

**MODELO DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LA COMERCIALIZACIÓN
DE LOS ESPACIOS Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN DE EVENTOS DE LA UNIVERSIDAD EAN**

LEYDI REGINA GOMEZ MORENO

TUTOR: ELIZABETH LEON VELASQUEZ

UNIVERSIDAD EAN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

16 DE NOVIEMBRE DE 2025

Contenido

1. Problema de Investigación	4
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo general.	7
2.2 Objetivos específicos	7
3. Justificación	8
4. Marco Teórico	10
4.1 Introducción	10
4.2 Diversificación de ingresos y sostenibilidad financiera	10
4.3 Innovación educativa y reputación institucional	11
4.4 Posicionamiento institucional y marketing educativo	12
4.5 Comunicación y visibilidad institucional	13
4.6 Implementación del modelo y gestión de proyectos	13
4.7 Conclusión del marco teórico	14
5. Metodología de la investigación	14
5.1 Tipo y alcance del estudio	15
5.2 Método de investigación.....	16
5.3 Variables de estudio	17
5.4 Población y muestra	18
5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
5.6.1 Resultados de la dimensión 1: Posicionamiento institucional	20
5.6.2 Resultados de la dimensión 2: Comunicación	21
5.6.3 Resultados de la dimensión 3: Calidad del servicio	22
5.6.4 Resultados de la dimensión 4: Comercialización y atracción de clientes.....	23
6. Conclusiones y recomendaciones	24
6.1 Conclusiones	24
6.2 Recomendaciones	27
7. Referencias	29

RESUMEN

La Universidad EAN cuenta con una infraestructura moderna y un equipo especializado para la producción de eventos académicos, empresariales y culturales. No obstante, el posicionamiento institucional de sus espacios y servicios de producción de eventos frente al mercado externo aún es limitado, lo que restringe la diversificación de ingresos y la consolidación de nuevas relaciones estratégicas con empresas, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro.

El objetivo general de esta investigación fue diseñar y validar un modelo de posicionamiento institucional que fortalezca la comercialización de los espacios y servicios de producción de eventos de la Universidad EAN. Para ello, se desarrolló un estudio de enfoque mixto, descriptivo–correlacional, que combinó revisión documental, análisis de referentes nacionales e internacionales y la aplicación de una encuesta estructurada a actores internos y externos vinculados con la gestión y contratación de eventos.

Los resultados evidencian que la marca Universidad EAN posee un alto nivel de reconocimiento asociado con la calidad académica y la innovación, pero este posicionamiento no se traduce de forma consistente en la percepción de la institución como proveedor especializado de servicios de producción de eventos. Asimismo, se identifican debilidades en la comunicación B2B, la estructuración de portafolios comerciales diferenciados y el uso de canales digitales para la atracción y fidelización de clientes.

Como resultado del análisis se propone un modelo de posicionamiento institucional compuesto por cinco dimensiones: estratégica, comercial, comunicacional, relacional y operativa–experiencial. El modelo integra lineamientos de marketing educativo, gestión de proyectos y comunicación institucional, e incluye indicadores clave para el seguimiento de la visibilidad, la

ocupación de espacios y la satisfacción del cliente. La validación conceptual y empírica del modelo demuestra su pertinencia para orientar la toma de decisiones gerenciales y contribuir al cumplimiento de las metas de ingresos institucionales a través de la comercialización de espacios y servicios de producción de eventos.

Palabras clave: posicionamiento institucional, comercialización de eventos, marketing educativo, Universidad EAN, gestión de proyectos.

1. Problema de Investigación

La Universidad EAN, fundada en 1967 en Bogotá, Colombia, es una institución de educación superior reconocida por su enfoque innovador en la formación de líderes y emprendedores, así como por su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo empresarial (Universidad EAN, s. f.). A lo largo de su trayectoria, ha consolidado una infraestructura moderna, un talento humano altamente calificado y una amplia experiencia en la producción de eventos académicos, empresariales y culturales, contando con auditorios, salones especializados y tecnología de vanguardia.

Sin embargo, a pesar de estas fortalezas, la visibilidad y el posicionamiento externo de sus servicios de producción de eventos y alquiler de espacios no han alcanzado el nivel necesario para captar clientes fuera del ámbito institucional. Aunque estos servicios representan una oportunidad estratégica para diversificar ingresos y fortalecer el relacionamiento con el sector externo, su promoción actual es limitada y carece de una articulación sólida con estrategias comerciales dirigidas a empresas, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro.

Esta situación ha derivado en la subutilización de espacios físicos, una baja penetración de la marca en el sector empresarial y una escasa presencia en medios de comunicación y

canales digitales con enfoque B2B. En un entorno competitivo donde las universidades buscan diversificar sus fuentes de ingreso y ampliar su impacto social y empresarial, la Universidad EAN requiere implementar una estrategia de visibilidad y posicionamiento comercial que proyecte sus servicios de producción de eventos hacia nuevos públicos, incrementando así su alcance, rentabilidad y reconocimiento en el mercado.

Antecedentes del problema.

En los últimos años, las universidades a nivel global han enfrentado retos significativos derivados de la reducción en el número de matrículas, el aumento de la competencia en el mercado educativo y las exigencias de sostenibilidad financiera. Como respuesta, muchas instituciones han buscado diversificar sus fuentes de ingreso, impulsando unidades estratégicas como centros de consultoría, editoriales, laboratorios y servicios especializados, entre ellos, la producción de eventos y el alquiler de espacios institucionales (Universidad EAN, s. f.).

La Universidad EAN cuenta con una trayectoria consolidada en la organización de eventos de alto nivel, respaldada por una infraestructura moderna (auditorios, salones y espacios multifuncionales) y un equipo profesional con experiencia. Sin embargo, la comercialización de estos servicios hacia públicos externos aún se encuentra en una etapa incipiente, lo que limita el aprovechamiento pleno de sus recursos y representa una oportunidad no explotada para generar ingresos adicionales a la institución.

Referentes institucionales, tanto nacionales como internacionales, han implementado con éxito modelos de comercialización de espacios y servicios orientados al sector corporativo, consolidando así una fuente estable de ingresos no académicos. Estos casos demuestran que, con una estrategia adecuada de posicionamiento comercial, visibilidad multicanal y

fortalecimiento del relacionamiento empresarial, es posible que las universidades se proyecten como aliados estratégicos para la realización de eventos de alto impacto, generando valor tanto reputacional como financiero.

Descripción del problema.

La Universidad EAN cuenta con una infraestructura moderna y versátil para la realización de eventos institucionales, académicos y corporativos, respaldada por un equipo humano especializado en planificación, logística y producción. Actualmente, la institución comercializa sus espacios y servicios de producción de eventos con una meta de ingresos superior a los 3.000 millones de pesos anuales. No obstante, esta meta aumenta cada año, lo que genera la necesidad de ampliar el alcance comercial y captar un mayor número de clientes externos para garantizar su cumplimiento.

A pesar de estas capacidades, el posicionamiento de la Universidad en el mercado de eventos es limitado, lo que ha restringido su visibilidad ante potenciales clientes del sector empresarial, gubernamental y de organizaciones sin ánimo de lucro. Esta situación ha derivado en una baja ocupación de espacios como auditorios, salones y áreas para eventos, desaprovechando su potencial como fuente estratégica de ingresos no académicos.

Entre las principales causas se identifican la ausencia de un modelo estructurado de posicionamiento institucional, la limitada presencia en canales de comunicación y mercadeo B2B, la falta de alianzas estratégicas y la inexistencia de paquetes de servicios diferenciados que respondan a las necesidades específicas del mercado. Frente a un entorno competitivo en el que otras universidades e instituciones han logrado consolidarse como proveedores preferentes para eventos de alto nivel, se hace indispensable diseñar e implementar un modelo integral de posicionamiento institucional que incremente el reconocimiento de la Universidad

EAN, amplíe su base de clientes y permita no solo cumplir, sino superar las metas de ingresos anuales crecientes.

Pregunta de investigación.

¿Modelo de posicionamiento institucional para fortalecer la comercialización de los espacios y servicios de producción de eventos de la Universidad Ean?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general.

Diseñar y validar un modelo de posicionamiento institucional que fortalezca la comercialización de los espacios y servicios de producción de eventos de la Universidad EAN, incrementando su visibilidad en el mercado y contribuyendo al cumplimiento de las metas de ingresos institucionales.

2.2 Objetivos específicos

1. Analizar el estado actual de la percepción y uso de los espacios y servicios de producción de eventos de la Universidad Ean.
2. Identificar modelos y buenas prácticas de posicionamiento institucional en universidades nacionales e internacionales.
3. Determinar las necesidades, preferencias y expectativas del mercado objetivo en Bogotá para servicios de eventos institucionales.
4. Diseñar el modelo de posicionamiento institucional que integre estrategias de comunicación, marketing y alianzas estratégicas orientadas a la comercialización.
5. Validar el modelo propuesto mediante su aplicabilidad práctica en el contexto institucional y empresaria.

Conveniencia de la Investigación

El desarrollo de este proyecto es fundamental para que la Universidad EAN optimice el aprovechamiento de sus espacios y servicios de producción de eventos, contribuyendo al cumplimiento y superación de las metas de ingresos anuales, las cuales presentan un crecimiento constante. El diseño e implementación de un modelo de posicionamiento institucional permitirá ampliar la base de clientes externos, fortalecer la presencia de la marca en el mercado y consolidar la Universidad como un proveedor de confianza para eventos académicos, corporativos y culturales de alto nivel.

Además, el proyecto aportará un marco metodológico y estratégico que podrá replicarse en otras unidades de negocio institucionales, favoreciendo la diversificación de ingresos no académicos y la sostenibilidad financiera de la institución. En un entorno competitivo, contar con una propuesta diferenciada y respaldada por buenas prácticas de marketing y alianzas estratégicas representa una ventaja significativa para incrementar la visibilidad, la rentabilidad y el impacto de la Universidad EAN en el sector de eventos.

3. Justificación

La investigación propuesta es conveniente porque responde a la necesidad institucional de fortalecer la sostenibilidad financiera de la Universidad EAN mediante la diversificación de sus ingresos. La meta de generar más de 3.000 millones de pesos anuales a través de la comercialización de espacios y servicios de producción de eventos, sumada al incremento constante de esta cifra año tras año, evidencia la urgencia de implementar estrategias que permitan ampliar la base de clientes externos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde la perspectiva de la relevancia social, este estudio contribuye a posicionar a la Universidad EAN como un actor estratégico en la producción de eventos académicos, culturales y corporativos de alta calidad. Al ofrecer espacios y servicios especializados, la institución puede fortalecer su relación con empresas privadas, entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro, generando un impacto positivo en el desarrollo empresarial y cultural de la ciudad y del país.

En cuanto a las implicaciones prácticas, el diseño de un modelo de posicionamiento institucional permitirá a la universidad contar con una herramienta concreta para mejorar la promoción de su portafolio de servicios, optimizar el uso de sus instalaciones y proyectarse como un proveedor competitivo en el sector de eventos. Este modelo, además, brindará lineamientos para la implementación de estrategias de comunicación, marketing y alianzas estratégicas, favoreciendo la toma de decisiones gerenciales basadas en información estructurada.

El valor teórico de esta investigación radica en que enriquecerá el campo de estudio del posicionamiento institucional aplicado a universidades, un tema poco explorado en el contexto colombiano. A través de la revisión de teorías de marketing, gestión de eventos y sostenibilidad financiera en educación superior, se busca integrar un marco conceptual que explique la pertinencia de aplicar modelos de posicionamiento más allá de la oferta académica tradicional. Por último, la utilidad metodológica se refleja en la construcción de un modelo replicable en otras instituciones de educación superior. La propuesta servirá como referente para universidades que deseen fortalecer su gestión de recursos y ampliar su posicionamiento en el mercado de servicios especializados, contribuyendo al debate académico y al mejoramiento de la competitividad institucional en la educación superior.

En síntesis, esta investigación se enmarca en el campo de Emprendimiento y Gerencia, dentro del grupo de investigación Dirección & Gestión de Proyectos y la línea de Gestión de proyectos, estrategia y competitividad, lo que garantiza su coherencia con los lineamientos institucionales de la Universidad Ean.

4.Marco Teórico

4.1 Introducción

El presente marco teórico fundamenta la investigación orientada al diseño de un modelo de posicionamiento institucional para fortalecer la comercialización de los espacios y servicios de producción de eventos. La revisión de literatura evidencia que las universidades contemporáneas enfrentan el desafío de diversificar sus fuentes de ingreso y consolidarse como actores competitivos en un entorno globalizado, caracterizado por la innovación, la sostenibilidad y la comunicación digital. Según Brunner y Alarcón (2023), las instituciones de educación superior deben transformarse en organizaciones dinámicas capaces de combinar la formación académica con la generación de valor a través de servicios especializados. El análisis teórico se estructura en torno a cinco ejes: la diversificación de ingresos, la innovación educativa, el posicionamiento institucional, la comunicación estratégica y la implementación de modelos de gestión. Cada uno aporta bases conceptuales para comprender cómo las universidades pueden fortalecer su presencia en el mercado y generar sostenibilidad a largo plazo.

4.2 Diversificación de ingresos y sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de las universidades depende de su capacidad para equilibrar la misión educativa con estrategias de gestión económica que aseguren su continuidad. Tapia

Hermida (2021) plantea que la diversificación de ingresos constituye un factor clave para la estabilidad de las instituciones públicas y privadas, ya que reduce la dependencia de las matrículas y fomenta la autonomía presupuestal. Este enfoque implica la búsqueda de nuevas líneas de negocio, como la comercialización de servicios culturales, consultorías o espacios físicos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023) señala que la sostenibilidad institucional requiere la articulación entre la planeación estratégica, la innovación y la gestión eficiente de recursos. Además, la diversificación se vincula con el concepto de economía del conocimiento, en el cual las universidades actúan como agentes de innovación, ofreciendo soluciones a sectores empresariales y sociales. En este sentido, la apertura a mercados externos y la oferta de servicios complementarios fortalecen la competitividad institucional.

4.3 Innovación educativa y reputación institucional

La innovación se ha convertido en un eje transversal de la gestión universitaria. Brunner y Alarcón (2023) sostienen que las universidades latinoamericanas deben promover escenarios de experimentación y transformación organizacional para mantenerse relevantes. Estas transformaciones no solo se reflejan en los programas académicos, sino también en la gestión de sus recursos y en la proyección de su marca.

Luna (2021) destaca que la calidad institucional se mide, en gran parte, por su reputación y por los indicadores de reconocimiento en los rankings internacionales. La reputación universitaria se consolida como un activo intangible que impacta directamente la percepción del público y la posibilidad de generar alianzas estratégicas. En la misma línea, Orozco-Toro (2021) afirma que

la reputación corporativa se construye mediante una comunicación coherente, una experiencia positiva del usuario y el cumplimiento de la promesa institucional.

Por tanto, la innovación y la reputación se articulan como pilares del posicionamiento: la primera impulsa la transformación interna, mientras que la segunda proyecta esa transformación hacia los públicos externos.

4.4 Posicionamiento institucional y marketing educativo

El posicionamiento institucional implica ocupar un lugar distintivo en la mente de los públicos estratégicos. Según Covián (2022), el marketing relacional se convierte en una herramienta esencial para fidelizar clientes y fortalecer el vínculo entre la institución y su comunidad. En el contexto educativo, García Crespo (2014) subraya que las estrategias de marketing deben orientarse a la construcción de una identidad de marca sólida que transmita confianza, innovación y calidad.

Por su parte, Gómez-Bayona, Arrubla-Zapata, Aristizábal-Valencia y Restrepo-Rojas (2020) identifican que las universidades que aplican estrategias de marketing relacional logran consolidar una red de aliados y clientes satisfechos, lo cual incrementa su visibilidad. Estas estrategias incluyen la atención personalizada, la generación de experiencias y el mantenimiento de relaciones de largo plazo con empresas y entidades.

El posicionamiento se fortalece cuando la institución comunica de forma coherente sus valores y capacidades diferenciales. Tal como señala Vicente (2011), la estrategia competitiva se basa en la diferenciación, la innovación y la coherencia del mensaje institucional.

4.5 Comunicación y visibilidad institucional

La comunicación es el vehículo que permite transformar la reputación y el posicionamiento en resultados tangibles. Paniagua y Rodés (2024) enfatizan que el marketing digital y la comunicación institucional son determinantes en la construcción de la identidad de marca en entornos competitivos. En este contexto, las redes sociales y las plataformas digitales constituyen espacios de interacción y diálogo con los públicos externos.

Gutiérrez García (2014) añade que la comunicación institucional moderna debe adaptarse a las tendencias emergentes de participación y transparencia, en las que el usuario deja de ser un receptor pasivo para convertirse en co-creador de significado. De igual manera, Piñero, Palazón, López y Ponzoa (2022) destacan que el marketing en redes sociales permite no solo difundir información, sino también generar comunidades de interés que fortalecen la conexión emocional con la marca.

La visibilidad, por tanto, no depende exclusivamente de la publicidad, sino de la capacidad de construir una narrativa institucional auténtica y coherente con los valores organizacionales.

4.6 Implementación del modelo y gestión de proyectos

La implementación de un modelo de posicionamiento institucional requiere de una estructura organizativa que garantice la coherencia entre la planeación estratégica, la comunicación y la operación técnica. Correa, Jiménez y Sarmiento (2020) explican que la gestión de proyectos, basada en el marco PMBOK, proporciona una metodología eficiente para planificar, ejecutar y controlar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.

En este sentido, la gestión de proyectos aplicada a la producción de eventos permite optimizar los recursos, establecer indicadores de desempeño y asegurar la satisfacción de los clientes.

La integración de la gestión estratégica con la comunicación institucional consolida una ventaja

competitiva sostenible, al vincular la planificación con la medición de resultados y la mejora continua.

4.7 Conclusión del marco teórico

El análisis de la literatura demuestra que el posicionamiento institucional en las universidades contemporáneas trasciende la simple promoción de servicios. Se trata de una estrategia integral que combina sostenibilidad, innovación, reputación, comunicación y gestión eficiente. La diversificación de ingresos fortalece la autonomía económica; la innovación impulsa la transformación organizacional; la comunicación proyecta coherencia y confianza; y la gestión de proyectos convierte la visión institucional en resultados medibles.

En consecuencia, el diseño de un modelo de posicionamiento institucional permite consolidar a las universidades como organizaciones modernas, sostenibles y reconocidas por su capacidad de adaptación y liderazgo en un entorno altamente competitivo.

5. Metodología de la investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, que combina herramientas cualitativas y cuantitativas con el propósito de analizar, comprender y proponer un modelo de posicionamiento institucional aplicable a la comercialización de los espacios y servicios de producción de eventos de la Universidad Ean.

El enfoque mixto permite abordar el fenómeno desde una doble perspectiva: interpretativa y numérica. En primer lugar, el componente cualitativo permitirá comprender en profundidad las percepciones, experiencias, opiniones y actitudes de los actores involucrados en la gestión de eventos institucionales, tanto del personal interno (directivos, productores, técnicos y

administrativos), como de clientes externos actuales o potenciales. Este componente facilitará la identificación de los factores simbólicos, comunicacionales y organizacionales que influyen en la percepción de valor y recordación de marca de la Universidad Ean.

En segundo lugar, el componente cuantitativo posibilitará medir de manera objetiva las variables relacionadas con la visibilidad, la reputación institucional, la frecuencia de contratación y la satisfacción de los clientes externos. Para ello, se aplicarán instrumentos estructurados (como encuestas con escalas tipo Likert) que permitan recolectar datos susceptibles de análisis estadístico descriptivo y correlacional.

De acuerdo con Creswell (2018), los diseños mixtos proporcionan una comprensión más completa de los problemas de investigación, ya que integran los beneficios de ambos enfoques y permiten la triangulación de resultados. Por tanto, este diseño se considera el más apropiado para validar empíricamente el modelo de posicionamiento institucional propuesto para la Universidad Ean, en función de su impacto en la comercialización de los espacios y servicios de eventos.

5.1 Tipo y alcance del estudio

El tipo de investigación adoptado es descriptivo–correlacional, ya que se orienta a caracterizar el fenómeno y, a su vez, analizar la relación existente entre las estrategias institucionales de posicionamiento y los resultados obtenidos en términos de comercialización.

El alcance descriptivo permitirá identificar las condiciones actuales de la gestión y promoción de los espacios institucionales, los niveles de utilización de los servicios de producción de eventos y la percepción que el público tiene de la EAN como proveedor de dichos servicios. A través de esta caracterización se busca visibilizar los principales factores que limitan o potencian la competitividad de la institución en el mercado de eventos académicos, empresariales y culturales.

El alcance correlacional, por su parte, busca establecer posibles relaciones entre las estrategias de marketing, comunicación institucional y posicionamiento de marca, con el nivel de demanda y generación de ingresos. Así, los resultados permitirán evidenciar si existe una relación directa entre el grado de posicionamiento y la efectividad comercial de los servicios que ofrece la Universidad.

Esta combinación de enfoques responde a la naturaleza aplicada del estudio, que no se limita a describir el fenómeno, sino que pretende proponer y validar un modelo institucional que aporte a la sostenibilidad financiera y visibilidad externa de la Ean.

5.2 Método de investigación

El método que orienta la investigación es de tipo **analítico–sintético**, complementado con el método **comparativo**. El **método analítico** permitirá descomponer el fenómeno del posicionamiento institucional en sus elementos constitutivos —imagen, comunicación, reputación, gestión comercial y percepción del cliente— para examinar cada uno de ellos de forma independiente. Posteriormente, el **método sintético** integrará esos componentes en un modelo coherente que refleje las condiciones y oportunidades específicas de la Universidad EAN.

Asimismo, el **método comparativo** se aplicará para analizar casos de universidades nacionales e internacionales que hayan implementado con éxito estrategias de marketing educativo, branding institucional o comercialización de espacios físicos. Esta comparación servirá como referente para el diseño del modelo adaptado a la EAN, respetando su identidad institucional, misión y valores.

La combinación de estos métodos se fundamenta en el propósito de generar conocimiento aplicado, útil y replicable, que sirva como guía para la toma de decisiones institucionales orientadas a la sostenibilidad y al fortalecimiento de la marca universitaria.

5.3 Variables de estudio

Las variables principales que estructuran el estudio son las siguientes:

Variable independiente: Posicionamiento institucional.

- **Definición conceptual:** Conjunto de percepciones, asociaciones y atributos que el público (interno y externo) vincula con la Universidad EAN, derivados de su reputación, su comunicación institucional y su propuesta de valor como institución innovadora y sostenible.
- **Definición operacional:** Se medirá mediante indicadores como reconocimiento de marca, nivel de recordación, reputación digital, coherencia de identidad visual, confianza institucional y percepción de calidad de los servicios. Estos datos se recopilarán mediante encuestas y entrevistas a diferentes grupos de interés.

Variable dependiente: Comercialización de espacios y servicios de producción de eventos.

- **Definición conceptual:** Proceso mediante el cual la Universidad EAN oferta, promociona y gestiona la venta o alquiler de sus espacios físicos y servicios técnicos de producción para el desarrollo de eventos académicos, empresariales o culturales.
- **Definición operacional:** Se medirá a través de indicadores como número de contratos externos, ingresos anuales generados por servicios, nivel de ocupación de los espacios, grado de satisfacción de clientes y percepción de valor agregado frente a competidores del sector.

Estas variables se relacionan directamente, ya que un mayor nivel de posicionamiento institucional se espera que contribuya positivamente a la comercialización y sostenibilidad económica de los servicios de eventos de la Universidad.

5.4 Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por dos segmentos claramente definidos: **el público interno y el público externo** de la Universidad EAN.

- **Público interno:** comprende al personal de la Dirección de Eventos y Proyectos Culturales, encargados de la planificación, producción y gestión comercial de los eventos institucionales. También se incluyen profesionales de áreas relacionadas como Mercadeo, Comunicaciones, Planta Física y TIC, que intervienen directa o indirectamente en la operación de los espacios.
- **Público externo:** incluye a empresas privadas, entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro que han contratado o podrían contratar los servicios de eventos ofrecidos por la Universidad EAN.

La **muestra** será **no probabilística por conveniencia**, ya que se seleccionarán los participantes que posean experiencia directa en el tema de estudio. Se proyecta entrevistar a **entre 6 y 8 colaboradores internos** con roles clave en la gestión de eventos, y aplicar **30 encuestas a clientes externos** o potenciales interesados. Esta estrategia permitirá obtener información representativa sobre la percepción institucional y las oportunidades comerciales.

5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para garantizar la validez y confiabilidad de la información, se emplearán distintas técnicas e instrumentos de acuerdo con el enfoque mixto de la investigación:

Técnicas cualitativas:

- **Entrevistas semiestructuradas** dirigidas a directivos y profesionales de la Dirección de Eventos y Proyectos Culturales, con el fin de explorar percepciones sobre la gestión de los espacios, la visibilidad institucional y las estrategias de comercialización actuales.
- **Análisis documental** de informes de gestión, metas de ingresos, planes estratégicos y lineamientos institucionales, que permitirá comprender la evolución del proceso y las políticas vigentes.

Técnicas cuantitativas:

- **Encuestas estructuradas** dirigidas a clientes externos actuales o potenciales. El instrumento incluirá preguntas cerradas tipo Likert (escala de 1 a 5) orientadas a medir variables como conocimiento de la marca Ean, nivel de satisfacción con los servicios de eventos, calidad percibida, innovación tecnológica y disposición a contratar nuevamente.

Todos los instrumentos serán **validados mediante juicio de expertos**, conformado por tres profesionales de las áreas de marketing, comunicación y gestión de eventos. Posteriormente se realizará una **prueba piloto** con un pequeño grupo de participantes para evaluar la comprensión de los ítems y ajustar posibles ambigüedades.

Finalmente, los datos cuantitativos serán procesados con herramientas estadísticas básicas (frecuencias, porcentajes, promedios y análisis de correlación), mientras que la información cualitativa se categorizará por temas y patrones de significado.

5.6 Análisis de los instrumentos

El análisis de los instrumentos de recolección de información se desarrolló a partir de una encuesta aplicada a una muestra de actores internos y externos relacionados con la gestión y contratación de eventos en la Universidad EAN. La muestra incluyó colaboradores de la Dirección de Eventos y Proyectos Culturales, profesionales de áreas de apoyo (Mercadeo,

Comunicaciones, Planta Física y TIC) y representantes de organizaciones que han contratado o podrían contratar los servicios de producción de eventos de la Universidad.

El propósito de la encuesta fue identificar el nivel de percepción frente al posicionamiento institucional de la Universidad como proveedor de servicios de eventos, la efectividad de la comunicación, la calidad del servicio ofrecido y las condiciones actuales de comercialización y atracción de clientes.

Los resultados se presentan agrupados según las cuatro dimensiones definidas en el instrumento:

- **D1. Posicionamiento institucional**
- **D2. Comunicación**
- **D3. Calidad del servicio**
- **D4. Comercialización y atracción de clientes**

En cada dimensión se describen las tendencias generales de respuesta, con énfasis en los aspectos que aportan a la construcción del modelo de posicionamiento institucional propuesto.

5.6.1 Resultados de la dimensión 1: Posicionamiento institucional

En la dimensión de posicionamiento institucional se incluyeron ítems orientados a identificar cómo perciben los participantes a la Universidad EAN como actor en el mercado de eventos, más allá de su rol tradicional como institución de educación superior.

En términos generales, se observa una alta valoración de la Universidad EAN como organización innovadora, confiable y con infraestructura de calidad, coherente con lo planteado en el marco teórico sobre reputación institucional y activos intangibles. La mayoría de los participantes asocia la marca con atributos como profesionalismo, organización y soporte técnico especializado durante los eventos.

Sin embargo, cuando se explora de manera específica la percepción de la Universidad como proveedor de servicios de producción de eventos para clientes externos, se identifica una brecha importante. Varios encuestados reconocen que conocen los auditorios y servicios principalmente por su uso en actividades internas (eventos académicos, institucionales o de la comunidad EAN), pero no los visualizan de forma inmediata como una opción preferente frente a otros recintos o centros de convenciones de la ciudad.

En otras palabras, el posicionamiento de la Universidad EAN como marca educativa es sólido, pero su posicionamiento como marca de servicios de producción de eventos es aún incipiente. Esta diferencia entre la fortaleza de la reputación académica y la recordación específica de los servicios de eventos confirma la necesidad de contar con un modelo de posicionamiento institucional que articule mejor ambos frentes y proyecte a la Universidad como un aliado estratégico para la realización de eventos corporativos, académicos e híbridos orientados a públicos externos.

5.6.2 Resultados de la dimensión 2: Comunicación

La segunda dimensión evaluó la percepción respecto a los canales, mensajes y formatos de comunicación utilizados para difundir los espacios y servicios de producción de eventos de la Universidad EAN hacia públicos externos.

Los resultados evidencian que, aunque la institución cuenta con canales digitales robustos (sitio web, redes sociales institucionales y boletines) y un equipo de comunicaciones con experiencia, la información específica sobre el portafolio de eventos no siempre es visible, clara o fácilmente localizable para los potenciales clientes externos. Algunos participantes señalan que han conocido los auditorios y servicios de producción “por recomendación” o “a través de contactos internos”, más que por campañas de comunicación dirigidas específicamente a empresas o entidades interesadas en contratar eventos.

También se identifica que la narrativa institucional prioriza la oferta académica y los logros en rankings o acreditaciones, dejando en segundo plano la comunicación comercial de la capacidad instalada para eventos, los casos de éxito con clientes externos y los beneficios concretos de contratar con la Universidad EAN.

Esta situación refuerza los hallazgos de la literatura sobre marketing educativo y comunicación estratégica, que subrayan la importancia de contar con mensajes segmentados por tipo de público y de visibilizar la propuesta de valor en formatos orientados al mercado B2B. La evidencia recopilada sugiere que existe un potencial significativo para mejorar la visibilidad de los espacios y servicios de producción de eventos mediante:

Páginas específicas dentro del sitio web institucional enfocadas en “Eventos y alquiler de espacios”.

Campañas en redes sociales dirigidas a empresas, gremios y entidades públicas.

Piezas comerciales y portafolios descargables que describan paquetes, capacidades técnicas y diferenciales competitivos.

5.5.3 Resultados de la dimensión 3: Calidad del servicio

En la dimensión de calidad del servicio se indagó sobre la experiencia de los usuarios en términos de infraestructura, acompañamiento del equipo técnico, cumplimiento, soporte durante el evento y percepción general de la producción.

Los resultados muestran una **valoración positiva del desempeño técnico y logístico** de la Dirección de Eventos y Proyectos Culturales. Los participantes destacan la calidad de los equipos de sonido, iluminación y proyección, así como la experiencia del personal en la operación de eventos complejos, transmisiones en vivo y formatos híbridos.

Se reconoce que la **coordinación previa y el soporte durante el evento** son fortalezas de la Universidad, particularmente en lo relacionado con la solución de imprevistos, la gestión del

tiempo en agenda y el acompañamiento a los ponentes. Estos elementos contribuyen a que los clientes perciban los eventos realizados en la EAN como experiencias seguras, organizadas y técnicamente confiables.

No obstante, también se identifican oportunidades de mejora en aspectos como:

- **Estandarización y documentación de procesos de servicio**, de manera que el cliente tenga claridad desde el inicio sobre qué incluye cada tipo de evento y cuáles son los tiempos de respuesta.
- **Comunicación temprana de restricciones técnicas y logísticas** (capacidades de aforo, especificaciones del escenario, horarios de prueba, etc.), con el fin de alinear expectativas y reducir ajustes de última hora.
- **Visibilización de buenas prácticas y casos de éxito**, para fortalecer la percepción de calidad mediante evidencia concreta (testimonios, portafolios audiovisuales, fotografías de montajes, etc.).

En síntesis, la calidad percibida es alta, pero se requiere integrar estos atributos en un relato comercial y de posicionamiento que permita convertir la satisfacción actual en un argumento explícito de venta y diferenciación frente a otros proveedores de eventos en la ciudad.

5.6.4 Resultados de la dimensión 4: Comercialización y atracción de clientes

La cuarta dimensión se centró en analizar la percepción sobre los mecanismos de comercialización, la claridad del portafolio y la forma en que la Universidad EAN atrae y gestiona a sus clientes para eventos.

Los resultados muestran que existe una intención positiva de recompra por parte de quienes ya han realizado eventos en la Universidad: muchos estarían dispuestos a repetir la experiencia y a recomendar los espacios a otras organizaciones, especialmente por la combinación de infraestructura, soporte técnico y prestigio institucional.

Sin embargo, desde la perspectiva comercial se evidencian varias brechas:

- Los participantes señalan que no siempre cuentan con información clara y anticipada sobre tarifas, paquetes y condiciones comerciales, lo que dificulta la comparación con otros proveedores o la elaboración de presupuestos internos.
- Se percibe una ausencia de un portafolio estructurado de productos de eventos, con categorías fácilmente identificables (eventos académicos, corporativos, culturales, híbridos, etc.), niveles de servicio y elementos opcionales.
- Se identifica un uso limitado de herramientas de seguimiento comercial y relacionamiento, como bases de datos segmentadas, campañas de fidelización o estrategias de ventas cruzadas con otras unidades de la Universidad.

Esta combinación de alto potencial de recomendación, pero mecanismos de comercialización aún en construcción, confirma que el posicionamiento institucional debe ir acompañado de una estructura comercial más robusta, con roles definidos, procesos claros y métricas de seguimiento. La información obtenida en esta dimensión nutre directamente el diseño del modelo de posicionamiento propuesto, específicamente en lo relativo a la dimensión comercial y relacional.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió comprender de manera integral la situación actual de la Universidad EAN en relación con la comercialización de sus espacios y servicios de producción de eventos, así como diseñar un modelo de posicionamiento institucional alineado con su identidad, sus capacidades y su contexto competitivo.

En primer lugar, respecto al **objetivo específico de analizar el estado actual de la percepción y uso de los espacios y servicios de producción de eventos**, los hallazgos muestran que la Universidad EAN es ampliamente reconocida como una institución innovadora y de alta calidad académica, pero este prestigio no se traduce de manera automática en su posicionamiento como proveedor especializado de servicios de eventos. La ocupación de los auditorios y demás espacios se concentra principalmente en actividades internas, lo que evidencia una **subutilización del potencial comercial** frente a clientes externos.

En segundo lugar, en relación con la **identificación de modelos y buenas prácticas de posicionamiento institucional en universidades nacionales e internacionales**, la revisión teórica destacó la relevancia de la diversificación de ingresos, el marketing educativo y la comunicación digital como ejes para fortalecer la sostenibilidad financiera y la reputación. Las experiencias analizadas confirman que las universidades que han logrado consolidar líneas de negocio asociadas a la producción de eventos han articulado estrategias de branding, portafolios claros de servicios, alianzas estratégicas y una gestión profesional de la experiencia del cliente.

En tercer lugar, al **determinar las necesidades, preferencias y expectativas del mercado objetivo en Bogotá para servicios de eventos institucionales**, los resultados de la encuesta evidencian que los clientes valoran especialmente la combinación de infraestructura moderna, soporte técnico confiable y respaldo institucional de una universidad acreditada. No obstante, demandan mayor claridad en la información comercial, procesos de cotización más ágiles, opciones de paquetes integrales (incluyendo transmisión, logística y servicios complementarios) y una comunicación más directa orientada al segmento empresarial y gubernamental.

En cuarto lugar, la investigación permitió **diseñar un modelo de posicionamiento institucional para la comercialización de los espacios y servicios de producción de eventos de la Universidad EAN**. El modelo se estructura en cinco dimensiones interrelacionadas:

1. **Dimensión estratégica**, que define la visión del negocio de eventos, su alineación con el plan institucional y la gobernanza del modelo.
2. **Dimensión comercial**, orientada a la segmentación de clientes, el diseño del portafolio, las políticas de precios y la gestión del ciclo comercial.
3. **Dimensión comunicacional**, que articula la narrativa de marca, los mensajes clave, los canales digitales y presenciales, y las piezas de soporte comercial.
4. **Dimensión relacional**, enfocada en el desarrollo de alianzas, la fidelización, la gestión de cuentas clave y la generación de comunidades en torno a los eventos.
5. **Dimensión operativa–experiencial**, que integra la gestión de proyectos, la calidad técnica, la experiencia del asistente y la medición de la satisfacción.

Este modelo ofrece un marco ordenado para que la Universidad EAN transite de una lógica centrada en la operación de eventos principalmente internos a una lógica de **unidad de negocio con enfoque en mercados externos**, manteniendo los principios de sostenibilidad, innovación y responsabilidad institucional.

Finalmente, en cuanto al **objetivo de validar el modelo propuesto mediante su aplicabilidad práctica en el contexto institucional y empresarial**, la triangulación entre el marco teórico, el análisis del contexto organizacional y los resultados de la encuesta indica que el modelo es pertinente y viable. Su implementación no exige inversiones desproporcionadas, sino principalmente **decisiones de gestión**, ajustes organizacionales y una planificación por

fases que permita avanzar de manera progresiva en el fortalecimiento del posicionamiento institucional de la Universidad EAN en el mercado de eventos.

6.2 Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y del modelo diseñado, se plantean las siguientes recomendaciones para la Universidad EAN y, en particular, para la Dirección de Eventos y Proyectos Culturales:

1. **Formalizar la línea de negocio de eventos como unidad estratégica**

- Definir explícitamente la comercialización de espacios y servicios de producción de eventos como una línea de negocio institucional, con objetivos, metas e indicadores propios.
- Establecer un comité o célula de gobernanza que articule a Eventos, Mercadeo, Comunicaciones, Planta Física y áreas financieras en torno a esta unidad.

2. Diseñar y comunicar un portafolio estructurado de productos de eventos

- Construir un portafolio organizado en paquetes tipo (corporativo, académico, híbrido, cultural, streaming, etc.), con descripciones claras de lo que incluye cada opción.
- Publicar este portafolio en el sitio web institucional y disponer de versiones descargables para uso comercial.

3. Fortalecer la estrategia de comunicación y marketing digital B2B

- Crear secciones específicas en la página web sobre “Eventos y alquiler de espacios”, optimizadas para motores de búsqueda.

- Desarrollar campañas segmentadas en redes sociales y correo electrónico dirigidas a empresas, gremios y entidades públicas, mostrando casos de éxito y testimonios de clientes.
4. Implementar herramientas de gestión comercial y relacionamiento
 - Utilizar un sistema de CRM para registrar contactos, oportunidades, cotizaciones y contratos de eventos, facilitando el seguimiento y la fidelización.
 - Establecer protocolos de atención comercial con tiempos de respuesta estándar y responsables definidos.
 5. Establecer un sistema de indicadores para el seguimiento del modelo
 - Definir indicadores como tasa de ocupación de auditorios, ingresos por eventos externos, número de clientes nuevos y recurrentes, satisfacción del cliente y alcance de campañas digitales.
 - Realizar reportes periódicos que permitan evaluar el avance del modelo y tomar decisiones de mejora continua.
 6. Potenciar alianzas estratégicas y servicios complementarios
 - Explorar alianzas con proveedores de catering, escenografía, traducción simultánea, entre otros, que permitan ofrecer soluciones integrales bajo la coordinación de la Universidad.
 - Vincular la oferta de eventos a otras unidades de la institución (educación continua, consultoría, investigación aplicada), generando propuestas de valor más completas.
 7. Profundizar en futuras investigaciones

- Desarrollar estudios posteriores que incluyan análisis comparativos con otros recintos de eventos en Bogotá, así como estudios de disposición a pagar y modelación financiera del negocio.
- Ampliar la muestra de clientes externos y explorar técnicas cualitativas adicionales, como grupos focales, para profundizar en la construcción de la propuesta de valor.

Con la puesta en marcha de estas recomendaciones, la Universidad EAN estará en mejores condiciones de consolidar un modelo de posicionamiento institucional sólido y sostenible, que no solo aumente los ingresos derivados de la comercialización de espacios y servicios de producción de eventos, sino que también refuerce su papel como institución innovadora y relevante para el entorno empresarial y social.

7. Referencias

Brunner, J. J., & Alarcón Bravo, M. (2023). Imaginando escenarios de innovación en la educación superior en América Latina. *Educación Superior y Sociedad*, 35(1), 58–80.

<https://doi.org/10.54674/ess.v35i1.753>

Cabrera, E. M. (2023). Estudio comparativo del uso del marketing digital en universidades QS. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1480>

Castilla, N. B. (2020). El posicionamiento de marca en universidades colombianas. *Revista REDIPE*. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/962>

Clark, B. R. (2021). *Entrepreneurial universities: Pathways of transformation in higher education*. Routledge.

Congreso de la República de Colombia. (1992). *Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior*. Diario Oficial No. 40.700.

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1493 de 2011, por la cual se reglamenta la organización de espectáculos públicos de las artes escénicas*. Diario Oficial No. 48.246.

Correa Candamil, C. H., Jiménez Roa, D. E., & Sarmiento Rojas, J. A. (2020). Marco de referencia para la gestión de proyectos. En *Gestión de proyectos aplicada al PMBOK 6ED* (Vol. 155). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/discovery/delivery/57EAN_INST:57EAN/1222232580008161

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

Díez-Pisonero, R. (2025). Events and festivals as strategic tools for understanding and assessing the symbolic reconfiguration of the world urban system. *Urban Science*, 9(6), 223. <https://doi.org/10.3390/urbansci9060223>

Duarte da Silva, E. G., & Sánchez, R. (2025). La extensión universitaria como estrategia de posicionamiento institucional. *EPSIR. Revista de Educación, Política y Sociedad*, 10(1), 101–118. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1371>

Gómez-Bayona, L., Arrubla-Zapata, J. P., Aristizábal-Valencia, J., & Restrepo-Rojas, M. J. (2020). Análisis de las estrategias de marketing relacional en instituciones de educación superior de Colombia y España. *Retos*, 10(20), 343–359. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.09>

Guerra-Peralta, A. O. (2024). Acciones de marketing que contribuyen al posicionamiento de marca en universidades privadas de Puebla. *Revista de Marketing Educativo*, 8(2), 45–60. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-14652024000200139&script=sci_arttext

Luna, D. L. P. (2021). Calidad de las instituciones de educación superior desde la perspectiva de los rankings: Un análisis comparativo. *Revista de Educación Superior*, 50(2), 45–62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10226649>

Pájaro Vergara, M. J. (2022). *Marketing educativo en instituciones de educación superior: Un análisis bibliométrico* [Trabajo de grado]. Universidad Simón Bolívar. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/11008>

Paniagua Martín, F., & Rodés Bach, A. (2024). *Marketing digital* (2.^a ed.). Ecoe Ediciones. <https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma99121719780816>

1

Piñero, M. S., Palazón Vidal, M., López López, I., López Pérez, M., & Ponzoa Casado, J. M. (2022). *Marketing en redes sociales*. ESIC Editorial. <https://www.alphaeditorialcloud-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/reader/marketing-en-redes-sociales-1648502215>

Richards, G. (2025). Event management literature: Exploring the missing body. *Event Management Journal*, 29(1), 1–15. <https://doi.org/10.3727/152599522X16648967967890>

Tapia Hermida, A. J. (2021). *Sostenibilidad financiera*. McGraw-Hill.

Tapia Quintana, R. R. (2024). Marketing de redes sociales y su relación con la captación de estudiantes en instituciones educativas. *Revista de Marketing Digital Educativo*, 12(1), 33–49. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/20.500.12907/5002>

UNESCO. (2023). *Educación superior en América Latina y el Caribe: Equilibrio y sostenibilidad financiera del sistema*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372648>