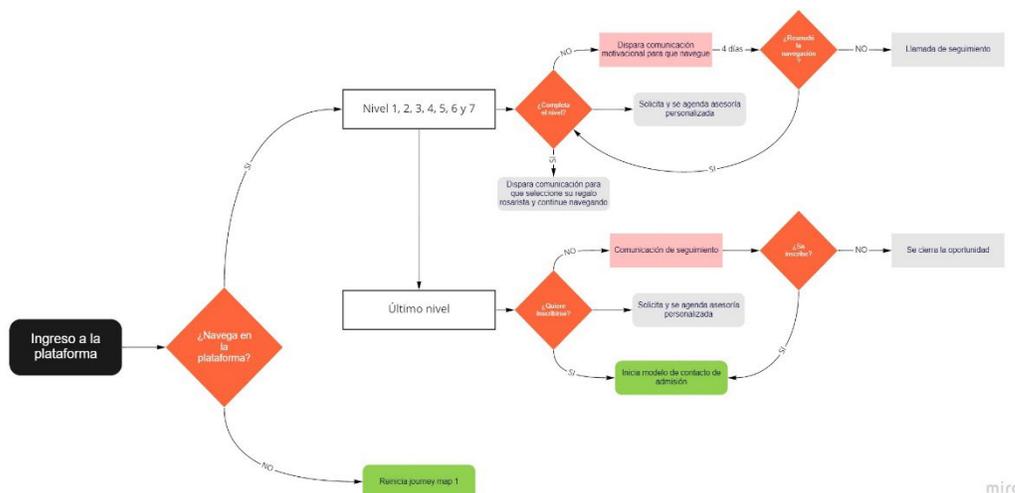
Si en alguna de las anteriores acciones el aspirante responde, se validan datos de interés, se le motiva a que continúe con su navegación en la plataforma y, en algunos casos, se establece seguimiento a través de llamada si el aspirante lo decide.

#### 5.2.4 Journey interno

En la Figura 14 se evidencia la propuesta del *journey map* para un aspirante que accede a la plataforma y que navega en las respectivas secciones.

**Figura 14**

*Journey map interno – plataforma*



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

Este *journey map* inicia desde que el aspirante ingresa a la plataforma.

¿Cuándo ingresa a la plataforma hay interacción?

La plataforma se compone de ocho niveles, se establecen diferentes acciones para motivar al aspirante para que navegue todos los niveles y que en la última etapa pueda conocer si está interesado en inscribirse al programa para dar continuidad al acompañamiento o se cierra esta oportunidad en el CRM – Salesforce.

Las acciones que motivarán al aspirante para que navegue en la plataforma son las siguientes:

¿El aspirante navega en la plataforma?

- Si al iniciar su navegación la respuesta es no, se reinicia el *journey map* general.
- Si la respuesta es sí en los niveles 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7, se envía comunicación para que seleccione un regalo rosarista y/o se agenda una asesoría personalizada
- Si dentro de los niveles 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7 el aspirante deja de navegar, se envía comunicación en cuatro días para que reanude su navegación; si persiste, se realiza llamada para conocer su interés de continuar.
- Si el aspirante llega al nivel 7, se hace la pregunta de si está interesado en inscribirse; si el aspirante dice que sí, se da inicio al modelo de contacto de admisión, pero si dice que no, se envía comunicación de seguimiento, y si su decisión de inscribirse sigue siendo no, se cierra la oportunidad.

#### **5.2.4. Prototipo de plataforma de autoatención UX Step**

En el momento en que la UR habilita sus diferentes canales de comunicación y promoción para atraer su grupo objetivo y ofrecer su portafolio de pregrados, se crea ese primer encuentro en el que los interesados dejan sus datos para ser contactados, y esto hace que exista la posibilidad de enamorar y convertir a este interesado en rosarista.

El objetivo de la propuesta es que el interesado sea atendido en el menor tiempo posible y de forma tal que reciba una experiencia personalizada, oportuna, ágil y le genere una emoción positiva que lo conecte con la universidad y, como resultado, facilite su interés y toma de decisión en querer ser parte de la comunidad rosarista.

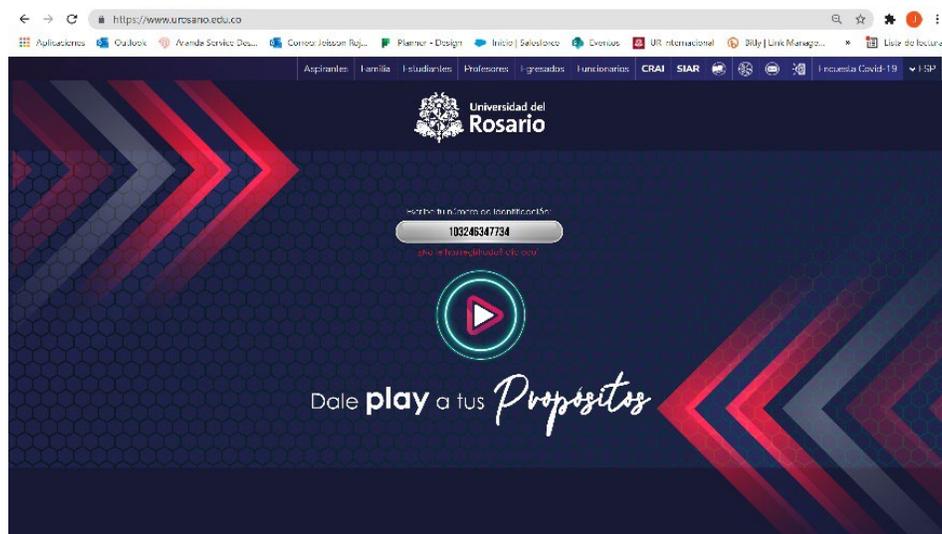
Es así que la propuesta se basa en el desarrollo de una plataforma digital que se denominará UX Step y que inicia una gestión de contacto con el interesado cuando su registro es visible en el CRM – *Salesforce*.

La primera recomendación es llevar todos los canales de contacto posible a una automatización con *Salesforce* para que los registros no se enfríen y el interesado que dejó sus datos para ser contactado por la universidad, no olvide su intención de querer ser contactado. Para esta propuesta se contemplan los registros que ingresan de forma automática al CRM, los cuales son los canales de *landing* y página web de los programas de pregrado.

La primera comunicación que se envía de manera automática, da la bienvenida e invita al interesado a navegar la plataforma UX Step, esto hace parte de la primera acción de contacto luego de que ha registrado sus datos en el CRM. Desde la plataforma, el interesado podrá identificarse con el número de documento de identidad que corresponde al número registrado previamente y así se autentica. En tal caso que al interesado no le funcione su ingreso, se establece una posible verificación u opción de nuevo registro, como se ilustra en la Figura 15.

## Figura 15

### Interfaz de ingreso



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

Antes de continuar con la descripción de la plataforma, es importante mencionar que se debe aplicar el concepto de *storytelling*, el cual llevará al interesado por una ruta e historia que genere conexión e identificación con la marca.

Después de haber desarrollado el buyer personal de los interesados en el pregrado de Economía y conocer los factores de decisión y sus motivaciones, gustos, intereses y las acciones que lidera la dirección de marketing, se establece hacer uso de la campaña “personas con propósito” como se ilustra en la Figura 16. Este último es un mensaje fuerte y contundente que tiene un posicionamiento entre su comunidad y transmite un mensaje claro y potente; se propone optimizar y usar este concepto.

Es de suma importancia que la comunicación, desde la aplicación de los conceptos adoptados, genere conexión, emoción por descubrir nuevos mensajes, nuevas historias, respuesta a múltiples inquietudes y motivación por seguir consultando dentro de la plataforma. Se propone realizar un video del concepto de personas con propósito, personas en acción e historias de estudiantes contando su experiencia académica y de vida universitaria; cómo se convierte en una persona con propósito, seguido de un conteo regresivo que sea una experiencia con sorpresa, uso de audio 3D, animación y musicalización.

## Figura 16

Presentación campaña “Personas con Propósito”



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

Dadas las características del grupo objetivo en el recorrido dentro de la plataforma deben primar formatos, comunicaciones, tendencias, herramientas, experiencias y conceptos que involucren:

- El diseño de la interfaz con gamificación.
- Consumo de videos cortos, emotivos, con uso de *storytelling*, con estudiantes y/o UR *Partners* de la universidad.
- Un espacio de pantalla que no requiera hacer *scroll*.
- Botones de navegación de fácil control y que siempre estén disponibles.
- Personalizar la pantalla con su nombre y apellido.
- Barra que muestre el progreso como indicador del cumplimiento de la meta.

- Hacer uso de los juegos desarrollados por la dirección de marketing para brindar un espacio de entretenimiento.
- Mantener siempre presente las siguientes opciones en cualquier nivel de la plataforma, botones para un contacto personalizado:
  - Botón de asesoría personalizada – virtual: aquí el interesado podrá seleccionar el canal, el día y rango de hora en que quiere ser contactado, disponiendo de diferentes canales, como llamada al celular, llamada o videollamada a través de WhatsApp, reunión a través de *Zoom* o correo electrónico.
  - Botón de asesoría personalizada – presencial: aquí el interesado podrá seleccionar el lugar, el día y horario en el que quiere realizar una visita al centro de experiencia *Generation UR*, agendar una visita a la sede de su interés en compañía de un estudiante o *UR Partner*, o un encuentro con el director del pregrado.
- Contar con un botón “Dale play” visible para que los interesados vean el video de bienvenida, el cual puede ser realizado por un *UR Partner* quien además dará las instrucciones de navegación, hablará de los contenidos y experiencias que podrá recorrer el interesado.
- Usar una gráfica corporativa y atractiva para el usuario, con formas redondeadas, legibles y organizadas.
- Menú de navegación principal constante (ver Figura 17).

**Figura 17**

*Menú principal de navegación*



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

- La primera opción que podrá encontrar el usuario es información (ver Figura 18), si el interesado no está seguro de qué carrera estudiar, podrá encontrar las siguientes opciones:
  - *College UR*: un botón que muestre un video de un estudiante o *UR Partner* hablando de qué se trata *College UR* e indicando que, para más información, podrá hacer clic en el botón +.
  - Orientación vocacional: un botón que muestre un video de un estudiante o *UR Partner* hablando de las opciones que el interesado puede usar para recibir un espacio de orientación e indicando que, para más información, podrá hacer clic en el botón +.
  - Conoce tu ruta académica: un botón que muestre un video de un estudiante o *UR Partner* hablando de las opciones que el interesado tiene para construir su propio camino académico (doble programa, profundizaciones, entre otros) y cómo esto se puede alinear con sus propósitos, pasiones, intereses e indicando que, para más información, podrá dar clic en el botón +.
  - Experiencias y talleres: un botón que muestre un video de un estudiante o *UR Partner* hablando de los talleres y experiencias en las que podrá participar

para aclarar su rumbo profesional e indicando que, para más información, podrá hacer clic en el botón +.

**Figura 18**

*Submenú de navegación – Indecisión de programa*



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

La segunda opción que podrá encontrar el usuario es información sobre su pregrado de interés o conocer información sobre los propósitos que lidera la universidad con sus programas, como puede verse en la Figura 19.

**Figura 19**

*Submenú principal de navegación – Pregrados y propósitos*



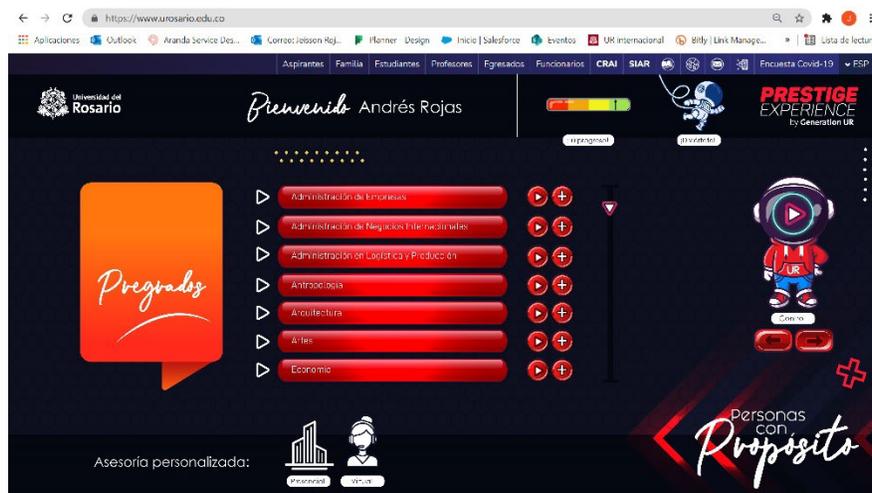
*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

Pregrados: al hacer clic sobre esta opción el interesado podrá encontrar el listado de pregrados ordenados alfabéticamente y por cada programa, entre ellos el pregrado de Economía, estarán disponibles dos botones (ver Figura 20):

- Botón play: abrirá un video de un estudiante del programa contando su historia del porqué decidió que su propósito profesional estuviera encaminado a estudiar el pregrado en Economía y ser economista, ¿cuáles son sus sueños y objetivos?, ¿cómo es ser estudiante de Economía? Finalizando con un mensaje contundente: si tus pasiones son las mías, únete a nuestra comunidad y se un economista rosarista.
- Botón +: este abrirá la página del programa para que pueda conocer más de este.

**Figura 20**

*Submenú de navegación - Pregrados*



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

Propósitos: teniendo en cuenta el concepto de tribus, en esta sección el interesado podrá encontrar el listado de propósitos que la universidad lidera con sus programas al dar clic sobre esta opción. Aquí este podrá comprender que un propósito puede hacerse realidad desde diferentes pregrados, puesto que, a través de las diferentes opciones académicas, el interesado podrá explorar diferentes opciones para hacer realidad su propósito (ver Figura 21). Estarán disponibles dos botones:

- Botón play: abrirá un video de un estudiante del programa explicando los motivos por los que decidió ser economista, ¿cuáles son sus sueños y objetivos?, ¿cómo es ser estudiante de economía? Lo anterior, finalizando con un mensaje expresando si sus pasiones son las mismas del interesado para poder ser parte de los economistas rosaristas.
- Botón +: este abrirá la página del programa para que pueda conocer más de este.

**Figura 21**

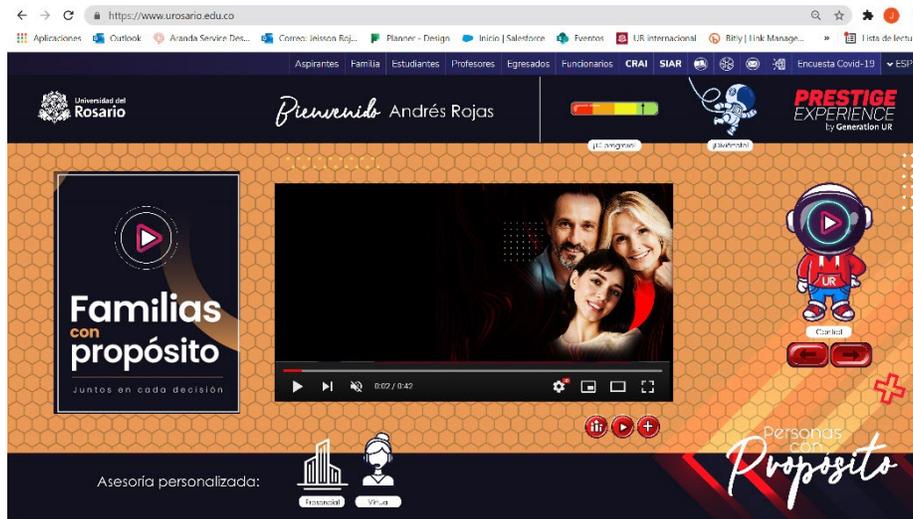
*Submenú de navegación – Propósitos*



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

La tercera opción que podrá encontrar el usuario es información para vincular a este proceso a sus padres de familia y encontrar tres opciones (ver Figura 22):

- Botón ícono familia: abrirá un formulario para registrar los datos de sus padres de familia y/o acudientes para ser vinculados al modelo de contacto.
- Botón play: abrirá un video con la historia de unos padres de familia y su hijo, hablando del proceso que tomaron con la universidad, el por qué tomaron la decisión y qué valoran de ella.
- Botón +: este abrirá la página con más información y recomendaciones para tomar la decisión en familia.

**Figura 22***Submenú de navegación - Familias con propósito*

*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

La cuarta opción que podrá encontrar el usuario es información para el interesado que vienen de otra región y tendrá dos opciones (ver Figura 23):

- Botón play: abrirá un video con la historia de varias personas que vienen de regiones, mostrando la multiculturalidad, historias de personas hablando de su llegada a la ciudad y a la universidad.
- Botón +: este abrirá la página con más información y recomendaciones para personas de regiones, el cual ya existe.

**Figura 23**

*Submenú de navegación - Regiones*



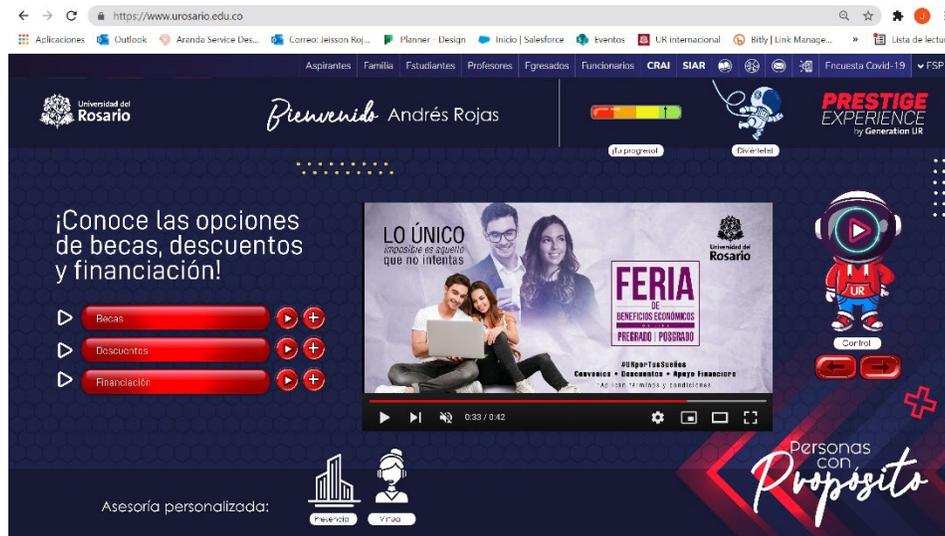
*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

La quinta opción que podrá encontrar el usuario es información sobre becas, descuentos y financiación (ver Figura 24):

- **Becas:** un botón que muestre un video de un *UR Partner* becado hablando de las opciones que tiene el interesado en becas y su historia de cómo fue beneficiado, indicando que, para más información, podrá dar clic en el botón +.
- **Descuentos:** un botón que muestre un video un *UR Partner* hablando de los descuentos que el interesado podría recibir e indicando que para más información podrá dar clic en el botón +.
- **Financiación:** un botón que muestre un video de un *UR Partner* hablando de las diferentes opciones de financiación que pueden recibir y su historia de cómo financiar su pregrado.

Figura 24

## Submenú de navegación – Becas, descuentos y financiación



*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

La sexta opción que podrá encontrar el usuario es información sobre su proceso de admisión (ver Figura 25):

- Proceso de admisión: un botón que muestre un video un *UR Partner* hablando del proceso de admisión e indicando que, para más información, podrá dar clic en el botón +.
- Prepárate para tu proceso de admisión: un botón que muestre un video de un *UR Partner* contando su historia de su entrevista, ciertos tips e indicando que, para más información, podrá dar clic en el botón +.
- *B-firts* – Admisión temprana: un botón que muestre un video de un *UR Partner* o un estudiante que haya ingresado a través de esta modalidad, hablando de las ventajas de este modelo y diciendo que, para más información, podrá dar clic en el botón +.

**Figura 25***Submenú de navegación – Proceso de admisión*

*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

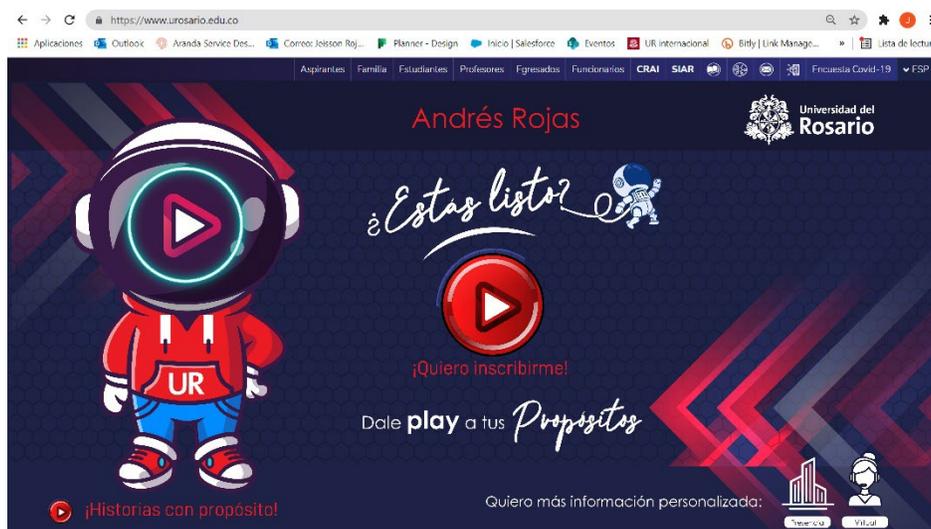
La séptima opción que podrá encontrar el usuario es información de las experiencias y eventos transversales de la escuela y facultad en los que puede participar el interesado para vivir la experiencia rosarista (ver Figura 26). Por cada experiencia encontrará dos opciones:

- Botón play: abrirá un video con la descripción del evento y algunos mensajes de algunos asistentes.
- Botón +: este abrirá la página del evento para ver más información y registrarse para recibir información del evento.

**Figura 26***Submenú de navegación - Experiencias*

*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

Cuando el interesado termina el recorrido tendrá la opción de inscribirse, ver historias de aspirantes que están en ese mismo proceso y las emociones que están presentes en esta decisión tan importante (ver Figura 27). Además, tendrá habilitada la opción de recibir información personalizada.

**Figura 27***Fin de autoatención*

*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

### 5.2.5. Medición – KPIs

Como se ha abordado en los apartados anteriores, la puesta en marcha de este proyecto propone el diseño de un mapa de viaje del cliente que sobrecumpla las expectativas de los aspirantes del pregrado de Economía de la UR. El enfoque principal será el desarrollo de una plataforma que, mediante un modelo de autoatención inicial, permita tener una experiencia satisfactoria del usuario a partir del proceso de admisión desde el momento 1 del mapa y que minimice el tiempo de respuesta entre la recepción de los datos del registro del interesado y el primer contacto.

La construcción de este mapa para el segmento definido tiene como objetivo que la experiencia del cliente, durante su proceso, sea catalogada como buena o memorable, afianzando el concepto de *prestige experience*. Para determinar que una experiencia se pueda calificar o se pueda medir, se hace necesario definir escalas de calificación que permitan conocer si esa interacción es realmente buena o mala a partir de una evaluación desde la óptica del aspirante como usuario final de la plataforma para conocer, además, cómo se siente, si ha encontrado lo que buscaba, si el tiempo ha sido correcto y otras variables que deben ser tenidas en cuenta para garantizar que la propuesta cumpla con lo requerido por el mercado.

Por lo anterior, para el desarrollo se hace necesario definir unos indicadores clave de desempeño del proyecto *key performance indicators* (KPIs).

De acuerdo con los conceptos relacionados para el desarrollo del proyecto, se construirán indicadores de gestión a partir de la importancia que los aspirantes otorgan a cada uno de los puntos de contacto del mapa de viaje. Esto permite definir cuáles puntos son más relevantes que otros en términos de la experiencia del aspirante.

A continuación, se relacionan los indicadores que se proponen para el desarrollo del proyecto, los cuales se obtendrán de dos fuentes de información, una de ella será Salesforce – CRM y la segunda fuente de información serán informes generados desde el área web de la universidad:

#### ***5.2.5.1 Porcentaje de personas que finalizan el recorrido en la plataforma***

Se trata del número de visitas a la plataforma y el número de visitas que completan la plataforma. Esto permite conocer la tasa de sesiones que han completado toda la información que se muestra en la plataforma; expresado en porcentaje.

#### ***5.2.5.2 Porcentaje de personas que abandonan la plataforma***

Se trata del número de visitas que se abandonan antes de 15 segundos y el número de visitas que ingresan a la plataforma. Esto permite conocer la tasa de sesiones que se van de la plataforma sin hacer ningún tipo de acción antes de 15 segundos del total de sesiones que llegan a la plataforma; expresado en porcentaje.

#### ***5.2.5.3 Tiempo de permanencia en plataforma***

$T_p$  = Tiempo promedio de permanencia

Tiempo promedio de la sesión en la plataforma, tiempo superior a 15 segundos. En este caso se mide el tiempo de una sesión. No necesariamente se mide el tiempo que toma completar todas las secciones de la plataforma; expresado en segundos.

#### ***5.2.5.4 Tiempo que toma completar la plataforma***

$T_c$  = Tiempo promedio en completar plataforma

Esto permite conocer cuál es el tiempo promedio que toma a una persona desde que llega a la plataforma hasta que finaliza la plataforma, en este caso, es la sumatoria de una o varias sesiones por usuario; expresado en segundos.

#### ***5.2.5.5 Tiempo entre recepción de registro e ingreso a la plataforma***

$T_i$  = Tiempo que toma entre la recepción del enlace y el primer acceso a la plataforma.

Esto permite conocer cuánto tiempo demora un usuario en recibir la primera comunicación de invitación a acceder a la plataforma y el acceso a esta.

### 5.2.5.6 Relevancia de las secciones visitadas

Conocer cuáles son las secciones de la plataforma que los usuarios observan primero y cuáles con posterioridad, permitiendo conocer qué información debe tener mayor relevancia en la ubicación de las secciones, se pueden categorizar como zonas calientes o más populares y las zonas frías o menos populares; esto será posible mediante la implementación de herramientas como *eyetracker* o *mapas de calor*.

### 5.2.5.7 Secciones que más envían consultas a áreas de apoyo

Este indicador permite saber qué información requiere mayor apoyo de otras áreas para brindar toda la información a los usuarios, y cuáles secciones tienen mayor solución en primer contacto.

### 5.2.5.8 Satisfacción de cliente UX

Al completar las sesiones, se genera una encuesta corta para medir la satisfacción del usuario de la plataforma. Esto permite conocer qué se debe mejorar. Se debe realizar un monitoreo constante del resultado de la encuesta, el indicador como tal es la satisfacción del cliente definido en porcentaje y definiendo un punto de partida en 80 % como la tasa mínima esperada (ver Figura 28).

## Figura 28

### Encuesta de satisfacción

← → ↻ https://www.urosario.edu.co

Aplicaciones Outlook Aranda Service Des... Correo: Jelsson Roj... Planner - Design Inicio | Salesforce Eventos UR Internacional Bity | Link Manage... Lista de lectura

Aspirantes Familia Estudiantes Profesores Egresados Funcionarios CRAI SIAR Encuesta Covid-19 ESP

Andrés Rojas Universidad del Rosario

Para nosotros es muy importante conocer cómo ha sido tu experiencia con esta plataforma UR XTEP:

Ayúdanos a responder las siguientes preguntas, califica de 1 a 5 siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación:

- La información que recibiste en esta plataforma fue útil para tomar la decisión de inscribirte en alguno de los programas.
- La experiencia de navegación fue amigable y efectiva.
- Fue fácil el acceso a la plataforma.
- Recomendarías esta plataforma a amigos y familiares.

Déjanos tus comentarios sobre qué mejorarías de esta plataforma.

Quiero más información personalizada:

Ver más Ver menos

*Nota.* Fuente propia desarrollado por el equipo de UX Step, 2021

## 6. Conclusiones

De acuerdo a los análisis realizados al modelo de contacto actual y los acercamientos que se tuvieron con cada uno de los actores implicados en el mismo, se lograron los siguientes hallazgos:

- El modelo de contacto actual no cumple con las necesidades y expectativas de los aspirantes ya que no está centrado en el usuario.
- Los procesos que se implementan en este momento en el modelo de contacto no están automatizados, lo que genera reprocesos, pérdida de información y tiempos de respuesta poco oportunos, desincentivando el interés de los aspirantes a un pregrado de la universidad.
- Se evidencia que los competidores directos e indirectos tienen un proceso de contacto con tiempos de respuesta ágiles y oportunos.
- Durante el desarrollo del trabajo se apropiaron diferentes conceptos como customer experience, tribus, gaming, storytelling, entre otros, los cuales fueron la base teórica para el desarrollo del mismo.

Por esto, se propone desarrollar una plataforma denominada UX Step tomando como referencia el pregrado de Economía de la universidad, con el objetivo de transformar el modelo de contacto actual en un modelo de experiencia centrado en el usuario y que atiende las necesidades de las audiencias actuales.

## 7. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones, buscan mejorar el modelo de experiencia a partir de la puesta en marcha de la propuesta de la plataforma UX Step y la implementación de acciones que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso:

- Se determina que para mejorar la experiencia de usuario de los aspirantes de pregrado de la Universidad del Rosario se debe transformar el modelo de contacto a un modelo de experiencia que atienda las necesidades y expectativas del mercado actual, a través de una estrategia basada en customer centric, así mismo, que permita impulsar los resultados en las inscripciones de los diferentes pregrados en un periodo de tiempo determinado.
- Teniendo en cuenta los KPI's definidos dentro de la propuesta para la medición del impacto y la efectividad de la plataforma, es importante crear un plan de implementación que defina un punto de partida desde la situación actual del programa seleccionado como referencia, evaluar los resultados obtenidos y validar el impacto y efectividad para ampliar el alcance de la plataforma a todo el portafolio de pregrados y así mejorar la conversión de interesados a inscritos.
- Se recomienda un plan de socialización y sensibilización para a todas las áreas involucradas en el proceso de implementación y evaluación de la plataforma. Toda persona que tenga una interacción con los aspirantes debe conocer y apropiar los conceptos descritos en la propuesta para comprender la importancia e impacto de su rol en la toma de decisiones del aspirante.

- Se sugiere implementar el call center in house para tener una mejor supervisión y control de la gestión comercial.

## 8. Referencias bibliográficas

- Abadía, L., G. B., Gómez, S., Díaz, S., Vega, C., & Garzón, O. (2020). *Educación Superior en tiempos de COVID-19: estado del arte y perspectivas*. Laboratorio de Economía de la Educación (LEE). Pontificia Universidad Javeriana.
- Álvarez, M. (2016). *Customer experience*. Bresca (Profit Editorial).
- Arias, J. (s.f.). *La Matriz BCG, su Importancia, su Estructura y Desarrollo*. <https://docplayer.es/49120021-La-matriz-bcg-su-importancia-su-estructura-y-desarrollo-la-matriz-boston-consulting-group-bcg-fue-introducida-en-el-ano-1968-por-la.html>
- Asociación DEC. (2019). *¿Qué es el Customer Experience?* <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>
- BCG. (s.f.). *The History of Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- Braidot, N. (2011). *Neuromarketing en acción: por qué tus clientes te engañan con otros si dicen que gustan de ti*. Ediciones Granica S.A.
- Castro, S. (2008). Juegos, Simulaciones y Simulación-Juego y los entornos multimediales en educación ¿mito o potencialidad? *Revista de Investigación*, 65, 223-245.
- Cruz, C. (2021). *Storytelling: descubre cómo los líderes conectan, atraen e inspiran a través del arte de contar historias*. Taller del éxito.
- de Torres, C. (2018). *Fray Cristóbal de Torres, arzobispo de Santafé, fundó el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario (18 de diciembre de 1653)*. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario: <https://stanzadellasegnatura.wordpress.com/2018/12/17/fray-cristobal-de-torres-arzobispo-de-santafe-fundo-en-1653-el-colegio-mayor-de-nuestra-senora-del-rosario-18-de-diciembre-de-1653/>
- Diario AS Colombia. (2021). *Vulnerable, clase media o clase alta: a qué perteneces según tus ingresos y los datos del DANE*. [https://colombia.as.com/colombia/2021/05/10/actualidad/1620599529\\_651833.html](https://colombia.as.com/colombia/2021/05/10/actualidad/1620599529_651833.html)

- Dirección de Marketing. (2021). *Mapa de gestión planificada – Estrategias de Marketing 2021*. Dirección de Marketing.
- El Tiempo. (2020). *El amor por la marca más allá del marketing universitario*. <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/las-oportunidades-que-pueden-presentarse-durante-la-cuarentena-492154>
- Entrepreneur. (2020). *Generación Z: 6 características de los centennials*. <https://www.entrepreneur.com/article/359956>
- Espinosa, R. (2017). *¿Qué es un KPI?: indicadores de gestión*. <https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Fernández, R. (2019). *Construyendo experiencias. Customer Experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación*. Rodrigo Fernández de Paredes Alegría.
- Fundación Carolina. (2020). *La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia*. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2021/06/LibroLaeducacionSuperiorEnIberoamerica.pdf>
- Gay, V. (2020). *Qué es el storytelling: claves para crear un relato inspirador*. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=NFU14qCvkRQ>
- Gestión Calidad. (2016). *Ciclo de Vida del producto*. <http://gestion-calidad.com/ciclo-de-vida-del-producto>
- Godin, S. (2008). *Tribus*. Gestión 2000.
- iProfesional. (2020). *¿Cuál generación te corresponde, según tu edad?* iProfesional. <https://www.iprofesional.com/actualidad/327860-cual-generacion-te-corresponde-segun-tu-edad>
- La República. (2021). *Desigualdad en COVID*. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-mutis-caballero-500033/desigualdad-en-covid-3120672>
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Esic.
- Loaiza, J. (2018). Una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente. *Revista Investigación & Negocios*, 11, 100-110.

- Mainer, B. (2016). *El videojuego como material educativo: la odisea*.  
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/397/273>
- Ministerio de Educación. (2019). *Sistema educativo colombiano*.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?_noredirect=1)
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Newtral. (2020). *Boomers, X, millennials, Z y ahora los 'alfa': así se crean las generaciones*.  
<https://www.newtral.es/boomers-x-millennials-z-y-ahora-los-alfa-asi-se-crean-las-generaciones/20200216/>
- Parreño, J., Aldás, J., Currás, R., & Sánchez, I. (2010). El emplazamiento de producto: conceptualización, nuevos formatos y efectos sobre el consumidor. *Teoría y Praxis*(8), 113-136. <http://dx.doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP08/07>
- Revista Semana. (2019). *¿Dónde están los estudiantes?* .  
<https://www.semana.com/educacion/articulo/donde-estan-los-estudiantes/621270/>
- Revista Semana. (2016). *Las empresas ya no quieren universitarios?*  
<https://www.semana.com/educacion/articulo/google-no-contrata-a-trabajadores-con-titulos-universitarios/457637/>
- Revista Semana. (2020). *Así son los jóvenes colombianos*.  
<https://www.semana.com/especiales/articulo/asi-jovenes-colombianos/259207-3/>
- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de Marketing*. Díaz de Santos.
- UNIR. (s.f.). *La matriz BCG permite analizar qué productos son los más rentables para una compañía y definir así la estrategia de marketing más adecuada para cumplir un objetivo*. [unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/](http://unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/)
- Universidad del Rosario [UR]. (2020). *Dirección de Planeación y Desarrollo*. Universidad del Rosario.
- Universidad del Rosario [UR]. (2021). *Dirección de marketing*. Universidad del Rosario.

Universidad del Rosario [UR]. (s.f.). *Epirafpia rosarista*.  
<https://www.urosario.edu.co/Epigrafia-en-el-Rosario/Inicio/epigrafias/Origenes-del-Rosario/>

Vera, J., & Díaz, R. (2012). ¿Qué es un competidor directo? Estudio para corroborar la percepción de competencia directa con base en tres factores. *Contaduría y Administración*, 57(2), 149-184.