

Diseño del plan estratégico de mercadeo para Unisabana HUB, con el fin de incrementar las ventas.

**Francy Paola Reyes González
Juan Felipe Niño G.**

**Universidad De La Sabana
Maestría en Gerencia estratégica
Seminario de Investigación**

13 de diciembre de 2024

Contenido

Agradecimientos	4
Resumen.....	6
Abstract	7
1. Línea De Investigación	8
2. Justificación y Delimitación del Problema de Investigación	8
3. Planteamiento Problema de Investigación	12
4. Pregunta De Investigación	13
5. Objetivos	14
6. Marco conceptual.....	15
El mercadeo	15
Mercadeo de Servicios	16
Mercadeo para instituciones de educación superior.....	19
Investigación De Mercados.....	20
Segmentación y perfilación de Clientes:.....	26
Análisis de la Competencia:.....	28
Estrategia de Marketing	33
Plan de marketing.	37
Estrategia comercial.....	39
7. Tipo De Investigación.....	42
8.Diseño Metodológico.....	43
9.Cronograma de Actividades.....	47
10.Desarrollo metodológico.....	47
10.1 Análisis situacional	47
10.2 Análisis interno	48
10.3 Análisis externo	55
10.4 Propuesta de valor.....	86
10.5 DOFA.....	87
10.6 Factores claves de éxito	90
10.7 Planteamiento de objetivos	91
10.8 Definición de estrategias	91
10.9 Cronograma.....	107
10.10 Presupuesto y seguimiento.....	108
11. Socialización de resultados	110

12. Aprendizaje del proyecto de investigación	111
Conclusiones	113
Referencias.....	116

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Histórico de ventas Unisabana HUB	12
Gráfico 2. El papel del marketing en la estrategia	37
Gráfico 3. Plan de marketing	38
Gráfico 4. Plan de marketing	46
Gráfico 5. Docentes que han participado en proyectos de Unisabana HUB VS Docentes totales de La Universidad.....	53
Gráfico 6 - Mapa de valor	54
Gráfico 7 - Perfil del cliente.....	58
Gráfico 8. Dispersión de competidores.....	63
Gráfico 9. Matriz de Ansoff.....	92
Gráfico 10. Mapa estratégico	102

Listado de tablas

Tabla 1. Tipos de entrevistas	23
Tabla 2. Guía para puntuación de atributos	60
Tabla 3. Puntuación de atributos a competidores.....	61
Tabla 5. Desarrollo metodología cliente incógnito.....	79
Tabla 6. Matriz DOFA.....	88
Tabla 7. Estrategias propuestas.....	94
Tabla 8. Matriz de priorización.....	106
Tabla 9. Matriz de seguimiento y presupuesto.....	108

Listado de Anexos

Anexo 1 - Ficha técnica entrevistas a clientes	119
Anexo 2- Model canvas proposition	122
Anexo 3 - Comparativo competidores directos.....	123

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado.

A mi futuro esposo, por su amor incondicional y su apoyo constante, tu confianza en mí fue muy importante para lograr este objetivo.

A mi familia, por ser mi pilar en los momentos difíciles, por sus palabras de aliento y su apoyo me motivaron a superar cada desafío.

A Adriana Roldán, la directora de Unisabana HUB, quien, con su guía, escucha y apertura a compartir información nos permitió desarrollar este trabajo de grado.

A nuestros directores de tesis Pedro García y David Arroyo por su valiosa orientación, paciencia y enseñanzas a lo largo de este camino, su experiencia fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Y a mi compañero de trabajo de grado, Felipe por su compromiso, esfuerzo, dedicación y resiliencia ante los retos y adversidades que encontramos a lo largo de este camino.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por ser parte de esta etapa tan importante de mi vida. Este logro es tan mío como suyo.

Francy Paola Reyes Gonzalez

Agradezco profundamente a todas las personas que me han acompañado y apoyado en este importante camino académico.

A mi familia, por ser mi pilar incondicional. A mis padres, quienes con su amor, esfuerzo y confianza me han inspirado a dar siempre lo mejor de mí.

A mi esposa, por ser mi soporte emocional, por su paciencia y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Su apoyo constante me ha dado la fortaleza necesaria para superar cada reto de esta etapa.

A mis profesores y tutores, especialmente a Pedro Garcia y David Arroyo, por su guía, sus valiosas enseñanzas y por compartir su conocimiento a lo largo de este proyecto. Su orientación fue fundamental para la culminación de esta tesis.

A mi compañera de tesis, Francy, por los momentos de trabajo en equipo, las ideas compartidas y las palabras de aliento que hicieron de esta experiencia un aprendizaje enriquecedor y memorable.

Finalmente, agradezco a la Universidad de La Sabana y a Unisabana HUB por brindarme las herramientas y el espacio para desarrollar este proyecto, que representa un paso significativo en mi desarrollo profesional y personal.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Juan Felipe Niño Galvis

Resumen

El presente proyecto de investigación está orientado en el diseño de un plan estratégico de mercadeo para Unisabana HUB, unidad de la Universidad de La Sabana encargada de ofrecer servicios de formación corporativa, consultorías y asesorías a la medida de las necesidades de los clientes. Su propósito principal es incrementar las ventas de la línea de educación corporativa, que ha presentado un menor crecimiento en los últimos años, representando solo el 34% de las ventas totales del HUB.

La creciente inversión de las empresas en capacitación corporativa ha generado un mercado competitivo en Colombia, dominado por universidades reconocidas y entidades privadas.

Aunque Unisabana HUB ha dependido históricamente de la reputación institucional para atraer clientes, la creciente competencia y los cambios del entorno exigen una estrategia formal de mercadeo para destacar su oferta de valor y captar nuevos clientes. Por medio de los objetivos y el desarrollo metodológico en donde se emplearon entrevistas a responsables de toma de decisiones en empresas, análisis competitivo, y revisión interna de capacidades y recursos se logró identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas con énfasis en comprender las necesidades y expectativas de los clientes corporativos, a partir de las cuales se generaron estrategias que permitieran cumplir con el objetivo propuesto.

Este proyecto tiene como meta posicionar a Unisabana HUB como un actor competitivo y líder en el sector de formación corporativa, alineándose con los objetivos estratégicos de la Universidad de La Sabana.

Palabras claves: Plan estratégico de mercado, educación corporativa, investigación de mercados, estrategia, ventas.

Abstract

This research project focuses on designing a strategic marketing plan for Unisabana HUB, a unit of Universidad de La Sabana dedicated to providing corporate training, consulting, and advisory services tailored to client needs. Its primary objective is to increase sales in the corporate education line, which has experienced lower growth in recent years, accounting for only 34% of the HUB's total sales.

The growing investment in corporate training by companies has created a competitive market in Colombia, dominated by renowned universities and private entities. Although Unisabana HUB has historically relied on institutional reputation to attract clients, increasing competition and environmental changes demand a formal marketing strategy to enhance its value proposition and attract new clients. Through objectives and a methodological approach that included interviews with decision-makers in companies, competitive analysis, and an internal review of capacities and resources, opportunities, threats, weaknesses, and strengths were identified, emphasizing an understanding of corporate clients' needs and expectations. Based on these insights, strategies were developed to achieve the proposed objective.

This project aims to position Unisabana HUB as a competitive and leading player in the corporate training sector, aligning with the strategic goals of Universidad de La Sabana.

Keywords: Strategic market plan, corporate education, market research, strategy, sales.

1. Línea De Investigación

Gerencia Estratégica de Marketing: Investiga las relaciones entre el desarrollo, las estrategias de marketing, la efectividad y competitividad de las organizaciones.

2. Justificación y Delimitación del Problema de Investigación

La ley 50 del 28 de diciembre de 1990, en donde se reglamente el código sustantivo de trabajo, en su Artículo 21 dicta: (El Congreso de Colombia, 1990)

Adicionase al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo: Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

Las organizaciones han tomado esta normativa y la han moldeado para sacar provecho de las capacitaciones, formando a su personal en espacios que antes no eran establecidos, esto ha llevado a una mejora continua en las operaciones, dando a los trabajadores nuevas herramientas para afrontar problemas y generar soluciones, lo que se ve reflejado en que más y más empresas de diferentes sectores de la industria busquen la formación de sus empleados. De acuerdo con datos del banco mundial cerca de un 40% de empresas en solo América Latina realizan inversiones en programas de desarrollo de habilidades para sus colaboradores, y en Colombia según datos de Min

Trabajo un 80% de las organizaciones nacionales cuentan con programas de capacitación. (Velásquez, 2023)

Al explorar las tendencias educativas actuales, se evidencia que estamos en medio de una revolución en la educación corporativa.

En este contexto, la adaptación y la innovación son esenciales, la transformación está dada por avances tecnológicos, cambios en las expectativas de los empleados y una nueva comprensión de lo que significa el trabajo y el desarrollo profesional.

La clave está en diseñar programas que no solo transmitan conocimientos, sino que también fomenten habilidades críticas, adaptables a diversos contextos y desafíos.

Algunas de las tendencias que se imponen en la educación son el aprendizaje personalizado y adaptativo, el cual se centra en la creación de experiencias de aprendizaje a medida que reconocen y responden a las necesidades individuales de cada empleado. Esta metodología no solo aumenta la satisfacción y el compromiso del empleado, sino que también facilita una comprensión más profunda y duradera de los conceptos clave.

Otra tendencia importante es la de la gamificación en la que se integran elementos de juego como puntos, insignias y tableros de liderazgo en los programas de formación. Esta estrategia promueve la colaboración, el trabajo en equipo y alinea los objetivos educativos y empresariales a través del juego contribuyendo al aprendizaje innovador. (Europa, 2024)

El auge en estas formaciones corporativas junto a sus resultados operacionales han llevado a que se deje de ver estos espacios como obligación y se sientan más como una inversión, minimizando así las rotaciones de personal, aumentando la productividad y márgenes, tan es así que según estudios de Carrignotn Crisp y Likedin, muestran que un 48% de las empresas a nivel global expanden anualmente su presupuesto de capacitación corporativa. (Caracol Radio, 2021)

En un estudio más reciente realizado por Human Factor Consulting en 2023, sobre como las empresas distribuyen los recursos de capacitación se encontró que el 72% de la muestra realizan inversiones en capacitaciones para su gente anualmente. Las compañías pequeñas destinan 20.629 millones de pesos anuales a este rubro, mientras que las medianas invierten 56.697 millones, y las grandes y muy grandes empresas llegan a 206.107 y 412.772 millones de pesos, respectivamente. Además, las empresas pequeñas ofrecen un promedio de 24 horas de capacitación por empleado al año, comparado con las 60 horas en las empresas más grandes. (Consulting, 2024).

La Universidad de La Sabana desde el año 2015 ha prestado los servicios de formación corporativa a la medida a través de Unisabana HUB, unidad que, en trabajo orgánico con las unidades académicas y administrativas, transfiere conocimiento al entorno, genera innovación social y tecnológica y promueve el emprendimiento, mediante contratación con empresas, el Estado y la sociedad, desde las 13 áreas del conocimiento que ofrece la universidad (Unidades Académicas). Unisabana HUB incluye en su oferta de valor la integración de estas unidades académicas para generar propuestas a la medida de las necesidades del cliente.

Unisabana HUB, recibe múltiples invitaciones a procesos de licitación, presentaciones de ofertas y requerimientos de cotizaciones a través de los canales de comunicación del HUB, sin embargo, desde La Unidad no se había visto la necesidad de implementar un plan estratégico de mercadeo dado que año a año se ha cumplido con las metas de venta; en la actualidad se ve la necesidad teniendo en cuenta el aumento de competidores y los cambios recurrentes en el entorno para darle visibilidad a la gran oferta de servicios en educación continua a la medida y proyectos especiales como consultorías y asesorías que tiene La Universidad más allá de su oferta académica de pregrados y posgrados. Desde 2018 hasta el 2024 se reportan datos que Unisabana HUB ha tenido alrededor de 350 clientes distribuidos entre el sector privado y el sector público, a quienes se les

brindaron los servicios de formación corporativa y proyectos especiales, estos clientes en su gran mayoría llegaron alineados por el nombre y prestigio de La Universidad más no por un programa de mercadeo del HUB.

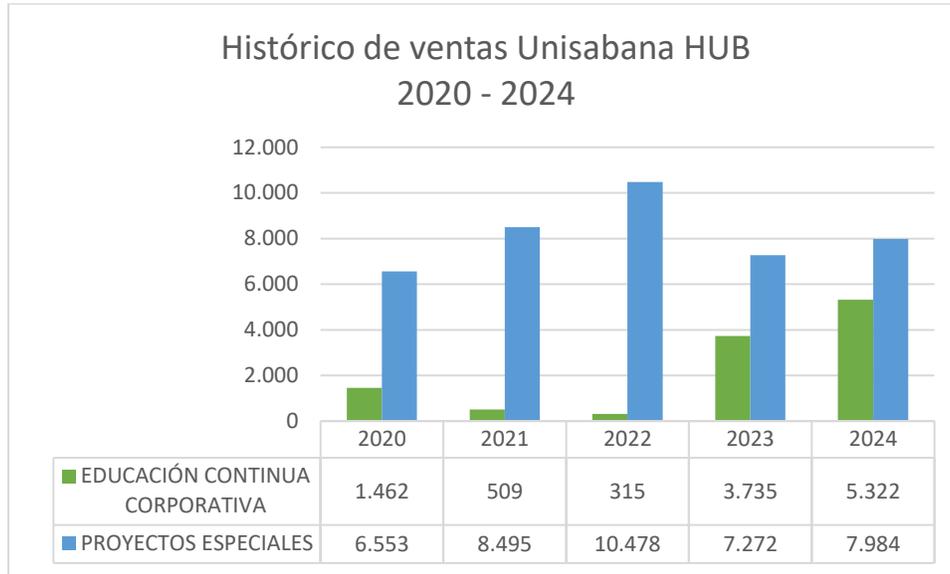
La competencia en Colombia para este mercado está conformada principalmente por universidades privadas de alto reconocimiento como lo son: La Universidad de Los Andes, La Pontificia Universidad Javeriana, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, entre otras, que por su gran oferta de líneas académicas pueden llegar a ofrecer los mismos servicios (Formación corporativa y proyectos especiales) a precios similares a los que se ofrecen en la unidad de Unisabana HUB de la Universidad de La Sabana.

Es por esto por lo que vemos la oportunidad de generar un plan estratégico de mercadeo que tenga como objetivo darle esa visibilidad a La Universidad más allá de la buena reputación que tiene y por la cual llegan la mayoría de los proyectos, con el fin de incrementar los ingresos.

A lo largo de este proyecto enfocaremos los esfuerzos en analizar el mercado y la competencia para la línea de educación corporativa a la medida, dado que es la que menor crecimiento y ventas ha tenido a lo largo de los últimos tres años. A continuación, se presenta el comparativo en el Gráfico 1. Histórico de ventas Unisabana HUB

Como se evidencia en la gráfica las ventas de educación continua corporativa tuvieron una fuerte caída para el año 2021 y 2022, en el 2023 han tenido un crecimiento importante, pero siguen significando sólo el 34% de las ventas totales de Unisabana HUB razón por la que en conjunto con la directora de La Unidad se toma la decisión de enfocar el plan estratégico de esta tesis en aumentar las ventas de la línea de negocio de educación continua corporativa en el sector privado.

Gráfico 1. Histórico de ventas Unisabana HUB



Fuente: Informe de ventas histórico de ventas Unisabana HUB

3. Planteamiento Problema de Investigación

En Colombia las instituciones educativas están reglamentadas por el ministerio de educación mediante los estatutos y normas que este aplica, sin embargo, en la actualidad el mercado de la formación “informal” ha dado un gran salto en cuanto el público busca métodos más económicos y eficientes para capacitarse y obtener más herramientas y conocimiento para el desarrollo profesional, por este motivo las instituciones de educación superior han encaminado sus esfuerzos en ofrecer otro tipo de servicios más allá de su oferta regular.

Así mismo, en este tipo de programas las empresas ven una gran oportunidad de potencializar a sus empleados, brindándoles herramientas para la solución de problemas, innovación o fomentar el trabajo en equipo, contribuyendo así al avance de la sociedad, por lo cual se está volviendo más común que las organizaciones busquen en las instituciones educativas un apoyo para generar

cursos, capacitaciones y educación a la medida haciendo así que este negocio sea muy llamativo para las entidades que ofrecen este tipo de servicios.

La Universidad de La Sabana compite en este mercado con su unidad llamada: Unisabana HUB, sin embargo, este no cuenta con un plan estratégico de mercadeo, para potencializar la participación en el mercado, los clientes que se reciben son apalancados por el buen nombre y prestigio de La Universidad de La Sabana.

Dentro del plan estratégico de la Universidad de La Sabana, se ha definido que el HUB con la unión de todas sus áreas aporte en los próximos cinco años el 22% del ingreso total de La Universidad. Para lograr esta meta es necesario contar con plan estratégico de mercado sólido que permita lograr un crecimiento año a año, optimizando los recursos y capacidades de la Universidad. Es por esto por lo que se decide investigar, analizar y ejecutar un plan que permita a Unisabana HUB, mejorar sus indicadores de ventas, que conlleve a atraer nuevos clientes y a la utilización de todos sus recursos.

4. Pregunta De Investigación

¿Cuáles son los elementos estratégicos de mercadeo necesarios y cómo puede Unisabana HUB implementarlos para aumentar sus ventas?

5. Objetivos

Objetivo General: Diseñar un plan que articule los elementos estratégicos que le permita a Unisabana HUB aumentar sus ventas.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis interno de Unisabana HUB con el fin de identificar oportunidades de mejora que conlleve a incrementar las ventas.
2. Realizar un estudio de mercado que permita determinar los drivers de decisión de compra del cliente en términos de calidad, precio, modalidad, flexibilidad y perfil de los expertos en servicios de formación corporativa.
3. Realizar un benchmarking para determinar prácticas en términos de oferta de la competencia, estructuración técnica y precios en servicios de formación corporativa.
4. Conocer la calidad del servicio y la experiencia del usuario mediante la metodología de cliente incógnito, para la Universidad de La Sabana y sus competidores, identificando fortalezas y áreas de mejora en la atención al cliente que puedan ser aplicadas.

6. Marco conceptual

En este trabajo de investigación se busca explorar diferentes conceptos relacionados con el marketing que permitan al finalizar tener claridad de la teoría y las bases para construir y diseñar el plan estratégico de mercadeo para Unisabana HUB.

En primer lugar, se estudiará el concepto de mercado, seguido por las diferentes definiciones para la investigación de mercados y se indagará en las técnicas para realizarlo, se abarcará el término de análisis de la competencia con el fin de definir la competencia y el posicionamiento de la empresa para la toma de decisiones.

Posteriormente, consultaremos la literatura acerca de la estrategia de marketing y cómo se debe implementar en la estrategia de Unisabana HUB.

El mercadeo

El mercadeo es fundamental para la existencia y crecimiento de cualquier organización pues, es la que puede garantizar el cumplimiento de su función social y académica. Algunos autores consideran el mercadeo como una actividad que sirve sólo al proceso de intercambio económico y sólo desde la perspectiva empresarial (Ospina & Sanabria, 2010).

Por ejemplo, según (Kotler & Armstrong, 1998) citado por (Ospina & Sanabria, 2010) afirma que: “Que el objetivo del mercadeo consiste en hacer superflua la venta, la finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda fácilmente”, sin embargo, quisimos ampliar la definición más allá del ámbito empresarial y la Asociación Americana de Mercadeo “AMA” ha definido el mercadeo como: “El proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de

ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales” (Lamb, Hair, & Mc Daniel, 2006)

Teniendo en cuenta lo anterior podemos concluir que la gestión de mercado es un intercambio en el que las dos partes se benefician (oferta y demanda) y en la que principalmente se espera cumplir con las necesidades de los consumidores.

Es importante tener presente que el mercadeo para una organización que ofrece productos tangibles debe ser diferente a aquella que ofrece servicios. Si bien a lo largo de la historia varios autores han extrapolado el mercadeo de productos a servicios, de esta manera las técnicas propias de la venta de productos de consumo puedan adaptarse a la oferta de servicios de salud, servicios financieros, servicios de recreación o servicios académicos con la salvedad de que las necesidades sociales que estos satisfacen son de otro orden material. (Ospina & Sanabria, 2010), dentro de este mismo pensamiento (Campos, 2023) afirma que: “El mercadeo como proceso productivo, comercial y hasta personal, permite desarrollar con profundidad los diferentes aspectos de las interacciones entre un oferente, sus marcas y los diferentes públicos a los que se exponen.”

Mercadeo de Servicios

En el actual panorama empresarial, la prestación de servicios se ha convertido en un pilar fundamental de la economía global. La transición de una economía industrial a una economía de servicios ha redefinido la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes, generan valor y mantienen su competitividad en un entorno altamente dinámico. En este contexto, el marketing de servicios emerge como una disciplina esencial para comprender, diseñar y gestionar experiencias satisfactorias para los clientes, estableciendo un vínculo crucial entre las empresas y su audiencia

En el mercadeo de servicios se encuentran cuatro características importantes: (Pursell, 2021)

1. Intangible: los servicios no se pueden ver o percibir de forma directa, son un conjunto de ejecuciones o acciones que permiten ofrecer beneficios a las personas.
2. Inseparable: La relación entre el cliente y la empresa es aún más cercana que en una venta tradicional, donde al partir de pago ambas partes se separan. En este caso, las empresas que ofrecen intangibles permanecen en contacto con el consumidor el tiempo que dura la prestación del servicio
3. Heterogéneo: las demandas de los clientes son totalmente diferentes y cada prestación del servicio será percibida de diferente manera por los consumidores.
4. Perecedero: Los bienes intangibles no se pueden almacenar, necesitan que el consumidor esté presente para disfrutarlo en el momento

Teniendo en cuenta el tipo de productos que se ofrecen es necesario realizar cambios a los modelos tradicionales, así a las P's de Producto, Precio, Punto de venta y Promoción se les deben incluir tres nuevas P's: Personas (people), Procesos (process) y la atención del consumidor (customer Service). (Esteban, 2005)

Según Rocafuerte, 2016 citado por (Sanchez Nuñez, Vinueza Barrionuevo, & Santamaría Díaz, 2021))indica que las variables en el aspecto de marketing educacional son significativas para crear valor de marca en las instituciones de educación superior como:

Personas: Directivos, personal administrativo, docentes, alumnos.

Procesos: Prestación de servicio, es decir enseñanza y evaluación para los estudiantes.

Producto: El producto es aquel servicio que ofrece la universidad hacia los estudiantes.

Precio: La universidad representa gratuidad en la educación superior pública.

Plaza: Redes de distribución de servicio académico como facilidad para estudiantes y conservación de calidad de marca.

Promoción: A través de medios digitales se puede generar información atractiva que permita fidelizar a los estudiantes actuales y potenciales.

La inclusión de personas (people) es consecuencia de una de las características que mencionábamos anteriormente, la inseparabilidad, los servicios no pueden sustraerse de las personas, siempre tendrán contacto durante toda la prestación del servicio.

La sexta P (procesos) hace referencia a los procedimientos o mecanismos que se utilizan para la prestación del servicio, es importante ya que, aunque dos empresas presten el mismo servicio en la forma en que determine sus procesos podrá generar más valor para los clientes y esto se verá reflejado en su grado de satisfacción.

Y, por último, la séptima P (servicio al consumidor) hace referencia a la adopción del principio de empresa orientada al consumidor, el servicio al cliente es fundamental para lograr una duración duradera con los clientes.

Ahora bien, continuando con el mercadeo de servicios es importante precisar la importancia que esta ha aumentado en Las Universidades entendidas como organizaciones de servicio, debido a los cambios en el entorno, políticos, necesidades del cliente y en la competencia; Las Universidades se han visto en la necesidad de orientar sus esfuerzos hacia el diseño de estrategias encaminadas a la diferenciación de la institución y sus programas académicos, la mejora de la calidad de los servicios prestados, el desarrollo de ventajas comparativas y el diseño de planes de comunicación para la promoción y difusión de su imagen institucional (Ospina & Sanabria, 2010)

Con el paso del tiempo, las instituciones educativas han tenido que tomar conciencia de que, por motivos de mercado o académicos, deben adaptar su oferta académica para satisfacer las

necesidades del entorno, los requisitos de la sociedad y el sector corporativo. Esto es primordial para garantizar su sustentabilidad y desarrollo. En ese sentido, es importante identificar las nuevas demandas de las empresas, ya sea en términos de formación, investigación o impacto social que afecten a La Universidad y que en un futuro puedan impedir su continuo crecimiento.

Esto nos lleva a un segundo concepto para la formulación de este trabajo, la investigación de mercados, fundamental para conocer y entender qué es lo que demanda el entorno.

Mercadeo para instituciones de educación superior

El mercadeo es fundamental para el éxito de las instituciones de educación superior, que enfrentan un panorama cada vez más competitivo y cambiante. Adaptar estrategias corporativas puede mejorar la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la capacidad de atraer estudiantes y recursos. De acuerdo con (Phang, 2024) existen 5 prácticas para el desarrollo de mercado en instituciones educativas de nivel superior:

Necesidad de Cambio: Las instituciones deben tratar el mercadeo como una inversión estratégica, alineando objetivos institucionales y deben tener un enfoque más proactivo y basado en datos que les permita impulsar la innovación y responder rápidamente a las demandas del mercado.

Entender los desafíos actuales: las estrategias de las Instituciones deben estar alineadas en todos sus procesos para dar respuestas ágiles a los cambios del entorno. La globalización y el aprendizaje en línea conllevan a audiencias diversas que exigen mayor agilidad e innovación.

Adaptar el mundo corporativo: Adoptar estrategias de planificación estratégica, análisis de datos y gestión de marca fortalece la posición de las instituciones. Invertir en tecnología y herramientas digitales mejora la conexión con audiencias objetivo.

Enfoque de mercadeo unificado: Integrar el mercadeo con funciones clave (admisiones, servicios estudiantiles, relaciones con exalumnos) asegura consistencia en los mensajes. La personalización y el análisis de datos son esenciales para campañas efectivas.

Recomendaciones Prácticas: Realizar análisis DOFA para identificar fortalezas y oportunidades. Implementar estrategias colaborativas entre departamentos. Usar investigación de mercado y segmentación para mensajes personalizados.

Adoptar un enfoque corporativo en el mercadeo ayuda a las instituciones a destacar en un entorno competitivo, atrayendo estudiantes, mejorando su reputación y garantizando un crecimiento sostenible.

Investigación De Mercados

El concepto de investigación de mercados ha estado incluido desde hace décadas en el desarrollo comercial de las organizaciones, desde tiempo atrás se utilizaba las metodologías de medición demográficas para generar planes de distribución y alcance. Solo hasta 1920, Daniel Starch desarrollo la teoría de conocimiento de las masas, con un ensayo sobre el consumo de publicaciones periódicas (Kierlanczyk, 2016)

Desde entonces diversos autores han plasmado sus diferentes, ideas, conceptos, teorías y metodologías en cuento al desarrollo de los estudios de mercado, que visión debe tener quien lo desarrolla y las condiciones que aplican dependiendo el enfoque de este.

Para (Martínez, 2022) es la planificación, recopilación y el análisis de datos pertinentes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la gerencia.

(p.12); Una definición simplificada que alinea todos los aspectos claves de la investigación de mercados enfocados en las estrategias organizacionales; otro concepto similar aplicado más hacia el público y las instituciones describe (Benassini, 2009) quien afirma que la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. (p.4).

Estas definiciones se pueden complementar, incluyendo las variables mismas que se estudian dentro de las investigaciones de mercados como lo menciona (Fernández, 2004):

“... las técnicas de investigación de mercados son de gran utilidad porque proporcionan información que permite reducir la incertidumbre sobre el comportamiento y las relaciones de los individuos, elementos y variables que interactúan en un entorno y, de forma combinada con el factor y experiencia, constituyen un excelente punto de referencia para llevar a cabo una toma de decisiones más ajustada a las características y necesidades del fenómeno estudiado...” (p.17)

De acuerdo con (Webb, 2003), la investigación de mercados se clasifica en tres grupos:

- 1. Investigación exploratoria:** se realiza al comienzo, cuando se toman las primeras decisiones. Debe ser un proceso corto y donde la inversión sea poca. Se puede usar para definir los parámetros del medio y descubrir las variables relevantes. Se puede obtener información sobre los consumidores, preferencias, situación económica. Las fuentes de

datos pueden incluir fuentes secundarias, observación, miniencuestas, entrevistas con expertos y análisis de casos.

2. **Investigación concluyente:** es más exacta que la anterior, pues ya se realizan encuestas, por ejemplo, a una gran cantidad de personas, para extraer conclusiones concretas y estadísticas. Es formal, objetiva y con y sistemática; debe incluir una definición de objetivos de la investigación, planes de muestreo, decisiones sobre qué tipo(s) de método de encuesta utilizar, posibles sistemas de experimentación, y las formas en que se analizarán los datos.
3. **Investigación de monitoreo del desempeño:** El seguimiento de la investigación es la forma en que se pueden hacer comparaciones entre lo planeado y lo realmente sucedió. El marketing no sólo debe mezclar las variables y las variables más destacadas del entorno deben someterse a una evaluación cuidadosa, pero también medidas como ventas, cuota de mercado, beneficio y retorno de la inversión.

Métodos Cuantitativos con datos primarios

Según (**Webb, 2003**) en su libro:

Los datos primarios son aquellos que se recogen para Cumplir con las demandas de la investigación actual, proyecto, y deben recopilarse en caso de que las fuentes secundarias de datos no proporcionen la información necesaria para cumplir los objetivos de la investigación. Si las personas poseen los datos necesarios para responder a las preguntas planteadas por la investigación, entonces pueden ser cuestionados, observados o invitados a convertirse en miembros de un panel de investigación continua (p 177)

Existen diferentes métodos para recolectar la información primaria, entre ellos se encuentran:

Investigación De Encuestas. Se encuentran diferentes formas en las que se pueden realizar entrevistas, el método que se escoja dependerá de los objetivos de la investigación, el presupuesto disponible, la naturaleza, el tiempo, cantidad de datos a recopilar, entre otros. Este método se usa principalmente para recopilar datos acerca de: comportamiento, actitudes, conocimiento e información del pasado.

A continuación, presentamos algunos métodos en los que se pueden realizar las entrevistas:

Tabla 1. Tipos de entrevistas

TIPO DE ENTREVISTA	DESCRIPCIÓN
Entrevistas personales	Se clasifican de acuerdo con el grado de estructura. Pueden ser estructuradas o no estructuradas, este último es poco usado. La entrevista más utilizada es la estructurada, en la cual la redacción y el orden de las preguntas es fijo.
Entrevistas telefónicas	Positivo, bajo costo en la implementación. Negativo, es más difícil lograr la conexión con el encuestado, esto puede hacer que no se sienta cómodo y quiera dar por terminada la entrevista Las preguntas deber ser breves y de respuesta rápida y concisa
Cuestionarios electrónicos	Se envía a través de internet al grupo de personas asignado. Las respuestas se reciben en tiempo real y si es necesario se reenvía el correo electrónico.

Investigación En Panel

Los datos pueden ser recopilados de individuos, hogares, compradores industriales, empresas, etc., que aceptar proporcionar datos a agencias de investigación sobre una base regular; dichos datos pueden incluir información sobre productos de consumo y/o industriales y auditorías de tiendas. (p178)

Entre sus ventajas se encuentra que los datos se generan continuamente lo que produce que se obtenga resultados más rápidos que con una entrevista. Los efectos del error del muestreo se

reducen obteniendo resultados más precisos a medida que los miembros del plan adquieran experiencia. La inversión requerida es un poco menor en comparación con las entrevistas.

Las principales desventajas de la investigación de panel recaen en la muestra misma; una vez la muestra inicial ha sido seleccionada, los panelistas pueden negarse a unirse, distorsionando así la representatividad de la muestra.

Una forma de investigación continua que está ganando rápidamente popularidad es el de "*Tarjeta de lealtad*", sistema de tarjeta operado por una gran cadena de supermercados en la que los clientes se registran en la empresa llenando un formulario que les solicita detalles como: nombre, dirección, código postal, estado civil, número de hijos, etc. Los miembros del plan reciben una bonificación o puntos. Los clientes son recompensados con descuentos o productos y la empresa obtiene acceso a una enorme base de datos. (Webb, 2003)

Observación. La observación debe ser muy rigurosa para que sea válida para la investigación de mercados, ya que se puede producir grandes cantidades de subjetividad en los resultados, sin embargo, hay dos situaciones en las que puede resultar muy útil:

1. Donde es la única manera de reunir ciertos tipos de datos, por ejemplo, cuando los encuestadores no puedan recordar el trayecto exacto a través de grandes almacenes, estas respuestas podrían obtenerse utilizando un observador entrenado.
2. Puede usarse para confirmar que los resultados recopilados por otros métodos son válidos.

Según (Webb, 2003) se deben cumplir las siguientes tres condiciones para que la observación sea exitosa:

1. La acción debe ser accesible y abierta; de este modo, la medición de sentimientos, motivación y actitudes se descarta.
2. Las acciones deben ser frecuentes, repetitivas y previsibles.
3. Las acciones deben abarcar un período razonable de tiempo.

Métodos cualitativos

En una investigación de mercados no todos los datos pueden ser cuantitativos, para esto existen los métodos de investigación cualitativos son empleados para descubrir otras formas de obtener acceso a tales tipos de datos; ellos buscan responder a las preguntas de "por qué" y "cómo", en lugar de que los tipos "qué pasó" o "cuántos" de consulta.

La investigación cualitativa se utiliza de manera óptima en situaciones que aumentan la comprensión, ampliar conocimientos, aclarar usos, generar hipótesis, identificar una variedad de comportamientos, explorar motivaciones y actitudes, resaltar distintos grupos de comportamiento y proporcionar información para futuras investigaciones.

La investigación también se puede utilizar para exploraciones básicas. estudios, desarrollo de nuevos productos, creativos. desarrollo, estudios diagnósticos y tácticos. proyectos de investigación.

Las tres técnicas principales son: grupos de discusión, entrevistas individuales en profundidad y técnicas proyectivas. (Webb, 2003) (p181)

- Grupos de discusión
- Entrevistas individuales en profundidad
- Técnicas proyectivas

Una vez definidos los diferentes métodos para realizar una investigación de mercados, se debe definir el proceso a seguir, a continuación, presentamos el proceso sugerido por (Webb, 2003):

1. Establecer los objetivos de la investigación
2. Definir el problema de investigación.
3. Evaluar el valor de la investigación.
4. Construir la propuesta de investigación.
5. Especificar los métodos de recopilación de datos.
6. Especificar la(s) técnica(s) de medición.
7. Seleccionar la muestra.
8. Recopilar los de datos.
9. Analizar de los resultados.
10. Presentar el informe final.

Una vez analizada la información, se enfatiza en que la investigación de mercados es indispensable en el proceso de toma de decisiones, actuando como una guía hacia las elecciones más informadas y exitosas influyendo directamente, por ello es esencial comprender la relevancia y el valor que aporta a las empresas. (García, et al, 2023)

Segmentación y perfilación de Clientes:

La segmentación y perfilación de clientes son procesos clave en la definición de una propuesta de valor efectiva y de un plan estratégico, Estas técnicas permiten a las empresas comprender

mejor las necesidades, deseos y características de diferentes grupos de clientes para desarrollar productos o servicios que realmente resuenen con ellos.

Segmentación de Clientes

La segmentación implica dividir un mercado amplio en subgrupos más específicos de consumidores con características, comportamientos o necesidades comunes. Según (Bernarda et al., 2014), los segmentos de clientes se pueden categorizar según factores como demografía, geografía, psicografía, y comportamientos. Esto facilita el diseño de propuestas de valor alineadas con las prioridades y problemas específicos de cada segmento.

Un segmento bien definido no solo ayuda a enfocar esfuerzos de diseño, sino que también asegura que los recursos se utilicen de manera efectiva para atraer y retener clientes. (Mudryk, 2024)

Perfilación de Clientes

La perfilación, que forma parte del análisis del segmento, se centra en detallar los problemas, deseos y expectativas de los clientes. Herramientas como el **Customer Profile** del "Value Proposition Canvas" permiten identificar:

- **Tareas del cliente (Customer Jobs):** Lo que intentan lograr en sus vidas personales o laborales.
- **Problemas (Pains):** Dificultades o frustraciones que enfrentan en esos trabajos.
- **Ganancias (Gains):** Beneficios deseados o esperados al cumplir con sus tareas.

Al comprender estos elementos, las empresas pueden diseñar productos o servicios que minimicen los problemas y maximicen las ganancias para los usuarios.

Importancia en el Diseño de Propuestas de Valor

(Mudryk, 2024) explica cómo esta metodología permite a las empresas validar ideas rápidamente y priorizar funciones en función de las necesidades del usuario. Utilizando herramientas digitales y enfoques iterativos, se puede ajustar la propuesta de valor para que sea más atractiva y efectiva. Este enfoque centrado en el cliente fomenta la empatía, mejora la experiencia del usuario y aumenta la retención y lealtad.

Análisis de la Competencia:

El análisis de la competencia es uno de los principales aspectos a tener en consideración al momento de tomar decisiones en el mercadeo, las oportunidades de negocio perdidas no desaparecen, solo se van a la competencia, (Da Silva, 2023) ; es por esto que es necesario identificar quién es la competencia real al producto o servicios que ofrece una empresa, para así evaluar las fortalezas y debilidades de esta con el fin de identificar estrategias que permiten generar ventajas atractivas para los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Para definir la competencia es necesario la definición del producto o servicio que se va a analizar esto facilitara la determinación de la competencia en el mercado.

Existen múltiples técnicas y teorías que describen como hacer la identificación, categorización y análisis de la competencia, en su libro Análisis de la Competencia, Carlos Jiménez; describe la necesidad de esta evaluación: “No tomar en cuenta a la competencia puede echar por tierra una estrategia de negocios, porque la competencia no es estática y muchas veces quienes deciden no consideran cómo reaccionará el mercado a sus acciones.” (Jiménez, 2011).

Este autor promueve 7 categorías de información que son esenciales en su metodología para el análisis de la competencia y que cada uno permite identificar los criterios claves de evaluación:

1. **Objetivos:** Permite entender qué busca el competidor en el mercado, hacia donde proyecta su estrategia.
2. **Estrategia Actual:** se analiza como el competidor logra sus objetivos: ¿acaso desarrolla nuevos productos / servicios o emplea más publicidad con las marcas establecidas?; Es la forma como una empresa compete en una actualidad, la estrategia se descompone en múltiples dimensiones: Precio, posicionamiento, diferenciación, entre otras.
3. **Supuestos:** ¿Qué premisas tiene el competidor sobre sí mismo y sobre su participación en el mercado que afectan la toma de decisiones?; Si es posible conocer estos supuestos se logrará identificar hacia dónde va y basado en qué información.
4. **Capacidades:** Se realiza un análisis de fortalezas y debilidades del competidor abarcando múltiples áreas de operación que permita identificar con que cuenta para competir y cuáles son los puntos débiles.
5. **Segmentos de interés:** ¿Qué segmentos del mercado atrae más al competidor y cuál es su perfil de cliente?; Es importante establecer la posición de los competidores en cada segmento. Una empresa puede ser un fuerte competidor en un segmento y no participar en otro.
6. **Propuesta de valor:** ¿Qué valor les agrega el competidor a los clientes y que hace que sea elegido en algunos casos? Es fundamental identificar que hace especial a un competidor desde la perspectiva del cliente.

7. Calidad de la oferta: Permite identificar la satisfacción de los clientes con la oferta de los competidores, así como las oportunidades de mejora y expectativas a futuro, donde se encuentra una brecha, hay oportunidad.

Para (Jiménez, Lo que hay que saber acerca de la competencia, DEBATES IESA, XVII (4), 2012)

“...Incorporar el análisis de la competencia como una práctica en la toma de decisiones traerá diversas ventajas, entre las que se destacan ganar un contrato específico, mejorar el desempeño (al evitar que las acciones de los competidores tomen por sorpresa a la gerencia), incorporar aprendizajes y hasta identificar nuevas oportunidades de negocio...”

Otra teoría que se enfoca en el análisis de la competencia es la CIS (Competitive Intelligence Strategy); es el conjunto de mejores prácticas usadas en la generación de conocimiento acerca del entorno competitivo de las empresas para mejorar el desempeño organizacional, vincula la recolección sistemática y análisis de información de múltiples fuentes para la toma de decisiones estratégicas; aunque el concepto ha venido evolucionando desde los años 70's, fue en 1987 en el libro titulado Competitor Intelligence: How To Get It How To Use It de Leonard N. Fuld, que se estableció la base para lo que hoy en día se conoce como la inteligencia competitiva.

En esta metodología que identifican 5 etapas claves para desarrollar competencia inteligente basado en información obtenida ética y legalmente sostenible. (Brazdilova, 2005)

1. Identificación: Identificar todos los posibles competidores: Directos, indirectos y potenciales. Enfatizar en los competidores clave (más similares en producto, alcance y marca).

2. Caracterización: ¿Cuáles son las características claves de las organizaciones competidoras? Entre más características listadas, analizables y comprables se identifiquen más poderosas serán las conclusiones
3. Evaluación: Identificar las fortalezas y debilidades de los competidores, Como innovan y donde tienen carencia de inspiración, para señalar las vulnerabilidades y capacidades.
4. Capacidad (Capabilities): Definir que es capaz la competencia y analizar hasta qué instancia es posible igualar o superar ese competidor que se destaque.
5. Respuesta: Considerar las estrategias propias y de los competidores en diferentes escenarios y circunstancias, ¿Cómo responde la competencia ante el marketing de otros competidores?

Para estos pasos existen herramientas, métodos y modelos diferentes que facilitan la categorización y análisis de la información hallada como lo son las 5 fuerzas de Porter, el análisis DOFA, DOFA cruzado, PESTEL, Análisis de cadena de valor, paradigma vincular entre otros, es necesario identificar cuáles son más valiosos dependiendo el sector, el mercado, el consumidor que permitan generar un modelo conglomerado para la identificación de los competidores, alcance y efecto que tiene en el negocio de quien los está evaluando. (Brazdilova, 2005).

Delimitación de la competencia

Los competidores de una empresa son todas aquellas empresas que compiten por el poder adquisitivo de sus clientes. Sin embargo, no todos los competidores merecen el mismo nivel de atención en el plan estratégico. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, 1998) sugieren que existen cuatro tipos de competidores:

Competidores de marca: Estos son los competidores más obvios. Son empresas de tamaño similar a la empresa focal y que ofrecen productos similares a clientes similares.

Los competidores de la industria: ofrecen productos o servicios similares a la empresa focal, pero difieren en algún aspecto importante, como el tamaño de la organización o el tipo preciso de oferta de producto o mercado objetivo.

Los competidores de forma ofrecen productos o servicios que cumplen con las mismas las necesidades del cliente como empresa focal, aunque los productos o servicios sean muy diferentes en forma o tecnología.

Competidores genéricos: Todos los consumidores tienen ingresos limitados. Por lo tanto, toda empresa es un competidor potencial, al menos para gastos de magnitud similar.

La competencia para un área de una universidad que ofrece servicios de formación corporativa puede ser bastante amplia y variada, ya que existen numerosos actores en el mercado de la formación corporativa. Para delimitar la competencia de una universidad en este contexto, es importante considerar varios factores:

- Instituciones educativas: Otras universidades, colegios, institutos técnicos y centros de educación superior que ofrecen programas de formación corporativa, programas de educación ejecutiva y cursos de desarrollo profesional.
- Empresas de capacitación: Empresas especializadas en la formación corporativa que brindan cursos, seminarios y talleres a organizaciones y empleados.
- Plataformas de e-learning / Plataformas de aprendizaje en línea masivo (MOOC): Plataformas en línea que ofrecen cursos y recursos de formación a empresas y profesionales de manera virtual.

- Consultoras de gestión: Empresas de consultoría que ofrecen servicios de formación y desarrollo de talento como parte de sus servicios integrales de gestión.
- Organizaciones sin fines de lucro: Organizaciones dedicadas a la capacitación y el desarrollo de habilidades para el trabajo, que pueden competir en proyectos específicos de formación.
- Proveedores de contenido: Editoriales, empresas de producción de contenido multimedia y proveedores de materiales de formación que ofrecen recursos para universidades y empresas.
- Empresas multinacionales: Grandes empresas multinacionales que tienen sus propios programas de formación y desarrollo, a menudo en colaboración con universidades u otros proveedores.

Para delimitar efectivamente la competencia, es esencial realizar un análisis de mercado detallado que incluya la identificación de actores clave, sus ofertas, áreas de especialización, fortalezas y debilidades. También es importante comprender las necesidades específicas de los clientes y cómo se comparan las ofertas de la universidad en términos de calidad, costos, flexibilidad y otros factores clave. Este análisis ayudará a la universidad a desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado de formación corporativa.

Estrategia de Marketing

Una estrategia de marketing es el proceso que permite que una empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de la mejor manera. Las estrategias de marketing definen la forma para alcanzar los objetivos de la empresa y ayudan a coordinar los diferentes aspectos implicados en una campaña, desde el creativo hasta el financiero. Así, la estrategia es como el

mapa que ayuda a todas las personas de la empresa a remar en la misma dirección. (Castilla et al., 2023 como se citó en (Rivera & Feijo Cuenca, 2024)

La estrategia de Marketing es un proceso tanto administrativo como operacional, por el cual las compañías obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor. (Kotler P. , 2011), mientras que para (Arce, 2010) “...es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada...”. según esto es donde toda empresa debe primero iniciar con la misión, visión y sus valores empresariales, todo esto define realizar objetivos medibles y alcanzables, elaborando estrategias comerciales que buscan satisfacer las necesidades del consumidor, creando así el intercambio de bienes y servicios con estrategias de ventas y publicidad que maximicen y no los recursos.

Con la estrategia de posicionamiento definida se escoge segmentos o nichos de mercados y de allí se fragmenta un espacio en el consumidor para que el producto ocupe un lugar en su mente, basándose en beneficios y características de los productos. Para lograr todo esto se aplica el MIX de marketing que autores como (Armstrong & Kotler, 2013) definen que “...es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad...”.

El marketing estratégico, o dimensión análisis del marketing, viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia. (Rodríguez, 2012). Sus principales tareas son: el análisis dinámico del atractivo de mercado, - el proceso de segmentación, - el estudio de grado de rivalidad existente y – el análisis

de los modelos de cartera de productos. Para esto se analiza desde diferentes factores que influyen en las decisiones estratégicas.

El producto: “abarca todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer el requerimiento del consumidor”. (Garcia, 2018). Pero para autores como (González & Baque, 2020) “es todo aquello, bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido, el mismo que tiene atributos tangibles e intangibles, incluyendo diseño, calidad, marca y algunos ofrecen garantías”.

El precio según (Ries & Strout, 2017) “se trata de la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener, lo que tiene una gran importancia en la percepción que el consumidor tiene del producto y de la empresa”. Pero para otros autores como (Armstrong & Kotler, 2013) “es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio”.

La Plaza es otro elemento del marketing MIX como lo definen (Armstrong & Kotler, 2013). “es el lugar donde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece, (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor”. También conocido como un segmento de mercado para poder dar a conocer los productos y lograr venderlos según las necesidades y requerimientos del consumidor.

Y el último elemento para completar el MIX de marketing es la promoción que “es una totalidad de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas” y en su definición más corta, la define como la “acción y efecto de promover” (Mullins, 2014)

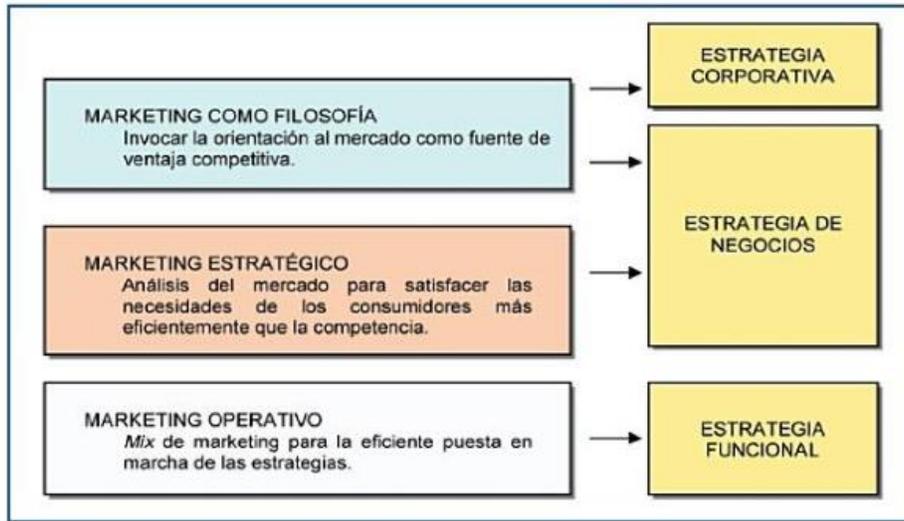
Para configurar la estrategia de Marketing se debe realizar a partir de las siguientes tres dimensiones: -los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva y – el comportamiento competitivo.

Tomando en consideración todos los elementos mencionados se logran generar estrategias que tienen como finalidad aplicarlas en el ámbito empresarial para posicionar además con la obtención de datos e información recopilada se obtiene base para generar mejoras en la organización y se logre así alcanzar beneficios económicos con el desarrollo y aplicación de estrategias, cumpliendo con los objetivos planteados en cada acción propuesta a realizar mediante un determinado tiempo.

Manifiesta (Armstrong & Kotler, 2013), que en el mercado hay tres fuerzas como lo es la tecnología, globalización y responsabilidad social, las mismas que han cambiado notoriamente a todo tipo de mercado, obligando a todas las empresas a innovarse y desarrollar estrategias diferenciadoras de la competencia.

Según (Munuera & Rodríguez, 2012) la estrategia de Marketing en la orientación al mercado cuenta con varios niveles, el primero es adoptar la estrategia de marketing como una filosofía al interior de las compañías, esto se encuentra dentro de la estrategia corporativa, en segundo lugar se debe iniciar a concretar esa filosofía en una ventaja que genere diferenciación, es ahí donde se habla del marketing estratégico o función de análisis del mercado, el cual aporta las herramientas para ejecutar la estrategia correcta. Por último, se trabaja en el marketing operativo, en el cual, a través de la combinación de variables comerciales, se logra generar resultados y validar el impacto de la estrategia planteada.

Gráfico 2. El papel del marketing en la estrategia



Nota. Adaptado de (Munuera & Rodríguez, 2012)

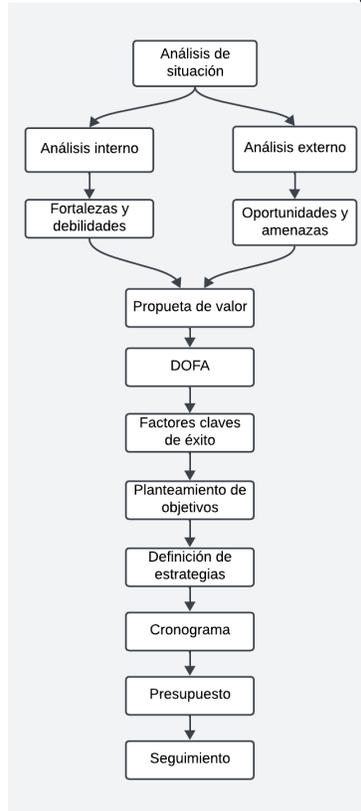
Plan de marketing.

Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones.

El plan de marketing es una herramienta que permite a una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer sus principales fortalezas y debilidades, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno. Posterior, la organización puede aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. El plan de marketing ayuda a la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente. (Ballesteros, 2018)

Según (Ballesteros, 2018), los pasos para desarrollar un plan de marketing son los siguientes:

Gráfico 3. Plan de marketing



Adaptado de (Ballesteros, 2018)

Para llevar a cabo la definición de las estrategias existen diversas herramientas como por ejemplo la matriz de Ansoff, la Matriz BCG (Boston Consulting Group), Customer journey map.

- **Matriz de Ansoff:** La Matriz también llamada producto-mercado, propone estrategias de crecimiento.

Según (Cañas, 2023) en su libro las cuatro estrategias se definen en:

- *Penetración de mercado:* Su objetivo es ofrecer el portafolio actual a los clientes ya cautivos. Se orienta a aumentar su participación en el mercado que ya está familiarizado con la marca. Los métodos comunes incluyen la reducción de precios o el uso de técnicas como el marketing directo para crear conciencia entre los clientes sobre sus ofertas.

- *Desarrollo de mercados. El propósito de la empresa es ofrecer su portafolio actual a nuevos mercados. En esta estrategia, la compañía integra en sus objetivos corporativos el deseo de la expansión, de abrir nuevos segmentos, de intervenir audiencias donde nunca había ingresado o considerado.*
- *Desarrollo de producto. Corresponde al diseño y lanzamiento de productos nuevos dirigidos a mercados actuales. Esto puede ser tan simple como una heladería que ofrece un nuevo sabor o tan complejo como la introducción de una línea de productos completamente diferente, como si la heladería comenzara a vender sándwiches.*
- *Diversificación. La creación de nuevos productos para nuevos mercados significa que la empresa lanzará productos para ingresar a un mercado como pionera. También hace referencia a fusiones o adquisiciones empresariales.*

Estrategia comercial

La estrategia comercial se define como el conjunto de actividades que se llevan a cabo en las empresas, relacionadas con el mercado, es decir, se ocupa de cómo se venden los productos y servicios.

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) la gestión comercial constituye una de las funciones empresariales básicas, la que se materializa en el plan de marketing estratégico, que, por su naturaleza, puede constituir un buen sustituto de la planificación estratégica de la empresa.

El plan puede abordar diferentes estrategias como: estrategias de mercado, procesos, objetivos, previsiones, presupuestos y plazos, y su duración puede extenderse más allá de un año, con seguimientos trimestrales.

Las estrategias comerciales establecen objetivos de ventas en concordancia con la empresa, definición de una propuesta de valor única, creación de perfiles detallados del cliente ideal, estudio y optimización del viaje del cliente, formulación de un plan de acción coherente, diseño de un ciclo de ventas efectivo, implementación de herramientas de ventas tecnológicas como CRM y sistemas de predicción, y medición constante del rendimiento mediante indicadores clave de rendimiento (KPI).

Hoy en día existen muchos tipos de estrategias comerciales, la que se eligen dependiendo del producto o servicio que se quiera vender. Según Kotler citado por (Kai, 2007) las agruparemos en 5 categorías principales:

- **Bajos costos:** implica una revisión detallada de los factores empresariales que pueden influir en la reducción de costos, no solo en el precio final del producto o servicio, sino en toda la estructura de la empresa. Esta estrategia requiere la participación de todos los departamentos y no se limita al ámbito del marketing. La reducción de costos es un proceso integral que implica un profundo conocimiento del negocio, lo que incluye áreas como personal, comunicación y producción. La comunicación efectiva dentro de la empresa y una visión global del negocio y el mercado son fundamentales para implementar con éxito esta estrategia. En resumen, desarrollar una estrategia de Bajos Costes implica una evaluación minuciosa de los procesos internos y una colaboración interdepartamental para identificar oportunidades de ahorro y mejorar la gestión de la empresa.
- **Experiencia única para el cliente o consumidor:** esta estrategia es muy importante dado que es la que nos permite atraer y retener a consumidores fieles que reconocen y valoran la marca, para lograr esta fidelización las empresas deben ofrecer experiencias

únicas a sus clientes, haciéndolos sentir especiales. Esto requiere un profundo conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes. La estrategia se basa en identificar las ventajas competitivas que el mercado valora y comunicarlas de manera efectiva. A menudo, esta estrategia es evidente en productos o servicios de lujo, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por diferenciadores exclusivos. Sin embargo, también es aplicable a pequeñas y medianas empresas que buscan destacarse en el mercado a través de pequeños detalles que marcan la diferencia.

- **Reinventar el modelo de negocio:** Esta estrategia resalta la importancia de estar abiertos a nuevas oportunidades y no resistirse a posibles cambios y mejoras que puedan hacer que la empresa sea más rentable. Esto implica la posibilidad de reinventar la empresa, creando nuevos servicios, modificando productos, canales de distribución, puntos de venta y mejorando la comunicación para fidelizar a los clientes y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. La clave está en tomar decisiones informadas y que las empresas estén dispuestas a adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.
- **Calidad en el producto:** La percepción de la calidad es subjetiva y depende de la comprensión de lo que el público objetivo define como calidad. Por lo tanto, es esencial destacar los atributos o características que proyecten una imagen de calidad, esto involucra la construcción de marca y la creación de clientes leales que estén satisfechos con los productos o servicios.
- **Nichos de mercado:** El conocimiento profundo del mercado es fundamental para identificar y satisfacer las necesidades reales de los clientes. Esta estrategia resalta la importancia de entender a fondo a nuestro público objetivo y cómo sus características y preferencias pueden diferir incluso en mercados globalizados. El enfoque se centra en

descubrir grupos específicos o nichos que comparten necesidades comunes, lo que ofrece oportunidades de mercado. Otras variantes de esta estrategia se relacionan con la forma en que se comunican las características de los productos o servicios a diferentes grupos, lo que implica la posibilidad de presentar un mismo producto de maneras distintas para llegar a nichos específicos. Esta adaptabilidad en la comunicación permite aprovechar una variedad de segmentos de mercado.

En la actualidad con los constantes cambios del mercado educativo y lo complejo que es lograr fidelización de los clientes, la estrategia comercial juega un rol muy importante, ya que permite definir la mejor estrategia para ofrecer los servicios y adaptarse a las necesidades del mercado y construir ventajas competitivas que permitan la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de La Universidad.

7. Tipo De Investigación

Una vez efectuada la revisión de la literatura existente se identificará que tipo de investigación se trabajará para el alcance de los objetivos, para esto se partirá de la definición de investigación, como la define (Hernández, 2014) es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema, existen diversos tipos de investigación siendo los más generales las investigaciones cualitativas, cuantitativas y mixtas, además de una cantidad extensa de subtipos dependiendo las áreas o ciencias de enfoque de la investigación.

Al ser este un proyecto de enfoque organizacional tiene muchas variables al estar incluyendo los comportamientos sociales que se dan en los diferentes actores (Empresas, personas que toman decisiones, la competencia y Unisabana HUB) es por esto que se plantea la investigación desde una perspectiva cualitativa y con un enfoque exploratorio, ya que permitirá identificar las

oportunidades en el mercado para Unisabana HUB, partiendo de un estudio del mercado, la competencia y los potenciales clientes. Esto enfocado en comprender los fenómenos de toma de decisión, explorándolos desde las perspectivas de los participantes en un ambiente real y relacionado al contexto de cada organización.

En general, los enfoques cualitativos se utilizan en investigación cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, Lichtman, & Morse, 2008), el enfoque también es muy recomendable en investigación cuando el tema de estudio es particularmente centralizado o no se ha hecho investigación al respecto en el grupo social específico, es decir, las muestras de análisis pueden llegar a ser pequeñas en comparación a un ambiente general, como lo aplica en el caso de Unisabana Hub

Los modelos cualitativos permiten medir fenómenos e hipótesis claves para esta investigación como la percepción del mercado, cuáles son los drivers de decisión de los clientes y así lograr entender lo que los actores definidos dentro de la muestra perciben de su contexto y entorno, aportando así a la homogenización de los servicios que pueda ofertar Unisabana HUB para lograr una mejor exposición de su propuesta de valor.

8. Diseño Metodológico

La metodología que se propone a continuación pretende dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de la tesis y a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los elementos estratégicos necesarios y cómo puede Unisabana HUB implementarlos para aumentar sus ventas?, esta será la guía que desarrollaremos a lo largo de ejecución de este proyecto de investigación.

Para cumplir con el primer objetivo de realizar un estudio de mercado que permita determinar los drivers de decisión de compra del cliente en términos de calidad, precio, modalidad, flexibilidad

y perfil de los expertos en servicios de formación corporativa, se obtendrán datos de fuentes primarias que permitan conocer los drivers de decisión de compra del mercado, se realizarán entre 10 a 15 entrevistas personales a gerentes y/o directores de talento humano quienes son los responsables de la toma de decisión de contratar programas de formación para sus colaboradores de las empresas clientes de Unisabana HUB de diversos sectores de la economía teniendo en cuenta que la formación de trabajadores es un requisito de todas las compañías; con el fin de conocer cuáles son los principales drivers de las empresas para la contratación de servicios de formación corporativa, cuáles son sus “Jobs”, “Pains” y “Gains”. Adicional, en estas entrevistas también se pretende captar información directa acerca del proceso para la identificación de la necesidad, planeación, toma de decisiones e implementación de un proyecto de formación corporativa.

Para alcanzar el segundo objetivo, que consiste en realizar un benchmarking que permita identificar prácticas relacionadas con la oferta, estructura técnica y precios de la competencia en servicios de formación corporativa, se llevará a cabo un análisis competitivo. En una primera etapa, se definirán los criterios de selección y las características clave de los competidores, esto permitirá identificar, en una segunda instancia, a los actores que ofrecen servicios similares a los de Unisabana Hub. Posteriormente, estos competidores serán clasificados en tres categorías: directos, indirectos o potenciales. Finalmente, se analizarán estos grupos para identificar fortalezas, debilidades y estrategias de mercadeo que puedan ser incorporadas en el plan estratégico de Unisabana HUB.

Adicionalmente, para cumplir el tercer objetivo de conocer la calidad del servicio y la experiencia del usuario, se realizará una prueba de cliente incógnito, en la que simularemos una empresa ficticia en búsqueda de planes de formación corporativa, acercándonos a 2 competidores, además de la Universidad de La Sabana, solicitaremos nos brinden toda la

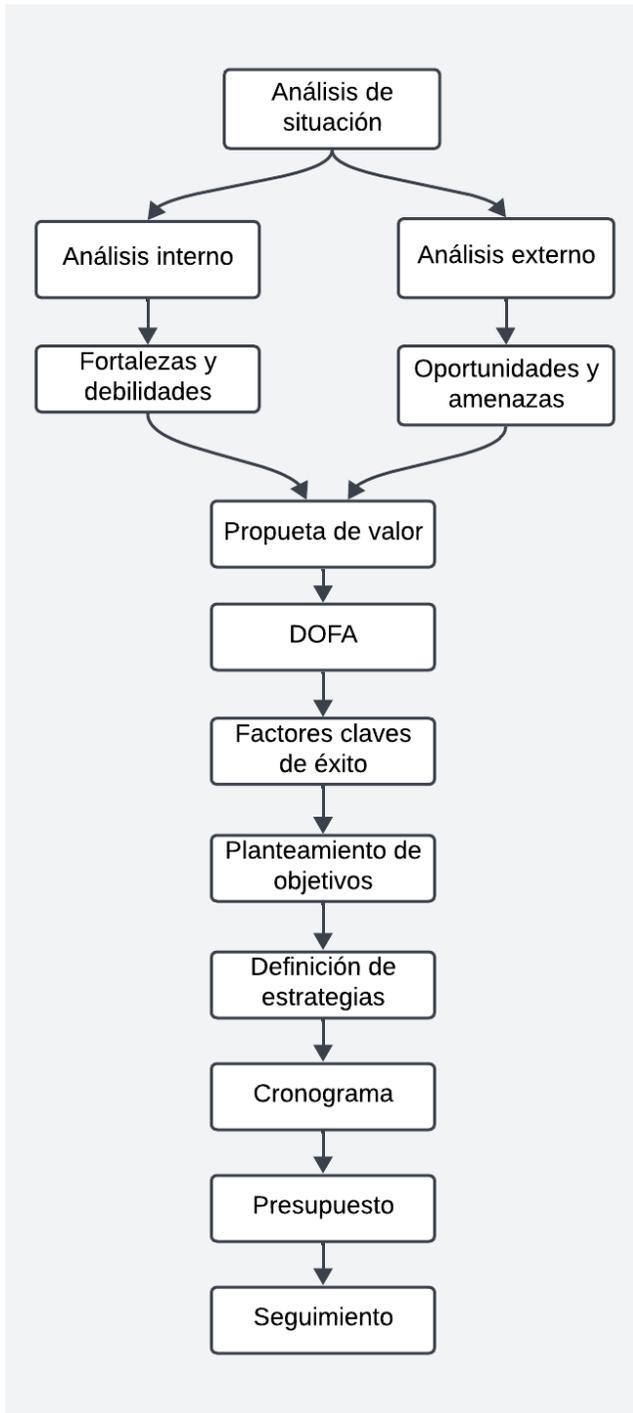
información para adquirir el servicio y así conocer de primera mano el proceso de mercadeo, comercial, oferta y capacidades, así como la calidad de la competencia.

Continuando con el cuarto objetivo de realizar un análisis interno de Unisabana HUB con el fin de identificar oportunidades de mejora que conlleven a incrementar las ventas, se realizará un análisis de satisfacción de clientes, análisis de capacidad de docentes e infraestructura, formación primaria del personal de Unisabana Hub, adicionalmente se analizará la data comercial de Unisabana HUB de los proyectos ejecutados, las propuestas realizadas, los clientes frecuentes, para así empezar a generar parámetros de medición que permita identificar las oportunidades de mejora para la retención de clientes y que permitan aumentar las ventas.

Durante todo el desarrollo del proyecto acompañaremos cada fase con el estudio de literatura de diversos conceptos como: Estrategia de mercadeo, investigación de mercado y estrategia comercial; a través de libros, artículos académicos, trabajos de investigación, entre otros que nos brinden el sustento teórico para diseñar el plan estratégico de mercadeo para aumentar las ventas.

De acuerdo con lo planteado en el marco conceptual por (Ballesteros, 2018) seguiremos la siguiente estructura para definir el plan estratégico de mercadeo para Unisabana HUB.

Gráfico 4. Plan de marketing



Adaptado de (Ballesteros, 2018)

9. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	2023						2024												
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Revisión de la literatura	■	■																	
Diseño de la investigación			■	■															
Recolección de datos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrevistas												■	■	■	■	■	■		
Análisis de la competencia					■	■	■	■	■										
Cliente incógnito									■	■	■	■	■						
Análisis interno de UnisabanaHub									■	■	■	■							
Análisis de datos e información recolectada											■	■	■	■	■	■			
Diseño del plan estratégico															■	■	■	■	
Presentación del plan estratégico a UnisabanaHub																			■

10. Desarrollo metodológico

10.1 Análisis situacional

Tal como se presentó en la delimitación del problema, en Colombia cada vez las empresas aumentan la inversión anual en la capacitación de sus colaboradores ya que se ha demostrado que la formación se ve representada en un aumento de la productividad, mejores habilidades blandas y personal más capacitado para resolución de problemas.

La Universidad de La Sabana desde el año 2015 ha prestado los servicios de formación corporativa a la medida a través de Unisabana HUB, unidad que, en trabajo orgánico con las unidades académicas y administrativas, transfiere conocimiento al entorno, genera innovación social y tecnológica y promueve el emprendimiento, mediante contratación con empresas, el Estado y la sociedad.

Unisabana HUB, no cuenta con un plan estratégico de mercadeo, sin embargo, dada la creciente competencia en Colombia para este mercado se ve la necesidad de diseñar un plan estratégico de mercadeo que tenga como objetivo darle esa visibilidad a La Universidad, que permita el aumento

de las ventas a partir de un plan estructurado y no solo que las ventas lleguen a partir de la buena reputación institucional de La Universidad.

10.2 Análisis interno

Para iniciar el análisis interno de Unisabana HUB, se desarrolló una entrevista con Adriana Roldan, directora de Unisabana HUB, en este espacio Adriana, compartió su experiencia y visión sobre el funcionamiento de área, los retos y las metas de esta importante área de conexión entre la academia de la Universidad y el sector empresarial. A continuación, los extractos más importantes de esta entrevista.

- **Duración en el cargo:** Adriana lleva 3 años en el HUB, desde el 1 de agosto de 2021.
- **Responsabilidades:** Dirige las áreas comercial y operativa, asegurando el cumplimiento de metas anuales establecidas con las facultades y unidades de la universidad. Sus funciones incluyen identificar necesidades del cliente, gestionar cronogramas, y garantizar el desempeño económico de los proyectos.

Visión, misión y objetivos a 5 años

- **Visión al 2029:** El HUB busca posicionarse como un puente entre la academia y las empresas, fomentando la transferencia de investigación aplicada al entorno, alineándose con la meta de la universidad de ser de tercera generación.

Propuesta de valor

- **Interdisciplinariedad:** El HUB integra 13 áreas de conocimiento, desde medicina hasta filosofía, ofreciendo soluciones personalizadas basadas en las necesidades del cliente.

- **Adaptabilidad:** Los productos y servicios no son predefinidos; se diseñan de acuerdo con las necesidades del cliente, tanto del sector público como privado.

Estructura organizacional

- **Tamaño:** Actualmente cuenta con 33 personas, de las cuales 13 son de planta y el restante contratadas por proyecto.
- **Roles principales:**
 - Jefes de cuenta (4): Encargadas del área comercial, contacto directo con las unidades académicas
 - Jefe de licitaciones: Maneja términos de referencia y documentación para los procesos de licitaciones publicas
 - Coordinadores de operaciones (4): Ejecutan los proyectos y supervisan a los gestores que pueden ser de planta o contratados.
 - Jefe área financiera (1) y gestor administrativo: Garantizan la gestión financiera y administrativa.

*La cantidad de personal puede variar según el volumen de proyectos.

Puntos de mejora para el cumplimiento de la misión y visión

1. **Diversificar el portafolio:** Adaptar las ofertas no solo al conocimiento interno, sino también a las necesidades del entorno.
2. **Optimizar tiempos internos:** Reducir los tiempos de respuesta, particularmente con áreas universitarias.

3. **Incrementar ingresos:** De 40,000 millones de pesos actuales a 200,000 millones en cinco años.
4. **Revisar y mejorar la estructura organizacional:** Ajustar tanto la parte comercial como la operativa.

Indicadores clave

- **Comerciales:**
 - Cumplimiento de metas por unidad académica.
 - Tasa de conversión de propuestas a ventas.
 - Licitaciones presentadas vs. adjudicadas.
- **Operativos:**
 - Cumplimiento de cronogramas y márgenes de utilidad.
 - Legalización oportuna de proyectos.
- **Financieros:**
 - Cumplimiento del margen y de ingresos.
- **Clientes:**
 - Evaluación de calidad, con indicadores superiores a 4 en una escala estándar.

Conclusión

El HUB de Unisabana se proyecta como un centro clave para la integración entre la academia y el sector empresarial. Su propuesta de valor radica en la interdisciplinariedad y adaptabilidad a las necesidades del entorno. Sin embargo, para alcanzar su visión al 2029, enfrenta retos importantes: diversificar su portafolio, optimizar procesos internos, y fortalecer su estructura

organizacional. Con un enfoque en indicadores bien definidos, tanto comerciales como operativos, y una estrategia clara para mejorar la eficiencia y el alcance, el HUB está en una posición sólida para cumplir sus ambiciosos objetivos de crecimiento e impacto.

- **Análisis de satisfacción de los clientes**

De acuerdo con el informe de medición y análisis de indicadores de gestión (Administrativo, 2024) de Unisabana HUB, el promedio de satisfacción de los clientes para programas de educación corporativa para los años 2021, 2022, 2023 y al cierre de 2024 ha sido 93,2%, 93,2%, 93,4% y 94,6% respectivamente.

El indicador se mide a través de encuestas de satisfacción que se les realizan a todos los participantes de los programas de formación cada vez que finaliza un curso o cada vez que finaliza un docente, el objetivo de la encuesta es evaluar los aspectos de: contenido del programa, experto y la logística. Adicional, a la encuesta que se realiza a los participantes también se realiza la misma encuesta a nivel empresarial.

La meta de este indicador es que más del 80% de los encuestados responda que está satisfecho con el servicio prestado por Unisabana HUB.

- **Análisis de capacidad**

Para hacer este análisis es importante tener en cuenta que Unisabana HUB se articula con las Facultades y los docentes son el activo más importante para cumplir con las propuestas solicitadas y la oferta de valor de tener programas de educación corporativa a la medida, dado que son los expertos en los temas académicos.

De acuerdo con el reporte del Centro de Información de La Universidad de La Sabana – CIUS (Universidad de La Sabana, 2024), el promedio en los últimos dos años entre docentes planta y

docentes cátedra es de 751 para cada semestre aproximadamente. Durante este tiempo se han ejecutado en Unisabana HUB 152 proyectos de educación corporativa.

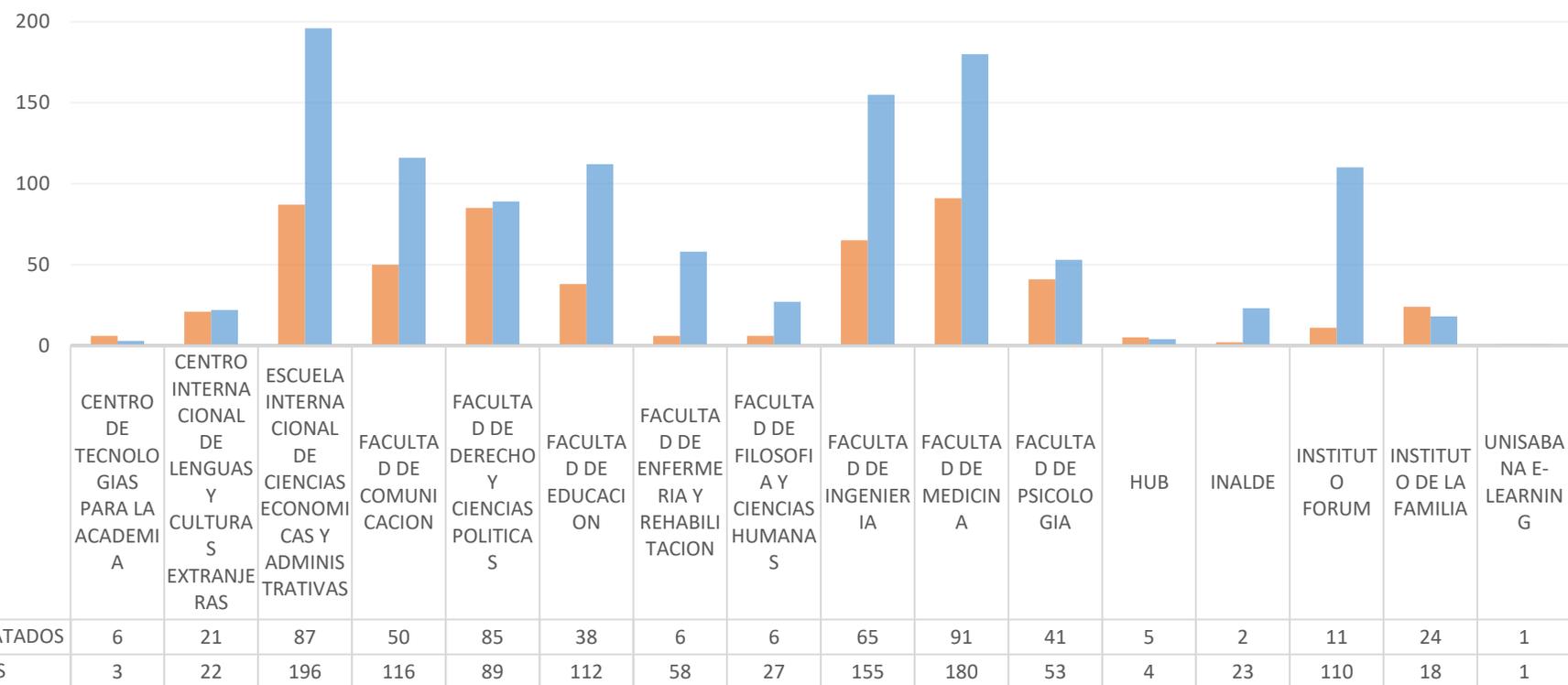
El nivel máximo de formación de los docentes de La Universidad corresponde al 41% cuentan con maestría, 24% especialización médico-quirúrgica, 17% tienen doctorado, 10% y 9% especialización y pregrado respectivamente.

En la siguiente gráfica se hace una comparación entre los docentes que participaron en proyectos del HUB y los docentes contratados por La Universidad.

Como se observa en la gráfica hay 9 facultades que no llegan a utilizar ni el 40% de los docentes en diferentes proyectos, esto lo que demuestra es que se tiene potencial para crecer, y que en algunas ocasiones los docentes que participan en formación corporativa son los mismos para todos los proyectos, lo que trae como consecuencia que la estructuración de la parte técnica sea demorada a causa de exceso de responsabilidades de los docentes que siempre trabajan con Unisabana HUB.

Contar con docentes con experiencia y altos perfiles es de suma importancia para Unisabana HUB ya que son el Core del negocio, sin embargo, no está dentro del alcance de la Unidad realizar cambios de estructura dentro de las Unidades académicas, estas decisiones son tomadas por otras áreas ajenas a Unisabana HUB.

Gráfico 5. Docentes que han participado en proyectos de Unisabana HUB VS Docentes totales de La Universidad



Fuente propia

Para el análisis de la gráfica es importante tener en cuenta lo siguiente:

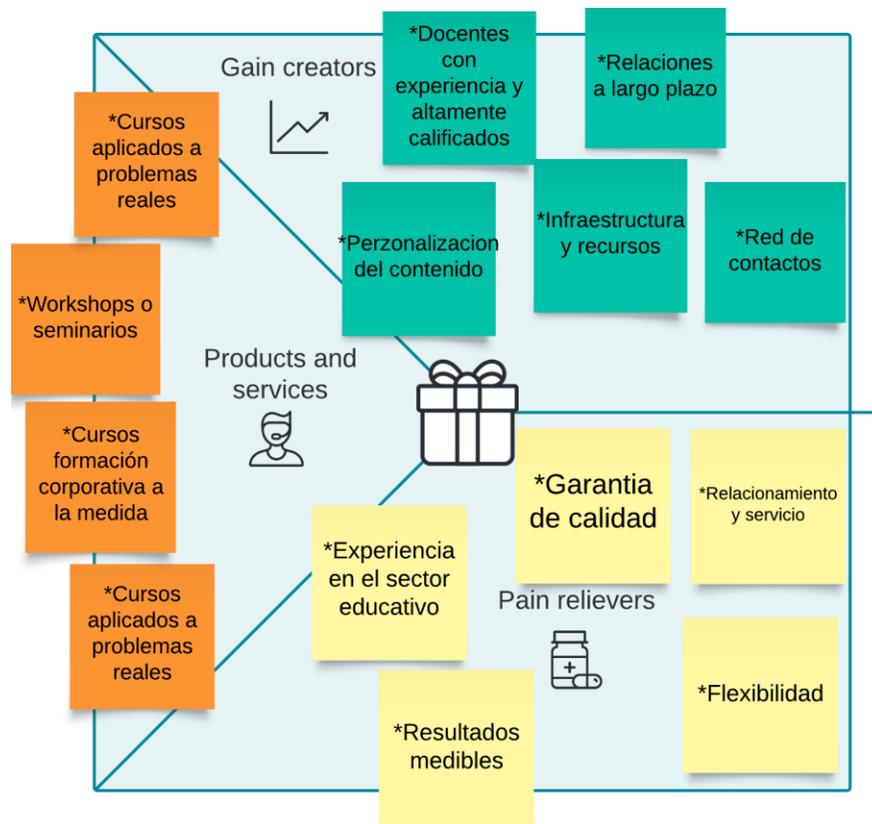
- Un profesor que haya trabajado en más de un proyecto se contó cada vez que participó
- Los proyectos son los ejecutados en los últimos dos años incluyendo lo ejecutado hasta la fecha en 2024.
- Los docentes contratados hacen referencia a aquellos que participaron en proyectos y hacen parte de la nómina de La Universidad.

- **Mapa de valor**

A partir del análisis interno de Unisabana HUB, se identificaron una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que configuran nuestro panorama actual en el mercado de la educación corporativa. Con el objetivo de reafirmar nuestra propuesta de valor y garantizar una alineación óptima con las necesidades de nuestros clientes empresariales, se desarrolló el mapa de valor a partir de la metodología del Value Proposition Canvas (Mudryk, 2024)

Esta metodología permite visualizar de manera clara y concisa cómo los servicios ofrecidos por Unisabana HUB satisfacen las necesidades específicas de nuestros clientes, tanto a nivel individual como organizacional. A través del mapa de valor se identifican aquellos aspectos en los que se destaca y aquellos en los que se encuentran oportunidades mejorar para consolidar la propuesta de valor como un proveedor líder de soluciones educativas corporativas.

Gráfico 6 - Mapa de valor



10.3 Análisis externo

Para llevar a cabo el análisis externo se utilizaron tres metodologías: caracterización del consumidor, análisis de competencia y cliente incógnito.

- **Caracterización del consumidor / cliente**

Con el fin de cumplir el primer objetivo de este trabajo se realizaron 12 entrevistas a perfiles involucrados en la toma de decisiones de formación para sus empresas.

Dentro de las compañías se encuentran multinacionales, empresas nacionales grandes, medianas y pequeñas de diferentes sectores.

El objetivo de la entrevista consistió en determinar los drivers de decisión de compra del cliente en servicios de formación corporativa. El instrumento se enfocó a través de preguntas para conocer si las compañías cuentan con políticas de formación del personal y definición de objetivos de desarrollo en capacitación de los empleados, cómo identifican las necesidades de formación al interior de la organización, cuál es el área encargada de tomar la decisión y con base en qué datos, a través de qué medios buscan los proveedores de formación, cuáles son los criterios clave que la empresa tiene en cuenta para tomar la decisión de compra, cómo miden el éxito de los programas y cuáles son los mayores desafíos que enfrentan a nivel de capacitación.

Para las empresas grandes, medianas y multinacionales se encontró que cuentan con políticas definidas y estructuradas en temas de formación del personal, en su mayoría las empresas nacionales definen el plan de capacitación a través del área de talento humano que recoge las necesidades de cada una de las áreas y se complementa con la evaluación de desempeño anual que busca cerrar las brechas entre las competencias del equipo de trabajo y lo solicitado por el cargo.

Una vez identificadas las necesidades se procede a buscar a proveedores de educación corporativa, en su mayoría lo hacen a través de redes sociales, páginas web, recomendación y un pequeño porcentaje lo realiza a través de invitación a procesos de contratación cerrada a través de sus propias plataformas.

El análisis de las ofertas recibidas en su mayoría se hace bajo los siguientes criterios:

- **Tecnologías:** la educación virtual o híbrida tomó mucha fuerza desde la pandemia por eso se hace necesario contar con plataformas intuitivas, de fácil acceso y con contenidos actualizados que permitan formar a mayor cantidad de colaboradores y en diferentes partes del mundo. Las herramientas tecnológicas son bien valoradas, en especial aquellas en las que el tiempo de respuesta es muy rápido.
- **Alcance y flexibilidad:** Uno de los puntos que mayor fuerza tiene durante la evaluación de las propuestas recibidas por el cliente es que el alcance y el direccionamiento este enfocado en las necesidades puntuales, que se note que fue desarrollado a la medida. Adicional, es bien recibido que se envíen diferentes modalidades de estudio, como se mencionó anteriormente ajustar las propuestas a las necesidades reales genera valor en la oferta.
- **Perfiles de los expertos:** Todas las empresas estuvieron de acuerdo en que la calidad de los docentes es relevante a la hora de evaluar las propuestas y que es de gran importancia que cuente con experiencia en el sector de la empresa a la que van a capacitar o como mínimo suficiente recorrido en el sector real.
- **Relación costo – calidad:** Si bien en todas las empresas el precio es un factor relevante no es el más importante, prefieren invertir en propuestas que demuestren que cuentan con un

mayor alcance, metodologías más robustas y que son de mayor impacto para la compañía.

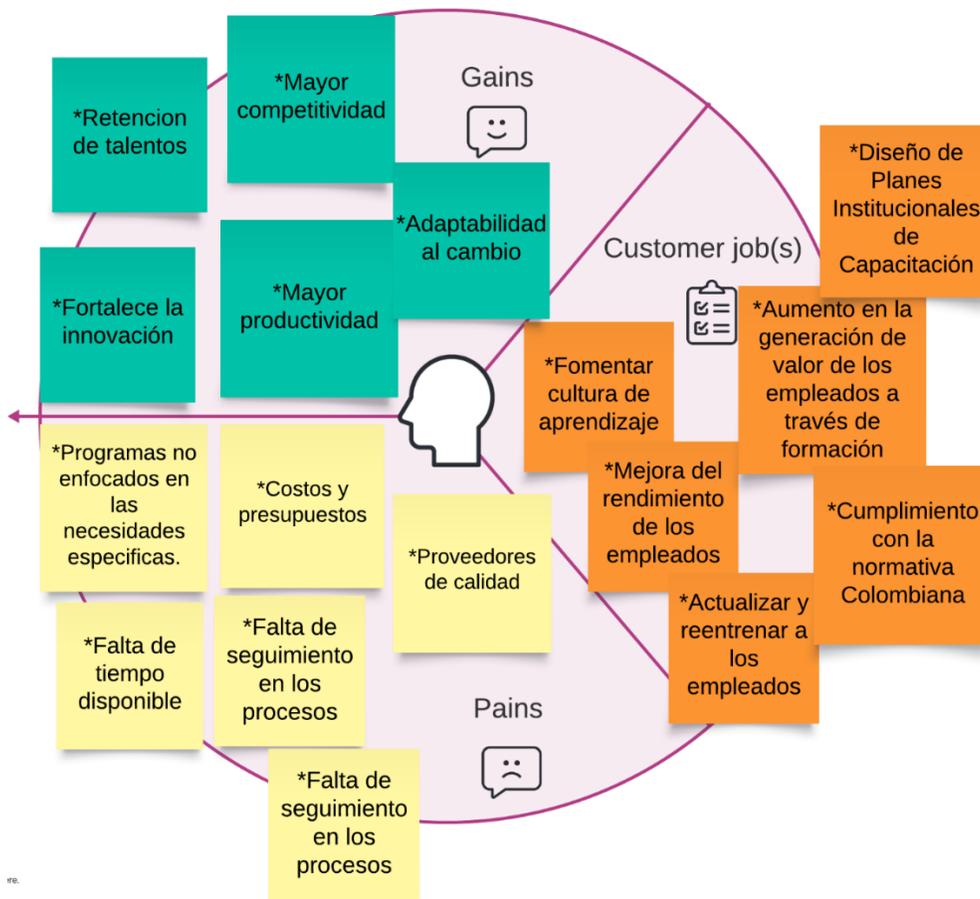
- Relacionamento con el proveedor: El servicio al cliente es un punto crucial en la decisión de compra, la practicidad en la que obtienen la información a través de las páginas web y el acompañamiento que realiza la parte comercial para identificar las necesidades y plasmarlas en una propuesta de formación que cumpla con todos los requerimientos de las empresas es fundamental en el proceso de la toma de decisión.

Finalizado el proceso de formación, las empresas miden el impacto que este tuvo a través de diferentes metodologías: evaluaciones de desempeño, indicadores de transferencia de conocimiento, los resultados obtenidos en este punto son definitivos para evaluar temas de recompra, una empresa que note que la capacitación fue de alto impacto tendrá en cuenta a este proveedor para futuros proyectos.

Con base en toda la información recolectada se utilizó la metodología del Value Proposition Canvas para perfilar el cliente objetivo de Unisabana HUB. Ver Gráfico 7 - Perfil del cliente

Con el análisis realizado se determina que en este momento para Unisabana HUB las empresas multinacionales no son un target atractivo, toda vez, que en su mayoría los planes de capacitación están dirigidos por casa matriz, en la cual utilizan plataformas propias con contenidos estandarizados, así mismo, las pequeñas empresas no resultan atractivas ya que no cuentan con los recursos necesarios para acceder a los servicios de La Universidad y por el contrario buscan formación que sea subsidiada por alguna Entidad.

Gráfico 7 - Perfil del cliente



Fuente propia

La ficha técnica de las encuestas y la transcripción de estas se encuentra en el Anexo 1: Ficha técnica de entrevistas

- **Análisis de competencia**

1. Identificación: Identificar todos los posibles competidores:

Para identificar los posibles competidores se utilizaron herramientas de búsqueda en línea que arrojasen resultados direccionando o promocionando educación corporativa a la medida, allí se identificaron estas organizaciones las cuales prestan estos servicios, adicional se revisó el historial

de licitaciones presentadas por Unisabana HUB y se seleccionaron los competidores que a su vez presentaron ofertas en dichos procesos.

Se seleccionaron 18 posibles competidores: Universidad de Los Andes, Pontificia Universidad Javeriana, universidad del Rosario, Universidad Externado de Colombia, Universidad EAFIT, UniEmpresarial, Colegio de Estudios Superiores de Administración - Cesa, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Universidad ICESI, Universidad Nacional de Colombia - UNAL, Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, Escuela de Administración de negocios - EAN, Universidad Militar Nueva Granada, Universidad Sergio Arboleda

2. Caracterización.

Una vez seleccionadas las empresas y categorizadas de manera preliminar se procedió a realizar una investigación sobre cada una de ellas bajo 6 criterios.

- Innovación y desarrollo: De acuerdo con Scimago Institutions rankins, clasifica las Instituciones y las posiciona a través de un indicador que combina una serie de variables pertenecientes a tres grandes ámbitos: rendimiento de la investigación, resultados de la innovación y el impacto social medido por su visibilidad web. (Scimago Lab, 2024)
- Precio: Se evaluó el precio promedio de un diplomado ofrecido para la educación continua de al menos 120 horas.
- Diversidad de programas: Se tomó la información con base a la cantidad de decanaturas ofrecidas por las Entidades, dado que, a una mayor cantidad de Unidades, quiere decir que existe una mayor cantidad de programas y se amplía el público objetivo.

- Ubicación: Se consolidó información con base si tenían base principal en Bogotá y sus alrededores o cuántas sedes tienen en el país.
- Recursos y capacidades: Enfocado a su infraestructura física y tecnológica, cuántos laboratorios tienen, cantidad de docentes y empleados y qué tecnología manejan.
- Acreditación de calidad y reputación: Se evaluó que se encuentren certificados como Instituciones de Alta Calidad por el Ministerio de Educación Colombiana.

Una vez definidos los criterios, se les dio una ponderación de 1 a 5, siendo 5 el puntaje más alto y 1 el más bajo de la siguiente manera:

Tabla 2. Guía para puntuación de atributos

INNOVACIÓN Y DESARROLLO		PRECIO		DIVERSIDAD DE PROGRAMAS		UBICACIÓN		RECURSOS Y CAPACIDADES		ACREDITACIÓN DE CALIDAD Y REPUTACIÓN	
1 a 10	5	Menor a \$1.500.000	5	Más de 15 facultades	5	Campus principal en Bogotá y sedes a nivel nacional	5	Más de 4000 docentes	5	Tiene acreditación	5
11 a 25	4	De \$1.500.001 a \$2.500.000	4	De 15 a 13 facultades	4	Sede en Bogotá y alrededores	2	De 3999 a 2500 docentes	4	No tiene acreditación de alta calidad	0
26 a 40	3	De \$2.500.001 a \$3.500.000	3	De 12 a 9 facultades	3	Sedes a nivel nacional y no en Bogotá	1	De 2499 a 1000 docentes	3		
41 a 59	2	De \$3.500.001 a \$4.500.000	2	De 8 a 4 facultades	2	No tiene sede en Bogotá	0	De 999 a 100 docentes	2		

Después del puesto 60	1	Por encima de \$4.500.001	1	Menos de 4 facultades	1			Menos de 100 docentes	1		
Sino está en el ranking	0	No tiene oferta de educación corporativa	0	No tiene facultades	0			No información	0		

Con base a la ponderación anterior se procedió a evaluar cada uno de los competidores obteniendo los siguientes resultados:

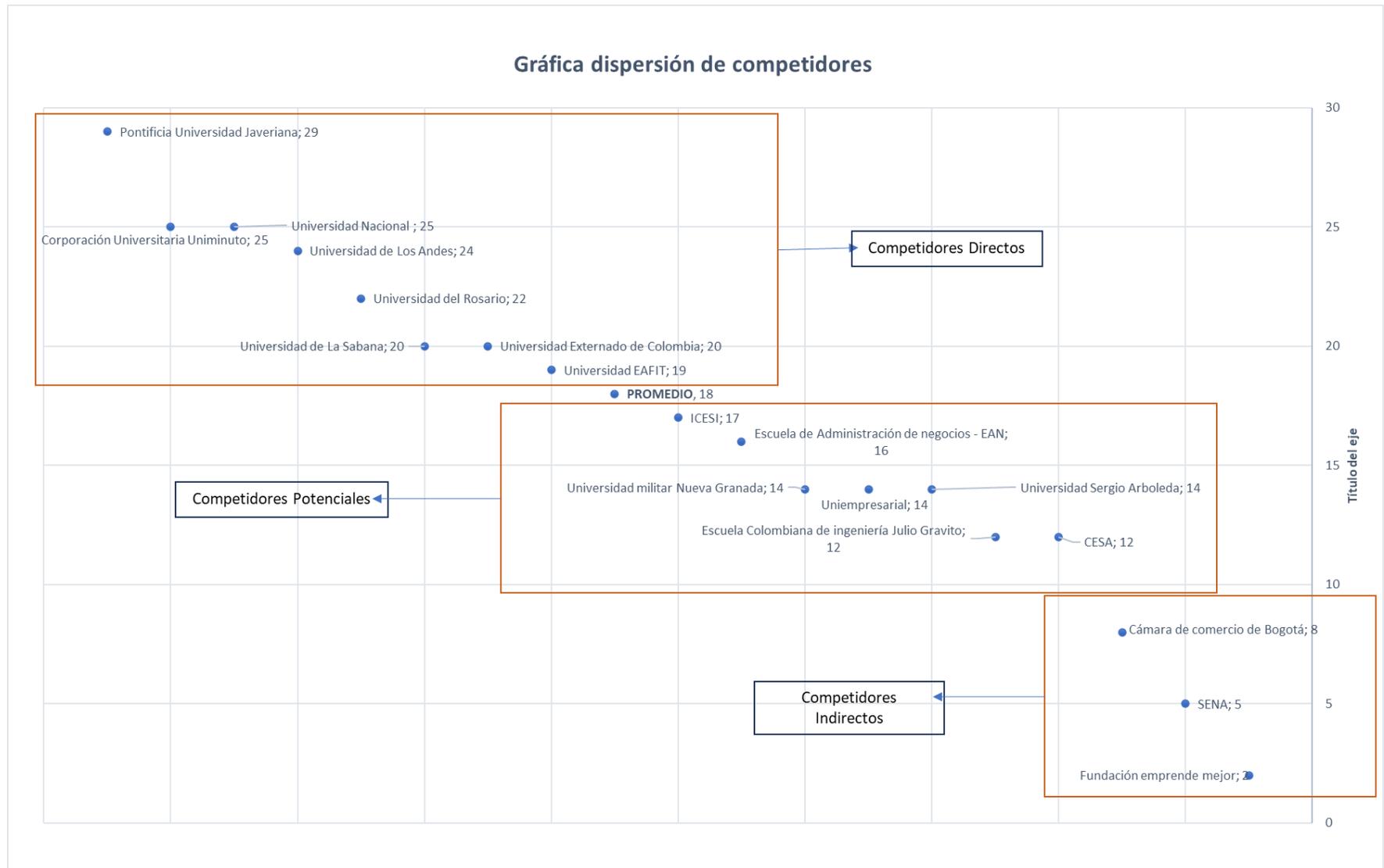
Tabla 3. Puntuación de atributos a competidores

N°	ENTIDAD	PUNTAJE TOTAL	N°	ENTIDAD	PUNTAJE TOTAL
1	Pontificia Universidad Javeriana	29	11	Universidad militar Nueva Granada	14
2	Corporación Universitaria UNIMINUTO	25	12	UniEmpresarial	14
3	Universidad Nacional	25	13	Universidad Sergio Arboleda	14
4	Universidad de Los Andes	24	14	Escuela Colombiana de ingeniería Julio Gravito	12
5	Universidad del Rosario	22	15	CESA	12
6	Universidad de La Sabana	20	16	Cámara de Comercio de Bogotá	8
7	Universidad Externado de Colombia	20	17	SENA	5

8	Universidad EAFIT	19	18	Fundación Emprende Mejor	2
9	ICESI	17			
10	Escuela de Administración de Negocios - EAN	16			

Una vez evaluados cada uno de los competidores seleccionados se procedió a graficar los resultados y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 8. Dispersión de competidores



Fuente propia.

Seguidamente se clasificaron en tres categorías: directos, indirectos y Potenciales, basados en la experiencia e información primaria recolectada, en reuniones con el equipo comercial y la directora de Unisabana HUB. A continuación, presentamos la categorización inicial:

Competidos directos: los definimos como aquellas empresas o entidades que ofrece productos o servicios muy similares a los que ofrece Unisabana HUB y que se dirigen al mismo mercado objetivo. Adicional, que cuente con una reputación similar.

- Los competidores directos son aquellas empresas que están por encima de la media de los resultados obtenidos, es decir, todas las empresas con una calificación mayor a 18 puntos incluida La Universidad de La Sabana. Estas Universidades son:
 - Pontificia Universidad Javeriana
 - Corporación Universitaria UNIMINUTO
 - Universidad Nacional
 - Universidad de Los Andes
 - Universidad del Rosario
 - Universidad Externado de Colombia
 - Universidad EAFIT

Competidores indirectos: los definimos como aquellas empresas o entidades que ofrece productos o servicios que no son idénticos, pero que pueden satisfacer la misma necesidad o resolver el mismo problema, ofrecen alternativas que pueden ser consideradas por el mismo mercado objetivo, aunque el producto no sea exactamente igual.

- Los competidores indirectos son aquellos que obtuvieron un puntaje menor a 12 puntos y quiere decir que su mercado objetivo es diferente al de La Universidad de La Sabana. En este grupo se encuentran:

- Cámara de Comercio de Bogotá
- SENA
- Fundación Emprende Mejor

Competidores potenciales: lo definimos como aquellas empresas o entidades que actualmente no compite en el mismo mercado, pero que tiene las capacidades, recursos, o interés para entrar y competir en el futuro. Por ejemplo: Universidad ICESI, Universidad Nacional de Colombia - UNAL, Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, Escuela de Administración de negocios - EAN, Universidad Militar Nueva Granada, Universidad Sergio Arboleda

- Los competidores potenciales son aquellos que estuvieron cerca de la media que y que obtuvieron calificaciones entre los 17 y los 12 puntos. Las Universidades que se encuentran en este grupo son:

- EAN
- ICESI
- Universidad Militar Nueva Granada
- UniEmpresarial
- Universidad Sergio Arboleda
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
- CESA

3. Evaluación & Capacidad (Capabilities):

Para el proceso de evaluación e identificación se presenta un análisis detallado de los competidores directos, Este análisis se llevado a cabo con el objetivo de identificar las características clave que definen sus estrategias, procesos, ventajas, desventajas y enfoques en

este sector. Para ello, se ha recopilado y evaluado información relevante en las siguientes categorías:

Objetivo de sus programas de formación corporativa: Se revisaron las metas y propósitos fundamentales de las ofertas formativas de cada competidor, para comprender cómo alinean sus propuestas con las necesidades y expectativas de las empresas y organizaciones a las que dirigen sus servicios.

Líneas temáticas o de negocio: Se investigaron las áreas de especialización y los temas que abordan en sus programas, con el fin de identificar tendencias, áreas de enfoque y nichos que cada competidor prioriza dentro de su portafolio de servicios.

Proceso: Se examinó la metodología y el flujo de trabajo que cada competidor implementa en la entrega de sus programas de formación, incluyendo desde el diseño del contenido hasta la evaluación de resultados, para entender cómo estructuran y optimizan su oferta.

Aliados: Se identificaron los socios estratégicos con los que cada competidor colabora, tales como universidades, expertos del sector, o plataformas tecnológicas, para explorar el alcance y la fortaleza de sus redes de apoyo.

Ventajas competitivas: Finalmente, se analizó qué aspectos diferencian a cada competidor en el mercado, ya sea por innovación, calidad de contenidos, tecnología utilizada o flexibilidad de sus programas, con el fin de reconocer las claves que los posicionan frente a la competencia.

A partir de la información obtenida de diversas fuentes en las universidades, se llevó a cabo un análisis detallado de los competidores directos que permitió comparar e identificar las principales estrategias utilizadas para la prestación de servicios de educación corporativa. Se evaluó el proceso de desarrollo de sus propuestas, destacando las ventajas y desventajas competitivas de

cada institución. Además, se examinaron factores clave como la innovación en los métodos de enseñanza, la adaptabilidad a las necesidades empresariales y el grado de personalización de los programas, lo que permitió obtener una visión clara de las universidades que se consideran competencia directa en este ámbito. Ver Anexo 3 - Comparativo competidores directos

1. Pontificia Universidad Javeriana

- **Estrategias:** Formación personalizada mediante una plataforma llamada "Bitácora", que permite diseñar, ejecutar y evaluar planes de trabajo enfocados en mejorar competencias y habilidades.
- **Procesos:** Evaluación personalizada por competencias, diseño de planes a medida con seguimiento de tutores, y almacenamiento sistemático de la información.
- **Ventajas:** Seguimiento personalizado con informes en tiempo real.
- **Desventajas:** El enfoque puede ser costoso y complejo de implementar debido a la personalización y uso intensivo de tutores.

2. Universidad Nacional de Colombia

- **Estrategias:** Ofrecer programas de capacitación corporativa (cursos, diplomados, talleres) aprovechando el conocimiento generado por la academia en áreas estratégicas.
- **Procesos:** Diseño y ejecución de proyectos educativos en modalidades presencial, virtual o semipresencial.
- **Ventajas:** Presencia en múltiples regiones del país y gran variedad de áreas temáticas.
- **Desventajas:** Limitada capacidad de personalización debido a la gran escala de los proyectos y programas.

3. Corporación Universitaria Minuto de Dios (UniMinuto)

- **Estrategias:** Apuesta por la formación como motor de desarrollo social, con programas personalizados y un enfoque en responsabilidad social.
- **Procesos:** Identificación de necesidades, diseño de propuestas, ejecución y evaluación con retroalimentación.
- **Ventajas:** Enfoque en la responsabilidad social y la reactivación de micronegocios.
- **Desventajas:** Principalmente enfocado en microempresas, lo que puede limitar su atractivo para empresas más grandes.

4. Universidad de los Andes

- **Estrategias:** Enfocada en la actualización y desarrollo de competencias del recurso humano con entrenamientos que responden a las dinámicas del mercado.
- **Procesos:** Evaluación, diseño y ejecución de programas a medida.
- **Ventajas:** Reconocida como líder en programas de executive education.
- **Desventajas:** Su enfoque premium puede limitar la accesibilidad a empresas más pequeñas.

5. Universidad Externado de Colombia

- **Estrategias:** Educación y consultoría a medida para satisfacer las necesidades específicas de las empresas.
- **Procesos:** Acercamiento a la empresa, diseño de programas personalizados, seguimiento y evaluación de resultados.

- **Ventajas:** Amplia experiencia en consultoría y alianzas estratégicas con grandes empresas.
- **Desventajas:** La consultoría personalizada puede ser un proceso largo y costoso.

6. Universidad EAFIT

- **Estrategias:** Formación continua con una fuerte orientación a la adquisición de nuevas habilidades y competencias.
- **Procesos:** Identificación de necesidades, diseño de propuestas ajustadas y retroalimentación bidireccional con las empresas.
- **Ventajas:** Flexibilidad en la oferta formativa, modalidades de aprendizaje y reconocimiento digital.
- **Desventajas:** La alta personalización puede resultar más costosa y exigir recursos considerables.

Comparativo con Universidad de La Sabana (Unisabana HUB)

Estrategias:

- Transferencia de conocimiento mediante la innovación social y tecnológica, articulando a la universidad con la empresa, el Estado y la sociedad.
- Foco en la resolución de problemas reales del entorno y el progreso social.

Procesos:

- Identificación de necesidades, diseño técnico de propuestas, ejecución de proyectos y evaluación de satisfacción.

- Acompañamiento continuo con retroalimentación en los proyectos.

Ventajas:

- Flexibilidad de horarios, dos campus, formación integral y continua.
- Impacto significativo con más de 140 proyectos ejecutados y más de 19,000 personas impactadas.

Desventajas:

- Aunque tiene flexibilidad y buena capacidad operativa, puede enfrentar limitaciones en cuanto a escalabilidad comparado con universidades más grandes como la Nacional o los Andes.

4. Comparación Global:

Con base en el análisis comparativo, las siguientes son razones por las cuales la Universidad de La Sabana destaca en relación con las demás universidades:

Enfoque integral en la transferencia de conocimiento e innovación: La Universidad de La Sabana, a través de Unisabana HUB, no solo se enfoca en la formación corporativa, sino que también promueve la innovación social y tecnológica. Este enfoque en la transferencia de conocimiento para la solución de problemas reales del entorno y la transformación social la diferencia de muchas universidades que se concentran exclusivamente en la formación académica.

Flexibilidad en la oferta educativa: Unisabana HUB ofrece una flexibilidad destacada en sus horarios y modalidades de formación, adaptándose a las necesidades de las empresas y

organizaciones. Esta capacidad de ajustar horarios es un diferencial importante frente a otras universidades que no enfatizan tanto en esta flexibilidad.

Articulación Universidad-Empresa-Estado-Sociedad: La Sabana se destaca por su modelo de trabajo orgánico que articula a la universidad con el sector empresarial, el Estado y la sociedad. Este enfoque colaborativo le permite diseñar soluciones más integrales y relevantes para las necesidades del mercado, diferenciándose de otras universidades que tienden a tener un enfoque más académico.

Formación multidisciplinaria y actualizada: La amplia gama de áreas temáticas que ofrece, como administración, comunicación, ingeniería, derecho, medicina, entre otras, permite a la Universidad de La Sabana abordar diversas necesidades organizacionales de manera integral. Además, mantiene sus programas continuamente actualizados, lo que garantiza la pertinencia de la formación en un entorno empresarial en constante evolución.

Para que la Universidad de La Sabana pueda mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar sus ventas, es clave que adopte ciertas estrategias y acciones que sus competidores ya están implementando con éxito. A continuación, se presentan algunas recomendaciones basadas en el benchmarking realizado:

1. Implementar programas personalizados con seguimiento en tiempo real

Competidores destacados: Javeriana, Externado

Estrategia: La Universidad de La Sabana debería implementar programas altamente personalizados con seguimiento en tiempo real, donde cada participante pueda monitorear su

progreso de manera continua, como lo hace la Javeriana con su plataforma “Bitácora”. Esto permite no solo personalizar los planes de formación, sino también ofrecer una experiencia más ajustada y evaluable en todo momento, lo cual puede mejorar la satisfacción del cliente y atraer a más empresas.

2. Expansión geográfica y presencia nacional

Competidor destacado: Universidad Nacional

Estrategia: Si bien La Sabana tiene una fuerte presencia en sus dos campus (Chía y Calle 80), debería considerar la expansión de su oferta en otras regiones del país, tal como lo hace la Universidad Nacional con sus sedes en 9 ciudades. Esto le permitiría captar mercados regionales y satisfacer la demanda de formación en empresas ubicadas fuera de Bogotá, aumentando así su alcance y volumen de ventas.

3. Certificaciones digitales y reconocimiento profesional

Competidor destacado: EAFIT

Estrategia: EAFIT ha introducido insignias digitales para sus programas de educación continua, lo que permite a los participantes mostrar sus logros de manera visible y rápida en plataformas profesionales como LinkedIn. La Universidad de La Sabana podría incorporar un sistema similar de certificaciones digitales, mejorando la percepción de valor y permitiendo a los participantes promover sus habilidades y conocimientos de manera más efectiva, lo que atraería a un mayor número de clientes corporativos interesados en el reconocimiento inmediato.

4. Fortalecer las alianzas con empresas líderes

Competidores destacados: Externado, Universidad de los Andes

Estrategia: El Externado y la Universidad de los Andes han consolidado fuertes alianzas con grandes empresas, lo que no solo mejora su posicionamiento, sino que también les permite generar ingresos recurrentes a través de programas hechos a la medida para estas corporaciones. La Universidad de La Sabana debería incrementar sus esfuerzos en fortalecer y diversificar sus alianzas estratégicas con grandes empresas, ampliando su cartera de clientes y asegurando contratos a largo plazo.

5. Desarrollar un enfoque más fuerte en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Competidor destacado: UniMinuto

Estrategia: La Universidad de La Sabana podría aprovechar la creciente demanda de programas orientados a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como lo hace UniMinuto, que apoya a micronegocios afectados por situaciones externas. La Sabana podría desarrollar programas que no solo capaciten a los colaboradores de grandes empresas, sino que también involucren iniciativas de impacto social, ayudando a las organizaciones a cumplir sus objetivos de RSE, lo que aumentaría su atractivo para clientes interesados en estos temas.

6. Ampliar la oferta virtual y blended learning

Competidores destacados: Javeriana, EAFIT, Rosario

Estrategia: La Javeriana y EAFIT están aprovechando al máximo el potencial de la educación virtual y blended learning (presencial y virtual). La Universidad de La Sabana podría expandir su oferta de programas virtuales y mixtos, incorporando tecnologías avanzadas de aprendizaje a

distancia, lo cual le permitiría llegar a un público más amplio y captar mercados que prefieren la flexibilidad de la modalidad virtual. Además, podría integrar plataformas de aprendizaje que faciliten el seguimiento continuo de los estudiantes, como lo hace la Javeriana.

Conclusión

Al incorporar estas estrategias y acciones, la Universidad de La Sabana podrá fortalecer su oferta educativa, mejorar su posicionamiento frente a la competencia, y diversificar sus fuentes de ingresos. Además, estas acciones le permitirán adaptarse mejor a las demandas cambiantes del mercado y atraer a un mayor número de empresas interesadas en una formación continua, actualizada y de alta calidad.

- **Cliente Incognito**

Con el objetivo de conocer el servicio de atención, experiencia de usuario, identificar potenciales áreas de mejora y fortalezas para el área de Unisabana Hub se llevó a cabo un ejercicio de cliente incógnito. Este ejercicio fue diseñado para analizar el proceso en tres etapas clave: el contacto inicial, la preparación de una oferta educativa adaptada a las necesidades de la empresa, y el seguimiento posterior. La evaluación fue realizada con un enfoque en los tiempos de respuesta, la calidad de la información proporcionada, la personalización de la oferta y la eficiencia en el seguimiento del proceso comercial.

→ Contexto del Cliente Incógnito:

A continuación, se presenta la información de quien realizó el cliente incognito; las universidades se seleccionaron tomando en cuenta el benchmarking realizado y se escogieron 3 que se definieron como competidores directos.

Nombre del Cliente Incógnito: Juan Felipe Niño

Puesto / Rol / Perfil: Líder de proyectos de Supply Chain en Corteva Agriscience.

Proveedor Por Evaluar: Universidad privada que ofrecen educación corporativa a la medida:

- Universidad de La Sabana
- Universidad de Los Andes
- Universidad Pontificia Javeriana

→ Objetivo de la Investigación: Solicitar propuesta para un curso de formación en Supply Chain enfocado en la planeación de materias primas, materiales de empaque y control de inventarios con una duración estimada de 32 horas, en modalidad sincrónica, para el área de planeación que consta de 10 profesionales con experiencia en la materia.

Metodología del cliente incógnito:

1. Preparación

Definición del perfil de Juan Felipe (cliente incognito): Líder de Proyectos de Supply Chain en Corteva Agriscience, una empresa multinacional del sector del agro, que busca fortalecer el área de planeación de materiales y control de inventarios. Tiene experiencia en la gestión de la cadena de suministro, pero busca una capacitación para su equipo.

Se ha encargado de explorar opciones de capacitación a través de universidades que ofrezcan cursos orientados a empresas y corporaciones.

Identificación de las Universidades: Se han identificado tres universidades objetivo (Universidad de La Sabana, Universidad de Los Andes, Universidad Pontificia Javeriana) para aplicar la metodología, estas fueron definidas como competidores directos en el benchmarking.

Establecimiento de los Criterios de Evaluación:

- Contenido: Enfoque específico en la planeación de materiales y control de inventarios.
- Precio del curso: valor cotizado por cada una de las Universidades.
- Duración del curso: Si se ajusta al tiempo disponible para la capacitación del equipo.
- Flexibilidad: Opción de cursos online, presenciales o híbridos.
- Reputación de la universidad: Evaluar rankings, comentarios de clientes anteriores, etc.
- Soporte adicional: Material de estudio, tutorías, certificación, etc.
- Calidad del servicio y gestión comercial: Atención, profundización en necesidades, empatía, respuesta oportuna, seguimiento, propuestas de valor ofertadas, etc.

2. Ejecutar la Interacción con el Proveedor

Contacto Inicial: Juan Felipe se pondrá en contacto con la universidad a través de los canales establecidos en la página web (teléfono, correo electrónico o formulario en la web). Iniciará la interacción con una consulta general sobre los cursos disponibles para el área de Supply Chain.

Ejemplo de solicitud realizada: " Buenas tardes, soy Juan Felipe Niño, Líder de Proyectos de Supply Chain en Corteva. Estoy interesado en conocer las opciones de cursos de formación para mi equipo, especialmente en las áreas de planeación de materiales y control de inventarios.

¿Podrían enviarme información sobre disponibilidad, duración y costos?

Preguntas clave para formular luego del primer contacto:

- ¿Qué opciones de formación en Supply Chain tienen disponibles específicamente para empresas?
- ¿Cuál es el costo por curso o por estudiante?
- ¿La modalidad de enseñanza es flexible (online, presencial o híbrido)?
- ¿El curso cubre aspectos específicos como la planeación de materiales y el control de inventarios?
- ¿Qué tipo de certificación ofrece al finalizar el curso?
- ¿Existen descuentos para empresas o grupos de estudiantes?
- ¿Cuál es la duración total del curso?
- ¿Hay material de soporte adicional o acceso a tutorías durante el curso?

Simulación de Objeciones: Opcional

Felipe puede plantear objeciones como:

- "El curso parece un poco extenso para el tiempo que tenemos disponible, ¿hay algún programa más condensado?"
- "¿Tienen experiencia impartiendo estos cursos para otras empresas del sector?"
- "El presupuesto de nuestra empresa es ajustado, ¿existen alternativas más económicas o planes de pago?"
- Hay otras necesidades en mi empresa. ¿Estos aspectos que me ha referido son específicos para el curso de Supply Chain o aplican para toda la oferta de su universidad?
- Estoy revisando con otras universidades y no encuentro grandes diferencias... ¿Hay algo especial que ustedes puedan ofrecernos, que otras universidades no tengan?

3. Registro de la Interacción

Felipe documentará la experiencia, tomando nota de los siguientes puntos:

- Tiempo de respuesta: Cuánto tardan en responder su consulta.
- Calidad de la atención: Amabilidad, profesionalismo, y conocimiento de la persona que atiende la solicitud.
- Claridad de la información: Si la información proporcionada es precisa, completa y fácil de entender.
- Flexibilidad del curso: Adaptabilidad de las opciones ofrecidas según las necesidades expresadas.
- Actitud ante las objeciones: Cómo responde la universidad ante posibles dificultades o limitaciones.
- Seguimiento: Si la universidad realiza un seguimiento posterior a la consulta inicial (por ejemplo, enviando información adicional o recordatorios).

4. Análisis y presentación de los Resultados

Tras haber interactuado con las tres universidades seleccionadas, Felipe evaluará y comparará la información recibida según los criterios establecidos (precio, duración, flexibilidad, contenido, reputación, soporte, calidad de servicio y gestión comercial).

- Descripción de la experiencia general: Relatar cómo fue la interacción con cada proveedor.
- Evaluación comparativa: Mostrar los resultados de las universidades evaluadas, destacando las diferencias clave con una metodología.
- Recomendaciones: En base a la experiencia y análisis, generar recomendaciones a Unisabana HUB que permitan potencializar sus procesos de interacción con clientes

Desarrollo metodología cliente incógnito:

Para el desarrollo de este ejercicio de cliente incógnito, se ejecutaron los siguientes pasos

Tabla 4. Desarrollo metodología cliente incógnito

Etapa	Universidad de La Sabana	Universidad de Los Andes	Universidad Pontificia Javeriana	Análisis comparativo
<p>Etapa de Contacto Inicial.</p> <p>Se estableció comunicación inicial con cada universidad a través de su canal de contacto oficial (correo electrónico, llamada telefónica, formulario web, etc.).</p>	<p>Se contactó con la Universidad a través de su página WEB, Página principal de Unisabana HUB, sección de contáctenos, se diligenció el formulario de contacto, con la información requerida, el día 27 de septiembre de 2024, de inmediato se recibió un correo electrónico de confirmación de solicitud requerida. Pasados 8 días, al no tener respuesta se procedió nuevamente a diligenciar el formulario disponible en la página web, el día 4 de octubre.</p>	<p>Se contactó con la Universidad a través de su página WEB, Página principal de educación continua, sección de contáctenos, se diligenció el formulario de contacto, con la información requerida, el día 27 de septiembre de 2024. Pasados 8 días y al no tener respuesta se envió un correo electrónico a una dirección disponible en la página web el día 8 de octubre.</p>	<p>Universidad Pontificia Javeriana: Se contacto con la Universidad a través de su página WEB, Página principal de educación virtual, sección de contáctenos, indicaba un correo electrónico de contacto a donde se envió un correo con la información requerida, el día 27 de septiembre de 2024.</p>	
<p>Primera respuesta</p>	<p>Respondió en un tiempo de 22 días desde el primer contacto. El día 18 de octubre, La comunicación fue a través de Maria</p>	<p>Fue recibida el 16 de octubre, 20 días después de primer contacto. La universidad mostró un rápido interés en poder</p>	<p>Se obtuvo una respuesta después de 7 días del contacto inicial, Liliana Niño, coordinadora de marketing digital de la</p>	<p>En esta etapa tanto la Universidad de Los Andes como la Universidad de La Sabana presentó áreas de</p>

	<p>Juliana Herrera, Gerente de proyectos de la facultad de Ingeniería de Unisabana Hub y, mediante un correo electrónico manifestando el interés de la universidad de conocer el requerimiento a fondo con una videollamada, que eventualmente fue programa para el día 21 de octubre.</p>	<p>ofertar para el curso a través de Felipe Samper, director de programas educativos y luego de un intercambio de correo electrónicos se fijó una reunión virtual para el día 21 de octubre.</p>	<p>dirección de educación continua, informa que la universidad no tiene cursos específicos en el programa solicitado pero que están en la capacidad de diseñarlo a la necesidad de la empresa, para lo cual solicita la disponibilidad de agenda para tener un primer acercamiento a la necesidad esto el día 3 de octubre. Luego de informar la disponibilidad con dos opciones de espacio, no se recibió respuesta, luego de 14 días de la primera respuesta, se volvió a contactar recordando la necesidad del curso y la disponibilidad de agenda, a lo cual no se recibió respuesta, Por lo que el proceso de Cliente oculto para esta universidad fue concluido.</p>	<p>mejora en los tiempos de respuesta a los requerimientos, especialmente en términos de rapidez al primer contacto y manejo de herramientas digitales para comunicarse con una persona directamente. En comparación la Universidad Javeriana tuvo una primera respuesta rápida más allá de que no se logró finalizar el proceso a falta de contacto. El proceso luego del primer contacto tanto para la Universidad de La Sabana como para la Universidad de los Andes estuvo dentro de las expectativas, donde se requiere más información del requerimiento para poder plantear una solución y una oferta, por lo que en estos dos casos la reunión virtual se puede ver como la introducción a la necesidad.</p>
--	--	--	--	--

<p>Video llamada</p>	<p>La video conferencia fue citada para las 3:00 pm, Inició a tiempo con asistencia de Maria Juliana Herrera (Unisabana HUB) y el profesor de la facultad de Ingeniería, Jairo Rafel Montoya. Se presento inicialmente Juliana, compartiendo información básica del HUB, y luego el profesor Jairo Montoya, hizo su introducción profesional, luego se dio paso a la introducción de Corteva como empresa y de Juan Felipe como trabajador de Corteva y del planteamiento de la necesidad. El Profesor Jairo fue muy activo en la conversación y realizó preguntas de valor en la llamada con el fin de extraer el contexto de la necesidad desde el punto de vista de la organización, del área y de los roles involucrados. Maria Julia cerró la reunión con unas preguntas de carácter administrativo</p>	<p>La video conferencia fue citada para las 10:00 pm, Inició a tiempo con asistencia de Alexandra Hernandez, gestora de diseño de programas. La conversación inicio con la gestora dando una introducción completa de la universidad y el área de educación continua, luego de esto se dio paso a la introducción de Corteva como empresa y de Juan Felipe como trabajador de Corteva y del planteamiento de la necesidad. Alexandra guio la conversación por el camino administrativo, de presupuesto, disponibilidad, toma de decisiones etc., el área técnica de la necesidad dio la impresión de que paso a un segundo plano solo con la descripción que dio Juan Felipe y no se le dio profundidad, al final se indicó un espacio de 2 semanas para la presentación de la oferta,</p>		<p>En términos generales, la universidad de La Sabana tuvo durante la videollamada de contacto una mayor profundización en el tema técnico que a primera impresión le permitirá generar una propuesta más acorde a la necesidad de Corteva, la presencia del profesor Jairo elevó la conversación a un nivel técnico superior que la que se llevó con la Universidad de Los Andes, se identifica como punto positivo a la Universidad de los Andes, la introducción a la Universidad y al área de educación corporativa el cual fue más detallado y completo que la introducción de Unisabana Hub</p>
-----------------------------	--	--	--	---

	enfocado al presupuesto, disponibilidad de inicio y toma de decisiones, al final se indicó un espacio de 2 semanas para la presentación de la oferta.			
Preparación de oferta	<p>Presentó una propuesta en un plazo de 10 días después de la videollamada, La propuesta presenta un enfoque teórico con el objetivo de desarrollar competencias para el análisis, evaluación e implementación de métodos de administración y control de inventarios en el contexto de las operaciones de la empresa, a través del estudio de modelos y casos de aplicación, Se adapta a lo inicialmente solicitado sin embargo dentro del contenido descrito del curso no incluye actividades prácticas.</p> <p>La propuesta incluyó: La presentación de la Universidad, del área de Unisabana HUB, dentro la propuesta técnica, la</p>	<p>Presentó una propuesta en un plazo de 9 días después de la videollamada, La propuesta presenta un enfoque teórico / practico con 3 objetivos principales, comprender los principios fundamentales de la gestión de inventarios, evaluación de los diferentes modelos de control de inventarios y MRP en la industria Agro e identificar las mejores prácticas para la gestión de inventarios y MRP, competencias para el análisis, evaluación e implementación de métodos de administración y control de inventarios en el contexto de las operaciones de la empresa, a través del</p>		<p>La propuesta de Los Andes incluye casos prácticos que buscan facilitar la comprensión y aplicación de los conceptos teóricos en el contexto de la industria agropecuaria, lo que la hace más adaptada a la necesidad de integración práctica solicitada inicialmente. Ambas propuestas incluyen certificación y perfil de los profesores, pero se diferencian en el enfoque práctico, la duración y el costo, siendo la propuesta de Los Andes más costosa, pero con una metodología que incorpora la práctica.</p>

	<p>duración propuesta fue de 24 horas, modalidad remota sincrónica, dividida en 4 módulos entre 4 y 8 horas cada uno, el profesor encargado de cada módulo y los temas a tratar, seguido por los perfiles de los profesores, la certificación que se otorgara a aquellos quienes tomaron el curso, sección de responsabilidades de las partes, finalmente la propuesta económica, incluyendo todo lo mencionado el valor total del curso presentado fue de \$13,960,000.</p>	<p>estudio de modelos y casos de aplicación. Se adapta completamente a lo planteado en la necesidad, además, incluyen casos prácticos para el entendiendo de los módulos teóricos.</p> <p>La propuesta incluyó: La presentación de la Universidad, del área de Executive Education, dentro la propuesta técnica, la duración propuesta fue de 12 Horas, modalidad remota sincrónica, dividida en 3 módulos de 4 horas cada uno y los temas a tratar, seguido por los perfiles de los posibles profesores, la certificación que se otorgara a aquellos quienes tomaron el curso, la propuesta económica, incluyendo todo lo mencionado el valor total del curso presentado fue de \$18,000,000.</p>		
--	--	--	--	--

<p>Seguimiento</p>	<p>No realizó un seguimiento a la propuesta en los 15 días posteriores a la entrega de la oferta.</p>	<p>El seguimiento fue justo, con un correo de confirmación de la recepción de la propuesta 5 días después del y comunicación por medio de WhatsApp para preguntar por el proceso de toma de decisión.</p>		
---------------------------	---	---	--	--

Conclusión

La comparación entre el proceso de contacto, comunicación y elaboración de propuestas de formación de la Universidad de La Sabana y la Universidad de Los Andes revela diferencias en el enfoque metodológico, la estructura del curso y el valor económico. Utilizando la metodología de cliente oculto, se identifican las siguientes conclusiones:

- **Enfoque Teórico vs. Teórico-Práctico:** La Universidad de Los Andes ofrece una propuesta que combina teoría y práctica, adaptándose mejor a la necesidad de aplicar conceptos en casos reales dentro de la industria. Esta característica fortalece la experiencia de aprendizaje y permite a los participantes desarrollar habilidades prácticas. La Universidad de La Sabana podría beneficiarse de incorporar un componente práctico para mejorar la aplicabilidad de los conocimientos impartidos.
- **Duración y Modularidad del Curso:** La propuesta de Los Andes es más compacta (12 horas frente a las 24 horas de La Sabana) y está organizada en tres módulos de 4 horas cada uno, lo que facilita la integración del curso en la agenda de los participantes. La Sabana, al ofrecer módulos de hasta 8 horas, podría optimizar su estructura modular para hacer el programa más manejable y atractivo.

- **Costo y Percepción de Valor:** La propuesta de Los Andes, aunque más cara, presenta un valor adicional percibido al integrar prácticas aplicadas. La Sabana, con un costo más bajo, podría aumentar la percepción de valor sin incrementar el precio, al incluir prácticas y casos de estudio relevantes.
- **Personalización para la Industria:** Los Andes se enfoca en la industria a la cual pertenece Corteva, lo cual aporta relevancia sectorial. Aunque La Sabana se ajusta a las necesidades generales de la administración de inventarios, podría explorar la personalización sectorial para aumentar la relevancia.
- **Servicio al Cliente:** El análisis comparativo muestra que, si bien las universidades evaluadas tienen procesos establecidos para gestionar el contacto inicial y la preparación de ofertas y el seguimiento post oferta, existe una clara área de mejora en la rapidez y consistencia de las respuestas, especialmente en las etapas iniciales del contacto. Este aspecto es crucial, ya que las demoras prolongadas pueden impactar negativamente en la experiencia del cliente y la percepción de importancia de la necesidad del cliente. Puntos Claves que la Universidad de La Sabana puede adatar de los hallazgos.
- **Incorporación de Actividades Prácticas:** Añadir casos de estudio o prácticas simuladas que reflejen situaciones del entorno empresarial, para fortalecer la aplicación real de los conceptos teóricos.
- **Optimización de la Carga Horaria:** Considerar una estructura de curso más breve y concentrada, ajustando el contenido a módulos de menor duración (ej. 4 horas), con el fin de facilitar la participación y concentración de los estudiantes.

- Percepción de Valor Adicional: Comunicar de manera más detallada los beneficios y el valor práctico de la capacitación, resaltando cómo el contenido contribuye a competencias aplicables, mejorando así la percepción del curso sin aumentar el precio.
- Para optimizar el servicio al cliente, es fundamental establecer tiempos de respuesta claros y comunicarlos al cliente, implementar herramientas de automatización como chatbots para agilizar la recepción de solicitudes, y centralizar la gestión mediante plataformas CRM para coordinar y dar seguimiento. Además, se puede capacitar al personal en atención al cliente para priorizar agilidad y proactividad, y establecer protocolos estructurados de seguimiento utilizando múltiples canales de comunicación.
- Siguiendo estos puntos, la Universidad de La Sabana puede hacer su propuesta más competitiva y adaptada a las expectativas de los clientes, aprovechando las mejores prácticas observadas en la Universidad de Los Andes.

10.4 Propuesta de valor

Mediante la metodología del Value Proposition Canvas, se logró alinear de manera precisa la oferta de servicios de Unisabana HUB con las necesidades y deseos específicos de los clientes corporativos. Este enfoque centrado en el cliente nos ha permitido identificar los puntos de dolor que experimentan las empresas en materia de capacitación y desarrollo, así como las ganancias que buscan obtener al invertir en la formación de sus empleados. Nuestra propuesta de valor, diseñada a partir de este profundo entendimiento del cliente, busca ofrecer soluciones innovadoras y personalizadas que generen un impacto tangible en los resultados de negocio:

"La oferta de cursos corporativos de Unisabana HUB permitirá a los clientes elevar el potencial de la organización con soluciones de formación corporativa a medida, diseñadas por expertos y

respaldadas por una prestigiosa institución académica con la Universidad de La Sabana.

Unisabana HUB ofrece programas de capacitación flexibles y personalizados que permiten desarrollar las habilidades de los empleados, mejorar el desempeño organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos."

10.5 DOFA

Con el fin de continuar con la metodología planteada y teniendo en cuenta el análisis interno y externo desarrollado en los puntos anteriores, se realizará un diagnóstico detallado de lo encontrado, con el fin de determinar fortalezas y debilidades, para poder trazar un plan estratégico que articule de manera eficiente sus recursos con las exigencias del mercado. A través de un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), se examinan los factores clave que influyen en el rendimiento comercial del HUB, desde su infraestructura y procesos internos hasta su posicionamiento en el mercado y su capacidad de innovar.

Este ejercicio no solo permitirá identificar las áreas donde el HUB presenta ventajas competitivas, sino también aquellas en las que es necesario implementar cambios estratégicos.

A continuación, se presenta la matriz DOFA de Unisabana HUB.

Tabla 5. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	1. Flexibilidad en la estructuración de ofertas de acuerdo con la necesidad de cada cliente	1. Cantidad limitada de docentes que apoyan la estructuración de la oferta técnica en cada una de las facultades, lo que repercute en tiempos más lentos de respuesta a los clientes.
	2. Reputación institucional	2. Proceso de generación de propuestas técnicas
	3. Alianzas con Entidades gubernamentales y privadas en la zona de influencia de Sabana Centro	3. Ausencia de recursos de mercadeo digitales que permitan dar a conocer los servicios y la oferta de Unisabana HUB (Página web, Redes sociales, mercadeo institucional, LinkedIn)
	4. Variedad de oferta en cuanto a las áreas de conocimiento soportada en las diferentes facultades.	4. Herramientas digitales desactualizadas al contexto del mercado para la prestación de servicios de educación virtual.
	5. Perfiles de los docentes que apoyan los proyectos, cuentan con amplia experiencia técnica y académica	5. Procesos administrativos poco eficientes
	6. Programas interdisciplinarios	6. Escasez de alianzas con expertos externos que tengan experiencia en el sector real y en la docencia
	7. Satisfacción de los clientes (92,3% muy satisfechos)	7. Disponibilidad de espacios en la planta física, dado que la prioridad son las actividades regulares como el pregrado y los postgrados.
	8. Laboratorios para aprendizaje experiencial	8. Escasa presencia en otras regiones del país
		9. Atención al servicio de cliente en el proceso de compra y postventa
		10. Adaptabilidad ágil y eficiente de acuerdo con la evolución constante de las necesidades del mercado
		11. Uso ineficiente de herramientas tecnológicas para el seguimiento de la gestión comercial
OPORTUNIDADES	FO (Maxi - maxi)	DO (Mini – Maxi)

1. Explotación de la ubicación del campus de La Sabana, atrayendo más empresas de la zona de influencia de Sabana Centro	1. Diferenciación en la propuesta de valor incluyendo atributos innovadores (O4, F4, F8)	1. Expansión geográfica a través de alianzas estratégicas con empresas en otras regiones (O5, D8)
2. Involucrar a una mayor cantidad de personal planta de la universidad en procesos de estructuración de ofertas	2. Implementar nuevas líneas de negocio enfocadas en las certificaciones especializadas. (Icontec, PMI, ITIL, entre otras) (O5, O7, F5)	2. Mejorar el servicio al cliente para potencializar la fidelización de compradores (O8, D9, D11)
3. Refuerzo en formación y capacitación en proceso de ventas y estrategia de mercadeo para el equipo comercial de Unisabana HUB.		3. Campañas de marketing para atraer nuevos clientes (O3, D3)
4. Metodologías de aprendizaje más experiencial y enfocadas en la práctica		4. Diseñar programas personalizados de formación para empresas de acuerdo con sus necesidades y con seguimiento en tiempo real (O6, D4)
5. Alianzas estratégicas con empresas (Partnerships)		5. Implementación de inteligencia artificial en los procesos de formación (O5, D4)
6. Aumento de la demanda de educación corporativa.		
7. Nuevas líneas de negocio enfocadas en temas especializados		
8. Proceso de fidelización con los clientes		
AMENAZAS	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini – mini)
1. Saturación del mercado por aumento de la oferta debido a competencia emergente como plataformas, pymes y consultores freelance	1. Diseñar programas corporativos eficaces que se ajusten al presupuesto de las empresas (A2, F1)	1. Revisión del modelo de costos en la estructuración de las propuestas. (A3, D1)
2. Cambios en las tendencias del mercado / usuario		1. Benchmarking internacional para identificar herramientas o metodologías de formación corporativa a la medida (A2, A4, D4)
3. Recortes presupuestarios de empresas		
4. Percepción del valor agregado de educación corporativa a la medida frente a opciones más económicas		
5. Cambios normativos en el mercado		

10.6 Factores claves de éxito

De acuerdo con el análisis realizado se concluyen los siguientes factores claves de éxito que serán tenidos en cuenta más adelante cuando se defina el plan estratégico para Unisabana HUB:

- ✓ **Necesidad de modernización digital:** Unisabana HUB enfrenta una carencia significativa en recursos de marketing digital y herramientas tecnológicas actualizadas, lo que limita su capacidad de dar a conocer su oferta en mercados competitivos. Para competir eficazmente, será clave invertir en una estrategia digital sólida que incluya presencia en redes sociales, un sitio web optimizado y herramientas de educación virtual acordes con las expectativas del mercado.

- ✓ **Fortaleza en la personalización de ofertas educativas:** A pesar de las limitaciones en infraestructura y personal, Unisabana HUB cuenta con la flexibilidad para adaptar sus propuestas educativas a las necesidades específicas de los clientes. Esta capacidad de personalización es una fortaleza valiosa en un mercado que cada vez más demanda soluciones a la medida, y debería ser potenciada mediante alianzas estratégicas y procesos más eficientes.

- ✓ **Diferenciación en la propuesta de valor:** La saturación del mercado y la percepción de que existen alternativas más económicas, especialmente en plataformas emergentes y consultoras, representan una amenaza para Unisabana HUB. Será fundamental trabajar en mejorar la percepción del valor agregado de sus servicios, destacando la experiencia y reputación institucional como diferenciadores clave frente a competidores.

✓ **Oportunidad de crecimiento mediante formación corporativa especializada:** El aumento en la demanda de educación corporativa y la posibilidad de implementar nuevas líneas de negocio, como certificaciones especializadas, representa una oportunidad para diversificar la oferta y captar más clientes. Sin embargo, esto solo será posible si se refuerza la capacidad técnica y comercial del equipo, mejorando los procesos administrativos y fortaleciendo la formación en ventas y estrategias de mercado.

10.7 Planteamiento de objetivos

Con base en la información suministrada en el capítulo 3. Justificación del problema, las ventas de educación corporativa sólo significan el 34% de las ventas totales de Unisabana HUB, razón por la cual se determina que el objetivo del plan estratégico es lograr duplicar las ventas anuales en educación corporativa en un período de cinco años.

10.8 Definición de estrategias

De acuerdo con el informe de ventas de Unisabana HUB, los programas de educación corporativa no han tenido un crecimiento lineal en los últimos años, por el contrario, su comportamiento ha sido fluctuante, años en los que decrece, posterior crecen y años en los que tiene un crecimiento exponencial, por esta razón se ha definido desarrollar una estrategia de crecimiento.

Según (Munuera & Rodríguez, 2012) una estrategia de crecimiento es recomendable cuando la empresa no ha explotado todas las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que atiende; esto le aplica a Unisabana HUB dado que al no contar con un plan estructurado de mercadeo no se ha dado a conocer en todo el territorio colombiano e internacional posteriormente. Para llevar a cabo el análisis de esta estrategia se usará la herramienta de Matriz de Ansoff también denominada matriz de crecimiento.

Gráfico 9. Matriz de Ansoff



Fuente propia

Una vez realizado el análisis de la matriz de Ansoff se definieron dos grandes estrategias:

→ **Penetración de mercado:** En línea con el objetivo planteado Unisabana HUB contempla obtener una mayor penetración en el mercado. Esta estrategia se enfoca primero en fidelizar a los clientes existentes para que sigan comprando y en segundo lugar en atraer nuevos clientes.

Para lograr el aumento en el mercado es necesario incluir estrategias de mejora de servicio al cliente, campañas de marketing y revisión de modelo de costos en la estructuración de la propuesta.

→ **Desarrollo de producto:** Enfocada en explorar nuevas aplicaciones para los productos que logren atraer a nuevos segmentos de mercado diferentes a los actuales. Con base en la información obtenida en el desarrollo metodológico se observa que Unisabana HUB cuenta con oportunidades de mejora en el portafolio de productos de educación corporativa, fortaleciendo las herramientas de educación virtual, contenidos actualizados y una plataforma innovadora que permita ofrecer servicios a la medida y con costos relativamente más bajos lo que impactará de manera positiva la rentabilidad de los proyectos.

→ **Desarrollo de mercado:** En esta estrategia se pretende lograr una expansión nacional e internacional de los servicios de Unisabana HUB a través de alianzas con Entidades públicas y privadas en otras geografías. Adicional, se propone realizar estudios de benchmarking para identificar herramientas y metodologías de formación corporativa a la medida.

A continuación, se presenta el desglose de las estrategias a desarrollar:

Tabla 6. Estrategias propuestas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA TÁCTICA	ACTIVIDADES CLAVES
<p>Duplicar las ventas de Unisabana HUB en los próximos 5 años</p>	<p>Estrategia de relacionamiento y fidelización (servicio al cliente)</p>	<p>Implementar estrategia de marketing digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Crear contenido digital (videos, infografías, posts) destacando los casos de éxito de proyectos y compartiendo contenido de interés a través de las redes sociales de La Universidad *Actualización página web *Lanzar un perfil institucional de Unisabana HUB en LinkedIn *Campañas publicitarias de contenidos en redes sociales, Google y LinkedIn
		<p>Implementar un programa de fidelización para todos los clientes (nuevos, activos e inactivos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Diseñar un programa de beneficios exclusivos para clientes que renueven o contraten múltiples programas. Ejemplo: precios especiales, contenidos adicionales o consultorías gratuitas, consultor aprendiz. *Definir una metodología para medir la satisfacción postventa de los clientes *Acompañamiento anual a clientes activos del sector privado para asesorarlos en el diseño del Plan de Capacitación Institucional para el siguiente año.

		Implementar un plan de capacitación anual enfocado en ventas y servicio al cliente para el equipo comercial	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitación del equipo comercial. Por ejemplo: workshops de ventas consultivas, habilidades blandas, actualización en tendencias, servicio al cliente y prospección de clientes. *Consultoría y/o auditoría del proceso comercial de Unisabana HUB
		Diseñar un plan relacionamiento que incluya el diagnóstico de necesidades de los clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> *Definir la metodología que permita identificar las necesidades de los clientes potenciales. *Segmentación de clientes *Definir un plan de acercamiento con Asociaciones y Federaciones Nacionales o regionales
		Diseñar el modelo de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> *Optimización de herramienta de CRM para el seguimiento y control de clientes *Capacitación del equipo comercial y de operaciones en servicio al cliente *Definir plan de comunicación con los clientes
	Expansión Geográfica (Nacional e Internacional)	Estudio de mercado para priorizar las regiones en la que se realizaría la expansión	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar un análisis de mercado para determinar sectores y regiones con mayor potencial *Priorización de regiones objetivo *Diseñar el plan de expansión con base en las regiones priorizadas
		Crear alianzas estratégicas con empresas, Universidades y entidades nacionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar visitas de campo para conocer diferentes metodologías y procesos en diferentes regiones y países *Identificar socios potenciales *Definir las condiciones de las alianzas

		Fortalecer la visibilidad de marca de Unisabana HUB a nivel nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> *Participar en ferias y eventos empresariales o educativos en mercados objetivos *Ofrecer webinars gratuitos a nivel corporativo en regiones objetivo, mostrando casos de éxito *Establecer oficinas satélites o representantes en las principales ciudades objetivo.
	Diferenciación en la Propuesta de Valor	Diseñar portafolio de servicios	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar servicios clave o temáticas ofrecidos por las Unidades académicas de Unisabana *Estandarizar contenidos de mayor recompra para la presentación de propuesta *Generar portafolio de casos de éxito *Diseño de la identidad de marca (branding)
		Desarrollar una plataforma tecnológica de acuerdo con las necesidades identificadas en cada cliente y que permita monitorear el progreso de los participantes en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar un estudio de costos para analizar la viabilidad financiera *Implementar un sistema de gestión de aprendizaje (LMS) para cada cliente de acuerdo con las necesidades identificadas que genere reportes en tiempo real durante la ejecución del programa *Desarrollar un banco de cursos estandarizados de acuerdo con el portafolio de mayor recompra identificado

Con base en el análisis realizado en la matriz de Ansoff se definieron tres estrategias de crecimiento:

1. Estrategia de relacionamiento y fidelización: El objetivo de esta estrategia es construir relaciones sólidas y sostenibles con los clientes, asegurando que perciban a Unisabana HUB no solo como un proveedor de servicios de educación corporativa, sino como un socio estratégico en el desarrollo de sus competencias organizacionales. La estrategia se basa en mejorar la experiencia del cliente, aumentar la confianza y promover la fidelización mediante acciones que integren marketing digital, programas de beneficios exclusivos y un enfoque consultivo para comprender y responder a las necesidades de los clientes.

Las estrategias tácticas planteadas son las siguientes:

- **Implementar una estrategia de marketing digital:** Unisabana HUB a la fecha no cuenta con un plan de marketing digital, esta estrategia busca diseñar el plan de mercadeo digital con el fin de aumentar la visibilidad, captar leads a través del tráfico generado en los diferentes sitios que se construyan, para cumplir con este objetivo se incluyen actividades como la creación de contenido digital (videos, infografías y posts), actualización de la página web, lanzamiento de un perfil institucional en LinkedIn y campañas publicitarias segmentadas en redes sociales, Google y LinkedIn. La fuerza comercial hará seguimiento a los leads generados y se espera que se logren captar nuevos clientes.
- **Implementar un programa de fidelización:** Consiste en ofrecer valores agregados exclusivos para clientes que renueven o contraten múltiples programas, dentro de los beneficios se proponen precios especiales, acceso a contenido adicional o consultorías gratuitas. Este programa estará enfocado a tres tipos de clientes: nuevos, activos los que

compran servicios recurrentemente e inactivos aquellos clientes que compraron, pero no se obtuvo recompra.

El programa de fidelización abarcará todo el ciclo de relacionamiento con el cliente dentro de los cuales se encontrarán acciones como: plan anual de ciclo de contacto con los clientes, revisión semestral de actividades, presentación de portafolios una vez al año a clientes y sesiones de relacionamiento con los clientes más valiosos

Dentro del programa de fidelización también se encuentra como proyecto realizar acompañamientos anuales personalizados a los clientes para apoyarles en la estructuración del Plan Institucional de Capacitación del siguiente año, con el fin de influir en la decisión de compra y que los servicios sean implementados por La Sabana.

Otro factor fundamental es el monitoreo de percepción y satisfacción del cliente mediante herramientas de evaluación continua como por ejemplo el Net Promoter Score -NPS, evaluación periódica de satisfacción general y análisis de comentarios y retroalimentación para implementar mejoras.

- **Plan de capacitación anual del equipo comercial:** Se enfocará en desarrollar habilidades clave del equipo comercial mediante workshops en ventas consultivas, actualización en tendencias de mercado y técnicas de prospección.
Adicional, se propone desarrollar una auditoría del proceso comercial para identificar áreas de mejora.
- **Diseñar un modelo de servicio al cliente:** Tiene como objetivo principal establecer una estructura operativa y estratégica que garantice la excelencia en la atención, seguimiento y satisfacción de los clientes en todas las etapas de interacción con la organización. Este modelo busca optimizar la experiencia del cliente, desde el primer contacto hasta el cierre

del servicio, integrando herramientas tecnológicas, procesos estandarizados y un equipo capacitado para atender de manera proactiva y personalizada.

Para llevar a cabo con éxito la implementación del modelo es fundamental contar con un equipo comercial altamente preparado para ofrecer soluciones rápidas y efectivas aumentando la satisfacción del cliente.

Otro punto clave dentro del diseño del modelo es la optimización de herramienta CRM (Customer relationship Management) que permita centralizar la información de los clientes, facilitando el seguimiento de sus interacciones, historial de compras y necesidades específicas, permitiendo una comunicación personalizada basada en datos concretos.

2. Estrategia de expansión geográfica: El objetivo es incrementar la presencia de Unisabana HUB en nuevas regiones, tanto a nivel nacional como internacional, para cumplirlo se priorizará en identificar mercados con alto potencial mediante estudios de mercado detallados y establecer alianzas estratégicas con actores clave. Además, se busca aumentar la visibilidad de la marca en mercados objetivo.

Las estrategias tácticas planteadas son las siguientes:

- **Realizar un estudio de mercado:** Se busca analizar sectores y regiones con mayor demanda potencial para los servicios de Unisabana HUB. Con base en este análisis, se priorizarán las regiones y se diseñará un plan de expansión detallado.
- **Crear alianzas estratégicas:** Se trabajará en identificar socios clave, como empresas, universidades y entidades nacionales e internacionales. Las visitas de campo permitirán explorar diferentes metodologías y procesos que se puedan implementar en La Universidad para diferenciarse de la competencia.

- **Fortalecer la visibilidad de la marca:** Con el fin de aumentar el reconocimiento de marca, se define participar en diferentes actividades de promoción y difusión como la presencia en ferias y eventos empresariales o educativos relevantes, ofrecer webinars empresariales gratuitos dirigidos a Entidades de interés, presentando casos de éxito que permitan la consecución de nuevos contactos y clientes potenciales.

De manera más ambiciosa se espera lograr establecer oficinas satélites o representantes en ciudades clave.

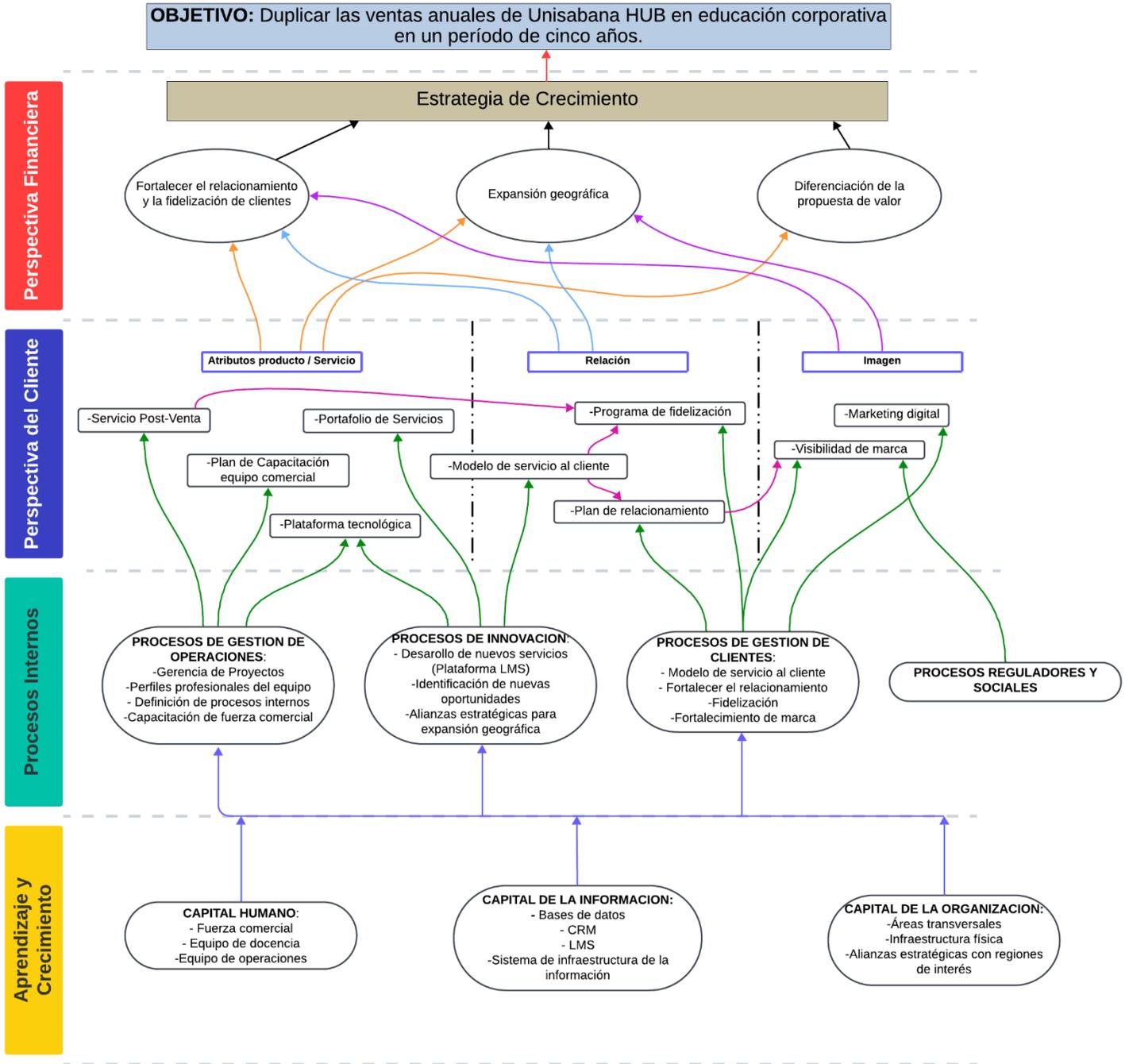
3. Estrategia de diferenciación en la propuesta de valor: Se centra en destacar los servicios de Unisabana HUB como únicos e innovadores dentro del mercado de la educación corporativa fortaleciendo el portafolio de servicios, adaptándolo a las demandas específicas del mercado y desarrollando soluciones tecnológicas que optimicen la experiencia del cliente.

Las estrategias tácticas planteadas son las siguientes:

- 1. Diseñar portafolio de servicios:** Si bien la propuesta de valor de Unisabana HUB es el diseño de programas a la medida, es importante contar un portafolio de servicios que muestre las líneas de trabajo base, y se presenten los contenidos claves de mayor demanda. Adicional, se propone estandarizar los programas de mayor recompra con el fin de agilizar la estructuración de las propuestas. Dentro de esta estrategia se incluye el fortalecimiento de marca actualizando el branding de Unisabana HUB
- 2. Desarrollar una plataforma tecnológica:** Con base en la información recolectada a través del estudio de la competencia se evidenció como oportunidad implementar un sistema de gestión de aprendizaje (LMS) a la medida. Se realizaría un acompañamiento y evaluación de las necesidades de capacitación de las empresas y con base en esos

resultados se configuraría un programa de capacitación personalizado para cada colaborador, la plataforma se apoyaría con tutores expertos en las temáticas que se encargaran de resolver dudas, tener clases sincrónicas con los estudiantes y dar acompañamiento técnico durante todo el proceso. Adicional, los líderes a cargo de las capacitaciones podrán realizar seguimiento del avance en tiempo real. Para llevar a cabo este proyecto se necesitaría desarrollar una metodología de identificación de necesidades y desarrollar un banco cursos o temáticas que se puedan configurar de acuerdo con las necesidades puntuales del cliente.

Gráfico 10. Mapa estratégico



Fuente Propia

Para dar una completa representación visual de la estrategia generada, se utiliza un mapa estratégico, en este se describe el proceso de creación de valor mediante relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balance Score Card: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y mercado, y financiera. (Roncancio, 2017)

Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará

Las 4 perspectiva del Mapa estratégico de acuerdo con (Roncancio, 2017) se pueden simplificar como:

- Financiera, esta perspectiva se enfoca en el manejo y procesamiento de los datos financieros.
- Clientes, comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento.
- Procesos internos, procesos clave que tienen el mayor impacto en la estrategia.
- Aprendizaje y crecimiento, se enfoca en el personal de la organización que es considerado como un activo intangible que la distingue de otras organizaciones.

Matriz de priorización: Impacto esfuerzo

Una vez desarrolladas las estrategias para el plan de mercadeo de Unisabana HUB, la correcta asignación de recursos y la identificación de las iniciativas más valiosas son esenciales para maximizar el impacto y lograr los objetivos propuestos. En este contexto, la Matriz Impacto-Esfuerzo surge como una herramienta visual y práctica para evaluar y priorizar las diferentes

tareas o proyectos en función de dos factores clave: el impacto que generan y el esfuerzo requerido para ejecutarlos.

La matriz se organiza en dos ejes:

- **Impacto:** Representa el grado en el que una tarea contribuye a alcanzar los objetivos del proyecto, desde un impacto bajo hasta un impacto alto.
- **Esfuerzo:** Indica la cantidad de recursos, tiempo y energía necesarios para completar una tarea, oscilando entre esfuerzo bajo y esfuerzo alto.

De acuerdo con (Rodríguez, 2023) Al clasificar las tareas en cuatro cuadrantes, esta herramienta nos permite identificar fácilmente cuáles deben ser priorizadas y cuáles pueden ser pospuestas o descartadas:

1. **Impacto alto y esfuerzo bajo (prioridad máxima):** Estas tareas representan oportunidades clave para obtener resultados significativos con una inversión mínima. En un proyecto de mercadeo, pueden incluir actividades como ajustar una campaña digital existente basada en datos de alto rendimiento.
2. **Impacto bajo y esfuerzo bajo (prioridad baja):** Estas tareas tienen un impacto limitado y requieren pocos recursos. Aunque pueden ser útiles, no son esenciales y pueden posponerse sin afectar significativamente los resultados.
3. **Impacto y esfuerzo altos (prioridad media):** Estas tareas suelen ser desafiantes, pero también tienen un potencial considerable. Por ejemplo, el rediseño completo de una estrategia de branding podría encajar aquí. Estas iniciativas deben planificarse

cuidadosamente para asegurar que el esfuerzo invertido esté justificado por el impacto esperado.

4. **Impacto bajo y esfuerzo alto (prioridad nula):** Estas actividades consumen muchos recursos, pero ofrecen poco valor. Por lo general, deben evitarse o ser revaluadas para determinar si son necesarias.

Proceso para aplicar la matriz

De acuerdo con lo expresado por (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) el mejor proceso para desarrollar la matriz es:

1. **Identificar tareas:** Enumera todas las actividades o proyectos del plan de mercadeo.
2. **Evaluar impacto:** Determina el grado en que cada tarea contribuye a objetivos clave como el alcance, la retención de clientes o el incremento de ventas.
3. **Evaluar esfuerzo:** Analiza los recursos requeridos, incluyendo tiempo, presupuesto y personal necesario.
4. **Ubicar en la matriz:** Clasifica cada tarea según su impacto y esfuerzo, colocándola en el cuadrante correspondiente.
5. **Establecer prioridades:** Define el orden de ejecución basado en la ubicación en la matriz.

Tabla 7. Matriz de priorización

Estrategia	Nivel de impacto		Esfuerzo		Ejecución	Ejecución	Ejecución	Ejecución
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	1 (Alto I y Bajo E)	2 (Alto I y Alto E)	3 (Bajo I y Bajo E)	4 (Bajo I y Alto E)
Implementar estrategia de marketing digital	X			X	O			
Implementar un programa de fidelización para todos los clientes (nuevos, activos e inactivos)	X			X	O			
Implementar un plan de capacitación anual enfocado en ventas y servicio al cliente para el equipo comercial	X			X	O			
Diseñar un plan relacionamiento que incluya el diagnóstico de necesidades de los clientes potenciales		X		X			O	
Diseñar el modelo de servicio al cliente	X		X			O		
Estudio de mercado para priorizar las regiones en la que se realizaría la expansión		X	X					O
Crear alianzas estratégicas con empresas, Universidades y entidades nacionales e internacionales		X	X					O
Fortalecer la visibilidad de marca de Unisabana HUB a nivel nacional e internacional		X		X			O	
Diseñar portafolio de servicios		X		X			O	
Desarrollar una plataforma tecnológica de acuerdo con las necesidades identificadas en cada cliente y que permita monitorear el progreso de los participantes en tiempo real.	X		X			O		

10.9 Cronograma

TÁCTICA	ACTIVIDAD	2025				2026				2027				2028				2029					
		Q1	Q2	Q3	Q4																		
Implementar estrategia de marketing digital	Actualización página web																						
	Crear contenido digital																						
	Lanzar un perfil institucional en LinkedIn																						
	Campañas publicitarias en redes sociales y páginas web																						
Implementar un programa de fidelización para clientes	Programa de beneficios exclusivos para clientes																						
	Metodología para medir la satisfacción postventa																						
	Acompañamiento en el diseño del PIC																						
Implementar un plan de capacitación del equipo	Capacitación del equipo comercial																						
	Consultoría y/o auditoría del proceso comercial																						
Diseñar el modelo de servicio al cliente	Optimización de herramienta de CRM																						
	Formación del equipo HUB en servicio al cliente																						
	Definir plan de comunicación con los clientes																						
Desarrollar una plataforma tecnológica de acuerdo con las necesidades identificadas	Estudio de costos para analizar la viabilidad financiera																						
	Implementar un sistema de gestión de aprendizaje (LMS)																						
	Desarrollar un banco de cursos estandarizados																						
Diseñar un plan relacionamiento que incluya el diagnóstico de necesidades	Metodología que permita identificar las necesidades																						
	Segmentación de clientes																						
	Plan de acercamiento con Asociaciones y Federaciones																						
	Participar en ferias y eventos empresariales o educativos																						
Fortalecer la visibilidad de marca de Unisabana HUB a nivel nacional e internacional	Webinars gratuitos a nivel corporativo en regiones																						
	Establecer oficinas satélites o representantes																						
	Identificar servicios clave ofrecidos por las Unidades																						
Diseñar portafolio de servicios	Estandarizar contenidos de mayor recompra																						
	Generar portafolio de casos de éxito																						
Estudio de mercado para priorizar las regiones en la que se realizará la expansión	Diseño de la identidad de marca (branding)																						
	Análisis de mercado para definir regiones con potencial																						
	Priorización de regiones objetivo																						
	Diseñar el plan de expansión regiones priorizadas																						
Crear alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales	Realizar visitas de campo para conocer metodologías																						
	Identificar socios potenciales																						
	Definir las condiciones de las alianzas																						

10.10 Presupuesto y seguimiento

Para llevar el seguimiento de las diferentes estrategias y actividades, se diseñó una matriz que define las metas y el presupuesto que se requiere para ejecutar lo planteado

Tabla 8. Matriz de seguimiento y presupuesto

Estrategia	ESTRATEGIA TÁCTICA		PRESUPUESTO COP
	INDICADOR	META	
Implementar estrategia de marketing digital	Incremento en las ventas por tráfico digital	25% más de ventas anuales	60 millones
Implementar un programa de fidelización para todos los clientes (nuevos, activos e inactivos)	No. de clientes en el programa de fidelización	10 clientes estratégicos en el primer año de implementación y un 100% de crecimiento anual	35 millones
Implementar un plan de capacitación anual enfocado en ventas y servicio al cliente para el equipo comercial	Cumplimiento del plan de capacitación	100% completado el programa de capacitación para cada miembro del equipo	30 millones
Diseñar un plan relacionamiento que incluya el diagnóstico de necesidades de los clientes potenciales	Implementación de plan de relacionamiento	100% Implementada a 2 años	15 millones
Diseñar el modelo de servicio al cliente	Implementación del nuevo modelo de servicio	100% de implementación en el segundo año	75 millones
Estudio de mercado para priorizar las regiones en la que se realizaría la expansión	Implementación del estudio de mercado	100% desarrollado para el tercer año	15 millones
Crear alianzas estratégicas con empresas, universidades y entidades nacionales e internacionales	Implementación de Iniciativas con las entidades externas estratégicas	5 iniciativa durante los 3 primeros años, 10 iniciativas en los años siguientes	20 millones
Fortalecer la visibilidad de marca de Unisabana HUB a nivel nacional e internacional	Posicionamiento de marca	25% más de tráfico en web y redes	15 millones

Diseñar portafolio de servicios	Definición del portafolio de servicio	100% de implementación para el tercer año	10 millones
Desarrollar una plataforma tecnológica de acuerdo con las necesidades identificadas en cada cliente y que permita monitorear el progreso de los participantes en tiempo real.	Implementación de la plataforma tecnológica	100% Implementada a 5 años	180 millones
		Total	455 millones

11. Socialización de resultados

El lunes 25 de noviembre se le presentaron los resultados del trabajo de investigación a la directora de Unisabana HUB, en el cual se recibieron comentarios positivos y se definió que se implementarán las estrategias de acuerdo con la priorización planteada a lo largo del proyecto de investigación, para lo cual se conformará un equipo de trabajo y un cronograma de implementación.

Adicional, se evidenció que las estrategias se articularan con iniciativas en desarrollo por parte de La Universidad, a continuación, presentamos las principales:

- **Modelo de servicio:** debe diseñarse y definirse alineado al Modelo de servicio que ha venido implementando la Universidad llamado ALAS (Amor, libertad y Alegría para Servir más y mejor). La Universidad propone desarrollar una visión del servicio que permita ampliar la comprensión acerca del impacto que puede tener en la construcción de la cultura desde la función individual.

Dentro del modelo en construcción por La Universidad se definen las siguientes virtudes del servicio: asertividad, comprensión, cordialidad, fidelidad y diligencia

- **Auditoría de los procesos internos de Unisabana HUB:** En este momento la unidad se encuentra en un proceso de auditoría y consultoría con la empresa EY, para conocer cómo se pueden optimizar los procesos, capacitar al personal y evaluar las capacidades con el fin de que Unisabana HUB logre incrementar las ventas anuales.
- **Aliados 360:** desde La Universidad se ha venido trabajando en un proyecto para la actualización de los grupos de interés, lo que se quiere es tener un modelo propio de

caracterización en el cual se diferencian los actores de los roles que juegan en su interacción con la Universidad. De esta manera, se han definieron 19 “actores”, los cuales pueden llegar a asumir hasta 16 “roles” de interacción con la Universidad. Eso busca determinar la mejor forma de abordar a cada aliado y de ser más asertivos en la estrategia a manejar en cada uno de los roles. Actualmente, el modelo se encuentra en aprobación por la Comisión de Asuntos Generales – CAG, una vez se aprueba desde Unisabana HUB se analizará para incluirlo en su modelo de relacionamiento.

Adicional, en el marco de la jornada de socialización de los resultados de investigación de la Maestría en Gerencia Estratégica de La Universidad de La Sabana realizada el 2 de diciembre de 2024, se presentó el proyecto y se recibieron comentarios de tres docentes, enfocados en: profundizar la presentación de la propuesta de valor de Unisabana HUB, fortalecer las tendencias de la educación corporativa y analizar el presupuesto, los cuales fueron acogidos en la versión final del trabajo.

12. Aprendizaje del proyecto de investigación

El Presente proyecto ha permitido obtener aprendizajes valiosos que pueden aplicarse tanto a nivel institucional como en el sector educativo en general. Uno de los principales hallazgos fue la importancia de comprender en profundidad las necesidades específicas de los clientes corporativos. La segmentación del mercado no solo debe basarse en características generales, como el tamaño de la empresa o el sector, sino también en el análisis de sus objetivos estratégicos, retos operativos y necesidades de capacitación específicas.

Otro aspecto clave identificado fue la relevancia de las estrategias de comunicación y posicionamiento en entornos digitales, se identificó que la creación de contenido relevante, como estudios de caso, testimonios de clientes y artículos que destacan las tendencias del mercado, resultan esenciales para generar confianza y captar la atención de empresas interesadas en formación de calidad

Finalmente, uno de los aprendizajes más significativos fue la importancia de medir y analizar constantemente los resultados de las estrategias implementadas. Esto permitirá realizar ajustes en tiempo real, optimizar los recursos y garantizar un retorno de inversión más alto. Estos hallazgos no solo fortalecen la competitividad de la universidad, sino que también proporcionan un marco replicable que puede ser implementado por otras instituciones educativas interesadas en diversificar sus ingresos y posicionarse en el mercado de la formación corporativa.

Conclusiones

1. El desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para Unisabana HUB representa un hito fundamental para transformar su modelo de captación de clientes, tradicionalmente apoyado en la reputación institucional de la Universidad de La Sabana, hacia una estrategia más proactiva y orientada al mercado. Esta transición no solo asegura la sostenibilidad del HUB en un entorno de creciente competencia, sino que también lo posicionará como líder en la oferta de servicios de formación corporativa a la medida en Colombia.
2. El análisis interno evidenció fortalezas clave como la interdisciplinariedad del HUB, respaldada por 13 áreas del conocimiento, y el alto nivel académico de los docentes, con un significativo porcentaje de formación avanzada. Sin embargo, también se identificaron desafíos críticos, como la limitada participación de la totalidad de la planta docente en proyectos, procesos internos que afectan la eficiencia y tiempos de respuesta, y una estructura organizacional que requiere ajustes para gestionar el creciente volumen de clientes y proyectos.
3. Las entrevistas realizadas a los tomadores de decisiones de empresas medianas y grandes resaltaron criterios clave de evaluación como la calidad de los expertos, la flexibilidad en la oferta educativa, y el uso de tecnología avanzada. Si bien el HUB ha logrado satisfacer a un segmento de empresas nacionales, las multinacionales presentan barreras significativas debido a su dependencia de casas matrices y plataformas internas. Este contexto reafirma la necesidad de enfocar las estrategias en clientes con mayor potencial de impacto, priorizando la flexibilidad y diferenciación del servicio.

4. El benchmarking de los principales competidores del HUB identificó áreas donde se debe mejorar para mantener una ventaja competitiva, como la innovación tecnológica y la diversidad de programas. La competencia directa proviene de universidades de alto prestigio como Los Andes y Javeriana, que tienen ofertas igualmente robustas. A pesar de esto, Unisabana HUB posee un potencial único gracias a su capacidad de articular conocimiento interdisciplinario con propuestas adaptadas a necesidades específicas del cliente, una fortaleza que debe ser capitalizada y comunicada de manera más efectiva.
5. La aplicación del modelo "Value Proposition Canvas" permitió identificar estrategias, como la personalización de ofertas, el fortalecimiento de canales de atención al cliente y la integración de tecnologías para metodologías de capacitación virtual e híbrida. Estas acciones contribuirán a generar mayor valor percibido y a aumentar las tasas de conversión y recompra, fortaleciendo la relación con el cliente.
6. El cumplimiento de las metas propuestas en este proyecto no solo fortalecerá los indicadores financieros y comerciales del HUB, sino que también consolidará su rol como puente entre la academia y el sector empresarial. Esto contribuirá al logro de la visión institucional de convertirse en una universidad de tercera generación, enfocada en la transferencia de conocimiento, innovación y emprendimiento. La implementación exitosa del plan garantizará una ventaja competitiva sostenible, alineada con las demandas del mercado y las necesidades de los clientes.
7. Recomendaciones finales para la implementación:
 - Establecer un sistema de seguimiento robusto que permita medir el impacto de las estrategias implementadas, tanto en términos de ventas como en la percepción del cliente.

- Aumentar la inversión en tecnologías digitales que fortalezcan la oferta educativa y mejoren la experiencia del usuario.
- Diseñar programas de capacitación interna para docentes y equipos comerciales, asegurando que cuenten con herramientas y conocimientos alineados a las tendencias del mercado.
- Mantener un enfoque flexible y adaptable que permita ajustar las estrategias según los cambios del entorno competitivo y las necesidades emergentes de los clientes.

Con estas acciones, Unisabana HUB podrá consolidar su posicionamiento en el mercado de educación corporativa y cumplir con sus objetivos de crecimiento y diferenciación en un entorno desafiante y en constante evolución.

Referencias

- Administrativo, G. (2024). *Medición, análisis y evaluación de indicadores de gestión*. Bogotá.
- Arce, L. (2010). *COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES*. Madrid: Perspectivas.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Marketing (10a. ed.)*. Pretince Hall.
- Ballesteros, R. H. (2018). *Digitalia publishing*. Obtenido de <https://www-digitaliapublishing-com.ez.unisabana.edu.co/viewepub/?id=126768>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados, Enfoque para América Latina*. Meixco: Pearson, Prentice.
- Bernarda, G., Osterwalder , A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons Inc.: Hoboken.
- Brazdilova, M. (2005). Competitive intelligence and competitive abilities of enterprises . *Ekonomika a management* .
- Campos, C. (12 de Diciembre de 2023). Mercadeo basado en valores: Una investigación sobre la vinculación emocional entre la comercialización de los productos de la marca y la valoración del público. *Temas de Comunicación #47*.
- Cañas, L. M. (2023). *Plan estratégico de marketing*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://www-digitaliapublishing-com.ez.unisabana.edu.co/viewepub/?id=126786>
- Caracol Radio. (3 de Diciembre de 2021). El 80% de las empresas en Colombia ofrecen capacitación a sus colaboradores. *Caracol Radio*.
- Consulting, H. f. (9 de 9 de 2024). *Human factor consulting*. Obtenido de <https://humanfactorconsulting.com/2024/09/09/que-tanto-invierten-en-sus-empleados-las-empresas-en-capacitacion-en-colombia/>
- Da Silva, D. (2023). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-competencia/>
- El Congreso de Colombia. (28 de Diciembre de 1990). *Ley 50 de 1990*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Europa, R. d. (7 de Marzo de 2024). *Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa*. Obtenido de <https://recla.org/blog/tendencias-educativas/>
- Fernández, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: Editorial ESIC.
- García, A. J., Alvarado Choez, K. J., Baque Arteaga, M. X., & Ponce Baque, J. A. (2023). Investigación de mercados como herramientas en la toma de decisiones empresariales. *Ciencia y desarroll. Universidad Alas Peruanas*.
- Garcia, E. (2018). *Mercadeo Estratégico*. Pearson.
- González, S., & Baque, L. &. (2020). *Planeación estratégica* . Dilemas.

- Hernández, R. (2014). *Metodologías de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Jiménez, C. (2011). Anàlisis de la competencia: manual para competir con éxito en los mercados.
- Jiménez, C. (2012). *Lo que hay que saber acerca de la competencia*, DEBATES IESA, XVII (4). Obtenido de IESA: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/04-12jimenezcompetencia.pdf>
- Kai, L. N. (1 de Marco de 2007). *Philip Kotler y sus estrategias de marketing*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/philip-kotler-y-sus-estrategias-de-marketing/>
- Kierlanczyk, K. (4 de February de 2016). *A Brief History of Market Research*. Obtenido de Kelton : <https://www.keltonglobal.com/perspectives/a-brief-history-of-market-research/>
- Kotler, P. (2011). *EL MARKETING SEGUN KOTLER: COMO CREAR, GANAR Y DOMINAR MERCADOS*. Barcelona: PAIDOS IBERICA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). México: Pearson educación.
- Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2006). *Fundamentos de Mer-cadotecnia. 4ª edición*. Editorial Thomson.
- López, A. J., & Esteves, Z. I. (2022). El marketing digital educativo. Un aporte innovador para gestión educativa. *Revista interdisciplinaria de humanidades, educación, ciencia y tecnología*, 6.
- Mampel, P. (1 de Marzo de 2023). *ringover*. Obtenido de <https://www.ringover.es/blog/estrategia-comercial>
- Marin, I. G. (2015). *La era del mercadeo digital*. Obtenido de IESA: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/08/2015-1-mercadeodigital.pdf>
- Martínez, S. J. (2022). *Investigación y recogida de información de mercados*. Malaga: IC Editorial.
- Mudryk, A. (16 de Abril de 2024). *How to Use Value Proposition Canvas for Better Product-Market Fit*. Obtenido de CIEDEN: <https://cieden.com/value-proposition-canvas-customer-segment-explained>
- Mullins, J. (2014). *Introducción al marketing*. McGraw Hill.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Naciones Unidas . (1948). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. Paris.
- Narver, J., & Slater, S. (2011). The Effects of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Olmo, J. L., & Fondevila, J. (2014). *Marketing digital en la moda*. Madrid: Ediciones internacionales Universitarias, S.A.

- Ospina, M. R., & Sanabria, P. E. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: El modelo MIGME. *Revista Universidad Militar Nueva Granada.*, 107-136.
- Phang, K. (8 de Febrero de 2024). *Higher Ed Marketing: A Corporate Approach for Institutional Success*. Obtenido de <https://upcea.edu/>: <https://upcea.edu/higher-ed-marketing-a-corporate-approach-for-institutional-success/>
- Porter, M. (2010). *Ventajas competitivas: creaciones y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Mexico: Piramide.
- Punch, Lichtman, & Morse. (2008). *Encyclopedia of Educational Psychology*.
- Pursell, S. (21 de Diciembre de 2021). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-de-servicios>
- Ries, A., & Strout, J. (2017). *Posicionamiento*. McGraw-hill.
- Rivera, G. P., & Feijo Cuenca, T. E. (5 de Junio de 2024). Estrategias de marketing para el posicionamiento de emprendimientos digitales. *Digital publisher*. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2567/2129
- Rodriguez, J. (07 de December de 2023). *THIGA MEDIA*. Obtenido de <https://www.media.thiga.co/es/glosario/matriz-impacto-esfuerzo-descarga#:~:text=La%20Matriz%20Impacto%2DEsfuerzo%20es,va%20desde%20bajo%20hasta%20alto>.
- Rodríguez, J. L. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Roncancio, G. (17 de Agosto de 2017). *Gestion Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve-en-una-organizacion>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sanchez Nuñez, K. A., Vinueza Barrionuevo, K. M., & Santamaría Díaz, E. C. (2021). Marketing educacional como factor crítico de éxito en el servicio académico para alumnos universitarios. *Visionario digital*.
- Scimago Lab. (2024). *Scimago lab*. Obtenido de <https://www.scimago.com/productos/sir-scimago-institutions-rankings/>
- Universidad de La Sabana. (Octubre de 2024). *Centro de Información de La Universidad de La Sabana*. Obtenido de https://portalservicios.unisabana.edu.co/cius/Paginas/CIUS_UN SAB.aspx
- Vallina, M. M., & Bach, A. (2014). *Marketing digital*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Velásquez, A. P. (22 de Febrero de 2023). La formación corporativa, una iniciativa en la que todos ganamos. *El Tiempo*.
- Webb, J. (2003). *The marketing book* (Vol. Fifth edition). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Anexo 1 - Ficha técnica entrevistas a clientes

Entrevista de toma de decisiones y criterios de selección para programas de formación corporativa

Objetivo: determinar los drivers de decisión de compra del cliente en términos de calidad, precio, modalidad, flexibilidad y perfil de los expertos en servicios de formación corporativa

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO:

Nombre:

Cargo:

Tiempo laborando en la empresa:

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Razón social:

Sector:

Objetivo de la empresa:

Número de colaboradores:

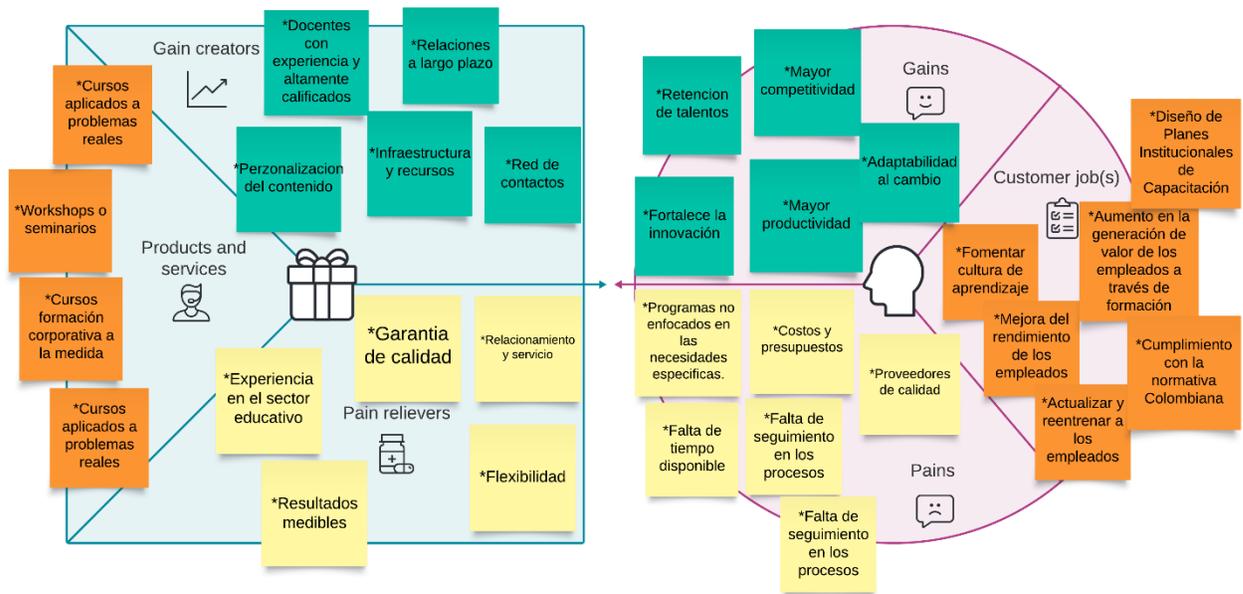
PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la política de la empresa en cuanto a la formación del personal?
2. ¿Cómo define la empresa sus objetivos de desarrollo y capacitación para los empleados?
3. ¿Cómo identifican las necesidades de formación dentro de la empresa?

4. ¿Qué áreas específicas de desarrollo profesional son prioritarias en este momento para su empresa?
5. ¿Cómo identifica qué perfiles de su empresa requiere crecimiento profesional a partir de formación corporativa?
6. ¿Cuál es el proceso interno y los roles involucrados en la toma de decisiones para seleccionar cursos de educación corporativa?
7. ¿A través de qué medio usted busca proveedores para solicitar ofertas de formación corporativa?
 - i. Internet – Página web
 - ii. Redes sociales
 - iii. Voz a voz
 - iv. Comunidad Alumni
 - v. Otro: _____
8. ¿Cuáles son los criterios clave que la empresa considera al evaluar cursos de formación?
 - i. ¿La reputación del proveedor, la relevancia del contenido, la personalización del curso o el costo son factores decisivos?
9. ¿Cómo evalúan la idoneidad y la calidad de los proveedores de cursos de educación corporativa?
 - i. ¿Se basa en testimonios, referencias o pruebas piloto?
10. ¿Cómo miden el éxito y la efectividad de los cursos de formación?
 - i. ¿Se utilizan métricas como el rendimiento laboral mejorado, la retención de empleados o la satisfacción del personal?
11. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la empresa al seleccionar cursos de educación corporativa?

12. ¿Cuál es la modalidad en la que más contratan proceso de formación corporativa (presencial, virtual o híbrida)?
13. ¿Su empresa ha contratado servicios de formación corporativa?
- En caso de que la respuesta sea sí. ¿Con qué empresas ha contratado el servicio?
 - En caso de que la respuesta sea no. ¿Por qué no ha tomado la decisión de contratar el servicio?
14. ¿Su empresa ha contratado servicios de formación corporativa con La Universidad de La Sabana?
- En caso de que la respuesta sea sí. ¿Cuál fue el factor diferenciador para tomar esta decisión?

Anexo 2- Model canvas proposition



Anexo 3 - Comparativo competidores directos

Universidad	Objetivo formación corporativa	Líneas temáticas o de negocio	Procedimiento	Aliados	Ventajas competitivas	Datos relevantes	Página web
<p>Javeriana</p>	<p>Generan experiencias educativas de transformación social para lograr desarrollos personales y organizacionales a través de “bitácora” generando un espacio virtual de aprendizaje que permite el diseño ejecución y evaluación de planes de trabajo personalizados para la mejora de las competencias y habilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias Agrícolas y Biológicas • Humanidades y Artes • Ingeniería y tecnología • Ciencias médicas y de la salud • Ciencias Sociales • Administración y negocios 	<p>La ejecución se da con el desarrollo del contenido en el marco de un asociación estratégica donde se garantiza la confidencialidad de la información y del proceso, la institución proporciona los cargos, funciones y competencias de las personas que formarán parte de la iniciativa, se define con la institución las variables de medición y mejora de las competencias durante el tiempo de desarrollo de la bitácora y se realiza una evaluación por competencias personalizadas a cada cargo, una vez se obtienen los resultados del estado de desarrollo de competencia por cargo se diseña un plan personalizado de cualificación con variables de medición y seguimiento, durante todo el proceso la persona está acompañada por un tutor o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avianca • Armada Colombia • Bavaria • Davivienda • Abbot • Toyota • Alquería 	<p>El valor agregado que declara la universidad es que al diseñar ejecutar y evaluar un plan personalizado de trabajo acompañado por un mentor o tutor permite al equipo evaluador hacer un seguimiento personalizado de los participantes realizando el monitoreo a sus avances, sistematizando y almacenando toda la información del proceso para agilizar su proceso de toma de decisiones y permitiendo descarga de informes a tiempo real por trabajador y competencia</p>		<p>https://educacionvirtual.javeriana.edu.co/empresarial</p>

			tutora de la universidad que hará la labor de diagnóstico y garantizará que la persona realice su plan personalizado con los más altos niveles de calidad.				
Universidad Nacional	Tiene al servicio de las comunidades, entidades públicas, privadas y la sociedad, el conocimiento generado en la academia para acompañar y promover el diseño, ejecución y evaluación de actividades, proyectos, planes y programas, a través de capacitaciones como: Cursos, diplomados, seminarios, talleres, conferencias, simposios y programas de actualización o profundización.	<ul style="list-style-type: none"> •Gobernanza y política pública •Desarrollo rural y sostenible •Gestión medio ambiental •Infraestructura •Salud y protección social •Inclusión y construcción social •Educación •Patrimonio, cultura y arte •Minería responsable •Energía •Biodiversidad y biotecnología •Tecnología e información •Sector productivo e innovación 		• EPM	<p>Sedes en 9 ciudades del país:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caribe • Medellín • La Paz • Orinoquia • Bogotá • Manizales • Palmira • Tumaco • Amazonía 	En el 2023 tuvieron 38 proyectos de educación corporativa (19 presenciales, 17 virtuales y 2 semipresenciales) con 138 participantes entre la ciudad de Bogotá y Antioquía. Divido en: 25 cursos de extensión, 6 eventos, 6 diplomados y un curso de	https://extension.unal.edu.co/extensioni%20servicios/estado

		<ul style="list-style-type: none"> • Mares y océanos • Servicios de laboratorio 				actualización.	
Corporación Universitaria UNIMINUTO	Apuesta por el desarrollo individual de quienes participan en sus experiencias de aprendizaje con la que pretenden impactar positivamente a la construcción de país. Ofrecen oportunidades para que sus aliados puedan aportar al país a través de acciones de responsabilidad social con programas hechos a la medida.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de necesidades 2. Diseño y estructuración técnica de la propuesta 3. Revisión y ajuste de la propuesta 4. Ejecución de proceso informativo 5. Evaluación de satisfacción 6. Informe final y retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Colpatria • FUPAD • Avanciencia • Colsof • Alianza EFI • Relianz • Cenipalma 	Acompaña la reactivación de negocios. A través, del acompañamiento a los micronegocios o empresas que han tenido un impacto negativo por situaciones externas del entorno, sociales o económicas	6127 micronegocios inscritos 4608 micronegocios focalizados	https://cursosydiplomados.uniminuto.edu/formacion-empresarial/realizar-cursos-virtuales-y-diplomados-certificados
Universidad de los Andes	Acompañar en el desarrollo de competencias en el recurso humano por medio de entrenamientos y actualizaciones que responden a las dinámicas aceleradas del mercado	Gerencia Estratégica Liderazgo influyente Programas a la medida para pymes	Evaluación, Diseño y ejecución del programa			#1 En Colombia para programas de executive education	
Externado	Con una experiencia de más de 30 años, nos consolidamos como un aliado estratégico para impulsar el crecimiento del talento humano y de las organizaciones mediante programas de educación y consultoría, diseñados a	Prospectiva Territorial Mercadeo Liderazgo Gestión Humana Información y finanzas	Acercamiento a la empresa Conocimiento de sus necesidades Diseño de programa Seguimiento y evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Banco Davivienda • Brinks de Colombia • Boehringer Ingelheim 			https://www.externado.edu.co/administracion-de-empresas/progra

	partir de los requerimientos particulares de las empresas del sector público o privado.	Tecnología y producción		<ul style="list-style-type: none"> • Cemex Colombia S.A. • Codensa • Colsubsidio • Ecopetrol • Grupo Empresarial Bolívar • Industrias Philips de Colombia • MAKRO • Motorola • Organización Terpel • Panamco Colombia • Quala • Sancho BBDO • S.C. Johnson and Son • Siemens 			mas-de-educacion-continuada-programas-corporativos-y-consulta/
EAFIT	Apoyan el crecimiento de las organizaciones y su capital humano, a través de una formación de alta calidad, en donde podrán actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades y competencias.	Administración Artes y humanidades Ciencias aplicadas e ingeniería Derecho Finanzas, economía y	Acompañan a la empresa en la identificación de las competencias a desarrollar o fortalecer y el programa de formación que más se ajusta a los objetivos que quiere lograr. partiendo de la necesidad identificada, su equipo de	<ul style="list-style-type: none"> • Ecopetrol • Bancolombia • Colfondos • ISA 	¡Llevan el reconocimiento tradicional al mundo digital! Al finalizar exitosamente un programa en Educación Continua, nuestros participantes recibirán una insignia digital, que les		https://www.eafit.edu.co/educacioncontinua/corporativos

		gobierno corporativo	<p>docentes diseña la propuesta de formación ajustada a la situación, integrado todos los elementos que generen valor a la organización. En esta etapa se define: Plan de estudio Tiempo de formación Tipo de formación: diplomado, curso, congreso, seminario, taller, conferencia. Modalidad: presencial, online, blended, virtual.</p> <p>La propuesta de formación es entregada a la empresa para su revisión. A partir de conversaciones constantes con el equipo académico se llega al diseño del programa.</p> <p>Ejecución del programa y Retroalimentación bidireccional entre la organización y EAFIT</p>		permitirá mostrar al mundo sus logros alcanzados.		
Universidad del Rosario	Concentran sus esfuerzos con aliados para la preparación y formación de colaboradores, como una apuesta por el desarrollo individual de	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica y Fortalecimiento Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades • Diseño y estructuración técnica de la propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiduagraria • ICFES • Grupo Argos • Medicina legal y 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso para mantenerse actualizados con los temas a la vanguardia en los entornos 		https://educacioncontinua.urosario.edu.co

	<p>quienes participan en nuestras experiencias de aprendizaje; a través de un compromiso de crecimiento con la institución para impactar de forma positiva a la construcción del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia, Administración y Liderazgo. • Mercadeo Comercial y comunicación. • Bienestar y Mindfulness • Salud y Seguridad en el trabajo. • Habilidades Médicas y Laboratorio de Simulación. • Habilidades Blandas y Crecimiento Personal. • Educación y desarrollo infantil. • TIC´s y Desarrollo Tecnológico • Ciencias de la Computación e Ingeniería de Datos. • Economía y Políticas Públicas. • Planeación financiera y contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y ajuste de la propuesta • Ejecución de proceso informativo • Evaluación de satisfacción • Informe final y retroalimentación 	<p>ciencias forenses</p> <ul style="list-style-type: none"> • DCRI • DAIMLER • Ministerio de Defensa Nacional – Dirección marítima • ETB 	<p>nacionales e internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de adaptación para alinearse con las necesidades específicas de los clientes. • Experiencia, calidad en el servicio y dedicación, que caracterizan los procesos de aprendizaje en la universidad. 		<p>/servicio s- empresa riales/fo rmacion -medida</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad, Arte y Cultura. • Desarrollo Social y Fortalecimiento Comunitario. • Aspectos Legales y Gobernabilidad. • Creatividad, innovación y emprendimiento 					
<p>Universidad de La Sabana</p>	<p>Unisabana HUB es la unidad que, en trabajo orgánico con las unidades académicas, transfiere conocimiento al entorno, genera innovación social y tecnológica, y promueve el emprendimiento, mediante la articulación e interrelación: Universidad, empresa, Estado y sociedad. Todo, para contribuir a la solución de problemas reales del entorno y, en consecuencia, al progreso y a la transformación de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias de administración y negocios • Comunicación social • Ingeniería • Educación • Psicología • Enfermería y rehabilitación • Ciencias sociales • Derecho y Ciencias políticas • Medicina • Educación virtual • Idiomas • Instituto de la Familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades • Diseño y estructuración técnica de la propuesta • Revisión y ajuste de la propuesta • Ejecución de proceso informativo • Evaluación de satisfacción • Informe final y retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • FONDECUN • Policía Nacional • Axxa • Porsche 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación integral, continua y actualizada • Dos campus: Chía y Sede Calle 80 • Flexibilidad de horarios de acuerdo con las necesidades del cliente • Proyección para convertirse en una universidad de 3ra generación. 	<p>En el último año, Unisabana HUB ejecutó más de 140 proyectos, impactando más de 240 organizaciones y más de 19.000 personas</p>	<p>https://www.unisabana.edu.co/empresay-sociedad/unisabana-hub/educacion-continua-corporativa/</p>