



Una Marca Educativa De Impacto A Través De Estrategias De Marketing

Oscar Armando Aguilar Paez

Karen Stefania Carmona Omaña

Juan Pablo Grimaldos Camacho

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

14/02/2026

Una Marca Educativa De Impacto A Través De Estrategias De Marketing

Oscar Armando Aguilar Paez

Karen Stefania Carmona Omaña

Juan Pablo Grimaldos Camacho

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Directora:

Jessica Daniela Vargas González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

14/02/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Nada es imposible para el que se atreve.

Alejandro Magno

Agradecimientos

Primero, queremos manifestar nuestro más profundo agradecimiento a César Rodríguez y Paola Aguilar por su inestimable respaldo en la adquisición de los datos requeridos para ejecutar este proyecto. Su cooperación y disposición resultaron esenciales para lograr las metas propuestas. También expresamos nuestra gratitud a la marca Innovar y a su equipo por ofrecernos la oportunidad de investigar y elaborar un plan de marketing centrado en sus instituciones educativas básicas en Bogotá. Su seguridad y disposición facilitaron que este proyecto se potenciara con visiones auténticas y prácticas.

Deseamos expresar especial gratitud a nuestros consejeros y profesores, quienes con su orientación, saberes y sugerencias nos motivaron a perfeccionar de manera constante este trabajo. Su dedicación y paciencia resultaron ser elementos cruciales para el éxito de este proyecto. A nuestros colegas de estudio, agradecemos su respaldo, propuestas y el intercambio de ideas que potenciaron este estudio. La cooperación recíproca convirtió este proceso en una experiencia más eficiente y productiva.

Finalmente, manifestamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias y amigos por su entendimiento, incentivo y seguimiento continuo en cada fase de este proyecto. Su respaldo sin condiciones fue nuestra mayor motivación para continuar avanzando.

Resumen

Las instituciones educativas privadas enfrentan desafíos debido a la creciente competencia y la disminución de las matrículas, lo que ha llevado al cierre de varios establecimientos en los últimos años, generando la necesidad de nuevas estrategias de captación y fidelización de estudiantes.

El Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S. ofrece distintos niveles de educación como primaria y bachillerato regular, bachillerato por ciclos para jóvenes y adultos y carreras técnicas laborales. Este proyecto de grado se centra en diseñar un plan de marketing para fortalecer su posicionamiento en el mercado educativo y aumentar el número de matrículas.

En la fase de diagnóstico, se aplicaron matrices DOFA y PESTEL, encuestas de Likert y entrevistas semiestructuradas bajo un enfoque metodológico mixto. Esto permitió comprender el entorno competitivo y las dinámicas internas de la empresa logrando así una base sólida para la propuesta del plan de marketing.

En la fase estratégica se formuló el plan, identificando segmentos de mercado, propuesta de valor y tácticas de captación y retención de estudiantes. Una vez presentado el plan y recibida la retroalimentación, se concluye que su implementación permitirá a Innovar consolidar su presencia en el sector y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: *Marketing; educación; matrículas; posicionamiento; captación*

Abstract

In the educational field, private institutions and schools are struggling with significant challenges due to increasing competition and lower student enrollments, which has led to the closure of several educational establishments in recent years. Innovative approaches are essential to capture and maintain student engagement.

Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S. is a company dedicated to offering different levels of education such as regular primary and high school, high school for young people and adults, and technical vocational programs. This degree project focuses on designing a marketing plan to strengthen its positioning in the educational market and boost enrollment numbers.

In the diagnostic phase, SWOT and PESTEL matrices, Likert surveys, and semi-structured interviews were applied under a mixed-method approach. This allowed us to understand the competitive environment and the internal dynamics of the company, thus achieving a solid basis for the marketing plan proposal.

The strategic phase of the project focused on formulating the marketing plan by identifying market segments, a value proposition, and strategies for student enrolment and retention. Once the plan was presented and feedback was received, it was concluded that its implementation would allow Innovar to consolidate its presence in the sector and improve its long-term sustainability.

Keywords: *Marketing, education, enrollment, positioning, recruitment*

Contenido

	Pág.
Introducción	12
Objetivos	14
<i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>14</i>
Justificación	15
Marco Institucional	17
Marco de Referencia	25
Diseño Metodológico	38
Diagnóstico Organizacional	44
<i>Procesamiento de datos</i>	<i>44</i>
<i>Análisis de los resultados</i>	<i>52</i>
Plan de Intervención	56
Conclusiones y Recomendaciones	67
<i>Conclusiones.....</i>	<i>67</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>71</i>

Referencias	74
A. Anexo. Instrumento Encuesta a Estudiantes.....	80
B. Anexo. Instrumento Encuesta a Docentes	85
C. Anexo. Instrumento Entrevista Semiestructurada a Directivos	88
D. Anexo. Formato de Aprobación del Instrumento.....	90
E. Anexo. Formato de Aprobación de Expertos	92
F. Anexo. Carta de aval de la empresa para realizar la intervención.....	93
G. Anexo. Respuestas a la encuesta de Estudiantes	94
H. Anexo. Respuestas a la Encuesta a Docentes	99
I. Anexo. Cartilla	100

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Organigrama Grupo Empresarial INNOVAR S.A.S.</i>	20
Figura 2 <i>Portafolio de Servicios</i>	21
Figura 3 <i>Un modelo sencillo del proceso de marketing</i>	26
Figura 4 <i>Fases del plan de implementación</i>	63

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 Instrumento de medición para evaluar el impacto de las iniciativas de innovación.....	40
Tabla 2 <i>Hallazgos porcentuales relevantes de la encuesta a estudiantes</i>	45
Tabla 3 Resultados descriptivos por dimensión del modelo AIDA	47
Tabla 4	51
Tabla 5	61
Tabla 6 <i>Indicadores Clave de Desempeño</i>	63

Introducción

La presente intervención empresarial se fundamenta en el marketing estratégico aplicado al sector educativo, con el propósito de diseñar un plan de marketing para el Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. en Bogotá. Este plan busca fortalecer el posicionamiento institucional, mejorar la diferenciación de su propuesta educativa y aumentar la captación de matrículas en un entorno altamente competitivo y en transformación constante.

El contexto actual del sector educativo en Colombia evidencia un escenario crítico. Como señala Delprato (2025), más de 160 instituciones educativas privadas han cerrado en Bogotá, reflejo de un mercado presionado por cambios en demanda, nuevas exigencias pedagógicas y modelos flexibles promovidos por el Ministerio de Educación Nacional (2018, 2020a). Paralelamente, la digitalización acelerada por la pandemia impulsó la adopción de modelos híbridos, tecnologías educativas adaptativas y estrategias centradas en la experiencia del estudiante (UNESCO, 2023). En este entorno, las instituciones necesitan fortalecer su competitividad mediante propuestas de valor más claras, pertinentes y diferenciadas.

La competencia en Bogotá se ha intensificado con la aparición de alianzas público-privadas y colegios privados de alto desempeño, que han consolidado prácticas innovadoras en currículo, formación docente y gestión académica (Alianza Educativa, 2024). A nivel global, Christensen (2011) advierte que las instituciones que no innoven enfrentarán riesgo de desplazamiento frente a modelos disruptivos basados en tecnología, datos y personalización educativa.

En respuesta a estas dinámicas, el marketing digital y relacional ha ganado protagonismo como mecanismo para aumentar visibilidad, atraer estudiantes y fidelizar

familias. La literatura señala que las instituciones educativas utilizan redes sociales, contenido personalizado y experiencias digitales para conectar con públicos jóvenes y altamente informados (Foroudi et al., 2020; Gómez, 2023). En línea con Kotler (2017), el marketing contemporáneo trasciende la promoción para centrarse en la construcción de conexiones emocionales, relaciones de confianza y valor percibido en tiempo real.

En este escenario, surge la pregunta de investigación que orienta este estudio:

¿Cómo diseñar un plan de marketing estratégico que fortalezca el posicionamiento y la captación de matrículas del Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. en el mercado educativo de Bogotá, integrando los modelos RACE y AIDA y un sistema de KPIs para su evaluación?

Este trabajo propone una intervención basada en metodologías de investigación mixtas que permiten analizar el contexto, identificar oportunidades de diferenciación y estructurar estrategias sólidas sustentadas en evidencia. El plan integra modelos de gestión del marketing digital como RACE y AIDA, así como herramientas de marketing relacional, orientadas a optimizar la experiencia del cliente y contribuir a la sostenibilidad del negocio educativo.

El documento se organiza de manera ejecutiva y coherente con las exigencias de un plan estratégico. Inicia con la contextualización del problema, la definición de los objetivos y la justificación. Posteriormente, se presenta el marco institucional y el marco de referencia teórico. La metodología describe el enfoque mixto, la población, la muestra y los instrumentos. Luego, se expone un diagnóstico organizacional con análisis derivado de matrices estratégicas y resultados de la investigación. Finalmente, se desarrolla el plan de marketing - su estrategia, plan operativo, presupuesto y KPIs - y se presentan conclusiones y recomendaciones.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de marketing estratégico y operativo para INNOVAR S.A.S. en Bogotá que fortalezca su posicionamiento institucional, diferencie su propuesta educativa y aumente la captación de matrículas mediante una estrategia omnicanal sustentada en análisis de mercado y evidencia empírica.

Objetivos específicos

Diagnosticar el entorno competitivo, la percepción de marca y las necesidades de los públicos objetivo del Grupo Educativo Empresarial INNOVAR

S.A.S. mediante métodos cuantitativos y cualitativos para delimitar segmentos y mapear *customer journeys*.

Caracterizar las brechas de conversión, fidelización y posicionamiento del embudo comercial de INNOVAR S.A.S. para fundamentar decisiones estratégicas para el plan de marketing institucional.

Formular la propuesta de valor y las buyer personas a partir de la evidencia empírica, y estructurar las rutas/embudos (RACE/AIDA) que fundamentan las tácticas del plan de marketing.

Diseñar el plan de marketing estratégico y operativo (tácticas, cronograma, presupuesto y KPIs) orientado a aumentar la captación de matrículas y la retención estudiantil

Definir un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación (cuadro de mando con KPIs: CPL, conversión, retención, NPS, ROI) y formular recomendaciones para la sostenibilidad y escalamiento de la intervención.

Justificación

El Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. enfrenta un reto crítico de posicionamiento y sostenibilidad en un contexto donde el sector educativo privado en Colombia atraviesa un periodo de contracción, evidenciado por el cierre de instituciones y la disminución en matrículas. Esta situación exige una respuesta estratégica basada en un plan de marketing estructurado, medible y orientado a resultados, capaz de fortalecer la competitividad de la organización y su capacidad de adaptación.

Actualmente, la ausencia de una estrategia de marca clara y unificada afecta la visibilidad, el reconocimiento institucional y la captación de estudiantes. En un mercado altamente competido, con padres y estudiantes que demandan educación flexible, personalizada y de alta calidad, INNOVAR S.A.S. requiere identificar con precisión a sus públicos objetivos, comprender sus motivaciones y construir una propuesta de valor diferenciadora. Este proyecto es necesario porque permite pasar de acciones dispersas a un modelo de marketing estratégico sustentado en diagnóstico, análisis y toma de decisiones informada.

La formulación de un plan de marketing estratégico aporta beneficios inmediatos y de largo plazo. Por un lado, facilita la identificación de oportunidades y riesgos a través de herramientas de diagnóstico como DOFA, PESTEL, *benchmarking* y análisis de competencia. Por otro, habilita a la institución para diseñar estrategias efectivas basadas en modelos como RACE y AIDA, optimizando el embudo de captación y la experiencia del cliente mediante marketing digital, comunicación dirigida y fortalecimiento del relacionamiento con familias y estudiantes.

Asimismo, la justificación radica en que este plan proporciona un marco operativo claro: objetivos *SMART*, KPIs, cronogramas, responsables y presupuestos, garantizando

que las acciones no solo sean coherentes con la estrategia organizacional, sino también medibles y ajustables. Esto es esencial en un entorno donde la sostenibilidad depende de la capacidad de generar confianza, comunicar valor y aumentar la conversión de *leads* en matrículas efectivas.

Finalmente, la intervención es pertinente porque contribuye directamente al crecimiento sostenible del Grupo INNOVAR S.A.S., permitiéndole consolidar su presencia en Bogotá, mejorar su posicionamiento competitivo y responder con mayor agilidad a las tendencias del mercado educativo. Al integrar investigación, diagnóstico y planificación estratégica, este proyecto se convierte en una herramienta clave para impulsar la diferenciación institucional, fortalecer la propuesta educativa y garantizar la estabilidad y expansión de la organización en el mediano plazo.

Marco Institucional

El Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S. es una entidad multimarca dedicada principalmente a la prestación de servicios educativos en múltiples niveles. Su objeto social se centra en ofrecer una amplia gama de opciones formativas, abarcando desde preescolar, básica primaria y bachillerato regular, bachillerato por ciclos para jóvenes y adultos, carreras técnicas laborales (ETDH), diplomados y seminarios de educación continuada y convenios para ingresar a la Educación Superior. Su público objetivo es diverso, incluyendo niños, adolescentes, jóvenes y adultos, con diferentes necesidades y expectativas educativas.

Innovar, fundada el 16 de julio de 2018 por un equipo inicial de 6 personas, actualmente tiene 134 colaboradores dedicados al servicio educativo, Presente en Bogotá, Zipaquirá, Facatativá y El Espinal (Tolima), tiene su Comando Central en Bogotá con el equipo de Back Office. En el Front Office, opera como Colegio Alejandro Magno, Colegio Innovar, Colegio Marco Aurelio, Liceo Andrés Díaz Venero de Leiva, Colegio Ciudad de Fómez, Institución Educativa D'Alembert Jean y Liceo Moderno del Espinal. Su facturación anual en conjunto ronda los \$2.000.000.000 COP, y busca consolidarse como la opción número uno para quienes deseen terminar sus estudios.

El Grupo educativo promueve en sus currículos y planes educativos la Filosofía del Estoicismo, como bandera Institucional y propuesta de valor hacia su comunidad. Adicionalmente impulsa emprendimientos de sus estudiantes y profesores, a través de ferias empresariales y conversatorios con importantes emprendedores de diferentes sectores (Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S., documento corporativo interno, 2022a).

Misión: Democratizar la educación desde el sector privado, ofreciendo todos los niveles formativos de manera accesible y económica con estándares de calidad que mejoren la vida de nuestros educandos (Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S., documento corporativo interno, 2022b).

Visión: Ser el principal referente educativo en el país, liderando procesos formativos de aprendizaje a través de la filosofía estoica (Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S., documento corporativo interno, 2022c).

Valores Corporativos:

Nada es imposible para el que se atreve. Emprendemos nuestra campaña educativa a nivel nacional con la convicción de superar obstáculos y convertirnos en el principal referente del mercado educativo.

Vocación Docente: Somos partícipes de la construcción del futuro, tenemos un empleo que dignifica nuestra vida y la vida del otro.

Mejoramiento Continuo: Nuestros errores, son nuestra mayor fuente de aprendizaje y somos conscientes que las acciones para remediarlos deben ser proporcionales al tamaño del error.

Mentalidad abierta: Todos tienen voz. Escuchamos ideas y propuestas para mejorar los procesos y el proyecto.

Métricas Justas de seguimiento: Somos lo que medimos, establecemos métricas justas de crecimiento y desarrollo para potenciar al máximo cada una de nuestras habilidades

Tu Éxito, Nuestro Éxito: En Innovar, comprendemos que el progreso individual impulsa el crecimiento del equipo. Por eso, promovemos un entorno en el que cada logro personal se traduce en oportunidades para todos (Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S., documento corporativo interno, 2022d).

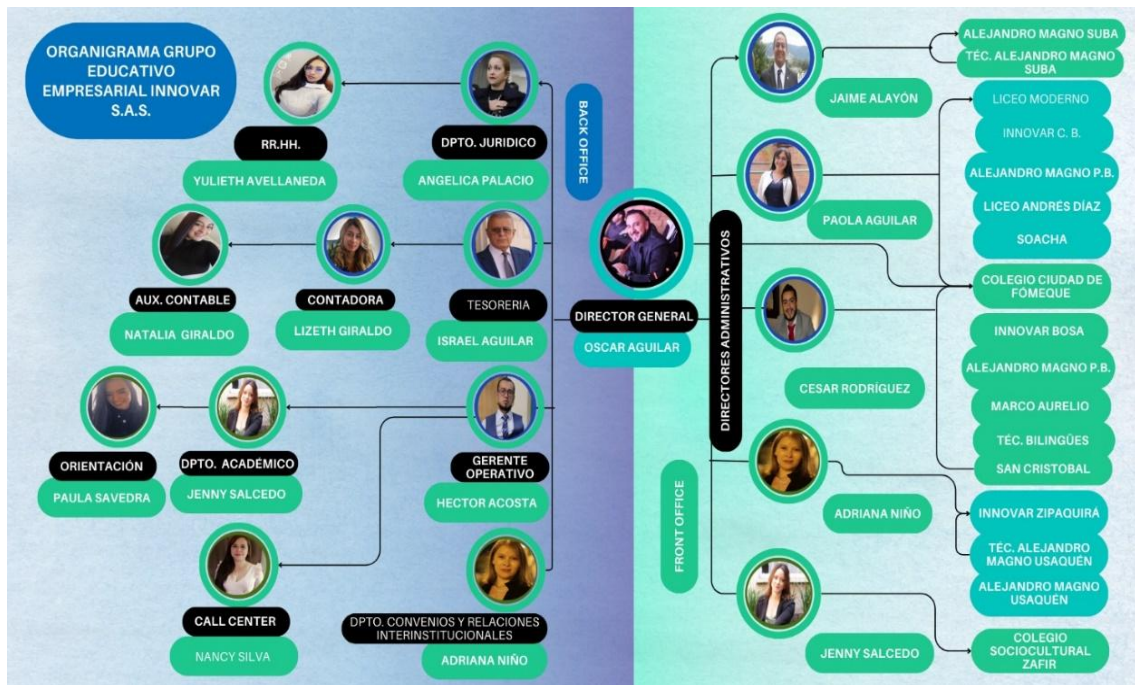
Estructura organizacional

Innovar ha adoptado una estructura organizacional híbrida que mezcla elementos funcionales y de procesos. Esto permite a la empresa operar eficientemente en docencia, administración escolar y finanzas, mientras coordina los procesos educativos en sus sedes. La empresa se divide en equipos de back office y front office.

La organización interna de Innovar evidencia una estrategia claramente pensada para equilibrar la eficiencia operativa con la experiencia del cliente. El Back Office no solo asume las tareas administrativas, de planeación y soporte, sino que también se configura como el núcleo estratégico desde donde se impulsa el crecimiento institucional y la innovación en los procesos. Su labor es invisible para el usuario final, pero fundamental para garantizar que las operaciones académicas y comerciales fluyan sin interrupciones y con altos estándares de calidad. En contraste, el Front Office representa el punto de contacto directo con estudiantes y comunidad, funcionando como la “cara visible” de la institución. Desde este frente, no solo se brindan servicios de atención y se gestionan las inscripciones, sino que también se construye la percepción de la marca, se transmiten sus valores y se fortalecen los vínculos con el entorno. Esta dualidad de funciones refleja una comprensión profunda de que la sostenibilidad de Innovar depende tanto de una base operativa sólida como de una gestión relacional efectiva, capaz de generar confianza y lealtad en sus públicos.

Figura 1

Organigrama Grupo Empresarial INNOVAR S.A.S.



Nota. El grafico representa la estructura departamental y las líneas de reporte de división, destacando las principales áreas de responsabilidad. Tomado de Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022e).

Productos o servicios ofertados

Innovar ofrece educación regular (preescolar, básica y media), bachillerato por ciclos para jóvenes y adultos, formación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), diplomados y educación continuada, además de convenios para acceso a educación superior.

Figura 2

Portafolio de Servicios



Nota: El gráfico presenta la oferta institucional por nivel y modalidad. Tomado de Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022f).

Análisis del sector

Con el fin de comprender el entorno que rodea la oferta educativa del Grupo Innovar se aplicó la herramienta PESTEL, destacando los aspectos más relevantes del sector.

Aspecto político

El marco político actual del sector educativo en Bogotá se encuentra en una fase de transición estratégica con la implementación del Plan Distrital de Desarrollo 2024–2027 “Bogotá Camina Segura”, que desde mayo de 2025 redefine las prioridades en materia de política educativa. Entre sus ejes centrales, la línea “Una educación que te responde” plantea garantizar trayectorias educativas completas, reducir la deserción escolar, ampliar la jornada única, mejorar resultados en lectura crítica, matemáticas e inglés, y fortalecer entornos escolares seguros y protectores.

Aunque gran parte de las metas están dirigidas al sistema escolar regular, este plan incluye de manera implícita a las modalidades de educación formal para adultos, en la

medida en que se enfoca en el cierre de brechas educativas y la reintegración de personas con trayectorias interrumpidas. Instituciones como el Grupo Educativo Empresarial Innovar, que ofrece bachillerato por ciclos para jóvenes y adultos contribuirá de manera importante para el alcance de estas metas, ya que su modelo contribuye directamente a los objetivos de inclusión, cobertura y permanencia que la ciudad busca alcanzar.

Para Innovar, este nuevo marco político representa tanto un compromiso como una oportunidad. Por un lado, implica responder a estándares más altos de calidad y pertinencia establecidos por la administración distrital. Por otro, le abre la puerta a posicionarse como aliado estratégico del gobierno local, lo que puede traducirse en acceso a programas de apoyo, financiamiento o alianzas interinstitucionales para ampliar cobertura, mejorar infraestructura y desarrollar metodologías pedagógicas adaptadas al perfil de sus estudiantes adultos.

Aspecto Económico

El contexto económico afecta el acceso y calidad de la educación en Bogotá. La inversión pública en educación ha aumentado, asignando más de 4,6 billones de pesos para 2021, un incremento del 11% respecto al año anterior. Esta inversión ha mejorado infraestructuras, actualizado materiales educativos y capacitados docentes en tecnología. Sin embargo, el crecimiento económico sigue siendo insuficiente para eliminar las desigualdades en el acceso a una educación de calidad (Secretaría de Educación de Bogotá, 2021).

Uno de los principales desafíos económicos es la alta tasa de deserción escolar, exacerbada por las condiciones económicas de las familias. De acuerdo con datos del DANE, la tasa de deserción escolar en Bogotá durante el año 2020 fue del 3,6%, influenciada significativamente por la pandemia de COVID-19, que afectó gravemente a

las familias de bajos recursos. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2020). Numerosos estudiantes abandonaron la escuela debido a la insuficiencia de medios para continuar su educación virtual, especialmente en áreas vulnerables donde la conectividad es limitada. A pesar de los esfuerzos gubernamentales para distribuir dispositivos tecnológicos y mejorar la infraestructura digital, la brecha tecnológica continúa representando un obstáculo.

El costo de la educación privada en Bogotá es considerable. Mientras que el 70% de los estudiantes asiste a instituciones públicas, el 30% restante está en colegios privados, donde las mensualidades pueden superar los 2 millones de pesos. El acceso y la calidad de la educación en Bogotá están influenciados por el contexto económico. Aunque la inversión pública en educación aumentó un 11% en 2021, mejorando infraestructura, materiales y formación docente, persisten desigualdades en el acceso. La deserción escolar, que alcanzó el 3,6% en 2020, se vio agravada por la pandemia y la falta de recursos tecnológicos en familias vulnerables. A pesar de los esfuerzos gubernamentales, la brecha digital sigue siendo un desafío. Además, el alto costo de la educación privada, con mensualidades que superan los 2 millones de pesos y un aumento del 4,2% anual en costos educativos, afecta a las familias de clase media y baja (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2023).

Se aclara que los datos 2020–2021 se mantienen como antecedentes del impacto pandémico en el sector educativo; sin embargo, se incorporó una actualización sintética 2023–2025 para evidenciar la evolución reciente del contexto y articularlo con el Plan Distrital de Desarrollo 2024–2027. Con ello, el PESTEL no se limita a describir efectos de la pandemia, sino que permite comprender las condiciones actuales que justifican el plan de marketing estratégico propuesto para INNOVAR S.A.S.

Aspecto Tecnológico

El gobierno de Bogotá ha implementado avances tecnológicos en la educación, especialmente debido a la pandemia de COVID-19. En 2020, lanzó el programa Computadores para Educar, distribuyendo más de 50.000 dispositivos a estudiantes necesitados. El uso de plataformas virtuales se incrementó significativamente, con el 80% de las instituciones de educación superior adoptando clases en línea y muchas planeando continuar con modelos híbridos. Además, se ha potenciado el uso de IA y big data en la educación para mejorar la experiencia de aprendizaje.

Aspecto Ecológico

El sector educativo en Bogotá ha adoptado prácticas sostenibles, como el Plan de Gestión Ambiental Escolar, que promueve el reciclaje y la eficiencia de recursos en más de 200 instituciones. Además, nuevas construcciones escolares incorporan tecnologías verdes como paneles solares y sistemas de recolección de agua. Estos esfuerzos están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Aspecto Legal

El sector educativo en Bogotá está regulado por la Ley General de Educación (Congreso de la República de Colombia, 1994), que garantiza el acceso a la educación básica y media, y define estándares de calidad y autonomía para las instituciones de educación superior. En 2020, el Ministerio de Educación Nacional implementó normativas para regular la educación virtual y a distancia, asegurando que mantenga estándares similares a la educación presencial. La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación (CNA) y la Secretaría de Educación Distrital monitorean el cumplimiento de estas normativas y la calidad educativa, imponiendo sanciones por incumplimientos (Ministerio de Educación Nacional, 2020b; Secretaría de Educación Distrital, 2024).

Marco de Referencia

Teoría del Plan de Marketing

En el marco de la pregunta de investigación, se inicia el análisis abordando la teoría del marketing desde su definición. Para Kotler y Armstrong (2017), el marketing constituye un proceso social orientado a satisfacer necesidades y deseos de individuos y grupos mediante la creación, oferta e intercambio voluntario de bienes, servicios e ideas. Este enfoque, cuyo fin último es elevar el nivel de vida de la sociedad, requiere la identificación constante de las necesidades del mercado, las cuales evolucionan de manera acelerada debido a cambios en el entorno social, cultural, tecnológico y económico.

A partir de esta definición, resulta pertinente explorar las principales etapas, enfoques y modelos que conforman la teoría del marketing, con el fin de establecer una base conceptual sólida que permita aplicar estos principios a la realidad del Grupo Educativo Empresarial Innovar y su posicionamiento en el mercado de la educación formal para adultos.

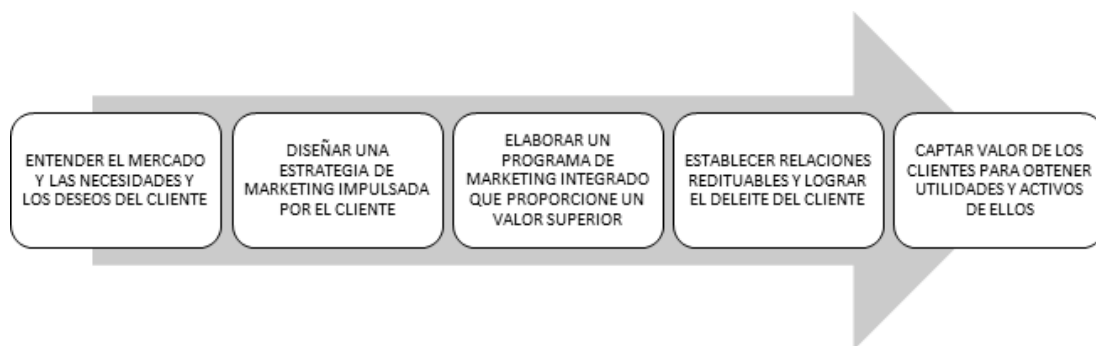
Una vez comprendido el concepto, se debe abordar su estructura. Feijoo Jaramillo, et al. (2018) describe tres etapas fundamentales del marketing: la primera, el Marketing estratégico: analiza las oportunidades del entorno con base en la situación actual de la empresa. Aquí se consideran las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (análisis FODA); luego, el Marketing operativo (Mix), define las estrategias relacionadas con las 4P —producto, precio, plaza y promoción—, integradas en un enfoque PIOT (Producto, Interacción, Organización y Tecnología), el cual busca adaptar dichas estrategias a las características particulares de la empresa y a las condiciones específicas del mercado en el que opera. Este enfoque permite no solo coordinar las variables tradicionales del marketing, sino también incorporar elementos

organizacionales y tecnológicos que optimicen la propuesta de valor y la experiencia del cliente; continua la implementación, en la que se desarrolla acciones concretas para alcanzar los objetivos, incluyendo responsables, recursos y cronogramas, además de estrategias digitales alineadas al comportamiento del consumidor moderno.

Estas etapas se articulan en un ciclo continuo donde la investigación de mercado orienta las decisiones y permite adaptar la oferta institucional a las tendencias del entorno.

Figura 3

Un modelo sencillo del proceso de marketing



Nota. El grafico representa la importancia de la experiencia del cliente en cada etapa del proceso, especialmente en la construcción de relaciones duraderas y la captación de valor a largo plazo. Adaptado de Marketing (p.16), por (Kotler, P., & Armstrong, G., 2012).

En ese sentido, el plan de marketing se convierte en una hoja de ruta que define cómo alcanzar los objetivos estratégicos mediante una planificación táctica basada en datos. Debe integrarse transversalmente en la organización, involucrando a los departamentos académicos, administrativos, financieros y comerciales. Asimismo, debe contemplar alianzas externas como proveedores, distribuidores, medios de comunicación o agentes comunitarios, con el fin de construir una red de valor centrada en el cliente (Kotler & Armstrong, 2012).

Este enfoque cobra mayor importancia en organizaciones del sector educativo, donde el "cliente" es, en muchos casos, una familia que deposita su confianza no solo en un servicio, sino en una institución formadora de futuros ciudadanos.

Modelo RACE

En este proyecto se adopta el modelo RACE, una herramienta práctica para estructurar estrategias de marketing digital. Desarrollado por Smart Insights, este modelo es especialmente útil para organizaciones como el Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S., ya que permite alinear objetivos de visibilidad, interacción, conversión y fidelización.

Reach (Alcance)

Esta fase se enfoca en llegar a nuevos prospectos mediante contenido valioso y canales digitales. Para el Grupo Innovar, esto implica posicionarse en motores de búsqueda (SEO), gestionar campañas de pago (SEM) y utilizar redes sociales con objetivos de tráfico.

Según Kotler, et al. (2022), el marketing digital es esencial para atraer nuevos clientes a través de medios como anuncios segmentados, blogs y contenido en redes sociales. Igualmente, un informe de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (2021), enfatiza la importancia del contenido relevante y el uso de datos para la segmentación, especialmente en contextos altamente competitivos como el educativo en Bogotá.

La correcta implementación de esta etapa permite que más familias conozcan la propuesta de valor de Innovar, aumentando así las oportunidades de conversión.

Act (Actuar)

Aquí se busca que los usuarios interactúen con la marca antes de convertirse en clientes. Esto puede lograrse mediante formularios, descarga de catálogos, inscripción a boletines o visitas al campus.

Chaffey y Ellis-Chadwick (2020) destacan que el uso de contenido exclusivo, pruebas gratuitas y llamados a la acción estratégicos puede incrementar significativamente la interacción. En el ámbito educativo, las simulaciones de clases, recorridos virtuales o testimonios grabados por estudiantes actuales han demostrado ser recursos eficaces para fomentar la participación.

Asociación Colombiana de Universidades (2020) resalta que aquellas instituciones que ofrecen experiencias digitales interactivas elevan su tasa de conversión, gracias a un mayor involucramiento emocional del prospecto.

Convert (Convertir)

Esta etapa busca transformar los leads en estudiantes inscritos. En Innovar, esto implica facilitar la inscripción mediante formularios intuitivos, acompañamiento por WhatsApp y seguimiento automatizado.

Caizaluisa Naranjo, et al. (2014) afirma que los embudos de conversión estructurados y las campañas de remarketing pueden elevar la conversión hasta en un 30%. Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional (2021) ha documentado cómo la automatización del seguimiento mejora significativamente el rendimiento en admisiones. En este punto, se recomienda el uso de plataformas CRM (Customer Relationship Management) para gestionar todo el ciclo del estudiante.

Engage (Involucrar)

Una vez inscrito, el estudiante debe sentirse parte activa de la comunidad educativa. Las estrategias aquí se centran en la fidelización y la recomendación.

Rowley (2019) señala que la participación continua en redes sociales y la personalización de contenidos refuerzan la relación marca-usuario. Según el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (2020) programas de mentoría, tutorías o beneficios para egresados aumentan la retención y motivan la recomendación boca a boca, uno de los canales más eficaces en el sector educativo.

Medición

En todas las fases se deben usar indicadores clave (KPIs). Kingsnorth (2022) destaca métricas como la tasa de conversión, el costo por adquisición y la tasa de retención como elementos críticos para evaluar campañas. Asimismo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC, 2022) subraya la necesidad de implementar análisis de datos para monitorear y optimizar acciones en tiempo real.

Modelo AIDA

El modelo AIDA, desarrollado por Lewis (1998), constituye una de las metodologías más tradicionales pero efectivas en el diseño de estrategias de comunicación y marketing. Se basa en cuatro fases clave: Atención, Interés, Deseo y Acción, las cuales permiten comprender el recorrido que realiza un consumidor desde el primer contacto con una marca hasta la toma de decisión de compra o afiliación. Aunque fue concebido para entornos comerciales, ha sido adaptado con éxito al ámbito educativo, donde padres y estudiantes deben tomar decisiones informadas en contextos de alta competencia.

En un entorno como el colombiano, donde las instituciones enfrentan múltiples desafíos para captar y retener estudiantes, el modelo AIDA se convierte en una herramienta valiosa para estructurar campañas que realmente logren impactar al público objetivo. No basta con mostrar la oferta académica: es necesario conectar emocionalmente, generar confianza y ofrecer valor diferenciado.

Atención (Awareness)

El Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S debe captar la atención de estudiantes y padres en un entorno saturado de ofertas educativas, donde la competencia por atraer matrículas se ha intensificado considerable, para lograrlo, es necesario emplear estrategias que resalten los valores de la institución y su propuesta de valor única. Según Chitty, et al. (2020) captar la atención del público es una prioridad en la mercadotecnia actual, especialmente considerando la sobrecarga de información a la que los consumidores están expuestos en medios digitales.

En el ámbito educativo, la atención se puede captar a través de campañas visuales impactantes que utilicen colores llamativos, mensajes claros y una identidad de marca bien definida. Además, autores como Lehnert, et al. (2021) subrayan la importancia del uso de tecnologías emergentes, como la realidad aumentada, para captar la atención del público joven, siendo este un sector clave para las instituciones educativas. Las plataformas de redes sociales también juegan un papel fundamental en esta etapa, ya que permiten segmentar el público objetivo de manera efectiva y llegar a potenciales estudiantes de una manera más directa y personal, con la creciente importancia de las redes sociales y el internet en general entre los jóvenes y sus padres, el Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S debe utilizar estas plataformas no solo para la publicidad, sino también para la creación de una interacción significativa.

Una presencia activa y estructurada en plataformas como Facebook, Instagram, y YouTube no solo informará al Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S como una buena elección, sino también le permitirá forjar un vínculo con las audiencias, las cuales están hoy bombardeadas de este tipo de contenidos todo el tiempo.

Por otro lado, la implementación de campañas publicitarias en plataformas como Google Ads y redes sociales es clave para dirigirse a un público específico. Estudios

recientes señalan que la segmentación publicitaria, cuando se realiza de manera estratégica, aumenta las posibilidades de conversión, ya que se puede personalizar el mensaje según los intereses, ubicación y comportamiento en línea del usuario (Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. , 2019). En el caso una institución educativa puede beneficiarse al dirigirse a padres de familia interesados en opciones académicas de calidad, utilizando datos demográficos para optimizar las campañas y asegurarse de que los anuncios lleguen a los usuarios adecuados (Kim, J., & Choi, H., 2021).

Además, es esencial que el sitio web oficial del Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S sea fácil de usar e intuitivo, especialmente en dispositivos móviles, ya que una gran parte de los usuarios accede a la información a través de teléfonos inteligentes. Según Sanz-Blas, et al. (2019), un sitio web que esté optimizado para dispositivos móviles no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también incrementa la probabilidad de que estos realicen acciones como inscripciones o solicitudes de información. En este sentido, el portal debe proporcionar información clara y sencilla sobre los programas educativos, así como las condiciones de admisión y oportunidades especiales que puedan atraer a los futuros estudiantes, como el enfoque en la empresarialidad o las innovaciones tecnológicas en el proceso de enseñanza (Sharma, 2023).

Interés (Interest)

Una vez que se ha llamado la atención del público objetivo, el siguiente paso es despertar interés en la propuesta educativa a ser ofrecida. Las instituciones deben resaltar las ventajas exclusivas que pueden brindar, tales como programas personalizados o enfoques pedagógicos innovadores. Con el fin de lograrlo, la institución debe comunicar de manera clara y atractiva las ventajas únicas que la distinguen de sus competidores. Estos elementos abarcan desde destacar programas académicos

especializados y enfoques pedagógicos innovadores hasta cualquier atributo que mejore la experiencia educativa como asociaciones empresariales o programas de pasantías y la integración de tecnologías avanzadas en el ámbito escolar.

También es fundamental resaltar de qué manera estos factores pueden contribuir al logro de las metas personales y laborales de los alumnos; esto crea un vínculo más sólido y perdurable. Un estudio de Belch y Belch (2018) señala que la generación de interés en el marketing se logra mediante mensajes claros que resalten los valores diferenciadores de la oferta. Para el Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S, esto podría incluir resaltar su enfoque innovador en el currículo o en la tecnología educativa implementada.

Deseo (Desire)

Es crucial que los estudiantes y sus familias se identifiquen plenamente con los principios y objetivos de la institución educativa, ya que esto influye directamente en su decisión de inscripción. Según lo mencionado por González y Pérez (2021), las instituciones educativas que logran alinear sus valores con los de los estudiantes y sus familias generan un mayor compromiso y fidelización. De esta forma, cuando los estudiantes optan por una institución como el Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S, no solo están tomando una decisión académica, sino también una que impacta su futuro profesional y personal. De acuerdo con los estudios de López y Ramírez (2022), la organización de eventos en los que los futuros estudiantes puedan experimentar la vida en el campus es una táctica eficaz que contribuye a generar una conexión emocional perdurable entre la institución y los estudiantes potenciales. fomentando así el deseo de pertenecer a dicha comunidad.

Según lo señalado por Hernández (2021), las emociones juegan un papel crucial en el marketing educativo, ya que tanto los estudiantes como sus familias buscan establecer

una conexión emocional con la institución. En este contexto, el Grupo Educativo Empresarial INNOVAR SAS debe resaltar cómo sus programas no solo satisfacen las necesidades académicas, sino que también promueven el desarrollo personal y social de los estudiantes.

Acción (Action)

El último paso del modelo es inducir a los potenciales estudiantes y padres a tomar acción, es decir, inscribirse. Para facilitar este paso, las instituciones deben proporcionar canales claros y fáciles de acceso para realizar la matrícula. Kotler y Armstrong (2017) destacan que las llamadas a la acción (CTA) efectivas y las plataformas de inscripción en línea son elementos clave para cerrar el ciclo de marketing. INNOVAR S.A.S debe optimizar su sitio web y otros medios de comunicación para facilitar este proceso.

El modelo AIDA no solo es fundamental para atraer a estudiantes potenciales, sino que también resulta crucial para fomentar el compromiso y la lealtad de los estudiantes actuales con la institución. Según Lehnert, et al. (2021) las estrategias de retención que se basan en este modelo permiten mantener un vínculo "afectivo" entre el estudiante y la marca educativa, lo cual es clave para preservar la relación a largo plazo. En este sentido, la implementación de campañas que mantengan el interés y el deseo a lo largo del tiempo, a través de actividades extracurriculares, talleres o conferencias, puede aumentar significativamente el valor percibido de la institución educativa (Kim, J., & Choi, H., 2021). Estas acciones no solo retienen a los estudiantes, sino que también fortalecen la reputación institucional, un aspecto que resulta crítico en un mercado donde las instituciones compiten constantemente por atraer y mantener alumnos. La personalización de la experiencia del estudiante es, de acuerdo con Foroudi, et al. (2020), una de las mejores prácticas para generar fidelidad, ya que permite a los estudiantes sentir que sus necesidades y expectativas son atendidas de manera eficaz.

El modelo AIDA también proporciona una estructura sólida para el diseño de un plan de marketing que permitirá a el Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S mejorar su posicionamiento en un mercado altamente competitivo. Como señalan Hassan, et al. (2019), la aplicación de este modelo en el contexto educativo facilita la creación de campañas publicitarias que logran captar la atención de estudiantes potenciales al destacar los aspectos más atractivos de la oferta académica. Además, la capacidad de mantener el interés de los estudiantes a lo largo del tiempo mediante el uso de contenido relevante y estrategias de comunicación digital personalizadas es un elemento fundamental del éxito del modelo AIDA en la educación superior (Santini, F. O., Rabino, S., de Jesus, G. D., & Sampaio, C. H., 2020). La implementación de tecnologías emergentes, como el marketing automatizado y las plataformas de aprendizaje digital, también desempeña un papel importante en la etapa de conversión, facilitando la inscripción de los estudiantes interesados (Sanz-Blas, S., Moliner-Tena, M. A., & Monserrat-Gauchi, J. , 2019). Así, un enfoque bien estructurado basado en el modelo AIDA puede optimizar las tasas de inscripción y retención, asegurando que la institución no solo atraiga a nuevos estudiantes, sino que también mantenga a los actuales comprometidos con su experiencia educativa.

Modelo IKIGAI

El modelo IKIGAI tiene su origen en la filosofía japonesa y se ha adaptado al ámbito organizacional y de marca como una herramienta para definir propósito y propuesta de valor. Según García y Miralles (2016), el Ikigai surge de la intersección entre lo que la organización ama hacer, aquello en lo que es competente, lo que el mercado necesita y por lo que está dispuesto a pagar. En marketing estratégico, este modelo permite alinear la identidad institucional con las expectativas del cliente, fortaleciendo la autenticidad y diferenciación de la marca. En el contexto educativo, el Ikigai facilita la construcción de

una propuesta de valor coherente entre misión institucional, vocación pedagógica y necesidades formativas del entorno.

Modelo ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear)

El modelo ERIC es una herramienta derivada de la estrategia del Océano Azul, desarrollada por Kim y Mauborgne (2015). Este modelo permite redefinir la propuesta de valor mediante cuatro acciones estratégicas: eliminar factores que no generan valor, reducir elementos sobredimensionados, incrementar atributos valorados por el cliente y crear nuevos factores diferenciadores. En planes de marketing, ERIC se utiliza para replantear servicios, experiencias y mensajes de marca, facilitando la innovación estratégica y la diferenciación competitiva. En el sector educativo, su aplicación contribuye a diseñar ofertas académicas más pertinentes y centradas en el estudiante.

Benchmarking

El benchmarking es un proceso sistemático de comparación de productos, servicios y prácticas organizacionales frente a líderes del sector, con el fin de identificar oportunidades de mejora e innovación. Camp (1989) lo define como un proceso continuo de medición que permite adoptar mejores prácticas para incrementar la competitividad. En marketing educativo, el benchmarking facilita el análisis de estrategias de posicionamiento, comunicación y captación utilizadas por instituciones exitosas, sirviendo como insumo clave para la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

Customer Journey

El customer journey describe el recorrido completo que realiza un cliente desde el primer contacto con una marca hasta la fidelización. Lemon y Verhoef (2016) señalan que este enfoque permite comprender las interacciones multicanal y la experiencia del cliente en cada punto de contacto. En el ámbito educativo, el customer journey resulta clave para analizar cómo padres y estudiantes descubren la institución, evalúan su

oferta, toman la decisión de matrícula y desarrollan una relación a largo plazo con la marca educativa.

Funnel

El funnel (embudo de conversión) representa el proceso mediante el cual los prospectos avanzan desde el conocimiento de la marca hasta la acción final, como la compra o matrícula. Según Kotler y Keller (2016), este modelo permite estructurar estrategias diferenciadas para cada etapa del proceso de decisión del consumidor. En marketing educativo, el embudo facilita la medición de la efectividad de las acciones de captación, seguimiento y cierre, optimizando la conversión de interesados en estudiantes inscritos.

Inbound Marketing

El inbound marketing es una estrategia centrada en atraer clientes mediante contenido relevante y experiencias personalizadas, en lugar de la publicidad intrusiva tradicional. Halligan y Shah (2014) sostienen que este enfoque se basa en generar valor a lo largo del proceso de decisión del consumidor, acompañándolo desde el descubrimiento hasta la fidelización. En el sector educativo, el inbound marketing permite captar estudiantes a través de contenidos informativos, testimonios, recursos digitales y comunicación bidireccional, fortaleciendo la confianza y la reputación institucional.

Marketing relacional

El marketing relacional es una de las tendencias más relevantes en el contexto contemporáneo, donde los consumidores y en este caso, los estudiantes y sus familias, valoran cada vez más la experiencia global con la marca educativa. Este enfoque busca construir relaciones duraderas, personalizadas y de mutuo beneficio.

Para el Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S., adoptar una estrategia de marketing relacional implica comprender que la fidelización del estudiante es tan

importante como su captación. En un sector con alta rotación y competencia, sostener el vínculo durante todo el ciclo educativo y más allá, como egresados genera valor sostenido y ventajas competitivas difíciles de replicar.

Guadarrama y Rosales (2015) definen el marketing relacional como la construcción de valor a través de la satisfacción, la confianza y la lealtad. En la práctica, esto se traduce en escuchar activamente al estudiante, ofrecer experiencias coherentes con su expectativa y mantener una comunicación constante y significativa.

Kotler y Keller (2016) insisten en que el marketing relacional requiere conocer en profundidad las necesidades del cliente. En educación, esto significa entender las expectativas del estudiante en cuanto a aprendizaje, crecimiento personal, acompañamiento emocional y preparación para la vida profesional.

Gauri (2019) identifica cinco acciones clave que toda organización centrada en el cliente debe ejecutar: Comprensión profunda del cliente, a través de encuestas, entrevistas o focus groups; Mejora continua de la experiencia, usando métricas de satisfacción y retroalimentación constante; Integración del cliente en procesos de diseño, por ejemplo, en el currículo o en proyectos escolares; Personalización de la comunicación, mediante plataformas de mensajería, correo segmentado o redes sociales; Relación abierta y constante, generando espacios de participación como clubes de egresados, encuentros familiares o redes de mentores.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

La intención del plan de marketing de Innovar es desarrollar estrategias específicas para aumentar la presencia y la competitividad de la empresa en nuevos mercados, por lo que se enmarca en una investigación aplicada. El método integra medidas que impacten el ámbito digital y la sostenibilidad del grupo educativo para lograr resultados prácticos traducidos en un crecimiento medible. Al ser descriptiva, la investigación se centra en identificar y detallar las características del entorno de mercado, el comportamiento de los consumidores y las tendencias del sector educativo (González, J., & Ramírez, P. , 2021).

Para obtener una visión completa y sólida, se utiliza un enfoque mixto para recopilar datos tanto cualitativos como cuantitativos, combinando encuestas, entrevistas y análisis de mercado. Como señala Pérez (2022), "los métodos mixtos son esenciales en estudios de mercado, ya que permiten captar tanto la percepción subjetiva de los consumidores como los datos cuantitativos necesarios para medir el impacto de las estrategias" (p. 67). Una investigación transversal facilita un análisis puntual que permite evaluar la situación actual del mercado. La investigación será deductiva, partiendo de teorías de marketing establecidas y aplicándolas a Innovar..

Análisis interno

El diagnóstico organizacional de Innovar se realizó utilizando una metodología combinada que incluye encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. La información cuantitativa y cualitativa de los empleados, directivos y colaboradores de la empresa se puede obtener a través de esta metodología, lo que permite obtener una visión completa del estado actual de la organización. La cultura organizacional, el clima laboral, la satisfacción del personal y la eficiencia de los procesos internos son temas

importantes que se investigan. De esta manera se recopilan datos estadísticos que permitirán cuantificar las percepciones y opiniones de los miembros de la empresa.

También se llevan a cabo entrevistas estructuradas con líderes de área y miembros importantes de la alta dirección, para abordar temas estratégicos como la toma de decisiones, la estructura organizativa y cómo alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de crecimiento.

Diseño del instrumento de recolección de datos

Instrumentos de recolección de información

Para cada población se diseñó y aplicó un instrumento específico, acorde con sus características y el tipo de información requerida:

- Encuesta estructurada a colaboradores internos (Anexo B), aplicada mediante un cuestionario autoadministrado en línea con escala tipo Likert de cinco puntos, orientada a evaluar dimensiones asociadas al modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), así como percepciones sobre comunicación, compromiso y participación institucional. Esta encuesta evaluó cuatro dimensiones clave del proceso de decisión del cliente según el modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), adaptado al contexto particular de Innovar. Cada dimensión fue formulada considerando la literatura existente y las experiencias previas del equipo directivo (Kotler, P., & Armstrong, G. , 2017).
- Encuesta estructurada a estudiantes y clientes externos (Anexo A), también basada en una escala Likert de cinco puntos, enfocada en medir la experiencia del cliente, la claridad de la información, la percepción de valor de la oferta educativa, la intención de permanencia y la probabilidad de recomendación de la institución.
- Entrevistas semiestructuradas a la alta dirección (Anexo C), aplicadas bajo la modalidad de censo, dada la reducida cantidad de directivos. Estas entrevistas

permitieron profundizar en aspectos estratégicos como visión institucional, propuesta de valor, posicionamiento competitivo, prioridades de crecimiento y riesgos del entorno.

Validación del instrumento

La validez de contenido se realizó mediante un panel interdisciplinario de tres expertos (Anexo D y Anexo E) (metodología/psicometría, marketing educativo y dirección académica). Cada ítem de las encuestas a estudiantes y colaboradores y la guía de entrevista a alta dirección fue evaluado en claridad, pertinencia, relevancia y suficiencia (escala 1–5), calculándose la V de Aiken con criterio de aceptación $V \geq 0,70$; los ítems por debajo del umbral fueron ajustados y, cuando correspondía, revalidados.

Identificación de las variables

Estas variables se enfocan en comprender cómo los procesos de Innovar atraen la atención, generan interés, fomentan el deseo de participar o adquirir sus servicios, y finalmente, cómo se traducen en la acción por parte de sus grupos de interés.

Tabla 1

Instrumento de medición para evaluar el impacto de las iniciativas de innovación

Variable	Descripción Conceptual	Medición
Atención	La capacidad de innovar para atraer y mantener la atención de clientes, aliados y colaboradores.	Encuestas utilizando escalas Likert (1-5) para evaluar la efectividad de los canales de comunicación.
Interés	La curiosidad que genera innovar entre sus empleados, estudiantes y clientes a través de sus servicios.	Utilizando escalas tipo Likert, se realizó encuestas para medir la curiosidad y la motivación generadas por Innovar.

Deseo	El deseo de los clientes, tanto estudiantes como empresas, de obtener servicios educativos de Innovar.	Preguntas en encuestas sobre la intención de recomendar a Innovar, de continuar en la empresa o mantener la relación comercial.
Acción	Las decisiones finales de los grupos de interés: matrícula, compra de servicios adicionales, lealtad, o permanencia de empleados y proveedores.	Medición mediante tasas de matriculación, frecuencia de compras, y datos internos (índices de rotación de personal/proveedores).

Nota. Elaboración propia.

Aplicación de instrumentos

La presente intervención empresarial se desarrolló a partir de un enfoque metodológico mixto, por lo que la recolección de información se realizó mediante instrumentos diferenciados, aplicados a poblaciones distintas, de acuerdo con el rol que cada grupo cumple dentro de la organización y su nivel de interacción con los procesos estratégicos y operativos del Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. teniendo en cuenta el aval que dio la empresa para poder realizar la aplicación e implementación (Anexo F).

En este sentido, no se empleó un muestreo estratificado, sino un diseño metodológico basado en la aplicación de tres instrumentos específicos, cada uno dirigido a una población claramente delimitada, lo cual permitió obtener información pertinente, contextualizada y complementaria para el diagnóstico organizacional.

Poblaciones objeto de estudio

Se llevó a cabo la intervención empresarial actual utilizando un método mixto, que combina información cualitativa y cuantitativa de tres grupos de interés del Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S.: alumnos, profesores/colaboradores y directivos. Para respaldar el diseño del plan de marketing institucional, esta elección metodológica posibilitó la triangulación de criterios estratégicos de alta dirección, percepciones internas y experiencias del usuario.

Los miembros de la alta dirección, los docentes, los estudiantes vinculados a programas de Bachillerato por Ciclos y Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH), además de los colaboradores internos, conformaron la población analizada. Según los datos institucionales, la población de referencia estaba compuesta por alrededor de 130 colaboradores internos, 6 directivos estratégicos y 2.300 alumnos/clientes externos.

Para la estimación de la muestra cuantitativa se consideraron parámetros de 95 % de confianza y 5 % de margen de error, empleando una lógica de segmentación por grupos de interés. En el caso de la alta dirección, se aplicó censo debido al tamaño reducido del grupo y a su relevancia estratégica para la investigación. El documento metodológico reporta como muestra estimada 330 estudiantes, 98 colaboradores y 6 directivos.

Tamaño de muestra y criterio de aplicación

En el caso de las encuestas a colaboradores y estudiantes, el tamaño de la muestra se determinó con base en criterios estadísticos de nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5%, asegurando la representatividad de los resultados dentro de cada población analizada. Para la alta dirección, se optó por un censo, dado el número limitado de participantes y su relevancia estratégica.

Este diseño metodológico permitió integrar información cuantitativa y cualitativa desde múltiples perspectivas, garantizando una comprensión integral del estado actual de la

organización y sirviendo como base sólida para la formulación del plan de marketing estratégico.

Análisis cualitativo complementario

Para enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con miembros seleccionados de la alta dirección y aliados estratégicos. Estas entrevistas profundizaron en las percepciones y experiencias subjetivas relacionadas con la organización, ofreciendo insights valiosos que complementaron los datos estadísticos.

Esta metodología integral permitió una visión amplia y profunda del estado actual del Grupo Educativo Empresarial Innovar, aportando información crítica para futuras decisiones estratégicas (Pérez, 2022).

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional del grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener una comprensión integral del estado actual de la organización. La triangulación entre encuestas a estudiantes, encuestas a docentes y entrevistas en estructuradas a directivos permite articular percepciones internas, experiencias del usuario y proyecciones estratégicas, fortaleciendo la validez interpretativa de los hallazgos.

Más allá de la descripción estadística, el análisis se orientó a identificar patrones estructurales que inciden en el posicionamiento, la captación, la fidelización y la sostenibilidad institucional.

Procesamiento de datos

La estadística descriptiva se utilizó para procesar la información cuantitativa, pues el objetivo del estudio no era verificar hipótesis causales ni hacer generalizaciones inferenciales, sino reconocer patrones de percepción y brechas estratégicas que sean significativas para crear el plan de marketing institucional.

Se utilizaron encuestas de tipo Likert con cinco puntos para los alumnos y los maestros, lo que facilitó la evaluación de las dimensiones del modelo AIDA: Acción, interés, deseo y atención. Se determinaron promedios generales y porcentajes de respuesta para cada dimensión, con el objetivo de encontrar la trayectoria del embudo de decisión e identificar potenciales puntos críticos en la experiencia del usuario.

Los resultados reportados en el caso de los alumnos indican que las dimensiones del modelo AIDA tienen un comportamiento decreciente: Atención llegó a un promedio de 4.1; Interés, 3.8; Deseo, 3.6; y Acción, 3.5. Esta evolución posibilita la sustentación empírica de la existencia de una brecha entre la visibilidad inicial de la marca y su

conversión efectiva en acciones específicas, como son la matrícula, permanencia o continuidad académica.

El análisis cualitativo de las entrevistas a los directivos se sumó a la interpretación estadística, lo que posibilitó el esclarecimiento de las razones organizacionales y estratégicas vinculadas con los resultados cuantitativos. Así, el diagnóstico no se restringe a la descripción de promedios, sino que incorpora pruebas empíricas, análisis estratégico y triangulación metodológica.

Resultados encuesta a estudiantes: análisis estratégico del modelo AIDA

El análisis de la encuesta aplicada a estudiantes permite comprender el desempeño externo de la institución desde la lógica del comportamiento del consumidor educativo. Por medio del modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción) se evidencia una estructura progresiva en la que la institución muestra solidez en las primeras etapas del proceso decisional, pero presenta debilidades en su fase final de conversión (Anexo G).

Tabla 2

Hallazgos porcentuales relevantes de la encuesta a estudiantes

Indicador analizado	Resultado reportado	Lectura estratégica
Claridad de la información institucional	88.8 % considera la información clara o muy clara	Existe una percepción favorable sobre la comunicación básica de los servicios.
Facilidad para encontrar información	64.9 % considera fácil o muy fácil acceder a información	Aunque el dato es positivo, aún existe una proporción relevante con dificultad o neutralidad.
Atención generada por mensajes y anuncios	45.2 % declara que los anuncios llaman bastante o mucho la atención	La pauta y la comunicación visual requieren fortalecimiento creativo.
Atractivo de anuncios y videos	65.9 % los considera atractivos o muy atractivos	Hay una base favorable, pero debe diversificarse el contenido.
Probabilidad de recomendación	91.4 % manifiesta probabilidad de recomendar	Existe alto potencial de voz a voz y marketing relacional.
Interés en continuar estudios	67.8 % expresa interés considerable	Hay posibilidad de fidelización y continuidad académica.
Relevancia de carreras técnicas	79.6 % las considera relevantes o muy relevantes	Las carreras técnicas son un eje estratégico de valor percibido.
Participación en eventos institucionales	24.6 % participa frecuentemente	Existe bajo engagement comunitario; se requiere estrategia de fidelización.

Indicador analizado	Resultado reportado	Lectura estratégica
Certificación como logro personal	87.4 % la percibe como logro importante	La marca puede posicionarse desde transformación personal y ascenso educativo.

Nota: Elaboración propia.

En lo que respecta a la dimensión Atención, los promedios de más de 4,0 hacen referencia, desde la dimensión ATENCIÓN, a que INNOVAR logra captar el interés del público objetivo adecuadamente en su primer momento. Interpretado desde la teoría del posicionamiento, esto invoca una adecuada presencia de marca en los puntos de contacto primarios. La visibilidad institucional y el hecho de que se perciba que hay información claramente estructurada (valorado, la mayoría de los encuestados, como positivo) incitan a las afirmaciones anteriores, ya que la comunicación parece haber funcionado desde el punto de vista del reconocimiento y el recuerdo.

Pero cuando el análisis se da en la dimensión Interés los promedios descienden ligeramente y ello encierra la idea de que la atención generada no necesariamente se puede traducir, sin una profunda elaboración, en la intensificación del vínculo cognitivo con la oferta educativa. Vista desde la visión de propuesta de valor, la respuesta a eso sugiere que la institución comunica adecuadamente qué existe, que ofrece, pero no logra llegar a una comunicación suficientemente fuerte para poder expresar su oferta como una oferta por encima de las demás del mercado. En esta posibilidad, de hecho, las respuestas neutras de la facilidad para acceder a la información incitan a esto: la información existe, pero la experiencia de búsqueda y de navegación no necesariamente lleva a construir un interés sostenido.

La dimensión Deseo presenta un descenso aún más acusado. Este dato resulta especialmente significativo desde el punto de vista del marketing emocional, dado que lo que muestra es que la comunicación institucional parece orientarse a conceder más importancia a los atributos funcionales (costos, horarios, modalidades) que aquellos

aspiracionales vinculados a la transformación personal, al proyecto de vida o a la sensación de pertenencia. Desde la perspectiva de marca podría afirmarse que la institución tiene atributos racionales potentes, pero aún no sabe capitalizar adecuadamente su potencial simbólico.

La mayor distancia se observa en la dimensión Acción vinculada a la matrícula efectiva. A este respecto se muestra el principal cuello de botella del embudo de conversión. Pese a que la propensión a recomendar es alta, y la apreciación general de la calidad es de tipo positiva, existe distancia entre la evaluación favorable y la decisión de matrícula. Desde la teoría del customer journey, podemos decir que este fenómeno muestra que la calidad del servicio presenta fricciones en las fases de atención y de cierre, donde el hecho de que las personas no dispongan de acompañamiento, ni sistemático, ni de seguimiento y ni el de tener la orientación adecuada respecto a cuál es el siguiente paso debilita la transición hacia la acción.

Dicho de otro modo, la encuesta a los alumnos muestra que INNOVAR tiene un posicionamiento inicial fuerte y un capital relacional positivo; sin embargo, necesita mejorar la gestión estratégica de la experiencia del cliente para transformar el interés en matrícula y la satisfacción en lealtad activa.

Tabla 3

Resultados descriptivos por dimensión del modelo AIDA

Dimensión AIDA	Media reportada	Nivel interpretativo	Hallazgo estratégico	Implicación para el plan de marketing
Atención	4.1	Alto / favorable	La institución logra captar la atención inicial del público objetivo mediante canales de comunicación y reconocimiento de marca.	Mantener visibilidad digital y reforzar coherencia visual de la marca.
Interés	3.8	Favorable con oportunidad de mejora	El interés existe, pero no siempre se traduce en una comprensión profunda de la propuesta de valor.	Fortalecer mensajes diferenciadores y contenido explicativo sobre beneficios institucionales.

Deseo	3.6	Moderado-favorable	Existe disposición positiva hacia la oferta educativa, aunque aún falta mayor conexión emocional y aspiracional.	Incorporar storytelling, testimonios, casos de éxito y promesa de transformación personal.
Acción	3.5	Punto crítico del embudo	La acción presenta el menor promedio, lo que evidencia dificultad para convertir interés en matrícula o continuidad efectiva.	Implementar CRM, seguimiento sistemático, protocolos de cierre y automatización de atención.

Nota: Elaboración propia.

Los resultados del modelo AIDA posibilitan detectar una tendencia decreciente entre las dimensiones que se examinan. La atención tiene la media más alta, lo cual demuestra que INNOVAR S.A.S. posee una capacidad positiva para crear visibilidad y reconocimiento inicial. No obstante, los valores decrecen gradualmente en interés, deseo y acción, siendo esta última la dimensión con el promedio más bajo.

Por lo tanto, el descubrimiento importante no es que haya una debilidad general de la marca, sino una fricción concreta en el proceso de conversión. Esta circunstancia justifica la relevancia del plan de intervención, que tiene como objetivo robustecer la trazabilidad de los leads, automatizar las respuestas iniciales, crear protocolos de seguimiento y afianzar los indicadores de desempeño en términos comerciales.

Encuesta a docentes: Identidad institucional y coherencia estratégica interna

Los resultados de la encuesta a docentes (Anexo H) configuran un escenario interno notablemente coherente y alineado con la filosofía institucional. La alta valoración del estoicismo como factor diferenciador confirmó que la propuesta de valor no se limita a elementos operativos, sino que se fundamenta en una identidad axiológica claramente reconocida por el talento humano.

Este descubrimiento es fundamental desde el punto de vista del branding institucional. La creación de una marca educativa no se limita simplemente a lo que se dice externamente, sino que se fundamenta en la coherencia interna entre la misión, la visión

y las prácticas pedagógicas. Que los profesores consideren la filosofía institucional como un componente distintivo demuestra que hay un capital simbólico consolidado, el cual tiene la capacidad de producir consistencia y legitimidad en la experiencia educativa.

Por lo demás, el detectar las necesidades y expectativas del alumnado otorga la visión implícita del buyer persona; los profesores toman consciencia de las motivaciones, trayectorias y dificultades del alumnado y, en esta forma, contribuyen a la pertinencia pedagógica. Existe, no obstante, un desfase entre el conocimiento pedagógico del perfil del alumnado y la puesta en ejecución de estrategias de comunicación externa segmentada.

En lo concerniente a la intervención en procesos de retención y fidelización, los resultados devuelven una cultura organizativa corresponsable. Desde la óptica del marketing relacional este aspecto es determinante, ya que la lealtad no se consigue bajo campañas externas, sino que se genera desde la cotidianidad del estudiante con la institución. En este sentido, el profesor ocupa un papel estratégico en lo relativo a la construcción de valor a largo plazo.

En conjunto, los encuestados confirman que la institución cuenta con condiciones estructurales favorables para implementar el proceso de transformación estratégica. La identidad está clara, la cultura organizacional es participativa y el compromiso del talento humano es alto. El desafío no radica en la definición de la esencia institucional sino su proyección estratégica para el mercado.

***Entrevista y directivos: entorno competitivo, gobernanza y fricciones del
costumer Journey***

Entrevistas semiestructuradas a directores que permiten una lectura cualitativa que aporta un contexto donde se explican los hallazgos cuantitativos. En primer lugar, se señala un entorno complejo de competencia donde se configuran instituciones informales

y una lógica del mercado basada en rapidez y en precio bajo que determinan una desvalorización simbólica de la educación formal. Este tipo de circunstancias obliga a la institución a reforzar su posición desde la legalidad y la calidad.

Frente a la teoría de segmentación, este contexto parece sugerir la búsqueda de nichos que valoren la certificación válida, la tutoría pedagógica y la coherencia en la formación en lugar de la competencia en precio. La diferenciación estratégica en este sentido se cimentaría en atributos que no sean fácilmente imitables por parte de la competencia informal.

En segundo lugar, las entrevistas muestran que existen tensiones en la gobernanza de múltiples marcas. A pesar de que hay un objetivo de cohesión estratégica, la fragmentación en la provisión de insumos para marketing y lineamientos operativos perjudica la experiencia con la marca en los puntos de contacto locales. Desde la perspectiva omnicanal, la uniformidad en cada interacción es un requisito necesario para establecer confianza y posicionamiento.

El hallazgo más relevante está íntimamente relacionado con el customer journey. Un sistema CRM estructurado es fundamental para poder gestionar de forma integral los leads, además con ello la forma como se gestiona el seguimiento es más reactiva. Un primer contacto que suele estar vinculado a la mera transmisión de información básica y sin un diagnóstico de las necesidades, acaba tornando la experiencia del prospecto más precaria (alejándose de una experiencia amable); bajo la mirada de la teoría de la experiencia del cliente, se puede sostener que esta forma de proceder entorpece la experiencia resultando en una disminución de la posibilidad de crear una conexión emocional y, por tanto, con una estructura de baja probabilidad de conversión.

Aparte, los directivos observan un cambio en la manera de ser del estudiante postpandemia, caracterizándolo por un aligeramiento del perfil del mercado objetivo,

además se percibe un mayor nivel de aceptación de respuestas virtuales. Esta alteración implica una actualización del buyer persona, y también con ello una adaptación del mensaje corporativo, añadiendo atributos como flexibilidad, innovación y la promesa de formación.

Tabla 4

Sistematización cualitativa de entrevistas a directivos

Categoría emergente	Código analítico	Evidencia discursiva	Interpretación metodológica	Implicación estratégica
Entorno competitivo adverso	Competencia informal y presión por precio	“Competencia desleal e insana, el mercado está saturado de bachillerato por ciclos a bajos costos”.	El mercado educativo presenta presión competitiva basada en bajo precio e informalidad.	Posicionar la legalidad, la certificación válida y la calidad institucional como diferenciales.
Desvalorización simbólica de la educación	Educación como trámite rápido	“Los estudiantes ahora están buscando terminar el bachillerato muy rápido y no les importa la educación”.	Existe una tensión entre la formación integral y la lógica transaccional del mercado.	Construir una narrativa de marca centrada en propósito, logro personal y proyecto de vida.
Gobernanza multimarca	Fragmentación entre marca madre y sedes	“No estamos recibiendo de manera oportuna los insumos desarrollados por el área de marketing”.	Hay dificultades de alineación operativa entre marketing central y puntos locales de contacto.	Crear repositorio institucional, manual de mensajes y protocolos de comunicación por sede.
Experiencia de marca no estandarizada	Atención dependiente del estilo individual	“Cada secretaria o coordinadora le da su toque a partir de su carisma y forma de ser”.	La experiencia del usuario depende de prácticas informales, no de lineamientos institucionales comunes.	Estandarizar protocolos de atención y seguimiento al prospecto.
Filosofía institucional como diferenciador	Estoicismo y sentido de pertenencia	“El estoicismo se ha convertido en una filosofía muy popular entre los jóvenes”.	La filosofía institucional opera como capital simbólico con potencial comercial.	Integrar el estoicismo en campañas externas, storytelling y testimonios estudiantiles.
Retorno relacional de la	Fidelización y recomendación	“La filosofía institucional genera ROI	La filosofía no solo tiene valor pedagógico,	Vincular filosofía institucional con KPIs de

Categoría emergente	Código analítico	Evidencia discursiva	Interpretación metodológica	Implicación estratégica
filosofía institucional		cuando se traduce en una experiencia coherente”.	sino impacto indirecto en reputación y retención.	recomendación, permanencia y satisfacción.
Nuevo perfil del estudiante	Rejuvenecimiento del mercado	“Hoy en día son más los jóvenes que nos buscan, antes predominaba la población adulta mayor de 35 años”.	El buyer persona tradicional cambió después de la pandemia.	Redefinir segmentación, canales, lenguaje y formatos de comunicación.
Flexibilidad educativa postpandemia	Aceptación de modalidades híbridas	“Padres y estudiantes ven la formación a distancia y/o virtual como viable”.	La flexibilidad se consolida como atributo central de decisión.	Destacar modalidad flexible, acompañamiento y validez institucional en campañas.
Fricción del customer journey	Falta de CRM y seguimiento	“El proceso tiende a enfriarse porque no contamos con un CRM”.	La pérdida de prospectos ocurre por ausencia de trazabilidad y seguimiento sistemático.	Implementar CRM, tablero de leads y alertas de seguimiento.
Primer contacto transaccional	Comunicación fría y administrativa	“Solo enviar precios y horarios... respuestas frías o administrativas”.	La interacción inicial no genera vínculo emocional ni diagnóstico de necesidades.	Diseñar guiones de atención consultiva, escucha activa y orientación personalizada.

Nota: Elaboración propia.

Estos descubrimientos añaden información a los resultados cuantitativos del modelo AIDA. Las entrevistas aclaran las causas organizacionales de esta brecha: falta de trazabilidad, seguimiento manual, comunicación fragmentada y escasa automatización del proceso comercial, mientras que las encuestas indican que la diferencia entre Atención y Acción se ha ido reduciendo poco a poco. Por ende, el diagnóstico sostiene que la intervención debe enfocarse menos en incrementar de manera indiscriminada la inversión en publicidad y más en mejorar la gestión de leads, robustecer la narrativa institucional y hacer más humano el procedimiento de conversión.

Análisis de los resultados

La combinación de los tres instrumentos permite tomar conciencia de la existencia de una tensión estructural entre fortaleza interna y debilidad operativa externa. Por un lado, la información recogida a partir de la encuesta a los y las docentes muestra una identidad fuerte, la coherencia pedagógica y el compromiso con la institución; por otra parte, la información recogida de la encuesta a y los estudiantes y las entrevistas a la directiva dan cuenta de las dificultades que tiene INNOVAR para convertir ese capital simbólico que posee en lo que se traduce en resultados comerciales medibles.

Y a la luz del marketing estratégico, la situación que queda no es la de una crisis estructural, sino la oportunidad de avanzar en la consolidación. INNOVAR tiene una propuesta de valor diferencial, pero necesita trabajar su posicionamiento comunicativo y la gestión del embudo de conversión.

La triangulación muestra coherencia en tres aspectos fundamentales. En primero, hay acuerdo en considerar la identidad institucional como una ventaja competitiva. En segundo lugar, hay acuerdo en que el principal problema no es la generación de interesados o de contactos sino la conversión en estudiantes. En tercer lugar, queda la evidencia de la necesidad de tecnificar el recorrido del cliente y, al mismo tiempo, de humanizar el primer contacto.

Desde una visión general y sistémica, INNOVAR se encuentra en la etapa intermedia-avanzada de la madurez organizacional: cuenta con una legitimidad interna y con una coherencia cultural, pero al mismo tiempo, necesita dotarse y tecnificar herramientas de gestión, de automatización, de medición y de la experiencia del prospecto.

El diagnóstico, por tanto, no señala la necesidad de redefinir la esencia institucional, sino de articular estratégicamente identidad, segmentación, posicionamiento y experiencia del cliente. Solo mediante la integración de estos elementos será posible

cerrar la brecha entre Atención y Acción, consolidar la fidelización y proyectar un crecimiento sostenible en un mercado educativo altamente competitivo.

La triangulación de los tres instrumentos permite, por tanto, identificar una tensión estructural entre una fortaleza interna significativa - expresada en identidad institucional, cultura pedagógica, compromiso docente y coherencia organizacional - y una debilidad externa relativa - expresada en procesos de marketing, comunicación diferenciadora, conversión de prospectos y fidelización relacional. Esta tensión no constituye una contradicción, sino una oportunidad estratégica: la institución cuenta con una base simbólica y estructural sólida que aún no ha sido plenamente capitalizada en términos de posicionamiento competitivo y desempeño comercial.

Desde una perspectiva estratégica, los instrumentos no solo cumplen una función diagnóstica, sino que se convierten en insumos estructurales para el diseño del proyecto, al validar empíricamente la disposición docente, la coherencia institucional y la viabilidad organizacional de las propuestas de intervención. En este sentido, los resultados configuran un escenario altamente favorable para la implementación de procesos de innovación educativa, transformación digital y desarrollo de modelos pedagógicos emergentes, siempre que estos se articulen con un plan de marketing estratégico, una narrativa institucional diferenciadora y una gestión integrada de la experiencia del estudiante.

Coherente a lo expuesto, el análisis conjunto de las entrevistas a directivos, las encuestas a docentes y las encuestas a estudiantes muestra que INNOVAR se encuentra en una fase de madurez organizacional intermedia-avanzada, caracterizada por una identidad institucional legitimada internamente, una cultura pedagógica coherente y un alto compromiso del talento humano, pero con desafíos relevantes en la traducción de estas fortalezas en ventajas competitivas sostenibles en el mercado

educativo. Esta lectura integrada fundamenta la pertinencia y la urgencia del proyecto propuesto, no como una intervención correctiva, sino como una estrategia de consolidación, escalamiento y proyección institucional.

Plan de Intervención

El esquema de intervención que se plantea para el Grupo Educativo Empresarial Innovar empieza a cuestionarse no solo como una propuesta instrumental de aplicación de herramientas digitales, sino como una propuesta de reestructuración organizativa, que se pone en práctica en virtud de las tensiones de la institución evidenciadas en el diagnóstico. Su pertinencia (relevancia) estriba en poder entrelazar los hallazgos en la práctica (empíricos), modelos teóricos de marketing y un cambio progresivo en la cultura de la organización.

El diagnóstico ha puesto de manifiesto una institución con una identidad formativa sólida, una propuesta académica coherente y un reconocimiento en el ámbito territorial, aunque aporta debilidades estructurales en la sistematización del proceso comercial, la trazabilidad de los prospectos y la medición de los resultados. También se ha evidenciado una brecha significativa en la fase de conversión del embudo comercial, manifestada con el promedio de 3,5 en la aplicación del modelo AIDA. Esta cifra no indica que no haya demanda, sino que existe ineficiencia en el desplazamiento entre los valores de interés y acción.

En este sentido, el plan de intervención no tiene el propósito de reconfigurar la esencia misma de la institución, sino que plantea una reorganización del modelo de gestión bajo una lógica estratégica, medible y sostenible. El eje conceptual que sostiene la propuesta supone un entrelazado del RACE (Reach, Act, Convert, Engage) con el modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción). En este sentido, el sistema AIDA no se entiende como un modelo solo aplicable a acciones que tienen como principal implicación el alcance, sino que entra igualmente en la lógica operativa y analítica que propone el modelo RACE. Uno de los criterios para evaluar la validez del plan es precisamente la coherencia interna del mismo; el diagnóstico terapéutico no apuntó a problemas de

identidad, de calidad académica o de legitimidad institucional; las debilidades se ubican, más que en la identidad, en la gestión del recorrido del estudiante y en los puntos de la fragmentación de procesos internos. La combinación de RACE y AIDA da cuenta de esta brecha; RACE estructura el ciclo de la relación con el estudiante desde la perspectiva de generar alcance hasta fortalecer el vínculo con el estudiante, y AIDA da coherencias a los cambios psicológicos que se dan en el prospecto en el momento en que toma la decisión de matrícula.

La revisión estratégica confirma que la institución no cuenta con fallas en Reach/Atención; Innovar tiene identidades y reconocimiento. La debilidad está en Convert/Acción. Por lo que la propuesta no es una redistribución indiscriminada de esfuerzos, sino que se centra en la intervención en el punto débil del embudo.

Uno de los aspectos más significativos del plan es que no propone un aumento de la inversión en marketing. Sin embargo, actualmente la institución destina cerca de 105 millones de pesos semestrales en marketing, con una gran concentración en medios tradicionales.

El análisis estratégico indica que el problema no es la inversión total destinada al área de marketing, sino que radica en la eficiencia marginal del gasto. Los medios tradicionales ofrecen alta visibilidad, pero tienen escasa trazabilidad y segmentación. Los medios digitales, en cambio, permiten saber el nivel de interacción, los clics, la tasa de conversión y el retorno.

La redistribución del 20% del presupuesto hacia campañas digitales, producción de contenido y automatización de marketing no responde a la idea de seguir la tecnología por moda, sino que responde a una lógica de optimización basada en datos. Esta decisión también refuerza la sostenibilidad financiera del plan porque reduce el riesgo institucional en la medida en que no pide un aumento de recursos.

Desde la perspectiva ejecutiva, por otro lado, resulta un aspecto clave: la estrategia es viable porque se apoya en la reorganización y no en un aumento de los presupuestos.

El plan gira en torno a la implementación de Notion como sistema de gestión de prospectos. No obstante, circunscribir la importancia de esta herramienta tecnológica a un instrumento internacional sería liviano. Tal relevancia reside en el cambio cultural que significa.

El diagnóstico describió que no existe una línea base consolidada de leads gestionados, tiempos medios de respuesta, tasas de conversión por canal; esta escasez de información estrecha la capacidad directa para la toma de decisiones estratégicas.

La implementación de Notion como CRM institucional permite la centralización de datos, sistematiza el tratamiento de los prospectos según su fuente, establece estados en el embudo de conversión de prospectos y documenta cada interacción. Esta trazabilidad puede transformar la gestión intuitiva en gestión informada.

El diagnóstico estratégico definió que el verdadero prisma del CRM no es sólo para el área de admisiones, sino que, de hecho, también es para la dirección institucional. La posibilidad de ver indicadores cada semana favorece una gobernanza estratégica de la institución y contribuye a la rendición de cuentas.

A su vez, la integración con WhatsApp Business y Google Sheets progresando hacia la automatización de las primeras respuestas y orientando automáticamente los contactos de mayor probabilidad de matrícula permite una progresión en el customer journey y la simplificación de fricciones.

Ahora bien, la viabilidad del sistema depende de la disciplina operativa del equipo. Un CRM sin uso constante deja de ser útil. De ahí que el plan requiere también de capacitación continuada y de supervisiones periódicas.

El estudio del trayecto del alumno determinó que los largos tiempos de respuesta y el seguimiento irregular pueden suponer la pérdida de prospectos. En mercados educativos competitivos la velocidad de atención impacta en el acto de matricularse.

El pronóstico de un 30% de baja en tiempos de respuesta utilizando automatización y un seguimiento sistemático impacta de forma estratégica. La percepción de profesionalidad institucional se ve, además, reforzada cuando el estudiante ha recibido una respuesta rápida y personalizada.

Desde el modelo AIDA este ajuste refuerza la transición a Acción. Desde RACE cierra Convert. La eliminación de fricción no solo supone un incremento en la eficiencia en sentido operativo, sino que también incrementa la facilidad de cerrar.

El diagnóstico apunta a que el estudiante post pandemia es más joven, está más digitalizado y es más living oriented. En este contexto, la simple entrega de información académica no es suficiente para construir diferenciación.

El plan propone reforzar el relato institucional haciendo storytelling, testimonials y contenidos experienciales. La filosofía formativa Innovar, sus fundamentos éticos, puede suponer un elemento de diferenciación ante competidores que compiten solo en precio.

Desde el análisis de la estrategia este componente responde a competir en sentido de significado y no en sentido de descuento. En mercados saturados, la diferenciación simbólica puede llevar a la lealtad y a la menor sensibilidad al precio.

El diagnóstico resaltó un nivel de participación institucional de 24.6%, lo que supone que la relación estudiante – institución es más funcional que necesariamente relacional.

La fase Engage del modelo RACE incorpora estrategias de comunidad digital, seguimiento preventivo y comunicación constante. La meta proyectada de un 12% de

participación no debe interpretarse como cifra, sino como construcción de capital relacional.

Desde la estrategia, la fidelización implica reducción de los costes de captación futura y aumento de la primera de las dos dimensiones que se tiene en cuenta durante la gestión de marca, la reputabilidad institucional. Un estudiante leal recomienda y permanece, es el embajador de marca.

No se entiende con estos impuestos únicamente el marketing externo; existe la integración de la transformación. La determinación de crear un repositorio institucional en Notion, una wiki y un glosario común persigue el objetivo de eliminar fragmentación operativa y obtener continuidad.

El análisis y la definición estratégicos marcan que la estandarización de procesos administrativos y académicos refuerza la coherencia institucional, y a la vez facilita la llegada de nuevos compañeros y limita la dependencia de las prácticas informales. Este componente estratégico asegura que la estrategia digital no se encuentre aislada, sino que queda embebida en la cultura organizacional.

La determinación de KPIs ligados a digitalización, conversión, optimización de procesos y crecimiento alimenta una cultura de evaluación continua. Prospectos registrados semanalmente, tasa de conversión quincenal, reducción de tiempos de seguimiento y crecimiento mensual de leads permiten análisis y evaluación sistemática.

La revisión anual por parte de la dirección propicia la adopción de una visión estratégica a largo plazo. El análisis lleva a la conclusión de que este componente es un eje fundamental para evitar que el plan se convierta en una iniciativa de corto plazo. Todo plan estratégico es susceptible de riesgos. En este caso, los principales son: Resistencia al cambio organizacional; Uso irregular del CRM; Falta de un seguimiento disciplinado de

los indicadores establecidos; Sobrecarga operativa inicial durante la fase de implementación del plan.

Sin embargo, estos riesgos son controlables a través de la capacitación, una fuerte visión de liderazgo directivo y un acompañamiento gradual.

El éxito del plan dependerá de tres condiciones estructurales: el compromiso de la dirección, la disciplina operativa del equipo y la revisión periódica del plan basada en datos.

Desde una perspectiva perfectamente ejecutiva, el plan de intervención muestra alta coherencia, viabilidad financiera y pertinencia estratégica. No se propone la expansión sin control ni la elevación del presupuesto, sino internalización planificada.

Su mayor fortaleza consiste en implementar una cultura de la trazabilidad a través de Notion como CRM y repositorio organizativo; esta herramienta representa el paso de una gestión de tipo intuitivo a una gestión de tipo estratégico basada en la evidencia. Al mismo tiempo, la articulación de la captación, conversión y fidelización de clientes basada en los modelos RACE y AIDA genera claridad conceptual y operativa.

Tabla 5

Comparación de CRMs

Criterio	Notion	HubSpot CRM	Zoho CRM	Recomendación para INNOVAR
Costo inicial	Bajo / versión flexible	Gratuito con funciones limitadas	Bajo-medio	Notion reduce barreras iniciales de adopción.
Curva de aprendizaje	Baja-media	Media	Media-alta	Notion es más amigable para equipos sin experiencia previa en CRM.
Personalización	Alta	Media	Alta	Notion permite construir tableros adaptados al proceso institucional.
Automatización avanzada	Limitada	Alta	Alta	HubSpot o Zoho pueden ser fases posteriores.
Gestión de conocimiento	Muy alta	Media	Media	Notion permite integrar CRM, wiki, glosario y repositorio institucional.

Escalabilidad	Media	Alta	Alta	Notion sirve como primera fase; luego puede migrarse a CRM especializado. Notion es viable para iniciar trazabilidad sin sobrecargar al equipo.
Adecuación actual	Alta	Media	Media	

Nota: Elaboración propia.

Notion se plantea como una solución escalable y transicional, apropiada para comenzar la cultura de trazabilidad comercial sin aumentar de manera significativa el presupuesto institucional. Su importancia estratégica no radica solamente en su función tecnológica, sino también en su habilidad para organizar la información, documentar interacciones, nombrar responsables, clasificar clientes potenciales según la etapa del embudo y establecer una línea de referencia de indicadores comerciales.

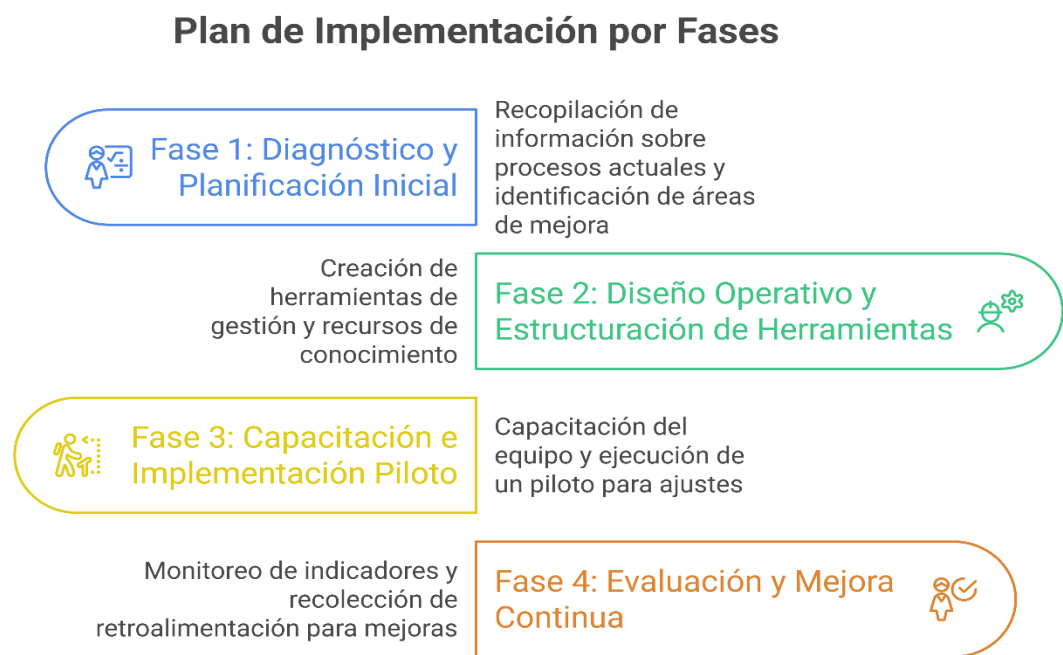
En la fase actual de INNOVAR S.A.S., Notion es adecuado como primer recurso para sistematizar, rastrear y estructurar el proceso comercial. Sin embargo, si el volumen de prospectos y la complejidad operativa lo justifican, se aconseja que la organización considere la migración a plataformas CRM especializadas como HubSpot o Zoho CRM una vez que se haya establecido la línea base de leads, tiempos de respuesta y tasas de conversión.

En resumen, el plan no mira a digitalizar por digitalizarse, sino a fortalecer la gobernanza institucional, encontrar más recursos entre los ya existentes y cimentar la sostenibilidad de los resultados en el largo plazo. Innovar no requiere de más recursos; innovar precisa de más coherencia estratégica, más disciplina operativa y una cultura de la medición. El plan de intervención, leído en su globalidad, lo es, las condiciones estructurales para lograrlo.

La ejecución del plan de intervención se desarrolla en cuatro fases que permitirán organizar las acciones propuestas de manera progresiva y coherente, adaptadas a la capacidad operativa de la institución. Cada fase tendrá objetivos definidos, responsables asignados y un marco temporal estimado.

Figura 4

Fases del plan de implementación



Nota. Elaboración propia.

Para garantizar una evaluación objetiva del impacto del plan de intervención, se han definido indicadores clave de desempeño (KPI) asociados a cada uno de los componentes estratégicos del proyecto. A continuación, se presenta una tabla que resume los indicadores propuestos.

Tabla 6

Indicadores Clave de Desempeño

Componente estratégico	Indicador KPI	Línea base actual	Meta proyectada	Frecuencia	Fuente de verificación	Responsable
Gestión de prospectos	Porcentaje de prospectos registrados	No consolidado	100 % de prospectos registrados	Semanal	Base Notion / formularios	Coordinación de admisiones

Componente estratégico	Indicador KPI	Línea base actual	Meta proyectada	Frecuencia	Fuente de verificación	Responsable
Velocidad de respuesta	en CRM/Notion Tiempo promedio de respuesta a prospectos	No consolidado	Reducción del 30 % frente a línea base inicial	Semanal	Registro de WhatsApp Business / CRM	Equipo comercial
Conversión	Tasa de conversión de prospectos a matriculados	No consolidado	Incremento progresivo trimestral	Quincenal	CRM / matrículas efectivas	Dirección administrativa
Embudo AIDA	Promedio dimensión Acción	3.5	Elevar a 4.0 o superior	Trimestral	Encuesta de seguimiento	Dirección de marketing
Interacción institucional	Participación en eventos institucionales	24.6 %	Alcanzar mínimo 40 %	Trimestral	Registro de asistencia	Coordinación académica
Recomendación	Probabilidad de recomendación	91.4 %	Mantener superior a 90 %	Semestral	Encuesta NPS / satisfacción	Dirección académica
Fidelización	Continuidad académica	No consolidado	Construir línea base y aumentar retención	Semestral	Matrículas por ciclo	Dirección académica
Comunicación digital	Facilidad para encontrar información	64.9 % favorable	Alcanzar 80 % favorable	Semestral	Encuesta de experiencia	Marketing institucional
Valor percibido	Relevancia de carreras técnicas	79.6 % favorable	Alcanzar 85 % favorable	Semestral	Encuesta a estudiantes	Dirección académica
Gestión interna	Nivel de uso del CRM por equipo	No consolidado	90 % de uso activo	Mensual	Auditoría de registros	Dirección administrativa
Estandarización	Procesos de atención documentados	Parcial / no consolidado	100 % de protocolos documentados	Bimensual	Repositorio institucional	Dirección administrativa
Comunidad	Participación en comunidades digitales	No consolidado	Construir línea base y crecimiento mensual	Mensual	Grupos, redes y reportes digitales	Marketing institucional

Nota. Elaboración propia.

Las metas del plan de intervención que se proyectan, como la disminución en un 30 % de los tiempos de respuesta o el aumento en la participación institucional, deben ser entendidas como objetivos de mejora que serán validados a medida que se ponga en marcha. Como la organización no dispone hoy por hoy de una línea base histórica establecida para leads, tasas de conversión por canal, tiempos de respuesta o seguimiento de prospectos, el primer beneficio del CRM será precisamente establecer dicha línea base.

En esta línea, las metas no son resultados verificados, sino estándares de rendimiento que sirven para guiar la evaluación del plan. La puesta en marcha de Notion como sistema inicial de CRM posibilitará el registro de prospectos, la documentación de las interacciones, la medición de los tiempos en que se responde y la determinación de tasas reales para convertir. Con base en esta información, la institución tendrá la capacidad de comparar resultados por periodo, modificar objetivos y tomar decisiones fundamentadas en evidencia.

Para asegurar que el sistema se mantenga vigente a lo largo del tiempo, será necesario mantener espacios regulares de revisión, definir claramente los roles que acompañan su administración y actualizar sus contenidos de acuerdo con los cambios operativos. Estos espacios no deben considerarse como rutinas formales, sino como oportunidades para fortalecer la inteligencia colectiva y alinear las acciones diarias con los objetivos estratégicos.

Se recomienda que, anualmente, la dirección institucional evalúe los resultados obtenidos, revise las metas alcanzadas y proyecte mejoras basadas en la experiencia acumulada. Con este enfoque, el Grupo Educativo Empresarial Innovar podrá sostener

una gestión moderna, centrada en el estudiante, con una visión a largo plazo y capacidad de adaptación ante un entorno cambiante.

Todas estas proyecciones no son una promesa, sino metas posibles si el plan se ejecuta con disciplina, seguimiento y capacidad de adaptación, las cuales se encuentran desglosadas de forma más completa e ilustrada en el Anexo I que corresponde a la cartilla. Más allá de los números, lo que se busca es que Innovar aproveche mejor sus recursos, trabaje con información actualizada y fortalezca su presencia en un mercado cada vez más exigente.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

La intervención ahora permite dar respuesta, de una manera estructurada a la pregunta o problema clave de la necesidad de potenciar el posicionamiento institucional y el aumento de matrículas del Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S., en un mercado reactivo e impulsado por la digitalización. De la propia evidencia empírica disponible, se concluye que la organización presentaba oportunidades relevantes en cuanto a la asociación estratégica de su propuesta de valor, en el establecimiento de segmentos y la gestión programática del customer journey, que determinó, de forma directa, sus tasas de conversión y retención.

En relación, con el primer objetivo específico, el diagnóstico competitivo, puso de manifiesto que INNOVAR S.A.S. se sitúa en un mercado de alta presión diferenciadora, en el que la propuesta institucional no estaba suficientemente posicionada ni comunicada estratégicamente. La evaluación cuantitativa y cualitativa de los segmentos atrajo la atención sobre las etapas de arranque del journey, especialmente en las fases de consideración y decisión. Lo que confirma que la captación no se basa únicamente en inversión de promoción, sino que la misma debe estar orientada a emanaciones estratégicas y a la entrega de experiencias coherentes en los touchpoints.

En relación al segundo objetivo específico, el diseño y la validación de los instrumentos ha permitido generar evidencia estadística válida y fiable sobre percepción de marca, intención de matrícula y experiencia del usuario. La investigación desarrollada

ha identificado las brechas concretas en cuanto a conversión, las cuales son especialmente relevantes entre el primer contacto digital y el cierre de matrícula, además de las oportunidades de mejora en cuanto a las fases posteriores al contacto, lo que tiene repercusión directa sobre fidelización. La triangulación metodológica mejoró la validez de los resultados y permitió fundamentar las decisiones estratégicas del plan.

Respecto al tercer objetivo específico, la formulación de la propuesta de valor y de los buyer personas ha permitido construir la redacción de la narrativa institucional de manera más ordenada, centrada en diferenciadores reales y alineada a la motivación del estudiante post pandemia. La construcción de embudos, nucleados bajo modelos como RACE y AIDA, mostró que la organización requería una mayor coherencia entre la captación, la nutrición y la conversión, así como un mayor automatismo y el seguimiento sistemático de leads.

Respecto al cuarto objetivo específico, se puede afirmar que el desarrollo del plan estratégico y operativo ha dado lugar a un puente que une las tácticas digitales y las tácticas presenciales en la construcción de una estrategia omnicanal, canalizando cronograma, presupuesto y KPIs computables. Se encuentra con la impresión de que la verdadera importancia del plan no radica estrictamente en las acciones propuestas por los autores, sino más bien en la estructura lógica que se da entre el diagnóstico, la segmentación, la propuesta de valor y los planes de acción a partir de indicadores de gestión que son claros.

Con respecto a la evaluación de la ejecución del plan y lo que atañe al quinto objetivo específico, la definición de un sistema de monitorización y evaluación ha dado lugar a un estadio más que importante en la revisión de la estrategia, transformándola en un proceso monitorizable que en el caso del plan anterior no lo era, lo cual la haría sostenible. El uso de indicadores como CPL, tasa de conversión, índices de retención

(retention rates), NPS, el ROI le da a la organización formas objetivas para la toma de decisiones que se basan en datos y no en la intuición, así como para fortalecer su capacidad de adaptación en la estrategia.

A modo de conclusión, en torno al objetivo general del documento se puede afirmar que ha sido posible diseñar un plan de marketing estratégico y operativo, fundamentado en evidencias empíricas que permiten incrementar el posicionamiento institucional, aclarar la diferenciación y concretar procedimientos que aumenten la captación y la retención estudiantil. Por lo tanto, la propuesta no sólo da cuenta de acciones, sino que organiza un modelo de gestión comercial apropiado para las dinámicas del mercado educativo actual.

Los hallazgos permiten concluir que INNOVAR S.A.S. no presenta una debilidad estructural en su identidad institucional ni en su propuesta educativa de base. Por el contrario, cuenta con una filosofía diferenciadora, reconocimiento interno, alto potencial de recomendación y una oferta valorada por estudiantes y docentes. Sin embargo, estas fortalezas no se traducen plenamente en ventajas competitivas sostenibles debido a brechas en la gestión del customer journey, seguimiento de prospectos, sistematización de datos y comunicación estratégica de la propuesta de valor.

Desde este punto de vista, la contribución central del trabajo no consiste solo en elaborar campañas de marketing, sino en sugerir una estructura de gestión que abarca la conversión, la segmentación, la fidelización, la medición continua y la identidad institucional. Esto refuerza la sostenibilidad de INNOVAR S.A.S. en un mercado educativo que es cada vez más competitivo y variable, así como cada vez más afectado por la habilidad de reaccionar a tiempo ante las expectativas de los estudiantes y sus familias.

Limitaciones

Dado que se trata de una modalidad de intervención empresarial y es un trabajo aplicado, este trabajo de grado tiene ciertas restricciones metodológicas que deben tomarse en cuenta al interpretar los resultados.

Primero, a pesar de que se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos en diferentes grupos de interés, no se deben extender los resultados a toda la educación privada de Bogotá o Colombia, ya que el estudio se centró en una organización en particular: el Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. De esta manera, los descubrimientos tienen validez institucional y contextual; sin embargo, no buscan establecer inferencias universales acerca del mercado educativo.

En segundo lugar, el análisis estadístico realizado fue mayormente descriptivo y se enfocó en las frecuencias, los porcentajes y las medias por dimensión del modelo AIDA. Si bien esta decisión restringe la capacidad de establecer relaciones causales o comparaciones inferenciales más complejas entre variables, es congruente con el objetivo diagnóstico del trabajo.

En tercer lugar, la falta de una línea base establecida desde el principio para prospectos, tiempos de respuesta, tasas de conversión y seguimiento comercial dificultó la comparación del impacto anterior de las acciones de marketing. Por lo tanto, una parte significativa del plan de intervención está enfocada en establecer esa línea base a través de la implementación de un sistema CRM.

En última instancia, los hallazgos del estudio están vinculados a un periodo concreto de recolección de información y corresponden a una coyuntura institucional y de mercado específica. Conforme el sector educativo se transforma continuamente en aspectos demográficos, tecnológicos, normativos y competitivos, es aconsejable que la evaluación y los indicadores sugeridos sean actualizados con regularidad.

Futuras líneas de investigación

En base a los hallazgos obtenidos y las limitaciones detectadas, se sugieren las siguientes líneas de investigación futura: Se aconseja realizar un estudio posterior que evalúe durante al menos dos o tres periodos académicos: la conducta de los leads registrados, el tiempo que tardan en responder, la tasa de conversión y el costo por matrícula efectiva. Esto con el objetivo de identificar cuál es el impacto real que tiene la implementación del CRM en los resultados comerciales de INNOVAR S.A.S. Dado que las entrevistas realizadas a directivos muestran un cambio en el perfil del estudiante, es pertinente estudiar más a fondo las motivaciones, expectativas, obstáculos y criterios de decisión de jóvenes y adultos interesados en programas híbridos, flexibles o por ciclos. Esta línea posibilitaría que las campañas, los mensajes y los canales de comunicación se ajusten con más exactitud.

Una tensión significativa entre el engagement y la satisfacción es señalada por la alta probabilidad de recomendación y la baja participación en eventos institucionales. Por lo tanto, se aconseja indagar sobre la manera en que las vivencias académicas, comunitarias y de relaciones impactan en la continuidad, permanencia y recomendación de los alumnos. Sería adecuado comparar el rendimiento de Notion con el de plataformas especializadas como Zoho CRM o HubSpot, una vez que se haya implementado la primera fase. Para ello, se deben tener en cuenta criterios como la escalabilidad, la adopción, la automatización y el retorno estratégico para instituciones educativas.

Recomendaciones

En línea con las conclusiones presentadas, se sugieren las siguientes recomendaciones para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad de la intervención:

En primer lugar, es recomendable institucionalizar la práctica del análisis de mercado y segmentación de forma periódica, y no como actividad en el tiempo único. El entorno

educativo es un entorno cambiante, y la anual actualización de buyer persons y mapas de journey permitirá anticipar cambios en comportamiento y expectativas del estudiante.

En segundo lugar, se sugiere fortalecer la integración tecnológica incorporando herramientas CRM y automatización de marketing que permitan llevar a cabo una sistemática de seguimiento de leads y la disminución de fricciones en el embudo de conversión en el proceso de comunicación. La evidencia dejó entrever que la pérdida de prospectos se visualiza, en su mayoría, por falta de seguimiento oportuno.

En tercer lugar, se recomienda consolidar la propuesta de valor en los distintos canales de comunicación institucionales para garantizar la coherencia entre el discurso digital, la asesoría comercial y la experiencia académica. La reducción de la diferenciación solo se consume cuando la narrativa estratégica se concreta en una experiencia tangible.

En cuarto lugar, se sugiere implementar una cultura organizacional orientada a los datos donde los KPIs definidos sean revisados de forma mensual por parte de la dirección. El cuadro de mando debe convertirse en una herramienta de gestión estratégica y no en un síntoma puramente informativo.

Quinto, reforzar estrategias de fidelización y experiencia del estudiante, en especial en los primeros meses de vinculación, donde se presentan las fases de riesgo de no continuar, mediante acompañamientos de manera personalizada y acciones de contacto para que sea el inicio de un proceso con un alto impacto en la permanencia.

Sexto, destinar progresivamente presupuesto a estrategias omnicanales que integren publicidad digital, contenido educativo, eventos presenciales y remarketing manteniendo la continuidad en todos los puntos de contacto.

Por último, desarrollar futuras investigaciones internas orientadas a medir el impacto longitudinal del plan implementado, midiendo indicadores antes y después, lo que

permitirá validar empíricamente la efectividad de la intervención y ajustar las tácticas usadas tras la implementación en función de los resultados reales.

Referencias

- Asociación Colombiana de Universidades. (2020). *Informe anual sobre educación superior en Colombia*. ACU.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Publicidad y promoción: Un enfoque integral de comunicación de marketing* (11.^a ed.). McGraw-Hill.
- Bogotá., S. d. (2024). *Resultados de calidad educativa y rankings de colegios en Bogotá*.
<https://www.educacionbogota.edu.co>
- Caizaluisa Naranjo, D. R., Chano Byron Santiago, C. C., Gómez Torres, J. B., Vinueza Burgos, F. D., & Casagallo Lugmaña, E. M. (2024). Aplicación de estrategias de marketing digital para atraer a estudiantes en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6533–6555.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12848
- Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones. (2021). *Tendencias del marketing digital en Colombia*. CCIT.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
- Chaffey y Ellis-Chadwick. (2020). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
- Chitty, W., Hughes, A., & D'Alessandro, S. (2020). *Principles and practice of marketing in Australia* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Christensen, C. H. (2011). *Disrupción de la clase: cómo la innovación disruptiva cambiará la forma en que el mundo aprende* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 115 de 1994 por la cual se expide la Ley General de Educación*. *Diario Oficial No. 41.214*.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

DANE Educación formal. (2022). *Educación formal – variación anual de matriculados*.

<https://www.dane.gov.co>

Delprato, M. (2025). *Private and public school efficiency gaps in Latin America — A combined DEA and machine learning approach based on PISA 2022*. arXiv.

<https://arxiv.org/abs/2509.25353>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2020). *Estadísticas de deserción escolar en Colombia 2020*. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023). *Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor (IPC) – Educación, inversión pública y deserción escolar*. <https://www.dane.gov.co>

Alianza Educativa. (2024). *Revista semana*. La Alianza Educativa: Entre lo público y lo privado: <https://especiales.semana.com/transformadores-de-la-educacion/alianza-educativa.html>

Feijoo Jaramillo, I., Torres, D., & Rodríguez, E. (2018). *Planeación de marketing y su aplicación en pymes educativas*. . Editorial UPN.

Fernández, J. L. (11 de 09 de 2024). *Exito educativo Información educativa y gestión*.

Exito educativo Información educativa y gestión:

[https://exitoeeducativo.net/100528-2-](https://exitoeeducativo.net/100528-2-colombia/#:~:text=La%20tormenta%20perfecta%20que%20explica%20el%20masivo%20cierre%20de%20colegios%20privados%20en%20Colombia,-Por&text=En%20los%20%C3%BAltimos%2018%20meses,sector%20educativo%20en%20el%20pa%C3%ADs.)

[colombia/#:~:text=La%20tormenta%20perfecta%20que%20explica%20el%20masivo%20cierre%20de%20colegios%20privados%20en%20Colombia,-](https://exitoeeducativo.net/100528-2-colombia/#:~:text=La%20tormenta%20perfecta%20que%20explica%20el%20masivo%20cierre%20de%20colegios%20privados%20en%20Colombia,-Por&text=En%20los%20%C3%BAltimos%2018%20meses,sector%20educativo%20en%20el%20pa%C3%ADs.)

[Por&text=En%20los%20%C3%BAltimos%2018%20meses,sector%20educativo%20en%20el%20pa%C3%ADs.](https://exitoeeducativo.net/100528-2-colombia/#:~:text=La%20tormenta%20perfecta%20que%20explica%20el%20masivo%20cierre%20de%20colegios%20privados%20en%20Colombia,-Por&text=En%20los%20%C3%BAltimos%2018%20meses,sector%20educativo%20en%20el%20pa%C3%ADs.)

Foroudi, P., Gupta, S., Sivarajah, U., & Broderick, A. (2020). Marketing and branding strategies for higher education institutions: A digital transformation perspective.

Journal of Business Research(116), 342-356.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.019>

García, H., & Miralles, F. (2016). *Ikigai: Los secretos de Japón para una vida larga y feliz*. Urano.

Gauri, D. K. . (2019). Customer-centric marketing: A key to sustainable competitive advantage. . *Journal of Retailing*, , 95(3), 1-12.

Gómez, J. (2023). *Revista P&M*. Las estrategias de marketing digital en el sector educativo: <https://www.revistapym.com.co>

González, J., & Ramírez, P. (2021). Características del entorno competitivo en el sector educativo colombiano. . *Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 12(2), 77-92.

González, M., & Pérez, J. (2021). Lealtad estudiantil y cultura organizacional en instituciones educativas. *Revista Colombiana de Educación*, 81(2), 103- 118.

Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022a). *Presentación general de la empresa* [Documento corporativo interno]. Departamento Académico.

Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022b). *Misión* [Documento corporativo interno]. Departamento Académico.

Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022c). *Visión* [Documento corporativo interno]. Departamento Académico.

Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022d). *Valores corporativos* [Documento corporativo interno]. Departamento Académico.

Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022e). *Organigrama* [Documento corporativo interno]. Departamento Académico.

Grupo Educativo Empresarial INNOVAR S.A.S. (2022f). *Portafolio de servicios* [Documento corporativo interno]. Departamento Académico.

- Guadarrama, S., & Rosales, L. (2015). *Marketing relacional: Enfoques estratégicos para la fidelización de clientes*. . Pearson Educación.
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound marketing: Attract, engage, and delight customers online* (Revised and updated ed.). Wiley.
- Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. . (2019). Strategic use of social media in education marketing. *Social Media Studies Journal*,, 6(1), 65-79.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). . McGraw-Hill.
- Hernández, C. (2021). El rol de las emociones en la decisión educativa. *Revista Latinoamericana de Psicología Educativa*,, 25(1), 45-59.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. (2020). *nforme de resultados en educación media*. ICFES.
- Kim, J., & Choi, H. (2021). Effective digital strategies for educational institutions. . *Educational Technology & Society*, 24(3), 50-66.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing* (3rd ed.). Kogan Page.
- Kotler & Armstrong. (2012). *Fundamentos de marketing* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P. K. (2017). *Marketing 4.0: pasar de lo tradicional a lo digital*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. . Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. . (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). . Pearson Educación.

- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2022). *Marketing: An introduction (14th ed.)*. Pearson.
- Lehnert, K., Kraft, F., Panwar, R., & Singh, S. K. . (2021). Innovation and retention in digital education. *Marketing Education Review*, , 31(1), 1-12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10528008.2021.1881462>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lewis, E. S. (1998). Financial advertising. *The Book-Keeper*. 15(4), 124- 128.
- López, C., & Ramírez, A. (2022). Experiencias inmersivas en procesos de decisión académica. *Educación y Desarrollo*, , 29(2), 55-71.
- Ministerio de Educación Nacional. (2018, 4 de septiembre). *¿Qué son los modelos educativos flexibles?* <https://www.mineduacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Programa-Nacional-de-Alfabetizacion/Acerca-dePrograma/354537%3AQue-son-los-modelos-educativos-flexibles>
- Ministerio de Educación Nacional. (2020a, 9 de octubre). *Directiva 016 del 9 de octubre de 2020: Orientaciones a las Entidades Territoriales para la implementación del Plan de Alternancia Educativa 2020–2021 y avanzar en el retorno gradual, progresivo y seguro a las aulas* [PDF].
https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-401432_documento_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2020b). *Lineamientos para la educación virtual y a distancia en Colombia*. <https://www.mineduacion.gov.co>
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). *Informe de gestión: Educación superior y admisiones en Colombia*. MEN.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2022). *Transformación digital en instituciones educativas*. MinTIC.

- Pérez, R. (2022). *Metodología de la investigación en marketing: Enfoques mixtos aplicados*. Alfaomega.
- Rowley, J. (2019). Engagement in the digital university. *Internet and Higher Education*, , 43, 100-110. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2019.100710>
- Santini, F. O., Rabino, S., de Jesus, G. D., & Sampaio, C. H. (2020). Personalized content in education marketing. . *Journal of Marketing for Higher Education*, , 30(2), 245-260.
- Sanz-Blas, S., Moliner-Tena, M. A., & Monserrat-Gauchí, J. (2019). La experiencia de usuario en dispositivos móviles. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 23(2), 105- 120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.reimke.2019.01.001>
- Secretaría de Educación de Bogotá. (2021). *Informe de inversión pública en educación 2021*. <https://www.educacionbogota.edu.co>
- Secretaría de Educación Distrital. (2024). *Informe de seguimiento a la calidad educativa y control normativo en Bogotá*. <https://www.educacionbogota.edu.co>
- Sharma, H. (2023). The importance of website usability in digital marketing: A review. *London Journal of Research in Computer Science and Technology*, 23(3), 25–32.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education—A tool on whose terms?* UNESCO. <https://www.unesco.org/gemreport/en/publication/technology-education>

A. Anexo. Instrumento Encuesta a Estudiantes

1. ¿En que sede estudias?

- USAQUÉN
- SUBA
- FONTIBÓN
- KENNEDY
- CIUDAD BOLIVAR
- SOACHA
- BOSA
- ZIPAQUIRÀ
- ESPINAL
- FACATATIVÁ

2. ¿Cómo calificarías la información que te damos sobre nuestros servicios educativos?

- Muy confusa
- Confusa
- Ni clara ni confusa
- Clara
- Muy clara
- Clara

3. ¿Qué tan fácil es para ti encontrar información sobre Innovar (sitio web, redes sociales, volantes, etc.)?

- Muy difícil
- Difícil
- Ni fácil ni difícil
- Fácil
- Muy fácil
- Muy fácil

4. ¿Cuánto te llaman la atención los mensajes y anuncios que ves de Innovar?

- Nada
- Muy poco

- Un poco
- Bastante
- Mucho

5. ¿Qué tan atractivo te parece el diseño y presentación de los anuncios y videos de Innovar?

- Nada atractivo
- Poco atractivo
- Ni atractivo ni poco atractivo
- Atractivo
- Muy atractivo

6. ¿Qué tan probable es que recomiendes a Innovar a alguien que busca completar su bachillerato por ciclos?

- Nada probable
- Poco probable
- Ni probable ni improbable
- Probable
- Muy probable

7. ¿Te genera interés la posibilidad de continuar estudiando en Innovar después de terminar tu bachillerato?

- Nada
- Poco
- Regular
- Bastante
- Totalmente

8. ¿Qué tan relevantes te parecen las carreras técnicas laborales que ofrece Innovar en comparación con otras instituciones?

- Nada relevantes
- Poco relevantes
- Ni relevantes ni irrelevantes
- Relevantes

- Muy relevantes

9. ¿Participas en eventos o actividades de Innovar (ferias, conversatorios, conferencias)?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- A menudo
- Siempre

10. ¿Te imaginas obteniendo una certificación o título de Innovar como un logro importante en tu vida?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. ¿Qué tan dispuesto(a) estarías a elegir Innovar sobre otras opciones educativas disponibles?

- Nada dispuest@
- Poco dispuest@
- Ni dispuest@ ni reaci@
- Dispuest@
- Muy dispuest@

12. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de los materiales y recursos educativos que ofrece Innovar?

- Muy insatisfecho(a)
- Insatisfecho(a)
- Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)

13. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con las oportunidades de crecimiento personal o profesional que Innovar te ofrece?

- Muy insatisfecho(a)
- Insatisfecho(a)
- Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)

14. ¿Planeas inscribirte o continuar en nuestros programas en el futuro?

- Muy improbable
- Improbable
- Ni probable ni improbable
- Probable
- Muy probable

15. ¿Qué tan probable es que sigas matriculado(a) en Innovar en el próximo ciclo o período educativo?

- Muy improbable
- Improbable
- Ni probable ni improbable
- Probable
- Muy probable

16. ¿Qué tan frecuentemente te comunicas con los docentes o el personal administrativo de Innovar para resolver dudas o consultas?

- Muy Rara vez
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

17. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la atención recibida por el personal de Innovar (docentes, administrativos, secretaria)?

- Muy insatisfecho(a)

- Insatisfecho(a)
- Neutral
- Satisfecho(a)
- Muy satisfecho(a)

18. ¿Qué tan comprometido(a) te sientes con completar tu formación educativa en

Innovar?

- Muy descomprometido(a)
- Descomprometido(a)
- Neutral
- Comprometido(a)
- Muy comprometido(a)

B. Anexo. Instrumento Encuesta a Docentes

Objetivo: Evaluar la percepción interna sobre la ventaja competitiva y el perfil del estudiante (Buyer Persona). Escala: Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo - 5: Totalmente de acuerdo).

Consideraciones éticas: La información recolectada mediante el instrumento de encuesta dirigido a docentes tiene exclusivamente fines académicos, en el marco del desarrollo de un proyecto de grado. Su aplicación se rige por los principios éticos fundamentales de la investigación científica, garantizando el respeto por la dignidad, los derechos y el bienestar de los participantes.

La participación en la encuesta es voluntaria, por lo que cada docente tiene la libertad de decidir si desea o no responder el instrumento, sin que ello implique ningún tipo de presión, consecuencia laboral, académica o institucional. Asimismo, los participantes pueden abstenerse de responder cualquier ítem o retirarse del proceso en el momento que lo consideren pertinente.

Se garantiza la confidencialidad y anonimato de la información suministrada. Los datos recolectados no permitirán la identificación individual de los docentes, ya que no se solicitan nombres, cargos específicos ni ningún otro dato personal sensible. La información será analizada de manera agregada, con fines exclusivamente investigativos.

Los resultados obtenidos serán utilizados únicamente para analizar la percepción interna sobre la ventaja competitiva institucional y el perfil del estudiante (Buyer Persona), y no serán empleados para procesos de evaluación docente, toma de decisiones administrativas individuales o sanciones de ningún tipo.

El manejo de la información se realizará conforme a los principios de responsabilidad, transparencia y uso ético de los datos, asegurando que los resultados sean presentados

de forma objetiva, veraz y rigurosa, respetando la integridad académica y metodológica del estudio.

De manera final, los datos recopilados serán almacenados de manera segura y utilizados únicamente durante el tiempo necesario para el desarrollo y sustentación del proyecto de grado, tras lo cual podrán ser eliminados o resguardados según las disposiciones institucionales y normativas vigentes en materia de investigación académica.

No.	Ítem / Premisa	Dimensión					
1	Considero que la filosofía del estoicismo es un factor diferenciador frente a otras instituciones.	Propuesta de Valor					
<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo ☐</td> <td>En desacuerdo ☐</td> <td>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐</td> <td>De acuerdo ☐</td> <td>Totalmente de acuerdo ☐</td> </tr> </table>			Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐			
2	Conozco claramente cuáles son las necesidades y expectativas principales de mis estudiantes.	Buyer Persona					
<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo ☐</td> <td>En desacuerdo ☐</td> <td>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐</td> <td>De acuerdo ☐</td> <td>Totalmente de acuerdo ☐</td> </tr> </table>			Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐			
3	La institución comunica de manera efectiva sus ventajas frente a los competidores locales.	Competencia					
<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo ☐</td> <td>En desacuerdo ☐</td> <td>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐</td> <td>De acuerdo ☐</td> <td>Totalmente de acuerdo ☐</td> </tr> </table>			Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐			
4	Percibo que los estudiantes eligen la institución por su flexibilidad y modelos de ciclos.	Segmentación					
<table border="1"> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo ☐</td> <td>En desacuerdo ☐</td> <td>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐</td> <td>De acuerdo ☐</td> <td>Totalmente de acuerdo ☐</td> </tr> </table>			Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐			
5	El nivel académico de la institución es superior al de otras instituciones similares en la zona.	Posicionamiento					

No.	Ítem / Premisa	Dimensión					
<table><tr><td>Totalmente en desacuerdo ☐</td><td>En desacuerdo ☐</td><td>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐</td><td>De acuerdo ☐</td><td>Totalmente de acuerdo ☐</td></tr></table>			Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐			
6	Participo activamente en actividades que promueven la retención y fidelización del alumno.	Customer Journey					
<table><tr><td>Totalmente en desacuerdo ☐</td><td>En desacuerdo ☐</td><td>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐</td><td>De acuerdo ☐</td><td>Totalmente de acuerdo ☐</td></tr></table>			Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐	En desacuerdo ☐	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐	De acuerdo ☐	Totalmente de acuerdo ☐			

C. Anexo. Instrumento Entrevista Semiestructurada a Directivos

Objetivo: Profundizar en el análisis del entorno (PESTEL) y la visión estratégica del Grupo Multimarca.

Procedimiento: Las entrevistas serán grabadas (previo consentimiento), transcritas y analizadas utilizando técnicas de análisis cualitativo, específicamente la codificación temática.

Consideraciones éticas: La información recolectada mediante el instrumento de entrevista dirigido a directivos tiene exclusivamente fines académicos, en el marco del desarrollo de un proyecto de grado. Su aplicación se rige por los principios éticos fundamentales de la investigación científica, garantizando el respeto por la dignidad, los derechos y el bienestar de los participantes.

La participación en la encuesta es voluntaria, por lo que cada docente tiene la libertad de decidir si desea o no responder el instrumento, sin que ello implique ningún tipo de presión, consecuencia laboral, académica o institucional. Asimismo, los participantes pueden abstenerse de responder cualquier ítem o retirarse del proceso en el momento que lo consideren pertinente.

Se garantiza la confidencialidad y anonimato de la información suministrada. Los datos recolectados no permitirán la identificación individual de los docentes, ya que no se solicitan nombres, cargos específicos ni ningún otro dato personal sensible. La información será analizada de manera agregada, con fines exclusivamente investigativos.

Los resultados obtenidos serán utilizados únicamente para analizar la percepción interna sobre la ventaja competitiva institucional y el perfil del estudiante (Buyer Persona), y no serán empleados para procesos de evaluación docente, toma de decisiones administrativas individuales o sanciones de ningún tipo.

El manejo de la información se realizará conforme a los principios de responsabilidad, transparencia y uso ético de los datos, asegurando que los resultados sean presentados de forma objetiva, veraz y rigurosa, respetando la integridad académica y metodológica del estudio.

De manera final, los datos recopilados serán almacenados de manera segura y utilizados únicamente durante el tiempo necesario para el desarrollo y sustentación del proyecto de grado, tras lo cual podrán ser eliminados o resguardados según las disposiciones institucionales y normativas vigentes en materia de investigación académica.

Preguntas: (Ejes y preguntas)

1. **Entorno y Competencia:** ¿Cuáles considera que son las tres amenazas externas más críticas que han causado el cierre de otras instituciones en el sector y cómo se blinda Innovar ante ellas?
2. **Segmentación Estratégica:** Dado el modelo multimarca, ¿cómo logran mantener una identidad cohesiva bajo el Grupo Innovar sin que las marcas individuales pierdan su fuerza local?
3. **Propuesta de Valor (El Estoicismo):** ¿De qué manera la filosofía institucional se traduce en un retorno de inversión (ROI) para la captación de nuevos estudiantes?
4. **Público Objetivo:** Describa el perfil ideal de su estudiante. ¿Ha notado cambios en lo que los padres y jóvenes buscan en la educación post-pandemia?
5. **Visión Prospectiva:** En el mapa del Customer Journey, ¿cuál cree que es el punto de contacto (touchpoint) donde más perdemos prospectos y por qué?

D. Anexo. Formato de Aprobación del Instrumento

- E. Título del Proyecto:
 F. Diseño de un plan de marketing para el Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S
 G. Descripción Breve:
 H. Este instrumento de medición está diseñado para realizar un diagnóstico interno de Innovar. Su propósito es evaluar las variables clave relacionadas con la atención, interés, deseo y acción de los grupos de interés de la organización. Para efectuar la validación del Instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada pregunta y sus correspondientes alternativas de respuesta, Se le agradece cualquier sugerencia referente a la redacción, contenido, pertinencia y congruencia y cualquier otro aspecto que considere relevante
 I. para mejorar el mismo.
 J.

PREGUNTAS	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		MIDE LO QUE PRETENDE		LENGUAJE ADECUADO CON EL CLIENTE		NEUTRALIDAD EN LA PREGUNTA (GENERA SESGO)		CLARIDAD EN LA REACCIÓN		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Por favor indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem.
1											
2											
3											
4											
5											
6											

- K. Comentarios Generales:
 L. (Por favor, proporcione cualquier comentario o sugerencia adicional sobre el instrumento de medición)
 M. _____

 N. _____

O. _____

P. Constancia de Aprobación:

Q. Yo, _____ identificado con C.C. No. _____ de _____

Director Administrativo del GRUPO EDUCATIVO EMPRESARIAL INNOVAR S.A.S. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta) para la investigación del trabajo dirigido de Grado de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad EAN titulado “**Diseño de un plan de marketing para el Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S**”.

R. Declaro que el contenido del instrumento ha sido evaluado minuciosamente y se considera adecuado para los fines de la investigación, ya que cumple con los

criterios de claridad, pertinencia y coherencia en relación con los objetivos del estudio. Asimismo, este instrumento refleja de manera fiel las variables y dimensiones que se pretende analizar, contribuyendo de manera significativa al diagnóstico y desarrollo del plan de marketing para nuestra organización.

S. En virtud de lo anterior, otorgo mi conformidad para el uso de dicho instrumento dentro del marco de la investigación del proyecto.

T.

U. Nombre del Patrocinador:

V. _____

W. Firma: _____

X. _____

Y. Fecha: _____

Z. _____

AA.

E. Anexo. Formato de Aprobación de Expertos

Formato de Aprobación del Instrumento de Medición para los expertos

Título del Proyecto: Diseño de un Plan de Marketing para el Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S.

Investigadores principales

Oscar Armando Aguilar Páez Celular: 3124851088

Karen Stefania Carmona Omaña Celular: 3208357665

Juan Pablo Grimaldos Camacho Celular: 3014231877

Universidad EAN

Objetivo del Instrumento: El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información cualitativa sobre estrategias de marketing educativo y obtener la opinión de expertos en el sector. La información recopilada se utilizará para desarrollar un plan de marketing efectivo para el Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S.

Descripción del Instrumento: El instrumento consiste en una entrevista semiestructurada que aborda temas relevantes para la educación y el marketing, tales como tendencias del mercado, estrategias de captación, digitalización, experiencia del cliente, análisis de competencia, evaluación de resultados, innovación en productos, relación con la comunidad y otros aspectos clave que impactan la efectividad del marketing en el sector educativo.

Confidencialidad: Se garantiza la confidencialidad de las respuestas y los participantes tendrán la opción de permanecer anónimos. Los datos se utilizarán únicamente con fines de investigación.

Aprobación: Por medio de la presente, se solicita su aprobación para utilizar el instrumento de medición en el desarrollo del proyecto mencionado. Su experiencia y conocimiento en el sector son valiosos para la investigación.

F. Anexo. Carta de aval de la empresa para realizar la intervención

Grupo educativo empresarial INNOVAR S.A.S

Bogotá, 2 de noviembre de 2024

A quien corresponda:

Por medio de la presente, Grupo educativo empresarial INNOVAR S.A.S

otorga su aval y autorización para que [Tu Nombre], [Tu Cargo] (si aplica), realice la intervención empresarial necesaria para el desarrollo del proyecto titulado "Diseño de un Plan de Marketing para el Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S".

El objetivo de esta intervención es llevar a cabo un análisis exhaustivo del mercado educativo actual y desarrollar estrategias de marketing efectivas que contribuyan al crecimiento y posicionamiento del Grupo Educativo Empresarial Innovar S.A.S. en el sector. Consideramos que este proyecto no solo beneficiará a Innovar S.A.S., sino que también fortalecerá la reputación y el compromiso de [Nombre de la Compañía] con el desarrollo educativo en la región.

Por lo tanto, se autoriza a [Tu Nombre] a utilizar los recursos necesarios y a acceder a la información requerida para el adecuado desarrollo de este proyecto. Esperamos que los resultados de esta intervención sean de gran valor para ambas partes y que promuevan la mejora continua en nuestras prácticas de marketing educativo.

Agradecemos de antemano su colaboración y compromiso con esta iniciativa.

Atentamente,

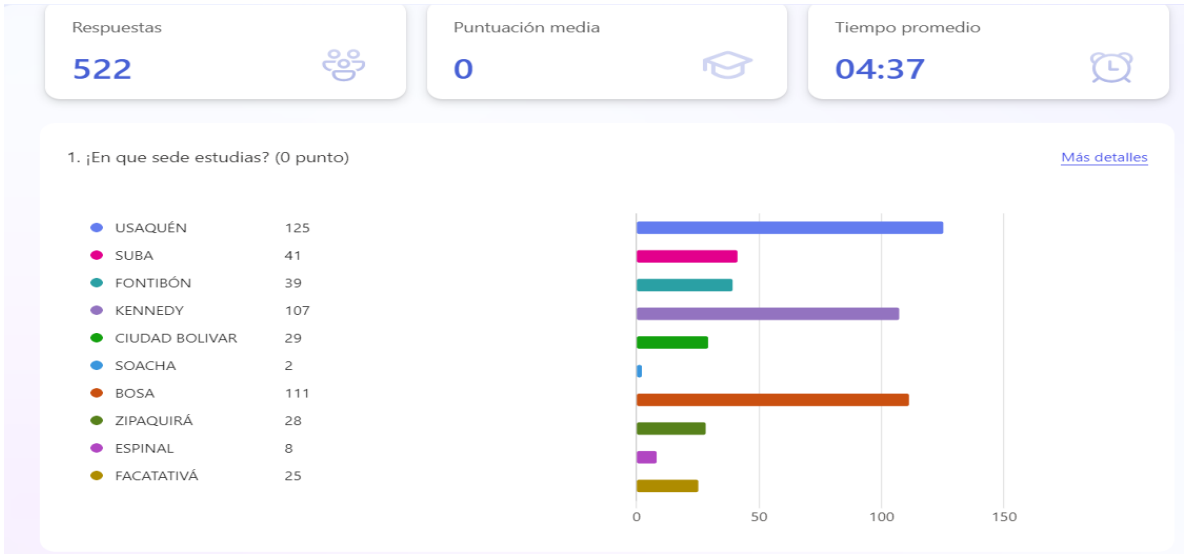
[Firma]

[Nombre del Firmante]

[Cargo del Firmante]

[Nombre de la Compañía]

G. Anexo. Respuestas a la encuesta de Estudiantes



1. ¿En que sede estudias? (0 punto)

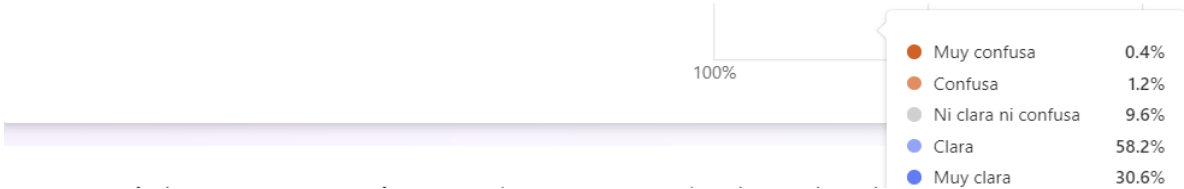
Más detalles

USAQUÉN	125
SUBA	41
FONTIBÓN	39
KENNEDY	107
CIUDAD BOLIVAR	29
SOACHA	2
BOSA	111
ZIPAQUIRÁ	28
ESPINAL	8
FACATATIVÁ	25

2. ¿Cómo calificarías la información que te damos sobre nuestros servicios educativos? (0 punto)

Má

Muy confusa Confusa Ni clara ni confusa Clara Muy clara



3. ¿Qué tan fácil es para ti encontrar información sobre Innovar (sitio web, redes sociales, volantes, etc.)? (0 punto)

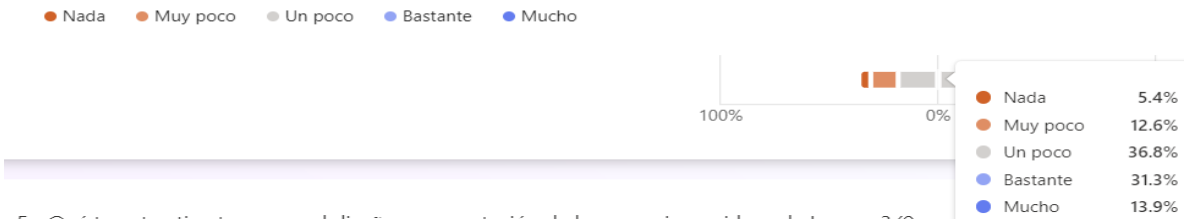
M

Muy difícil Difícil Ni fácil ni difícil Fácil Muy fácil



4. ¿Cuánto te llaman la atención los mensajes y anuncios que ves de Innovar? (0 punto)

[N](#)



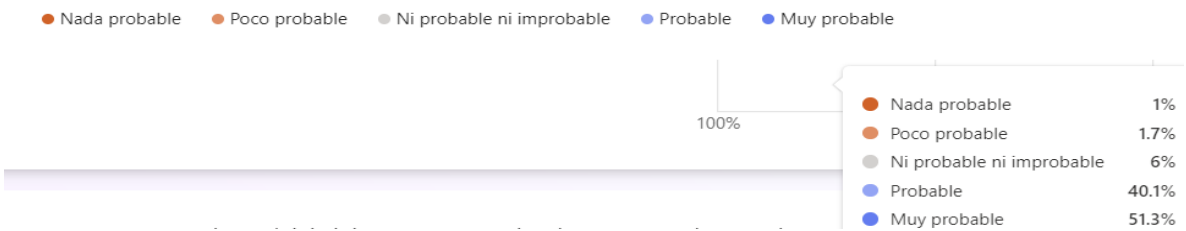
5. ¿Qué tan atractivo te parece el diseño y presentación de los anuncios y videos de Innovar? (0 punto)

[A](#)



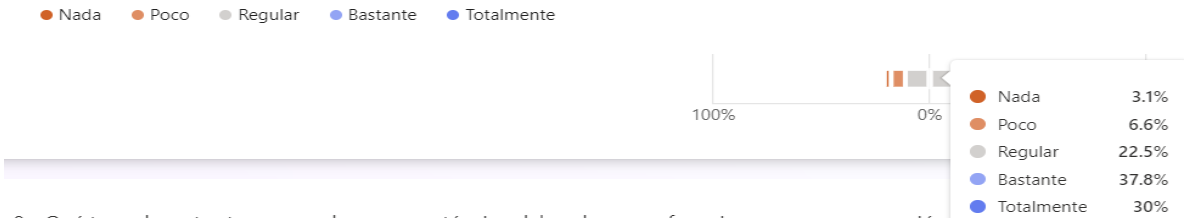
6. ¿Qué tan probable es que recomiendes a Innovar a alguien que busca completar su bachillerato por ciclos? (0 punto)

[M](#)

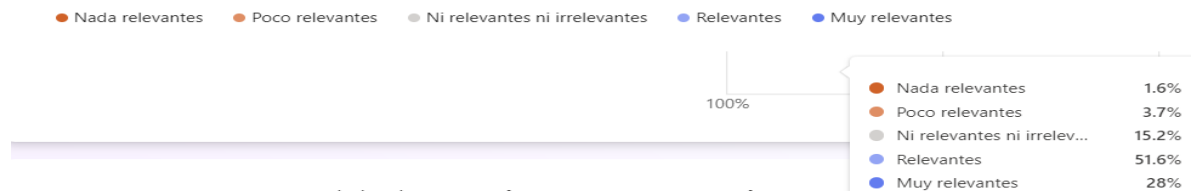


7. ¿Te genera interés la posibilidad de continuar estudiando en Innovar después de terminar tu bachillerato? (0 punto)

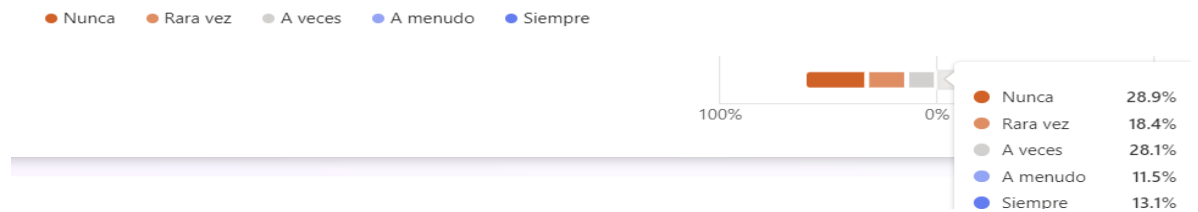
[M](#)



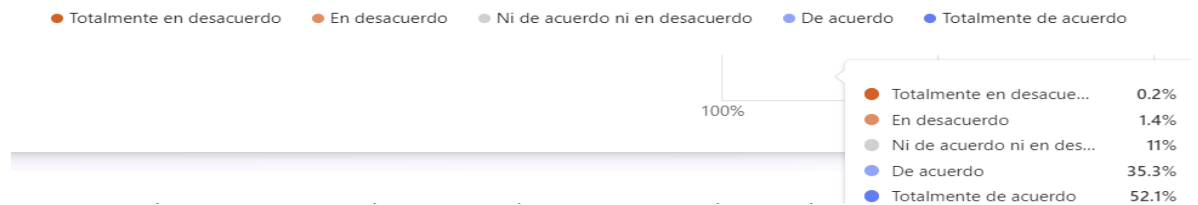
8. ¿Qué tan relevantes te parecen las carreras técnicas laborales que ofrece Innovar en comparación con otras instituciones? (0 punto) [M](#)



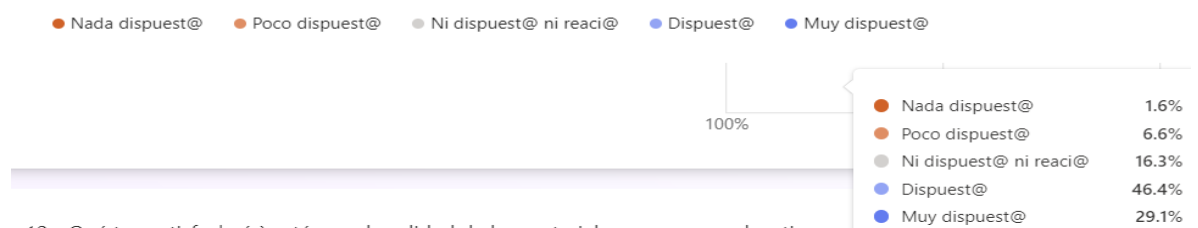
9. ¿Participas en eventos o actividades de Innovar (ferias, conversatorios, conferencias)? (0 punto) [M](#)



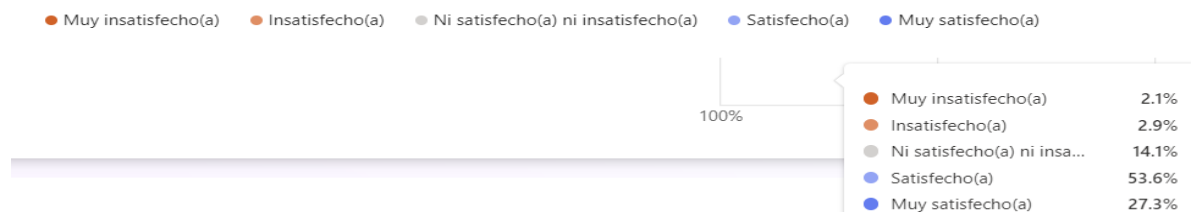
10. ¿Te imaginas obteniendo una certificación o título de Innovar como un logro importante en tu vida? (0 punto) [M](#)



11. ¿Qué tan dispuesto(a) estarías a elegir Innovar sobre otras opciones educativas disponibles? (0 punto) [M](#)

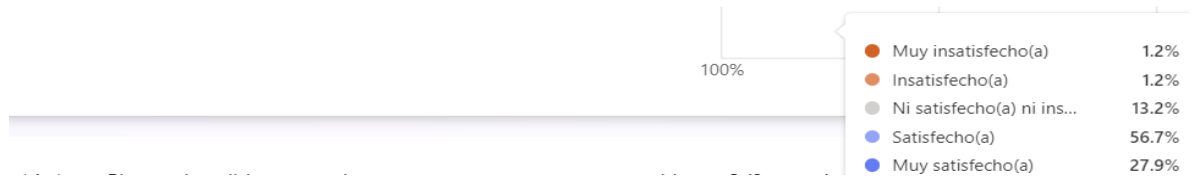


12. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de los materiales y recursos educativos que ofrece Innovar? (0 punto) [M](#)



13. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con las oportunidades de crecimiento personal o profesional que Innovar te ofrece? (0 punto)

Muy insatisfecho(a) Insatisfecho(a) Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a) Satisfecho(a) Muy satisfecho(a)



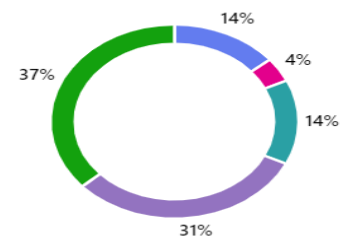
14. 1. ¿Planeas inscribirte o continuar en nuestros programas en el futuro? (0 punto)

Muy improbable Improbable Ni probable ni improbable Probable Muy probable



15. ¿Qué tan probable es que sigas matriculado(a) en Innovar en el próximo ciclo o período educativo? (0 punto)

Muy improbable 72
Improbable 21
Ni probable ni improbable 73
Probable 161
Muy probable 189



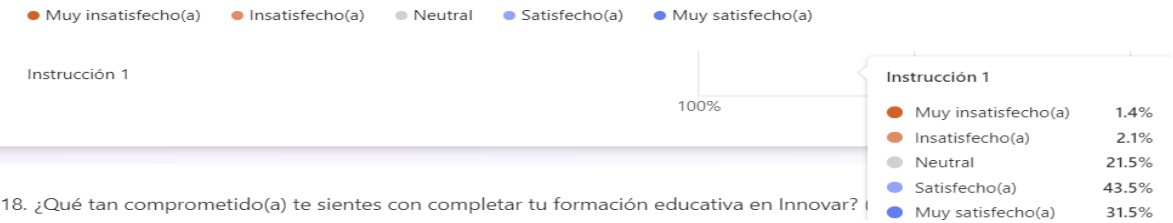
16. ¿Qué tan frecuentemente te comunicas con los docentes o el personal administrativo de Innovar para resolver dudas o consultas? (0 punto)

Muy Rara vez Rara vez A veces Frecuentemente Muy frecuentemente



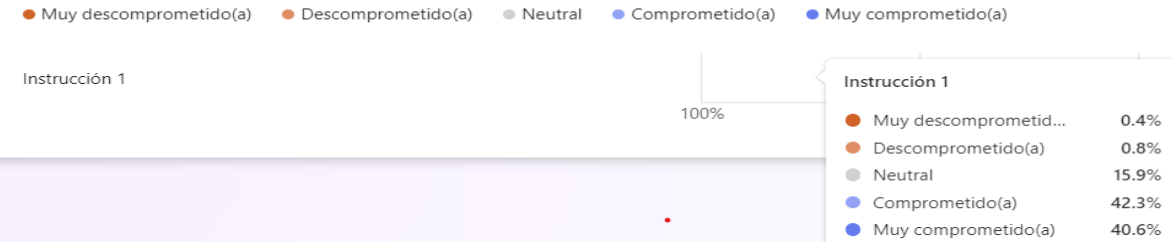
17. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la atención recibida por el personal de la escuela (docentes)?

17. ¿Qué tan satisfecho(a) estás con la atención recibida por el personal de Innovar (docentes, administrativos, secretari a)? (0 punto) [Má](#)



18. ¿Qué tan comprometido(a) te sientes con completar tu formación educativa en Innovar?

18. ¿Qué tan comprometido(a) te sientes con completar tu formación educativa en Innovar? (0 punto) [M](#)



H. Anexo. Respuestas a la Encuesta a Docentes

I. Anexo. Cartilla