

Artículo de Proyecto de Grado de la Maestría en Gestión de la Innovación

Icesi Conecta: Programa de puntos para incentivos empresariales en educación.

Carlos Andrés Londoño García, *carlos.londono1985@gmail.com* Tutora: Lorena Marcos.
tutor@icesi.edu.co

Abstract

This project is aimed at compiling the research carried out by a student of the master's degree in Innovation Management, who seeks to identify problems in the commercial strategy of Icesi University, particularly in the postgraduate business unit. The problems found, the alternatives generated and the definition of a solution, will serve to validate the hypotheses in the structure and the model proposed within the project, which can be explored by the reader. The development of the project relied on information provided by the financial and admissions area of the university, which allowed quantitative analysis to identify the profile of those enrolled at postgraduate studies regarding the way they access to. In addition to the previous analysis, qualitative analysis tools were used, such as an empathy map and in-depth interviews that were applied to 9 people who studied a postgraduate course, identifying *pain* such as not being willing to pay for the product, low return on investment and high prices in programs for people who aspire to do a postgraduate course at the university. The objective of the project is to contribute from the tools acquired in the master's degree to the generation of more income in the short term in postgraduate courses, this by strengthening the relationship with organizations, seeking to differentiate themselves with a loyalty plan, which in its first phase is a points program for business incentives in education, which materializes in the *Icesi Conecta* platform. The *Icesi Conecta* platform is presented as the means to increase enrollment in postgraduate courses and strengthen the relationship with the organizations, which will find in the program's point system, the possibility of obtaining additional economic resources for the training, the active participation of the members of the organization in the program and the possibility of exchanging the resources generated, in the portfolio of the university.

Keywords

Icesi University, postgraduate courses, Academic programs, Commercial area, Innovation, Gamification, Icesi Conecta platform.

Resumen

El presente documento está dirigido a recopilar la investigación realizada por un estudiante de la maestría en Gestión de la Innovación, que busca identificar problemáticas en la estrategia comercial de la Universidad Icesi, particularmente en la unidad de negocio de posgrado. Los problemas encontrados, las alternativas generadas y la definición de una solución, servirán para hacer las validaciones de las hipótesis en la estructura y el modelo planteado dentro del proyecto, el cual podrá ser explorado por el lector. El desarrollo del proyecto contó con información entregada por el área financiera y de admisiones de la universidad, lo cual permitió realizar análisis cuantitativos, para identificar el perfil de los matriculados respecto a la forma como pagaron. En complemento al análisis anterior se utilizaron herramientas de análisis cualitativo, como mapa de empatía y entrevistas a profundidad que se aplicaron a 9 personas que estudiaron un posgrado, identificando dolores como no estar dispuestos a pagar por el producto, bajo retorno de la inversión y altos precios en los programas para las personas que aspiran a realizar un posgrado en la universidad. El objetivo del proyecto es contribuir desde las herramientas adquiridas en la maestría a la generación de más ingresos en el corto plazo en los posgrados, esto por medio del fortalecimiento de la relación con las organizaciones, buscando diferenciarse con un plan de fidelización, que en su primera fase es un programa de puntos para incentivos empresariales en educación, que se materializa en la plataforma Icesi Conecta. La plataforma Icesi Conecta se presenta como el medio para aumentar los matriculados en los posgrados y estrechar la relación con las organizaciones, las cuales encontrarán en el sistema de puntos del programa, la posibilidad de obtener recursos económicos adicionales por la formación y capacitación que ya realiza de sus colaboradores, la participación activa de los miembros de la organización en el programa y la posibilidad de canjear los recursos generados, en el portafolio de la universidad.

Palabras Clave

Universidad Icesi, cursos de posgrado, Programas académicos, Área Comercial, Innovación, Gamificación, Plataforma Icesi Conecta.

I. INTRODUCCIÓN

La Universidad Icesi es una institución privada de educación superior fundada en 1979 por empresarios e industriales en Cali, Colombia, y se ha destacado como una de las universidades líderes en el país (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2019). Al ofrecer una amplia gama de programas académicos en áreas de administración de empresas, ingeniería, ciencias sociales, entre otros, los campos de acción de la universidad varían entre académico e investigativo; siendo el primero ofertado en programas desde los niveles de Pregrado, Posgrado y Educación Continua. Junto a su propuesta de negocio, la Universidad Icesi suministra fuerza laboral de gran impacto en el suroccidente del país, logrando reconocerse por su vocación de escuela de negocios, y estrechando la relación con el sector empresarial del Valle del Cauca y el país (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2019).

De acuerdo con diferentes consultoras internacionales, la Universidad Icesi es la mejor universidad del país y una de las mejores de Latinoamérica según THE, en el 2023 (Diario La República, 2023). Los buenos resultados de la Universidad contrastan con las dificultades que tiene la educación superior en Colombia que, según el Laboratorio de Economía de la Educación (LEE), del medio millón de bachilleres que se gradúan cada año, solo el 39% acceden a este tipo de educación (Laboratorio de Economía de la Educación, 2023). Estas cifras suponen la contracción del mercado, situación que no es ajena a la Universidad Icesi y genera entre varias problemáticas más, la disminución de los matriculados en la unidad de negocios de Posgrados (Universidad ICESI, 2022a).

Así, en promedio 500 personas se matriculan en cada semestre académico a la oferta de posgrados, de los cuales 33% acceden por financiación de becas adquiridas por el Estado, y sólo el 14% con recursos propios (Universidad ICESI, 2022b). Estas becas se incluyen en el presupuesto semestral de estudiantes con matrícula activa por la Dirección Financiera de la Universidad. Esto dificulta que el área de Mercadeo y Comercial cumpla el presupuesto determinado en los cohortes, cuyas becas de financiación de estudios no se cumplen o se dirigen a personas en zonas no incluidas dentro del suroccidente colombiano, disminuyendo de inmediato 30% las matrículas de alumnos nuevos (Astudillo, 2013, p. 23). En efecto, impacta negativamente los ingresos de la Universidad al suponer la clausura de programas y la desvinculación de colaboradores. Por lo cual, esta investigación convoca la

contemplación del 14% de matriculados quienes financian sus estudios de posgrado con ingresos propios, con el fin de atender a la causa económica de disminución de matrículas en la oferta de posgrados y atenderla a partir de una oportunidad de negocio e innovación.

Una posible alternativa que aumente el porcentaje de matrículas radica en la Educación Virtual y la facilidad de acceso a estudiantes de áreas extensas de Cali. De hecho, de 3 millones de estudiantes recientemente inscritos en educación superior en el país, el 15% están en modalidad virtual, cifra que aumentó entre el 2017 y el 2021 en un 100% logrando el número de 470.000 estudiantes en pregrado y posgrado en formación no presencial (SNIES, 2022). Sin embargo, la aprobación de nuevos programas presentados ante el Ministerio de Educación Nacional superan periodos de tiempo entre uno o dos años, lo cual compromete la ampliación del portafolio o su complementación con eficiencia, con el fin de atraer nuevos aspirantes (Ministerio Nacional de Educación, 2019, p. 55). Por lo que, pese al potencial y tamaño del mercado que supone la educación virtual, las estadísticas exhiben una lenta ampliación y utilidad de aprovechamiento por lineamientos burocráticos y administrativos (Ministerio Nacional de Educación, 2019, p. 55).

Adicional, el portafolio de la Universidad Icesi comprende en un 80% programas presenciales de posgrado (Universidad ICESI, 2023), cuya exigencia de generación de ingresos en el corto plazo con la adherencia de estudiantes nuevos a los currículos, induce la pregunta ¿cómo es posible dinamizar y explotar el portafolio de la universidad en el área de posgrados para incrementar el número de matrículas? La cual suscita un reto investigativo y de innovación en un sector de educación que se contrae, carece de transformaciones en el tiempo y no posee reacciones rápidas frente a los cambios del mercado (Clavero, 2006). Con el fin de abordar esta problemática y la proyección de una posible solución, esta investigación aborda la construcción del Mapa de Empatía con información de 16 personas, de las cuales 10 no han emprendido estudios de posgrado, y las 6 restantes eran egresadas o estudiantes de un programa de posgrado en la Universidad Icesi (Delgado, 2019). Así mismo, se diseñó un Mapa de Experiencia del Cliente con 3 personas de las 16 anteriores, las cuales se habían sometido a un proceso de vinculación a posgrado en la Universidad (Abril, 2017). Los resultados se recopilan entre fricciones, dolores, motivaciones y expectativas que dirigen la resolución de problemáticas; entre los cuales se destacan:

1. “Si quiero estudiar un posgrado y tengo el dinero,

- ¿porqué debo hacer un proceso de admisión?”.
2. “Para qué estudiar algo tan caro que no te van a reconocer en el trabajo”.
 3. “Si la empresa no da permisos para los horarios no se puede estudiar”
 4. “Quisiera que la universidad me postule para vacantes en empresas donde tenga convenio o que la universidad me muestre empresas donde me puedan contratar con mejores condiciones salariales”
 5. “Estudie el posgrado donde me alcanzó el salario”
 6. “Logré estudiar un posgrado por la ayuda económica que me dio la empresa”

En una etapa preliminar, a partir de los resultados recopilados por las herramientas del Mapa de Empatía y Mapa de Experiencia del Cliente, se construyó una matriz de preguntas estructuradas para abordarlas en Entrevistas a Profundidad a 9 personas que realizaron un posgrado en la Universidad Icesi. La problemática encontrada y recopilada en Fig 1. sustenta la disminución de matriculados en posgrados:



Fig 1. Representación de disminución de matrículas en posgrados, Universidad Icesi, junto esquematización de problema/causa.

Al abordar la etapa investigativa inicial se obtendrá información específica para dirigir, en esencia, la formulación de una hipótesis general del origen de estas problemáticas.

II. ESTADO DEL ARTE

Desde mayo del 2022, la estructura de mercadeo de la Universidad Icesi se ha transformado para responder eficientemente a las tendencias de educación, las preferencias de los estudiantes y los comportamientos actuales del mercado laboral (Marketing Zone Icesi, 2021). La estructura se compone de tres áreas (Universidad ICESI, 2021):

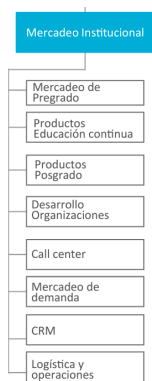


Fig 2. Organigrama de mercadeo institucional de la Universidad Icesi. Tomado de reporte administrativo de 2021.

1. **Área de Producto**, que evalúa los programas académicos, su competencia, su estancia en el ciclo de vida, el tamaño del mercado y posibles compradores. Construye, a su vez, con facultades y centros de investigación nuevos programas según las tendencias del mercado y la transformación del mercado laboral, con lo que complementa y fortalece la oferta de programas de posgrado en la universidad.
2. **Área de Mercadeo**, que identifica y atrae a la audiencia con interés por los programas académicos; fortalece los activos digitales para aumentar interacciones en el ecosistema educativo virtual; usa los canales digitales para tener comunicación efectiva, desarrolla actividades informativas y de valor a los interesados; y crea recursos multimediales que contribuyen en el proceso de ventas.
3. **Área Comercial Contact Center**, que efectúa la estrategia de conversión de leads y potenciales interesados en vincularse; diseña el modelo de ventas y la estructura de contactabilidad más efectiva para los públicos con interés; busca fuentes alternativas de interesados según el perfil de los compradores; identifica “insights” mediante asesores comerciales que conocen la organización, el producto y contexto con el fin de dirigir la oferta de valor de manera personalizada. Finalmente, el Área Comercial comunica la respuesta del mercado a las actividades que realiza la universidad con datos cuantitativos y cualitativos; busca recursos en convocatorias del estado y en organizaciones, con el fin de aumentar el número de matriculados en los programas.

Con estas áreas estructuradas de tal forma, la Universidad Icesi asume el reto de conservar el presupuesto de matriculados, ya especificado al momento de originar *leads* de calidad, eventos de activación de marca y el incremento de tasas de conversión. En esencia, poseen un efecto positivo en el funnel de ventas, sin necesariamente asumir que es suficiente, pues gracias a la ausencia de becas estatales, la disminución del 30% de matrículas en posgrado obliga al mercado tradicional de la educación superior—que además asume otras responsabilidades—a enfrentar un forzado crecimiento del 20% en áreas adyacentes para mitigar este comportamiento inflexivo. No obstante, este crecimiento se logra naturalmente por empresas en ecosistemas digitales, con aún inexplorados mercados y la posibilidad de escalar el modelo de negocio (CEPAL, 2013, p. 10).

Sin embargo, es una realidad compleja—por no mencionar imposible, para una institución que acontece en el mercado de la educación superior (Astudillo, 2013, p. 23). Aun considerando las estrategias de cobertura geográfica, actividades y eventos de activación de marca, estrechar la relación con organizaciones para presentar el portafolio, y el fortalecimiento de estructura y equipo de mercadeo, la

prominente disminución de vinculación a posgrados exige pensar en una solución diferente (El País, 2022).

III. PROBLEMA

De acuerdo con las problemáticas encontradas en forma de causa/raíz en Fig 3:

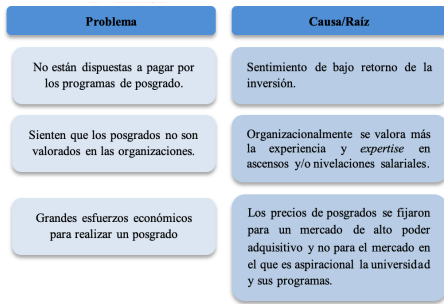


Fig 3. Esquematación de problema/causa de la disminución de matrículas en posgrados de Universidad ICESI.

Con el fin de profundizar en cada causa y explicar el valor del 14% de matriculados financiados con ingresos propios, se realizaron entrevistas a profundidad como herramienta cualitativa (Robles, 2011). Ambos análisis, cualitativo y cuantitativo, dirigen la formulación de la siguiente hipótesis: “Las personas no están dispuestas a pagar por los posgrados, debido a su alto precio y porque consideran que esta inversión no se retribuye en mejoras salariales o ascensos”.

IV. MATERIALES Y MÉTODO

Con el fin de Identificar situaciones del sector de la educación superior y problemáticas en la universidad, se realizó un árbol de problema y tendencias del sector. Seguido, se utilizó la herramienta Mapa de Empatía y Mapa de Experiencia del Cliente para identificar fricciones, dolores, motivaciones y expectativas de las personas que desean acceder a posgrados o ya han culminado sus estudios, y así dirigir “Insights” para delimitar el problema.

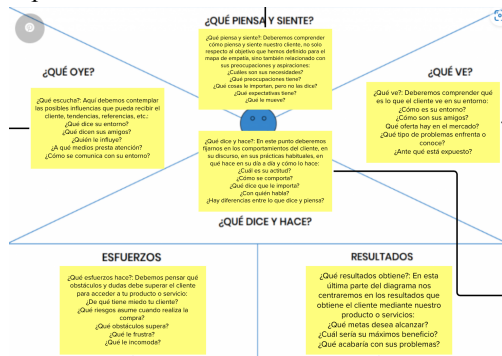


Fig 4. Mapa de Empatía

Finalmente, se utilizó la técnica cualitativa de entrevista a profundidad, 5 Why y Causa/Raíz para determinar las perspectivas de problemas de las personas que cursaron posgrados en la Universidad Icesi.

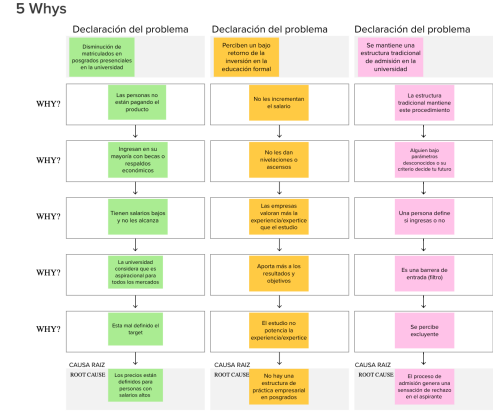


Fig 5. 5 Why Utilizada en metodología

Con las pregunta reto y el proceso de convergencia, se ideó el programa de “desarrollo profesional para el liderazgo empresarial”, el cual se materializa en la solución “Icesi Conecta”, que en su primera fase desarrolla “un programa de puntos para incentivos empresariales en educación”.

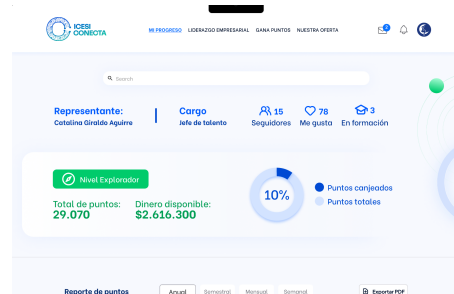


Fig 6. Representación programa Icesi Conecta.

Las organizaciones inscritas en el programa generarán puntos, en primer lugar, cuando los colaboradores asisten a las actividades organizadas por la Universidad en cualquier modalidad; segundo, si los colaboradores se vinculan a un programa de posgrado; tercero, por ingreso de colaboradores a los programas de Educación Continua; y cuarto, por los pagos en la plataforma realizados por las empresas. Los puntos obtenidos se canjean por su equivalencia monetaria en pesos colombianos y se canjean, primero, patrocinando eventos en instalaciones de la Universidad; segundo, accediendo a consultorías diagnósticas; tercero, en la matrícula de posgrado de sus colaboradores; y cuarto, en capacitaciones/formaciones cerradas. La continuidad y uso del programa se remunera en clasificaciones de Liderazgo empresarial de niveles Explorador, Visionario y Maestro, evaluadas por notificaciones en el programa.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El modelo *Icesi Conecta* se basa en la teoría del funnel de marketing y de ventas que aterriza a las situaciones particulares de la universidad (Vidal, 2016). También se complementa en el concepto de la fidelización del cliente y finalmente busca generar alto interés y elementos de motivación por medio de la gamificación o la entrega de recompensas por las actividades que se realizan diariamente (Hernández, 2012).

Tabla 1

Esquema de teoría de funnel incluídas las fases de la teoría de marketing.

FASE	EMPRESA	UNIVERSIDAD
Atracción	Inscripción al programa Icesi Conecta.	Lograr leads de calidad.
Interacción	Generación de puntos en actividades con la universidad.	Dirigir de manera efectiva información de la universidad y los programas.
Conversión	Redimir puntos en dinero.	Lograr mayor número de matriculados.
Fidelización	Canjear el dinero en el portafolio de la universidad.	Relación diferenciada y de valor con las empresas.

En este caso, la fidelización se logra con relacionamiento, y a su vez con las interacciones que ofrece la plataforma con la organización, como inscribirse y ser parte del programa, recibir puntos por las acciones que realicen sus colaboradores, enterarse de las actividades que realiza la universidad y tener información actualizada del portafolio de programas (Sarmiento, 2018). Por su parte, la gamificación se realizará por el programa de puntos, en cuanto los colaboradores y la organización se vinculan por realizar actividades con puntaje y adquieran recompensas en dinero con la posibilidad de canjearlos en el portafolio de la universidad (Prim, 2016). Dentro del modelo de generación de puntos, los matriculados en programas de Educación Continua y Posgrados serán las fuentes que más otorguen puntos, lo cual generará unas insignias, que hacen parte del proceso de reconocimiento del liderazgo empresarial de la organización que participa en el programa y les activará rachas donde obtendrán más puntos en los meses donde logren escalar en los niveles de liderazgo empresarial.

La obtención de puntos supone un aumento de la participación para la Universidad al incrementar la asistencia de los colaboradores de las organizaciones en las actividades

de mercadeo, con las que se activa la marca, suministra información de valor, presenta temas de tendencia y aterriza el portafolio de programas, junto con herramientas y recursos para el fácil acceso al portafolio de educación superior. Así mismo, el número de matrículas en posgrados y micromaestrías, certificaciones, diplomados y cursos aumenta por la motivación organizacional a vincularse a programas de la Universidad en relación con la ganancia de puntos.

Por último, suscita un beneficio directo por las empresas que utilizarán el programa para realizar pagos, con la consecuente reducción de la tasa de abandono de admitidos a matriculados. A partir de esta obtención, las redenciones suponen un aumento de vinculaciones a los estudios de posgrado. De hecho, el programa concibe el plan Suma2 (Sumados), el cual permite acelerar la suma de puntos, cuando la organización aporta auxilio económico al colaborador para entrar al programa, por esta razón se le brindará 3.000 puntos, equivalente a \$300.000 COP, y permite que el colaborador acceda a la educación de posgrado. Actualmente en etapa de validación, el prototipado ha pasado por tres empresas, exhibiendo alto grado de interés por la propuesta, la cual va a tenerse en cuenta por estas organizaciones para realizar pilotos.

Bajo la anterior óptica, el programa tiene tracción, pues la formación y capacitación del personal son inherentes al funcionamiento de las organizaciones, generando recursos que sumarán a sus presupuestos. El programa no tiene costo para las organizaciones que se vinculen, lo cual facilitaría su vinculación, además de obsequiar un bono de bienvenida que les dará la posibilidad de canjear en el portafolio. Dentro del bono de bienvenida se debe firmar un convenio para brindarles a los colaboradores de la organización un 15% de descuento en la oferta académica. Con esto, se despierta interés en los colaboradores para que participen activamente en el programa.

Así, se estima que las organizaciones industriales de gran tamaño como Tecnoquímicas, Johnson & Johnson, Incauca, Colombina y de servicios como Bancolombia, Banco de Occidente, Coomeva al canalizar sus acciones en el programa *Icesi Conecta*, podrán generar aproximadamente \$30.000.000 COP anuales, gracias a la generación de puntos en el programa (González, 2023). Las consultoras más importantes del mundo destacan en sus estudios alrededor del talento humano que la capacitación y el desarrollo profesional de los colaboradores incrementa la productividad en un 20%, aumenta las utilidades netas en el 25%, disminuyen en un 34% la rotación del personal y reducen en un 41% los errores en procesos y los defectos en productos. Con estas estadísticas contundentes la organización estará dispuesta a sumar puntos por el desarrollo de sus colaboradores en el programa.

VI. CONCLUSIONES Y MEDICIÓN DE IMPACTO

El programa *Icesi Conecta* junto a la metodología de innovación cumple el propósito de acompañamiento al estudiante-investigador en la identificación del problema, la generación de ideas y desarrollo de una solución. Es, así mismo, una solución innovadora que agrupa la estructura del funnel de venta y los conceptos de fidelización y gamificación. Además, se apalanca de actividades cotidianas y de acciones inherentes a procesos existentes. Con ello, que la solución como plataforma en el ecosistema digital permite la escalabilidad del modelo y la cobertura.

No obstante, aspectos como el impacto del programa en los márgenes de contribución de los posgrados y educación continua, los costos internos asociados al mantenimiento, soporte, seguridad y administración de la plataforma, la adherencia de las organizaciones al programa y la generación de ingresos en una escala superior de lo que hoy brindan las organizaciones a la universidad, se deben ampliar para impulsar el posicionamiento de la plataforma como una solución a mediano y largo plazo. En esencia, los aspectos positivos en la propuesta de generación de ingresos en el corto plazo varían entre:

Tabla 2

Esquema de aspectos positivos identificados en la propuesta del prototipo.

Organización	Colaborador	Universidad
Aumento de puntaje por asistencia a eventos y actividades	Aumento de puntos por asistencia a eventos y actividades.	Aumentar la asistencia de las personas a las actividades.
Bono de bienvenida (\$1'000.000)	La organización puede invertir en sus colaboradores canjeando puntos.	Que las organizaciones busquen canjear los puntos.
Envío de información de la universidad por la plataforma.	Circulación constante de la información de la universidad en la plataforma.	Recordación y posicionamiento de marca.

Finalmente en términos financieros se podrán generar los siguientes recursos:

- Organización grande: Puntos generados en el mes 20.000, ingresos para la universidad de \$80 millones de pesos. Meta de organizaciones una. Total: \$80 millones de pesos.
- Organización mediana: Puntos generados en el mes 12.000,

ingresos para la universidad de \$50 millones de pesos. Meta de organizaciones 3. Total: \$150 millones de pesos.

- Organización pequeña: Puntos generados en el mes 7.000, ingresos para la universidad de \$20 millones de pesos. Meta de organizaciones 5. Total: \$100 millones de pesos.

En conclusión lograr una mezcla de 9 organizaciones en el programa podría generar por mes a la universidad \$330 millones de pesos, lo que representa anualmente más de \$3.000 millones de pesos.

“La Universidad pasó de la vergüenza a la conciencia. De la vergüenza de reconocer los altos índices de abandono estudiantil a la conciencia de emprender acciones para disminuir esta problemática que afecta a las instituciones, a las familias y a la sociedad”. Patricia Galezo Arango. Jefe de la Sección de Egresados.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, C. (2017). Estrategia “Customer Journey” Como herramienta de transformación organizacional de la Cultura en Empresas de Servicios en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Amirkhani, A., Ebrahimifar, M., Najjari, R., & Rafei, M. (2020). Identify and Rank Human Resource Risk Factors in Government Agencies based on Ernst & Young Model. *Islamic Life Journal*, 3(0), 149–162. https://islamiclifej.com/browse.php?a_id=815&slc_lang=en&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Astudillo Rojas, M. (2013). Factores de riesgo asociados a la deserción estudiantil en la Universidad ICESI [Universidad ICESI]. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/71417/1/factores_riesgo_asociados.pdf
- Clavero, E. (2006). Educación superior: tendencias y desafíos. *Educación médica*, 9(1), 6. <https://doi.org/10.33588/fem.91.104>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2012). *Economía digital para el cambio estructural y digital*. Naciones Unidas Editorial. https://doi.org/LC/L.3602*2013-186
- Delgado, K. (2019). Aplicación del mapa de empatía: una herramienta de valor en los modelos de negocio. Facultad de Estudios a Distancia.
- El Observatorio de la Universidad Colombiana. (2019). *ICESI: El reto de ser una plena universidad: Francisco Piedrahita – nov/19*. <https://www.universidad.edu.co/icesi-el-reto-de-ser-una-plena-universidad-francisco-piedrahita-nov-19/>
- El País (2022). Participa en Icesi INNTERACTIVA este 5 de noviembre y explora tu carrera. *El País*. <https://www.elpais.com.co/contenido-comercial/participa-en-icesi-innteractiva-este-5-de-noviembre-y-explora-tu-carrera.html>
- Framework for Innovation - Design Council. (2023). <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- González, X. (2023). Coomeva y Carvajal S.A., las compañías que los tuvieron mayores ingresos en la región. *Diario La República*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-valledel-cauca/coomeva-y-carvajal-s-a-las-companias-que-los-tuvieron-mayores-ingresos-en-la-region-3050771>
- Icesi es la octava universidad más importante de la región, según nuevo ranking THE*. (2023). *Diario La República*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/mejores-universidades-en-america-latina-segun-higher-education-y-el-wef-3546511>

- Klun, S. (2008). Work-life balance is a cross-generational concern-and a key to retaining high performers at Accenture. 27(6), 14–20. <https://doi.org/10.1002/joe.20229>
- Laboratorio de Economía de la Educación (LEE) (2023). Informe 74: Deserción en la educación superior en Colombia. <https://lee.javeriana.edu.co/-/lee-informe-74>
- Marketing Zone Icesi. (2021). El rol del marketing intelligence en la transformación digital. Marketing Zone Icesi. <https://www.icesi.edu.co/marketingzone/el-rol-del-marketing-intelligence-en-la-transformacion-digital/> El rol del marketing intelligence en la transformación digital
- Marketaria. (2012). *La evolución de los programas de fidelización de clientes*. <https://www.marketaria.es/blog/fidelizacion-declientes/la-evolucion-de-los-programas-de-fidelizacion-de-clientes/>
- Ministerio Nacional de Educación, Centro Administrativo Nacional. (2019). Lineamientos para solicitud, otorgamiento y renovación de registro calificado. Programas de pregrado y posgrado (1a ed.). <https://doi.org/978-958-691-555-7>
- Ministerio de Educación Nacional, Sistema Naciones de Información de la Educación Superior (SNIES). (2022). Estadísticas. <https://snies.mineduacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/>
- Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices | Academy of Management Perspectives. (2021). Academy of Management
- Pelin Vardarli. (2020). Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. 239–264. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11
- Perspectives. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1987.4275740?journalCode=amp>
- Prim, A. (2016). Mapa de empatía. La herramienta perfecta para conocer a tu cliente. Obtenido de <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Cuicuilco, 18(52), 39-49. Recuperado en 18 de julio de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-1659-2011000300004&lng=es&tlng=es.
- Ryan Perdana Putra, Tantri Yanuar Rahmat Syah, Semerdanta Pusaka, & Rhian Indradewa. (2019). Human Resources Implementation Using the McKinsey 7S Method for Business Startup: Duck Nugget Frozen Food. Journal of Multidisciplinary Academic, 3(3), 11–14. <http://kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/366>
- Sarmiento, J. R. (2018). La fidelización como consecuencia de la calidad de la relación de las organizaciones. Anuario Jurídico, Anuario, 337–354. <https://doi.org/1133-3677>
- The Boston Consulting Group on Strategy. (2023). Google Books. https://books.google.com.co/books?hl=fr&lr=&id=6A4FEAAA0BAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=+The+Boston+Consulting+Group+human+resource&ots=45ciFY1Unv&sig=DrA9_5LYVocsNuRuDPZBiAaw3c&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Boston%20Consulting%20Group%20human%20resources&f=false
- Universidad Icesi. (2021). Organigrama de apoyo Académico, Administrativo. Universidad Icesi. <https://www.icesi.edu.co/launiversidad/images/boletin-estadistico/2021/2-organigramas-icesi.pdf>
- Universidad Icesi. (2022a). *ICESI en cifras*. <https://www.icesi.edu.co/launiversidad/images/boletin-estadistico/2021/4-boletin-estadistico-icesi-cap1-cifras.pdf>
- Universidad Icesi. (2022b). Posgrados. <https://www.icesi.edu.co/launiversidad/images/boletin-estadistico/2021/6-boletin-estadistico-icesi-cap3-posgrado.pdf>
- Universidad Icesi. (2023). La Universidad Icesi A otro nivel. Universidad Icesi. <https://www.icesi.edu.co/launiversidad/>
- Vidal, B. (2016). De la teoría a la práctica del embudo de ventas en el sector travel. Wearemarketing.com. <https://www.wearemarketing.com/es/blog/de-la-teoria-a-la-practica-del-embudo-de-ventas-en-el-sector-travel.html>