

**Plan de mejora para fortalecer la atracción y afiliación de jóvenes egresados en Uniandinos
mediante una estrategia experiencial de tipo free trial (prueba gratuita)**

Tutora

Susana Jimena Barreto Bedoya

Sara Valentina Calderón Muñoz

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomás

Seccional Tunja

2026



Tabla de Contenido

Resumen	4
Palabras Clave	4
Abstract	4
Key words	5
Introducción	5
Justificación	6
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Estudio de la Empresa	8
Valores Corporativos	9
Ventaja competitiva	9
Experiencia y Alcance	10
Valor Agregado	11
Posición en el Mercado	11
Antecedentes	12
Recopilación de la Información	14
Diagnóstico	14
Matriz DOFA	15
Matriz MEFI	16
Matriz PCI	18
Plan de Mejora	19
Objetivos del Plan de Mejora	20
Objetivo General del plan de mejora	20
Objetivos Específicos del plan de mejora	20
Iniciativas Estratégicas	20
Metas del Plan de Mejora	21



Indicadores para medir el Plan de Mejora	22
Estrategias para Implementar en el Plan de Mejora	24
Cronograma	26
Recomendaciones.....	26
Conclusión	27
Bibliografía	29
ANEXOS.....	30



Resumen

El presente plan de mejora analiza el proceso de atracción y afiliación de jóvenes egresados en la Asociación de Egresados de la Universidad de los Andes, Uniandinos, a partir de la experiencia adquirida durante el desarrollo de las prácticas universitarias en el área de Mercadeo. Aunque la Asociación cuenta con una trayectoria consolidada y una amplia oferta de valor, se identificaron dificultades relacionadas con la conversión de prospectos jóvenes en afiliados activos y con la comprensión de su propuesta de valor por parte de este segmento.

Para el desarrollo del proyecto se realizó un diagnóstico organizacional apoyado en herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), las cuales permitieron identificar oportunidades de mejora en los procesos de atracción y comunicación. A partir de estos hallazgos, se formuló este plan de mejora que propone la implementación de una estrategia experiencial de tipo *free trial*, denominada Pase Uniandino, orientada a facilitar una afiliación informada y fortalecer el crecimiento sostenible de la comunidad Uniandina.

Palabras Clave

Marketing de servicios, marketing experiencial, conversión de prospectos, customer journey, plan de mejora, experiencia del usuario.

Abstract

This project analyzes the process of attracting and affiliating young graduates at Uniandinos, the Alumni Association of Universidad de los Andes based on the experience gained during the professional internship carried out in the Marketing area. Although the association has a consolidated trajectory and a broad value proposition, challenges were identified regarding the conversion of young prospects into active members and the limited understanding of its value proposition by this segment.

To address this situation, an organizational diagnosis was conducted using strategic analysis tools such as the SWOT matrix, the Internal Factors Evaluation Matrix (IFE), and the Internal Capacity Profile Matrix. Based on the findings, an improvement proposal was developed, which includes the implementation of an experiential marketing strategy using a free



trial approach, called Pase Uniandino. This strategy aims to allow young prospects to experience selected benefits on a temporary basis, facilitating informed affiliation decisions and contributing to the sustainable growth of the Uniandina community.

Key words

Service marketing, experiential marketing, prospect conversion, customer journey, improvement plan, user experience, professional internships.

Introducción

En el contexto actual, las organizaciones de servicios enfrentan el reto de atraer y vincular a sus públicos de interés de manera efectiva, especialmente cuando se trata de audiencias jóvenes cuyas expectativas, hábitos de consumo y procesos de decisión han cambiado de forma significativa (Kotler & Keller, 2016). En este tipo de organizaciones, el mercadeo no cumple únicamente una función informativa, sino que desempeña un papel clave en la construcción de experiencias que permitan a los usuarios comprender y valorar la propuesta de valor ofrecida (Lovelock & Wirtz, 2016).

La Asociación de Egresados de la Universidad de los Andes, Uniandinos, cuenta con una trayectoria consolidada y una amplia propuesta de valor orientada al desarrollo profesional, académico y personal de sus afiliados. No obstante, la Asociación enfrenta desafíos relacionados con la atracción y afiliación de jóvenes egresados, evidenciados en la brecha existente entre el número total de graduados de la Universidad y el porcentaje que se encuentra afiliado activamente. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación, atracción y vinculación de este segmento estratégico para el crecimiento sostenible de la comunidad Uniandina.

En este marco, el presente proyecto se desarrolla a partir de la experiencia adquirida durante las prácticas universitarias en el área de Mercadeo de Uniandinos, lo que permitió observar de manera directa los procesos de afiliación, así como identificar oportunidades de mejora en la conversión de prospectos jóvenes en afiliados activos. A partir de un diagnóstico organizacional apoyado en herramientas de análisis estratégico, se propone un plan de mejora orientado a fortalecer la experiencia del prospecto y facilitar una toma de decisión informada



frente a la afiliación, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Asociación.

Justificación

Uniandinos cuenta con una amplia base potencial de prospectos, considerando que, para 2024, la Universidad de los Andes registró cerca de 130.000 egresados (Universidad de los Andes, 2025). Sin embargo, solo alrededor del 10% de ellos se encuentra afiliado a la Asociación, lo que evidencia una brecha y desafío significativo para el cumplimiento de la meta institucional de alcanzar una representatividad del 20% para el año 2030 (Uniandinos, 2022). Esta situación sugiere no solo un posible desconocimiento por parte de los graduandos y egresados sobre la existencia y el rol de Uniandinos, sino también una falta de claridad respecto a su oferta de valor y al propósito de pertenecer a la Asociación.

A esto se suma la baja presencia de público joven dentro de la comunidad, un segmento clave para el crecimiento sostenible de la organización. Por ello, este proyecto se orienta a desarrollar una estrategia que permita atraer y vincular a los jóvenes Uniandinos, contribuyendo así a reducir la brecha de representatividad y a dinamizar la base de afiliados.

En este contexto, el proyecto busca contribuir al crecimiento de Uniandinos mediante una estrategia práctica y sostenible que facilite la atracción y vinculación del público joven y optimice los procesos de afiliación. Para ello, se plantean parámetros e indicadores que permitan evaluar la eficacia en la conversión de prospectos. Su implementación ayudará a fortalecer los procesos de afiliación y contribuir al crecimiento sostenido de la base de afiliados, apoyando el progreso hacia las metas de representatividad y al fortalecimiento del posicionamiento y la sostenibilidad de la Asociación.

Pregunta de Reflexión

¿Qué estrategias pueden implementarse para atraer y vincular de manera efectiva a los jóvenes de la Universidad de los Andes, aumentando la conversión de prospectos en afiliados activos y reduciendo progresivamente la brecha de representatividad en Uniandinos?



Objetivos

Objetivo General

Analizar la situación actual de Uniandinos frente al proceso de atracción y afiliación de jóvenes egresados de la Universidad de los Andes desde la perspectiva del área de mercadeo, con el fin de proponer una estrategia fundamentada que fortalezca la conversión de prospectos en afiliados activos y contribuya a reducir progresivamente la brecha de representatividad.

Objetivos Específicos

1. Identificar las problemáticas actuales del proceso de atracción y afiliación que afectan la conversión de jóvenes prospectos en afiliados activos.
2. Analizar los factores operativos y estratégicos del área de mercadeo que influyen en la efectividad de la atracción, vinculación y conversión de nuevos afiliados.
3. Proponer acciones de mejora que impulsen la conversión de jóvenes prospectos y promuevan un aumento sostenido en el número de afiliados activos en Uniandinos.



Estudio de la Empresa

La Asociación de Egresados de la Universidad de los Andes, Uniandinos, es una comunidad que, durante más de 70 años, ha fortalecido su presencia a través de diversos espacios de participación enfocados en el desarrollo profesional, cultural, recreativo y social de sus miembros. (Uniandinos, s.f.)

Desde sus orígenes en 1955, cuando un grupo de estudiantes propuso fortalecer los vínculos entre la Universidad y sus egresados, Uniandinos se ha consolidado como la red de egresados más relevante del país, con alcance internacional y una marcada influencia en el sector empresarial y profesional colombiano.

Cuenta con sede nacional en Bogotá, así como con representaciones regionales en el Suroccidente (Cali), el Caribe (Barranquilla), Antioquia y Tolima. (Uniandinos, s.f.)

Figura 1.

Logo Uniandinos - Sede Nacional.



Nota. Tomado de Uniandinos (s.f.).

Misión

Mantener vivo el espíritu de la Universidad de los Andes a lo largo de toda la vida, promoviendo el conocimiento, el desarrollo integral, la creación de valor y el fortalecimiento de la comunidad Uniandina, de la Universidad y de la sociedad colombiana. Todo esto guiados por principios éticos, profesionales, solidarios y culturales. (Uniandinos, 2021, p. 5)

Visión

Ser una comunidad dinámica, referente a nivel nacional e internacional, que irradia los valores y principios institucionales, que innova y trabaja colaborativamente con el ecosistema e impacta de forma positiva a la sociedad generando bienestar a sí misma y a los grupos de interés. (Uniandinos, 2021, p. 5)



Valores Corporativos

- **Excelencia:** compromiso con el desarrollo de las máximas capacidades y posibilidades para aportar a la sociedad.
- **Integridad:** rectitud de las actuaciones, conforme a principios relativos a la dignidad humana.
- **Lealtad:** fidelidad con los principios y valores morales, con la Asociación y con quienes la integran, de conformidad con las normas de rectitud, respeto y gratitud.
- **Libertad:** uso de la propia inteligencia para decidir lo que se debe hacer.
- **Responsabilidad:** obligación de asumir y reconocer las consecuencias de nuestros actos y de nuestras omisiones.
- **Solidaridad:** adhesión voluntaria a causas que atienden las necesidades de otros, más allá del deber.

Ventaja competitiva

Como lo menciona Michael Porter (1985, como se citó en Rodríguez, 2022) en su libro *Ventaja Competitiva*, la ventaja competitiva se refiere a las cualidades o atributos únicos que permiten a una empresa destacarse frente a la competencia. Para Uniandinos, esta radica en el apoyo y prestigio de la Universidad de los Andes, así como la amplia oferta de valor y servicios para sus asociados.

La Asociación cuenta con una sólida red de apoyo profesional, académico y social que, junto con convenios y alianzas estratégicas, ofrece acceso a oportunidades exclusivas, promoviendo el desarrollo integral de sus miembros.

Entre sus servicios más destacados se encuentra el área de empleabilidad, que brinda acceso a oportunidades de colaboración profesional, mentoría y crecimiento laboral, tanto a nivel nacional como internacional. Según su sitio web, para el 2022 publicó cerca de 19.500 vacantes laborales y logró ubicar, en promedio, a 455 personas en nuevos puestos de trabajo.

En el ámbito del emprendimiento, Uniandinos ocupa el primer lugar del ecosistema privado en el Ranking 100 Open Startups Colombia 2024. Este logro refleja su liderazgo en innovación y el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en el país. En Colombia, seis de



cada diez emprendimientos son liderados por egresados de los Andes, y un número significativo de ellos recibe apoyo directo del área de emprendimiento de la Asociación. (Uniandinos, 2024)

Por otra parte, el Fondo Educativo Uniandino, FEDU, ofrece condiciones altamente competitivas, como la mejor tasa del mercado y descuentos de hasta el 50% en programas de educación continua y ejecutiva, y descuentos del 5% en los programas de posgrado en la Universidad de los Andes, sumando numerosos beneficios al proceso de formación de los asociados. (Uniandinos , 2025)

A esto se suman convenios destacados en servicios como medicina prepagada, pólizas de seguro y otros beneficios con tarifas preferenciales, que generan un impacto positivo y tangible en la calidad de vida de los Uniandinos.

Experiencia y Alcance

Con una trayectoria de siete décadas, Uniandinos ha logrado consolidar una comunidad amplia y activa que reúne a más de 13.000 egresados y sus familias. A lo largo de este tiempo, ha sabido adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a las necesidades de sus miembros.

La Asociación tiene presencia en Bogotá, así como a nivel nacional a través de sus regionales. Además, cuenta con más de 3.000 miembros en el exterior, llevando la *huella amarilla* a más de 40 países y fortaleciendo así su red global y el sentido de comunidad entre los egresados. (Uniandinos, s.f.).

Figura 2.

Cobertura gráfica de Uniandinos.



Nota. Tomado de Uniandinos (s.f.).



Valor Agregado

Uniandinos ofrece mucho más que una red de egresados: su valor agregado radica en consolidar una comunidad integral que aprovecha el prestigio y el legado Uniandino para acompañar a sus miembros a lo largo de su vida profesional, personal y familiar. A través de una red de contactos sólida y servicios diferenciados —como asesoría y financiación educativa, Networking nacional e internacional, apoyo al emprendimiento, iniciativas de impacto social y programas de bienestar— la Asociación genera beneficios reales y sostenibles tanto para sus afiliados como para la sociedad en general.

Posición en el Mercado

Según La República (2018) Uniandinos es la segunda asociación de egresados más grande y consolidada de Colombia, superada únicamente por la Asociación de Antiguos Alumnos de la Universidad Externado de Colombia, que cuenta con alrededor de 15.000 miembros. El respaldo institucional de la Universidad de los Andes fortalece su reputación de excelencia, prestigio y confiabilidad, lo que ha permitido que Uniandinos se consolide como una comunidad dinámica y relevante, tanto por la calidad de sus servicios como por su impacto en el desarrollo académico y empresarial del país.

En términos competitivos, su principal competencia directa es Alumni Uniandes, un proyecto interno de la Universidad de los Andes dirigido a sus graduados de pregrado y posgrado que ofrece espacios de encuentro, formación, Networking y participación social. Sin embargo, esta es una iniciativa relativamente reciente, mientras que Uniandinos cuenta con una trayectoria más sólida, una estructura organizacional más amplia y una oferta de servicios más robusta.

Más allá de esta competencia directa, no existen muchas organizaciones orientadas específicamente a los egresados de la Universidad de los Andes. No obstante, existen actores relevantes, como asociaciones empresariales, redes de emprendimiento y comunidades profesionales, que compiten de manera indirecta al ofrecer propuestas de valor que pueden sustituir o complementar los servicios de Uniandinos.



Antecedentes

Actualmente Uniandinos cuenta con 5 gerencias, entre ellas la Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones, la Figura 1 ilustra la organización jerárquica de la empresa.

Figura 3.

Organigrama de Uniandinos



Nota. Elaboración propia a partir de Uniandinos.

Este plan de mejora sitúa al área de Mercadeo como eje estratégico de la atracción, el posicionamiento y el crecimiento de la Asociación. Desde esta perspectiva, Mercadeo no solo lidera las iniciativas orientadas a la incorporación de nuevos miembros, sino que también apoya de manera transversal los procesos clave de las demás áreas, asegurando que la propuesta de valor de Uniandinos se comunique de forma clara, coherente y efectiva a todos los grupos de interés.

Este proceso de acompañamiento se gestiona por medio de solicitudes formales para el desarrollo de eventos, la creación de campañas, la elaboración de flowcharts, entre otros. No obstante, en el caso particular del área de Relacionamento, la relación es más estrecha, pues allí se definen los lineamientos estratégicos para cada segmento interno y se gestionan directamente los leads durante su proceso de vinculación.

En este punto, el uso del CRM HubSpot adquiere un papel fundamental ya que centraliza la información de los prospectos, registra sus interacciones e intereses y facilita el seguimiento oportuno por parte de los gestores de relacionamiento. Gracias a esta herramienta es posible

segmentar, priorizar y personalizar los contactos, fortaleciendo así la efectividad del proceso de atracción y conversión de nuevos afiliados.

No obstante, una de las principales problemáticas identificadas en el proceso de interacción con los prospectos es la baja efectividad en la conversión de estos a afiliados activos. Esta situación representa una pérdida potencial tanto del prospecto como de su ecosistema, lo cual impacta directamente en el crecimiento sostenido de la base de asociados.

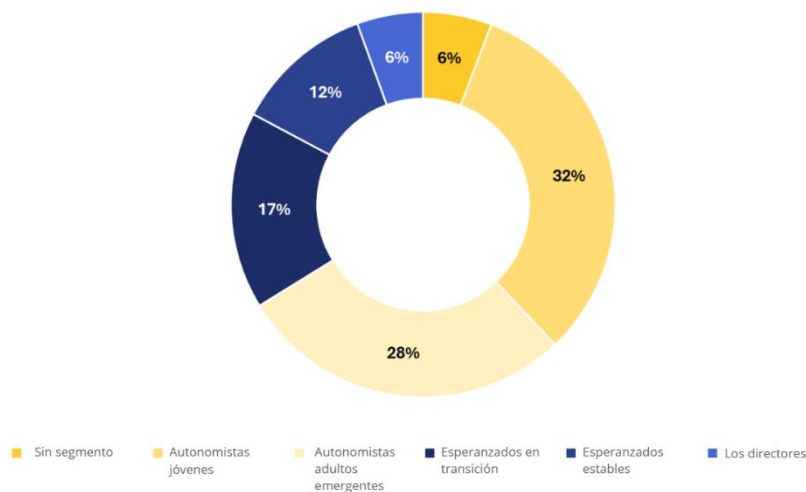
En consecuencia, la falta de conversión limita el avance hacia los objetivos de expansión y sostenibilidad de la comunidad Uniandina a largo plazo, evidenciando la necesidad de implementar estrategias más efectivas de atracción, persuasión y acompañamiento a lo largo del proceso de decisión de afiliación.

Uniandinos organiza a sus asociados, prospectos y público general en cinco segmentos etarios que permiten orientar de manera más efectiva las estrategias de atracción, comunicación y relacionamiento: Autonomistas jóvenes (18 a 24 años), Autonomistas adultos emergentes (25 a 30 años), Esperanzados en transición (35 a 45 años), Esperanzados estables (46 a 55 años) y Los directores (mayores de 55 años).

Figura 4.

Tasa de Conversión de Prospectos por Segmento para el Año 2025

Tasa de Conversión de Prospectos por Segmento para el Año 2025



Nota. Elaboración propia a partir de bases de datos de Uniandinos.

Durante el año 2025 se registró una base de 4.431 prospectos, de la cual se alcanzó una tasa de conversión del 63%, equivalente a 2.758 afiliaciones. De este total, un porcentaje significativo (60%) corresponde a los segmentos de adultos jóvenes y autonomistas adultos emergentes. Si bien estos segmentos presentan la mayor participación en términos de afiliación, esto no necesariamente se traduce en un alto nivel de uso de los servicios o en una vinculación activa con la Asociación, ya que una parte de estos afiliados se retira al poco tiempo de su incorporación. Este comportamiento evidencia una oportunidad de mejora, orientada a fortalecer las estrategias de captación, vinculación y consolidación de este público dentro de la comunidad Uniandina.

Recopilación de la Información

La información utilizada en este proyecto proviene principalmente de la experiencia directa adquirida durante el periodo de prácticas profesionales en Uniandinos. A lo largo de este proceso, se apoyó y participó activamente en las actividades del área de mercadeo, permitiendo la observación directa y la comprensión de las prácticas de funcionamiento interno de la Asociación; se identificaron aspectos clave sobre sus dinámicas de afiliación y los retos presentes en la captación y retención de egresados.

Esta información se complementó con el análisis de fuentes secundarias, como la página web y documentos institucionales, que permitieron consolidar una visión integral de la propuesta de valor, el portafolio de servicios y las estrategias actuales de relacionamiento con los afiliados. Estos insumos sirvieron de base para el diagnóstico y la formulación del plan de mejora.

Diagnóstico

El siguiente diagnóstico busca ofrecer una visión clara de la situación actual de Uniandinos, identificando tanto sus fortalezas como las oportunidades de mejora para plantear soluciones estratégicas, efectivas y orientadas a generar resultados positivos para la organización.

Actualmente, la Asociación enfrenta la ausencia de una estrategia sólida que permita dar a conocer de manera clara su oferta de valor y el propósito de pertenecer a la comunidad. Esto ha llevado a que muchos prospectos no comprendan, no conozcan o no perciban razones suficientes para afiliarse. La amplia oferta de servicios disponibles, aunque representa una ventaja, dificulta



su comunicación efectiva y limita la capacidad de atraer nuevos miembros, pues la información no siempre llega de forma correcta a cada segmento.

Además, un porcentaje importante de las afiliaciones depende de los eventos realizados por la Asociación; sin embargo, cuando la programación de estos es baja o existe poca participación, se dificulta el cumplimiento de las metas mensuales de nuevos afiliados.

Este escenario evidencia la necesidad de replantear la forma en que se comunica la oferta de valor tanto a prospectos como a asociados. De esta manera, se busca fortalecer la estrategia de atracción, comunicación y segmentación de manera que Uniandinos logre transmitir con mayor claridad su propósito y propuesta de valor consolidando un crecimiento sostenible en su base de asociados.

Matriz DOFA

Tabla 1.

Matriz DOFA Uniandinos

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para comunicar de manera clara y coherente la oferta de valor. • Baja atracción y conversión del público joven. • Bajo entendimiento de la propuesta de valor por parte de prospectos. • Dependencia del volumen de eventos para lograr metas mensuales de afiliación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del interés por redes profesionales, Networking, formación académica y desarrollo de habilidades • Incremento del interés en emprendimiento en Colombia. • Creciente aceptación de pruebas gratuitas en servicios. • Fortalecimiento de estrategias digitales y uso de CRM. • Amplia base de prospectos. • Implementación de estrategias de atracción con públicos segmentados.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y posicionamiento consolidado. • Respaldo institucional de la Universidad de los Andes. • Amplia y diversa oferta de servicios. • Tasa competitiva de créditos educativos (FEDU) y convenios atractivos. • Reconocimiento nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente de otros conglomerados independientes con servicios similares. • Preferencia por productos/servicios inmediatos, flexibles y sin compromisos. • Inflación de mercado y variabilidad económica. • Disminución del sentido de pertenencia hacia asociaciones tradicionales en las nuevas generaciones.

Nota. Elaboración propia.



Este análisis DOFA evidencia los principales retos y oportunidades que enfrenta Uniandinos, especialmente en la forma como comunica su propuesta de valor a las nuevas generaciones. Los hallazgos muestran la necesidad de fortalecer cómo se presenta y explica el valor de pertenecer a la Asociación, priorizando la claridad para prospectos jóvenes y mejorando el proceso de atracción y conversión. A partir de ello, se plantean las siguientes estrategias mediante el DOFA cruzado:

Debilidades + Oportunidades

- Aprovechar la creciente aceptación de pruebas gratuitas en servicios para reducir barreras de entendimiento de la propuesta de valor y mejorar la conversión del público joven.
- Estructurar una comunicación segmentada por intereses apoyada en CRM, para aclarar la oferta de valor y mejorar el entendimiento del prospecto.

Fortalezas + Amenazas

- Diferenciarse frente a iniciativas similares destacando la oferta integral, el respaldo de Uniandes y beneficios tangibles, reforzando comunidad y propósito para nuevas generaciones.

Fortalezas + Oportunidades

- Potenciar la amplia oferta de servicios y el posicionamiento para fortalecer estrategias digitales con apoyo del CRM, mejorando personalización, seguimiento y relevancia por perfiles.

Debilidades + Amenazas

- Minimizar el riesgo de baja conversión en periodos con baja programación de eventos mediante un plan de atracción continuo que no dependa de agenda presencial, incorporando puntos de contacto digitales sostenidos.
- Implementar seguimiento y activación temprana de uso de servicios para reducir deserción inicial y mitigar la disminución del sentido de pertenencia en nuevas generaciones.



Matriz MEFI

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Uniandinos

Factor Interno	Calificación	Peso	Puntaje ponderado
Fortalezas			
Trayectoria y posicionamiento consolidado	4	0.15	0.6
Respaldo institucional de la Universidad de los Andes	4	0.08	0.32
Amplia y diversa oferta de servicios	4	0.12	0.48
Tasa competitiva de créditos (FEDU) y convenios atractivos	3	0.11	0.33
Reconocimiento nacional e internacional	3	0.04	0.12
Debilidades			
Dificultad para comunicar claramente la oferta de valor	2	0.13	0.26
Baja atracción y conversión del público joven	2	0.15	0.3
Bajo entendimiento de la propuesta de valor por parte de prospectos	2	0.10	0.2
Dependencia del volumen de eventos para cumplir metas de afiliación	2	0.12	0.24
Total		1	2.85

Nota. Elaboración propia.

La matriz MEFI arroja un puntaje total de 2,85, lo que indica que Uniandinos cuenta con una posición interna moderadamente sólida. Si bien las fortalezas superan el peso de las debilidades, persisten retos relevantes que requieren atención para seguir fortaleciendo su propuesta de valor y su desempeño interno.

Uno de estos retos internos críticos es la comunicación, dado que la Asociación cuenta con un amplio portafolio de servicios desde sus respectivas áreas, lo cual puede generar una desconexión entre lo que se ofrece, la manera en que se hace y lo que los prospectos jóvenes comprenden o perciben como relevante. Esta situación se refleja en el bajo entendimiento de la propuesta de valor y en dificultades de conversión. Para atender esta necesidad, el plan de mejora plantea fortalecer la comunicación mediante una estrategia segmentada por intereses, apoyada en herramientas digitales y CRM, y complementarla con un enfoque experiencial que facilite al



prospecto comprender el valor a partir de la interacción con beneficios clave. Esta propuesta se desarrolla en el apartado del Plan de Mejora.

Matriz PCI

Tabla 3.

Matriz de Perfil de Capacidad Interna de Uniandinos

Capacidades		Fortaleza		Debilidad		Impacto		
		Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
Capacidad gerencial	Misión y visión	X				X		
	Estructura organizacional	X				X		
	Toma de decisiones		X			X		
	Liderazgo claro y alineado al propósito		X			X		
	Planeación estratégica		X			X		
	Procesos internos	X					X	
	Eficiencia operativa y administrativa	X				X		
Comunicación				X	X			
Capacidad operativa	Atracción y conversión de nuevos públicos			X				
	Gestión administrativa	X					X	
	Infraestructura	X				X		
	Tecnología disponible	X					X	
	Desarrollo web				X		X	
Capacidad de servicio y producción	Calidad en la prestación de servicios y eventos	X				X		
	Evaluación del servicio	X				X		
	Capacidad de innovación		X			X		
Capacidad del talento humano	Personal capacitado	X				X		
	Capacidad y desarrollo del manual de funciones	X					X	
	Evaluación de desempeño	X				X		
	Rotación en cargos				X		X	
	Sentido de pertenencia y compromiso		X				X	
	Motivación en el trabajo		X				X	
Capacidad financiera	Estabilidad financiera	X				X		
	Acceso a recursos	X				X		
	Capacidad de endeudamiento	X				X		
	Capacidad financiera para satisfacer la demanda	X				X		

Nota. Elaboración propia.



La matriz PCI evidencia que Uniandinos cuenta con capacidades internas sólidas, lo cual refleja una organización estructurada y con recursos relevantes para sostener su operación. No obstante, se identifican oportunidades de fortalecimiento en capacidades específicas que influyen directamente en el proceso de atracción y afiliación.

Dentro de la capacidad gerencial, la comunicación se reconoce como una debilidad menor, pero de impacto alto, debido a que la amplitud del portafolio puede dificultar que los prospectos comprendan con claridad el valor de pertenecer a la Asociación y prioricen beneficios relevantes para su perfil. Aunque no representa una falla generalizada en toda la organización, sí afecta la percepción de valor y se traduce en dificultades en la conversión de prospectos en afiliados. Por ello, se plantea fortalecer esta capacidad mediante una comunicación más clara, puntual y segmentada por intereses, apoyada en herramientas digitales y CRM, y con acciones que permitan una comprensión progresiva del valor a partir de interacciones con beneficios clave.

Plan de Mejora

A partir del diagnóstico realizado, se identificó que, si bien Uniandinos cuenta con una base institucional sólida, una trayectoria consolidada y una propuesta de valor amplia, existen oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación de dicha oferta, la atracción de públicos jóvenes y la eficiencia de los procesos de afiliación tradicionales. Estas oportunidades evidencian la necesidad de fortalecer las estrategias utilizadas hoy en día con enfoques que permitan conectar de manera más efectiva con los prospectos, especialmente de los segmentos más jóvenes.

En respuesta a este contexto, el plan de mejora propone la implementación de una estrategia innovadora y experiencial que permita reducir las barreras de entrada a la Asociación y acercar su propuesta de valor de manera práctica y tangible. La iniciativa se centra en ofrecer a los prospectos la posibilidad de vivir una experiencia previa de Uniandinos, explorando y conociendo algunos de sus servicios y beneficios, con el fin de facilitar una decisión de afiliación informada y alineada con sus expectativas.

De esta manera, el siguiente apartado presenta el plan de mejora propuesto, en el que se definen objetivos, iniciativas estratégicas, metas e indicadores orientados a optimizar la gestión



de afiliaciones, fortalecer la experiencia del usuario y avanzar de manera sostenida hacia el crecimiento de la comunidad Uniandina.

Objetivos del Plan de Mejora

Objetivo General del plan de mejora

Desarrollar una estrategia experiencial de tipo free trial (prueba gratuita) que permita a jóvenes egresados de la Universidad de los Andes conocer y vivir de manera parcial y temporal los beneficios de ser parte de Uniandinos, con el fin de facilitar la comprensión de su propuesta de valor y contribuir al aumento de la conversión de prospectos en afiliados activos, fortaleciendo el crecimiento sostenible de la comunidad Uniandina.

Objetivos Específicos del plan de mejora

1. Diseñar un free trial de Uniandinos que permita a los jóvenes prospectos conocer y utilizar de manera práctica algunos de sus beneficios clave, facilitando la comprensión de su propuesta de valor.
2. Integrar el free trial al proceso de atracción y afiliación, fortaleciendo el journey del prospecto a través de puntos de contacto estratégicos que impulsen su participación, vinculación y la toma de decisiones informadas.
3. Establecer indicadores de seguimiento que permitan evaluar la efectividad del free trial en la conversión de prospectos y su aporte al crecimiento sostenible de la comunidad Uniandina.

Iniciativas Estratégicas

Este plan de mejora propone la adopción de una estrategia experiencial de tipo *free trial*, explicada por The Power MBA (s.f.) como una prueba gratuita temporal y controlada que permite a los usuarios acceder de manera parcial a un producto o servicio antes de tomar una decisión definitiva. Esta estrategia, ampliamente utilizada en contextos de marketing de servicios, facilita que los usuarios conozcan el valor real de una propuesta a partir de la experiencia directa, disminuyendo la incertidumbre y fortaleciendo la toma de decisiones informadas.



La elección de una prueba gratuita como eje del plan de mejora responde directamente a los hallazgos del diagnóstico, los cuales evidencian que muchos prospectos no se afilian a Uniandinos no necesariamente por falta de interés, sino por desconocimiento de sus beneficios, espacios y comunidad. Al invitar a las personas a que vivan de manera parcial la experiencia Uniandina, se busca que ellos mismos identifiquen de manera directa el valor de pertenecer a la Asociación, generando una conexión más cercana con la comunidad y fortaleciendo la percepción de valor de la Asociación.

Esta estrategia se materializa en la iniciativa denominada *Pase Uniandino*, donde durante 20 días los prospectos podrán explorar e informarse sobre algunos de los servicios, beneficios y espacios de la Asociación de acuerdo con sus perfiles e intereses. Este pase está diseñado como una experiencia segmentada y guiada, que acompaña al prospecto a lo largo de distintas etapas de interacción, desde el primer contacto hasta la toma de decisión sobre su afiliación formal.

La experiencia del Pase Uniandinos se estructura a partir de un *customer journey map* o mapa de recorrido del cliente, el cual organiza los puntos de contacto, impactos y momentos clave de interacción durante el periodo de prueba, con el fin de fortalecer progresivamente la relación del prospecto con la Asociación.

Metas del Plan de Mejora

Metas Generales

La implementación del Pase Uniandino tiene como metas principales incrementar la conversión de prospectos jóvenes en afiliados activos y fortalecer su percepción de la oferta de valor de la Asociación. Asimismo, se espera que esta estrategia se consolide como una herramienta de apoyo para el equipo de Relacionamiento en el proceso de afiliación y que, a su vez, pueda replicarse en los demás segmentos, contribuyendo al aumento progresivo de la representatividad, así como al fortalecimiento del posicionamiento y la sostenibilidad de la comunidad Uniandina.

Metas Específicas

Con el fin de medir el desempeño de la estrategia y establecer una medición de éxito, se plantean las siguientes metas a corte, las cuales serán evaluadas con los KPIs definidos en el apartado “Indicadores para medir el Plan de Mejora”:



1. **Tasa de registro al Pase Uniandino:** alcanzar una tasa de registro, a corte, de $\geq 40\%$ sobre el total de prospectos a quienes se les ofrece la experiencia.
2. **Interacción con los servicios durante la experiencia:** lograr a corte que $\geq 60\%$ de los prospectos registrados realicen interacción con los servicios/beneficios disponibles durante el periodo del Pase.
3. **Conversión final:** alcanzar, a corte, una conversión de $\geq 25\%$ de los prospectos registrados al Pase que finalicen afiliándose como asociados activos.
4. **Tasa de apertura de impactos:** mantener una tasa de apertura de $\geq 35\%$ en email y un nivel de visualización de $\geq 70\%$ en canales de mensajería como WhatsApp
5. **Satisfacción de la experiencia (encuesta):** obtener a corte un nivel de satisfacción de $\geq 85\%$ en la encuesta de cierre de la experiencia.

Estas metas permitirán realizar seguimiento por cortes mensuales, identificar oportunidades de ajuste y tomar decisiones basadas en resultados, garantizando la mejora continua de la estrategia.

Indicadores para medir el Plan de Mejora

Con el fin de realizar el seguimiento al plan de mejora, se definieron los siguientes indicadores que permiten evaluar el desempeño del Pase Uniandino, su efectividad en el proceso de afiliación y la identificación de oportunidades de mejora basadas en datos reales.

1. Tasa de registro al Pase Uniandino

$$\text{Tasa de registro al Pase (\%)} = \left(\frac{\# \text{ prospectos registrados al Pase}}{\# \text{ total de prospectos contactados}} \right) \times 100$$

Este indicador permite medir el porcentaje de prospectos que aceptan y se registran al Pase Uniandino frente al total de prospectos a los que se les ofreció la experiencia.

Meta: $\geq 40\%$ sobre el total de prospectos a quienes se les ofrece la experiencia.

2. Interacción con los servicios durante la experiencia



$$\text{Interacción con los servicios (\%)} = \left(\frac{\# \text{ prospectos que interactuaron con al menos un servicio}}{\# \text{ total de prospectos registrados en el Pase}} \right) \times 100$$

Este indicador mide el nivel de participación de los prospectos en los servicios y beneficios disponibles durante el Pase Uniandino. Considérese interacción como la asistencia a eventos, uso de espacios de la sede, participación en actividades, contacto con los diferentes servicios, entre otros.

Meta: $\geq 60\%$ de los prospectos registrados realicen interacción con los servicios/beneficios disponibles durante el periodo de la experiencia.

3. Conversión final

$$\text{Conversión final (\%)} = \left(\frac{\# \text{ prospectos afiliados al finalizar el Pase}}{\# \text{ total de prospectos registrados al Pase}} \right) \times 100$$

Este indicador permite medir el porcentaje de prospectos que, después de vivir la experiencia del Pase Uniandino, se convierten en afiliados activos.

Meta: $\geq 25\%$ de los prospectos registrados al Pase que finalicen afiliándose como asociados activos.

4. Tasa de apertura de los impactos

$$\text{Tasa de apertura de los impactos (\%)} = \left(\frac{\# \text{ impactos abiertos}}{\# \text{ total de impactos enviados}} \right) \times 100$$

Teniendo en cuenta que los impactos que se realicen durante el periodo del Pase serán fundamentales para el óptimo desarrollo y acompañamiento durante la experiencia, se plantea este indicador que permitirá medir el nivel de apertura de los mensajes enviados vía mail, WhatsApp u otros canales digitales, y su efectividad.

Meta: $\geq 35\%$ en email y/o $\geq 70\%$ en canales de mensajería.

5. Feedback experiencia de usuario (Encuesta de satisfacción)



$$\text{Nivel de satisfacción (\%)} = \left(\frac{\text{Puntaje total obtenido en la encuesta}}{\text{Puntaje máximo posible}} \right) \times 100$$

Este indicador mide el nivel de satisfacción de los prospectos respecto a la experiencia vivida durante el Pase Uniandino.

Meta: $\geq 85\%$ en la encuesta de cierre de la experiencia.

Estrategias para Implementar en el Plan de Mejora

La implementación del plan de mejora requiere una estructura que permita traducir el Pase Uniandino en una experiencia clara, coherente y medible para los prospectos. A continuación, se presentan las estrategias diseñadas para su ejecución:

1. **Diseño del journey map:** La experiencia del Pase Uniandino se organiza a partir de un *customer journey map* que define las etapas del recorrido del prospecto y los principales momentos de interacción con la Asociación, permitiendo una experiencia progresiva y coherente. A continuación, se presenta el journey map del Pase Uniandino propuesto.

Figura 5.

Customer Journey Map del Pase Uniandino.

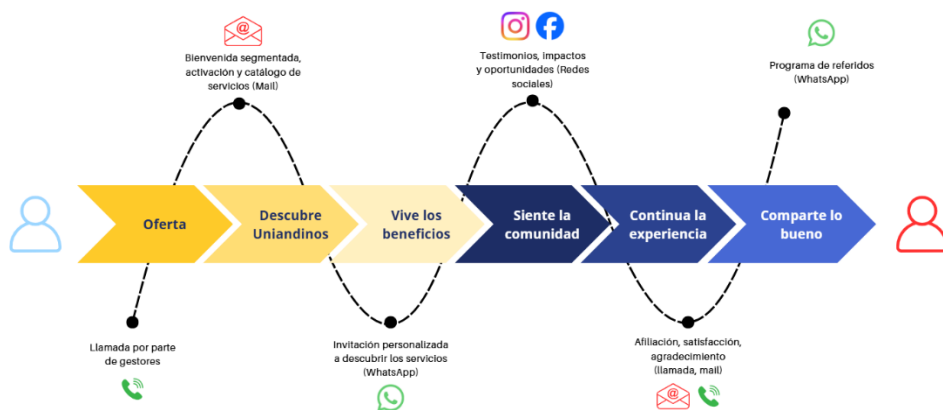


Nota. Elaboración propia.

- Gestión de impactos y puntos de contacto:** A partir del journey map, se define una secuencia de impactos y puntos de contacto que acompañan al prospecto durante la experiencia. Estos impactos buscan incentivar la interacción con los servicios y beneficios disponibles, reforzar el vínculo con la comunidad Uniandina y mantener una comunicación relevante y no invasiva. Para ver a mayor detalle los impactos de cada etapa, ver [Anexo 1](#).

Figura 6.

Impactos y puntos de contacto del Pase Uniandino



Nota. Elaboración propia a partir del Customer Journey Map del Pase Uniandino (Figura 5).

- Seguimiento en HubSpot:** Para apoyar la gestión y el seguimiento de los prospectos, es fundamental la creación e implementación de un flowchart dentro del CRM HubSpot que permite registrar su avance dentro del recorrido, centralizar la información y facilitar la gestión del proceso de afiliación.
- Definición del público objetivo:** Se establecerán criterios para dirigir la experiencia exclusivamente a prospectos sin contacto previo con la Asociación, garantizando una primera aproximación auténtica a la propuesta de valor y una experiencia alineada con los objetivos del plan de mejora.

- 5. Medición y análisis de resultados por cortes:** Se evaluará la efectividad de la experiencia por cortes mediante los KPIs propuestos anteriormente lo que permitirá identificar puntos de mejora y tomar decisiones basadas en datos reales.

Cronograma

El cronograma del plan de mejora organiza las actividades necesarias para la implementación del Pase Uniandino, desde su preparación y diseño hasta la ejecución de la experiencia y el análisis de resultados. Este cronograma permite visualizar la secuencia de las fases del plan y facilitar el seguimiento de su desarrollo.

Tabla 4.

Cronograma del plan de mejora

Fase	Actividad	Resultados esperados	Tiempo
Preparación del Pase Uniandino	Definición del público objetivo, construcción y presentación de la propuesta	Público objetivo claramente definido y propuesta validada para su implementación	1 mes
Diseño de la experiencia	Construcción del customer journey map y definición de impactos y puntos de contacto	Journey map estructurado y secuencia de impactos definida	2 semana
Configuración de herramientas	Diseño del flowchart del Pase Uniandino en HubSpot y configuración de indicadores de seguimiento	Flujo de seguimiento funcional y KPI configurados en el CRM	3 semanas
Ejecución	Contacto e invitación a prospectos seleccionados, acompañamiento durante la experiencia y seguimiento de interacciones	Prospectos activos dentro del Pase Uniandino y registro de interacciones durante la experiencia	21 días
Medición y análisis de resultados	Recolección y análisis de KPI por cortes y aplicación de la encuesta de satisfacción	Resultados consolidados y oportunidades de mejora identificadas	1 semana

Nota. Elaboración propia.

Actualmente, el plan de mejora se encuentra en la Fase 3: Configuración de herramientas.

Recomendaciones

Se recomienda realizar una prueba inicial del Pase Uniandino con un grupo aproximado de 30 jóvenes prospectos, con el fin de validar el funcionamiento y realizar ajustes antes de su



implementación a mayor escala. Para ello, es clave definir criterios claros de selección, priorizando personas sin contacto previo con la Asociación, de manera que el Pase funcione como una primera aproximación a su propuesta de valor.

También es pertinente cuidar de manera especial el lenguaje utilizado en los impactos y comunicaciones, es importante evitar el uso de términos como “gratis” ya que pueden disminuir la percepción de exclusividad y valor asociada a Uniandinos. En su lugar, el Pase debe comunicarse como un acceso temporal y controlado, enfatizando su carácter limitado y experiencial, con el fin de evitar que sea percibido como un beneficio permanente o como un servicio sin valor.

Adicionalmente, el Pase Uniandino debe utilizarse como una herramienta de refuerzo para prospectos interesados que aún presentan dudas frente a la afiliación, evitando ofrecerlo a personas que no manifiestan interés en el momento por falta de interés u otros motivos, ya que estos casos requieren un proceso de maduración distinto y podrían representar un uso ineficiente de los cupos disponibles. Finalmente, en caso de implementar el Pase en otros segmentos, se recomienda adaptar los impactos y contenidos a las características e intereses de cada público.

Conclusión

El desarrollo de este proyecto permitió analizar los principales retos asociados al proceso de atracción y afiliación de jóvenes egresados en Uniandinos, a partir de la experiencia adquirida durante las prácticas universitarias en el área de Mercadeo. El análisis evidenció que, si bien la Asociación cuenta con una trayectoria consolidada y una amplia propuesta de valor, persisten dificultades relacionadas con la forma en que dicha oferta es comunicada y experimentada por los públicos jóvenes, lo cual impacta la conversión de prospectos en afiliados activos.

A partir del diagnóstico organizacional, apoyado en herramientas de análisis estratégico, se identificaron oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la comunicación, la experiencia del prospecto y el proceso de afiliación. En este contexto, el plan de mejora propuesto, basado en la implementación del Pase Uniandino, se plantea como una alternativa viable y coherente para reducir las barreras de entrada a la Asociación y facilitar una toma de decisión informada a partir de la experiencia directa.



Finalmente, el proyecto demuestra la importancia de articular los aprendizajes obtenidos durante las prácticas universitarias con las necesidades reales de la organización, mediante la formulación de una propuesta aplicable y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.



Bibliografía

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15a Edición)*. Pearson Education.
- La República. (2018, Marzo 28). *Conozca cuáles son los beneficios de pertenecer a una asociación de egresados*. La República: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/conozca-cuales-son-los-beneficios-de-pertenecer-a-una-asociacion-de-egresados-2706240>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia (7ª ed.)*. Pearson Education.
- Rodríguez, D. (2022, Diciembre 15). *Ventaja competitiva según Porter*. Lifeder: <https://www.lifeder.com/ventaja-competitiva-michael-porter/>
- The Power MBA. (s.f.). *¿Qué es una prueba gratuita? Dónde, cuándo y cómo utilizarla a tu favor*. ThePowerMBA: <https://www.thepowermba.com/es/blog/que-es-una-prueba-gratuita-donde-cuando-y-como-utilizarla-a-tu-favor>
- Uniandinos. (2025). *¿Qué es FEDU? Líneas de financiación*. Uniandinos: <https://www.uniandinos.org.co/minisitio/fedu/lineas-de-financiacion/estudios-de-posgrado>
- Uniandinos. (2021). *Manual de Inducción Institucional*. En Uniandinos.
- Uniandinos. (2022). *Formulación Estratégica*. Uniandinos: <https://www.uniandinos.org.co/la-asociacion/quienes-somos/formulacion-estrategica>
- Uniandinos. (2024, Noviembre 13). *Uniandinos es reconocido como el líder del ecosistema privado emprendedor en Colombia*. Uniandinos: <https://www.uniandinos.org.co/enterate/uniandinos-es-reconocido-como-el-lider-del-ecosistema-privado-emprendedor-en-colombia>
- Uniandinos. (2025). *¿Qué hacemos en Empleabilidad?* Uniandinos: <https://www.uniandinos.org.co/empleabilidad/inicio>
- Uniandinos. (s.f.). *Nuestra comunidad*. Uniandinos Red Global: <https://www.uniandinos.org.co/minisitio/red-global/nuestra-comunidad>
- Uniandinos. (s.f.). *Historia de la Asociación*. Uniandinos: <https://www.uniandinos.org.co/la-asociacion/nuestra-historia/historia-de-la-asociacion>
- Uniandinos. (s.f.). *Nuestra Esencia*. Uniandinos: <https://www.uniandinos.org.co/la-asociacion/quienes-somos/nuestra-esencia>
- Uniandinos. (s.f.). *Nuestros Símbolos*. Uniandinos.: <https://www.uniandinos.org.co/la-asociacion/quienes-somos/nuestros-simbolos>
- Universidad de los Andes. (2025, Octubre 10). *Universidad en Cifras*. Universidad de los Andes: <https://planeacion.uniandes.edu.co/estadisticas/universidad-en-cifras>



ANEXOS

Anexo 1.

Impactos de comunicación segmentados del Pase Uniandino

