



Más allá del aula: La gestión estratégica de Customer Experience en las instituciones de Educación Superior como ventaja competitiva

Ramón Nicasio Reyes Román

Responsable del Área de Marketing. Universidad La Salle Cuernavaca
marketing@lasallecuernavaca.edu.mx

Resumen

La gestión de la Experiencia del Cliente (CX) ha emergido como un factor crítico de competitividad en sectores intensivos en servicios, sin embargo, su aplicación estratégica en la educación superior permanece incipiente. Este artículo analiza la implementación de la CX como ventaja competitiva en las instituciones de Educación Superior (IES), proponiendo que la gestión holística del journey del estudiante desde la prospección hasta el egreso determina significativamente la retención, lealtad y posicionamiento institucional. Mediante una metodología de revisión sistemática de literatura y análisis de modelos clave (*Customer Journey*, *Consumer Decision Journey*), se identifican los componentes críticos de una CX educativa efectiva: capacidad de respuesta,

empatía, fiabilidad e integración de entornos físico-digitales. Los hallazgos revelan que una CX superior no solo incrementa la satisfacción estudiantil, sino que mitiga riesgos de deserción y construye ventajas sostenibles en un mercado saturado. Se concluye que la transición hacia un modelo genuinamente *customer-centric*, mediante la ruptura de silos organizacionales y la alineación estratégica, constituye un imperativo para la transformación y supervivencia de las IES en el panorama educativo contemporáneo.

Palabras clave: Experiencia del cliente, educación superior, ventaja competitiva, journey del estudiante, retención estudiantil, gestión estratégica.

Abstract

Customer Experience (CX) management has emerged as a critical factor for competitiveness in service intensive sectors; however, its strategic application in higher education remains underdeveloped. This article analyzes the implementation of CX as a competitive advantage in Higher Education Institutions (HEI), proposing that the holistic management of the student journey from prospection to graduation significantly determines retention, loyalty, and institutional positioning. Through a systematic literature review methodology and analysis of key frameworks (Customer Journey, Consumer Decision Journey), the critical components of an effective educational CX are identified: responsiveness, empathy, reliability, and integration of physical-digital environments. The findings reveal that superior CX not only increases student satisfaction but also mitigates dropout risks and builds sustainable advantages in a saturated market. It is concluded that transitioning to a genuinely customer-centric model, through breaking down organizational silos and strategic alignment, constitutes an imperative for the transformation and survival of HEI in the contemporary educational landscape.

Keywords: Customer Experience, higher education, competitive advantage, student journey, student retention, strategic management.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar de manera integral el papel estratégico de la Experiencia del Cliente (CX) en la industria de la educación superior, partiendo de la premisa de que “la CX es más importante para la lealtad del consumidor que la marca y el precio combinados” (Zendesk, 2023, párr. 1).

Bajo este fundamento, se examinará cómo la gestión deliberada y holística del *journey* del estudiante, desde la etapa inicial de consideración hasta la fase post egreso; influye de manera decisiva en la percepción de valor, la satisfacción global, la retención estudiantil y la construcción de una lealtad duradera.

Para ello, se propone identificar y evaluar los componentes críticos que configuran dicha experiencia, tales como la capacidad de respuesta institucional, la empatía en el servicio, la fiabilidad de los procesos y la integración de entornos físicos y digitales, con el fin último de proponer un marco de acción práctico que permita a las instituciones educativas transitar hacia un modelo genuinamente centrado en el estudiante.

Este marco busca alinear todos los departamentos y puntos de contacto para ofrecer una experiencia coherente y de alto valor que, al superar los silos organizacionales, optimice los resultados institucionales y asegure su sostenibilidad en un mercado educativo cada vez más exigente.

Se parte del supuesto de investigación de que la implementación de una estrategia de Experiencia del Cliente (CX) centrada en el estudiante, que integre de manera coherente todos los puntos de contacto a lo largo de los puntos de contacto, incide positivamente de manera significativa en los niveles de satisfacción, retención y lealtad hacia la institución educativa.

Justificación

Esta investigación se justifica en tres pilares principales, el primero consiste en una brecha explicativa, existe una desconexión entre la comprensión teórica de la CX y su aplicación sistemática en el sector educativo. Este trabajo busca cerrar esa brecha traduciendo los principios del marketing customercentric al contexto actual de las instituciones de Educación Superior. Segundo, crear un impacto estratégico, los hallazgos de este estudio proporcionarán a los gestores educativos evidencia concreta sobre qué aspectos de la CX tienen el mayor impacto, permitiendo una asignación de recursos más eficiente y la priorización de iniciativas que generen valor tangible para el estudiante y la institución. Y finalmente, el tercero, como factor para la supervivencia institucional, la incapacidad de ofrecer una CX competitiva representa un riesgo significativo "en la economía de la experiencia, los negocios que no prioricen la calidad de la experiencia que ofrecen a sus clientes se enfrentarán a una irrelevancia acelerada. La experiencia es el nuevo campo de batalla competitivo, y la educación no es una excepción". (Schmitt, 2020, p. 45). Para las IES, esta última afirmación es crucial, optimizar la experiencia del estudiante dejó de ser opcional y se convirtió en un imperativo fundamental para mejorar las tasas de retención, reducir la deserción y construir una ventaja competitiva sostenible en un panorama educativo cada vez más desafiante.

Es así como este trabajo se justifica ante la necesidad urgente de que las IES adapten estrategias de gestión modernas para responder a las demandas del mercado actual de acuerdo con Weaver y Pifer (2020), la experiencia estudiantil se ha convertido en un factor determinante para la competitividad institucional, lo que se traduce en una mayor disposición de los estudiantes a elegir y permanecer en instituciones que prioricen su experiencia integral.

Desarrollo

¿Qué es la experiencia del cliente (CX)?

La Experiencia del Cliente (CX) se define como "las percepciones y respuestas subjetivas del cliente como resultado de su interacción directa e indirecta con una empresa" (Verhoef et. al., 2009, p. 31). Este concepto trasciende la mera satisfacción para abarcar de manera holística todas las interacciones que un individuo tiene con una organización a lo largo de su recorrido completo (*journey*).

En un contexto donde la diferenciación competitiva se ha desplazado del producto al servicio, la CX emerge como un elemento estratégico fundamental. Como señala Schmitt (2003), "en la economía contemporánea, la experiencia que una empresa proporciona se ha convertido en el principal diferenciador de mercado, superando en importancia a los atributos tradicionales del producto" (p. 17). Esta premisa es particularmente relevante en la era digital, donde los clientes no solo consumen servicios, sino que comparten y evalúan públicamente sus experiencias, transformando cada interacción en un factor crítico para la reputación y sostenibilidad institucional.

¿En qué consiste el viaje (journey) del cliente?

El viaje en marketing se refiere al recorrido completo que realiza un cliente a lo largo de su interacción con una marca o empresa.

Se enfoca principalmente en las etapas dentro de los puntos de contacto que un cliente tiene, desde la etapa inicial de conciencia o consideración, pasando por la decisión de compra, hasta las fases post compra y de relación continua. Este enfoque subraya la visión holística del viaje del cliente,

reconociendo que cada interacción, ya sea en línea o fuera de línea, contribuye a la percepción general y la satisfacción del cliente.

Las marcas que se centran en optimizar las experiencias inmersivas buscan crear un viaje (*journey*) sin problemas y positivo para los clientes, logran cimentar sus interacciones desde el momento que conocen la marca ocasionando la lealtad de sus clientes permanezca y continúe.

Este enfoque es fundamental para construir relaciones sólidas con los clientes y fomentar su lealtad, y a menudo implica comprender y abordar las necesidades del cliente en cada etapa del viaje.

Con el avance de la tecnología y las ventajas de Internet, las dinámicas de los consumidores se modificaron significativamente. Como consecuencia, la prioridad de las empresas se focaliza en el cliente y su experiencia.

De acuerdo con Zendesk (2023), la CX es más importante para la lealtad del consumidor que la marca y el precio combinados. Es por eso que, desde hace unos años, las empresas invierten gran parte de sus recursos en este aspecto.

Garantizar una CX positiva no solo permite un mayor incremento de ingresos, sino también una ventaja competitiva significativa para las

empresas que aplican una estrategia empresarial centrada en el cliente colocándolo en el centro de todas las operaciones y decisiones comerciales. Esta filosofía implica comprender las necesidades y deseos del cliente, personalizar productos o servicios para satisfacer esas necesidades y brindar una experiencia general que mejore su satisfacción y fidelidad.

Enfocar los esfuerzos de la Experiencia del Cliente en la decisión de compra del consumidor contemporáneo es decisión mas viable para establecer conexiones genuinas y duraderas con los clientes potenciales. Investigaciones como la de Levine (2020) revelan que el 86% de los consumidores está dispuesto a pagar más por una experiencia superior, mientras que el 65% elegiría convertirse en cliente de una empresa basándose únicamente en experiencias positivas durante el proceso de compra.

Más aún, el 60% de las decisiones de compra se fundamentan en el nivel de servicio esperado, confirmando la transición desde un modelo centrado en el producto hacia uno centrado en la experiencia es la mejor opción para entablar un intercambio de servicios realmente exitosa, como describe el *journey* circular de Edelman y Singer (2015).

Estos hallazgos adquieren especial relevancia en el ámbito educativo, donde la compra representa una inversión

significativa de tiempo, dinero y expectativas profesionales por parte del estudiante y los padres de familia.

La extrapolación de estas cifras al contexto de las instituciones de Educación Superior (IES) sugiere que los estudiantes actuales operan bajo la misma lógica del consumidor informado: valoran y priorizan la calidad de la experiencia integral por encima de otros atributos. Esta realidad es reconocida por el sector empresarial, donde el 83% de los ejecutivos identifica una CX deficiente como un riesgo directo para los ingresos y la competitividad (Levine, 2020), una advertencia que las IES deben considerar urgentemente en un mercado educativo cada vez más saturado y competitivo.

Enfoque centrado en el cliente

Un factor clave para ofrecer una experiencia satisfactoria a nuestros clientes, es entender que no solo la percepción del público es la que afecta a la marca. En cambio, radica principalmente si una compañía puede lograr satisfacer de manera orgánica las expectativas del cliente, de acuerdo con el reporte elaborado por Ratcliff (2015).

Una forma más precisa de pensar en la CX es como la suma de las actividades de los clientes en la búsqueda de resolver un problema, incluidas las interacciones con una marca y sus ofertas.

Esta definición incluye hechos esenciales sobre la CX (experiencia del cliente) que no se capturan en la mentalidad tradicional, como el hecho de que la experiencia de un cliente no comienza cuando se encuentran con los productos o servicios de una empresa. Comienza cuando reconocen que tienen un problema. Este enfoque es la idea fundamental dentro de la cultura de una empresa centrada en el cliente, en contraposición a la cultura de una empresa centrada en el producto o servicio.

Las expectativas básicas del cliente contemporáneo, según Levine (2020), se concentran en cinco dimensiones clave: la interacción con representantes empáticos, la resolución de preguntas en el primer intento, la disponibilidad de canales de comunicación en vivo (como teléfono o chat), la accesibilidad del servicio las 24 horas y la recepción de recomendaciones relevantes post-compra.

En el ámbito educativo, estas expectativas se transponen a la demanda de un soporte institucional que sea no solo reactivo, sino también comprensivo, eficaz, omnipresente y anticipatorio a las necesidades del estudiante a lo largo de toda su trayectoria académica.

¿Qué factores influyen en la expectativa de los clientes?

Los factores que moldean las expectativas del cliente y su experiencia, según Silva (2020), abarcan tres ámbitos interconectados: la presentación visual y ambiental (instalaciones, empleados, comunicación visual), que genera la primera impresión; la precisión y fiabilidad operativa, que construye confianza mediante el cumplimiento consistente de compromisos; y la capacidad de respuesta, cuya rapidez y calidad comunican al cliente que es la prioridad. Una percepción crucial, dado que el 79% de los consumidores prefiere marcas que demuestren preocupación por ellos (Wunderman, 2019, como se citó en Marketeros LATAM, 2020).

Para una IES, esto implica gestionar estratégicamente su imagen institucional, garantizar la ejecución fiable de servicios, establecer canales de comunicación que respondan con prontitud y empatía a las necesidades estudiantiles.

Cómo mejorar la experiencia del cliente

La mejora de la experiencia estudiantil exige un abordaje sistemático y basado en datos. En la Figura 1 se presenta un modelo tripartito Observación, Modelado y Ejecución al adaptarlo para el contexto educativo este ciclo continuo permite a las IES recopilar *insights* significativos sobre las necesidades reales de los estudiantes, traducirlos en prototipos de servicio mejorados e implementar soluciones concretas que cierren la brecha entre las expectativas y la experiencia vivida en cada punto de contacto del *journey* académico.

Figura 1. To improve customer experience, move from touchpoint to journeys.

Para mejorar nuestra experiencia del cliente, necesitamos migrar el enfoque de Los puntos de contacto/Touchpoints hacia los recorridos/ Journeys



Observa

El recorrido del cliente consiste en una progresión de puntos de contacto que, juntos, conforman la experiencia que los clientes obtienen cuando interactúan con las empresas. Ver el mundo como lo hacen sus clientes ayuda a las empresas líderes a organizar y movilizar mejor a sus empleados en torno a las necesidades del cliente.

Modela

Diseñar la experiencia del cliente requiere remodelar las interacciones en secuencias diferentes y, aunque el esfuerzo puede ser pequeño, pronto implica digitalizar procesos, reorientar las culturas empresariales y refinar ágilmente nuevos enfoques en el campo.



Ejecuta

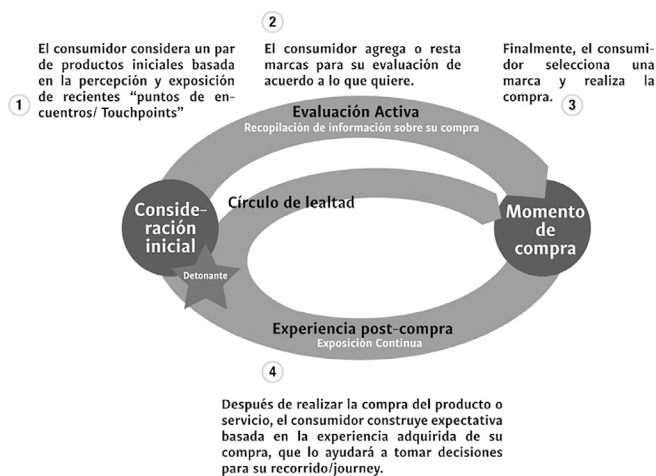
reconfigurar una empresa para ofrecer experiencias líderes para el cliente es una travesía en sí misma, que a menudo lleva de dos a cuatro años y requiere una alta participación tanto de los líderes empresariales como de los trabajadores de primera línea.

Fuente: (McKinsey & Company, 2018)

¿Qué es el modelo de McKinsey's Consumer Decision Journey?

Es una reconceptualización del tradicional embudo de marketing que describe el viaje del consumidor desde el momento en que surge la necesidad o el deseo de un producto hasta la compra y la lealtad continua. A diferencia de los modelos tradicionales que siguen un embudo lineal, este modelo reconoce que el proceso de toma de decisiones de los consumidores es más dinámico y circular como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. The decision-making process is now a circular journey.



Fuente: (Court et al., 2009)

Este modelo proporciona un marco esencial para comprender la experiencia del estudiante de manera holística. Este proceso, lejos de ser lineal, es dinámico y circular (Edelman & Singer, 2015), y puede desglosarse en cuatro etapas críticas para las IES:

1. Consideración inicial: En esta fase, el futuro estudiante reconoce una necesidad de formación. La labor de la IES es posicionarse como una solución viable a través de marketing de contenidos y construcción de marca, haciendo que el estudiante la incluya en su "*consideration set*" o conjunto de opciones iniciales.

2. Evaluación activa: El prospecto, ahora informado, compara activamente distintas instituciones. Edelman y Singer (2015) destacan que en esta etapa "los clientes desean interactuar con las marcas a través de una combinación de canales" (p. 3). Para una IES, esto significa ofrecer información clara en múltiples puntos de contacto (web, redes sociales, asesores) para facilitar la comparación y ganar confianza.

3. Momento de la compra/matriculación: Esta es la etapa de conversión, donde la fluidez del proceso es primordial. Cualquier fricción en el proceso de admisión y matrícula puede resultar en un "abandono del carrito", análogo al comercio electrónico. La experiencia debe ser simple, transparente y eficiente.

4. Experiencia post-matriculación: Es la etapa más extensa y la que determina la lealtad a largo plazo. Aquí, la calidad educativa, la interacción con docentes, el funcionamiento de los servicios de soporte y la vida en el campus conforman la experiencia central. Una vivencia positiva no solo asegura la satisfacción, sino que, como señala el modelo, convierte al estudiante en un promotor de la marca, reiniciando el ciclo al recomendar la institución a otros (boca a oreja) y al considerar nuevos programas en la misma IES.

Este modelo destaca la importancia de la retroalimentación continua y la lealtad del cliente, reconociendo que la relación con el consumidor no termina después de la compra, sino que continúa a través de ciclos repetidos de consideración y compra.

¿Por qué es importante la CX en la industria educativa?

La industria educativa se fundamenta en la confianza, lo cual hace que la experiencia del cliente sea primordial. De hecho, las buenas experiencias son la base de los entornos de aprendizaje solidarios en los que estudiantes, padres e instructores confían para prosperar.

Para diseñar y ofrecer experiencias que generen confianza, debemos centrarnos en recorridos fluidos y guiados, respaldados por una comunicación transparente.

En los últimos años, el sector educativo se ha visto obligado a entrar en un período de desarrollo acelerado en tecnología y experiencia. Las inversiones significativas en experiencias estudiantiles impulsan a las instituciones de educación superior a satisfacer las cambiantes necesidades de los estudiantes y asegurar sus posiciones en mercados competitivos y exigentes.

La experiencia del cliente es una herramienta esencial para abordar los desafíos únicos de la industria educativa. Para lograr un impacto máximo, las inversiones en experiencia deben realizarse en todos los departamentos para romper silos¹, abrir el acceso a la información y respaldar a los estudiantes a lo largo de sus trayectorias hacia la graduación y más allá.

Las soluciones de experiencia del cliente comienzan con la capacitación del profesorado, el personal y la administración. Además, las inversiones en experiencia del cliente para el sector educativo incluyen el diseño e implementación de tecnología centrada en el estudiante para entornos en el campus, remotos e híbridos. El estudiante actual espera espacios de instrucción y sociales diseñados de manera intuitiva, accesibles y habilitados para la tecnología.

¹ El concepto de silos en las empresas u organizaciones se entiende, como la incapacidad para trabajar eficientemente entre las áreas o unidades de negocio que las integran.

Finalmente, una comunicación consistente y confiable envuelve la experiencia general y prepara al estudiante, y a la institución, para el éxito (Pretova Experience, párr. 2).

La implementación del modelo de marketing centrado en el cliente en el ámbito educativo se erige como un pilar fundamental para la transformación de una institución educativa, al priorizar las necesidades y expectativas individuales de los estudiantes, se forja un entorno educativo excepcional que no solo promueve la satisfacción estudiantil, sino que también impulsa la retención, la lealtad y una reputación institucional sólida.

Este enfoque estratégico no solo se traduce en un servicio educativo más personalizado, sino que también establece una conexión perdurable con los estudiantes, marcando la pauta para la excelencia en la educación y asegurando un posicionamiento destacado en un entorno educativo cada vez más competitivo.

Conclusión

El análisis desarrollado en este trabajo confirma que la Experiencia del Cliente (CX) constituye un pilar estratégico fundamental para la transformación y sostenibilidad competitiva de las instituciones de Educación Superior (IES). Lejos de ser una moda transitoria, la CX emerge como una respuesta estructural a las demandas del estudiante moderno, quien, actuando como un consumidor informado, valora la integralidad de su *journey* tanto como la excelencia académica, una tendencia respaldada por la evidencia de que la experiencia supera al precio y la marca en la generación de lealtad (Zendesk, 2023).

Queda demostrado que una CX educativa de calidad—cimentada en interacciones empáticas, procesos confiables, capacidad de respuesta ágil y entornos físicos-digitales integrados—trasciende la satisfacción puntual para erigirse en un determinante crítico de la retención estudiantil y la

lealtad institucional a largo plazo. Este enfoque encuentra su base teórica en la redefinición misma de la CX como la percepción holística resultante de todas las interacciones con una organización (Verhoef et. al., 2009) y en la comprensión del *customer journey* como un proceso circular y dinámico (Court et al., 2009; Edelman & Singer, 2015), no lineal.

Como señala Petrova (s/f), "la experiencia del cliente es una herramienta esencial para abordar los desafíos únicos de la industria educativa" (párr. 2). Esta afirmación se corrobora al observar cómo la conexión emocional y la resolución efectiva de necesidades a lo largo de todo el recorrido estudiantil impactan directamente en métricas de éxito tan cruciales como la permanencia, la tasa de graduación y la disposición a recomendar la institución, factores que a su vez definen su competitividad y reputación.

Por lo tanto, la implementación de un modelo genuinamente *customer centric* y la adopción estratégica de un marco como el *Consumer Decision Journey* no se presentan como una opción, sino como un imperativo para las IES que busquen evitar la "irrelevancia acelerada" (Schmitt, 2003) en un mercado cada vez más saturado. La ruptura de los silos organizacionales y la alineación transversal de todos los departamentos en torno a una visión unificada de la CX se erigen como el camino indispensable para ofrecer una experiencia coherente, fluida y de alto valor agregado.

En definitiva, las instituciones que logren internalizar esta filosofía, traduciendo los principios de la CX en acciones concretas, mediciones constantes y una cultura institucional centrada en el estudiante, no solo estarán asegurando su viabilidad futura, sino que estarán liderando la evolución hacia un nuevo paradigma en la educación superior: uno donde la excelencia en la experiencia es la ventaja competitiva definitiva.

Bibliografía

- McKinsey & Company. (2023). Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative>
- Weaver, R. R., & Pifer, M. J. (2020). The student experience in higher education: A review of the literature. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(3), 237-252.
- Zendesk. (s.f.). Análisis de la experiencia del cliente. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-de-la-experiencia-del-cliente/>
- ClickZ. (2023, May 17). CX is as Important as Product or Price, Says New Report. Retrieved from <https://www.clickz.com/cx-is-as-important-as-product-or-price-says-new-report/260845/>
- Ratcliff, C. (2015). A brief guide to Customer Experience (CX) and how bloody important it is. Retrieved from <https://www.clickz.com/a-brief-guide-to-customer-experience-cx-and-how-bloody-important-it-is/23277/>
- Silva, J. (2020, octubre 15). Factores que impactan en la experiencia inmersiva del cliente. MktFan. <https://www.mktfan.com/factores-que-impactan-en-la-experiencia-inmersiva-del-cliente/>
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100. <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009, June 1). The consumer decision journey. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Marketeros LATAM. (2021, 1 junio). 70 estadísticas acerca del servicio al cliente. <https://www.marketeroslatam.com/70-estadisticas-acerca-del-servicio-al-cliente/>

- Petrova, L. (s/f). Customer Experience for the Education Industry. The Petrova Experience. <https://thepetrovaexperience.com/customer-experience-for-the-education-industry>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Schmitt, B. (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>