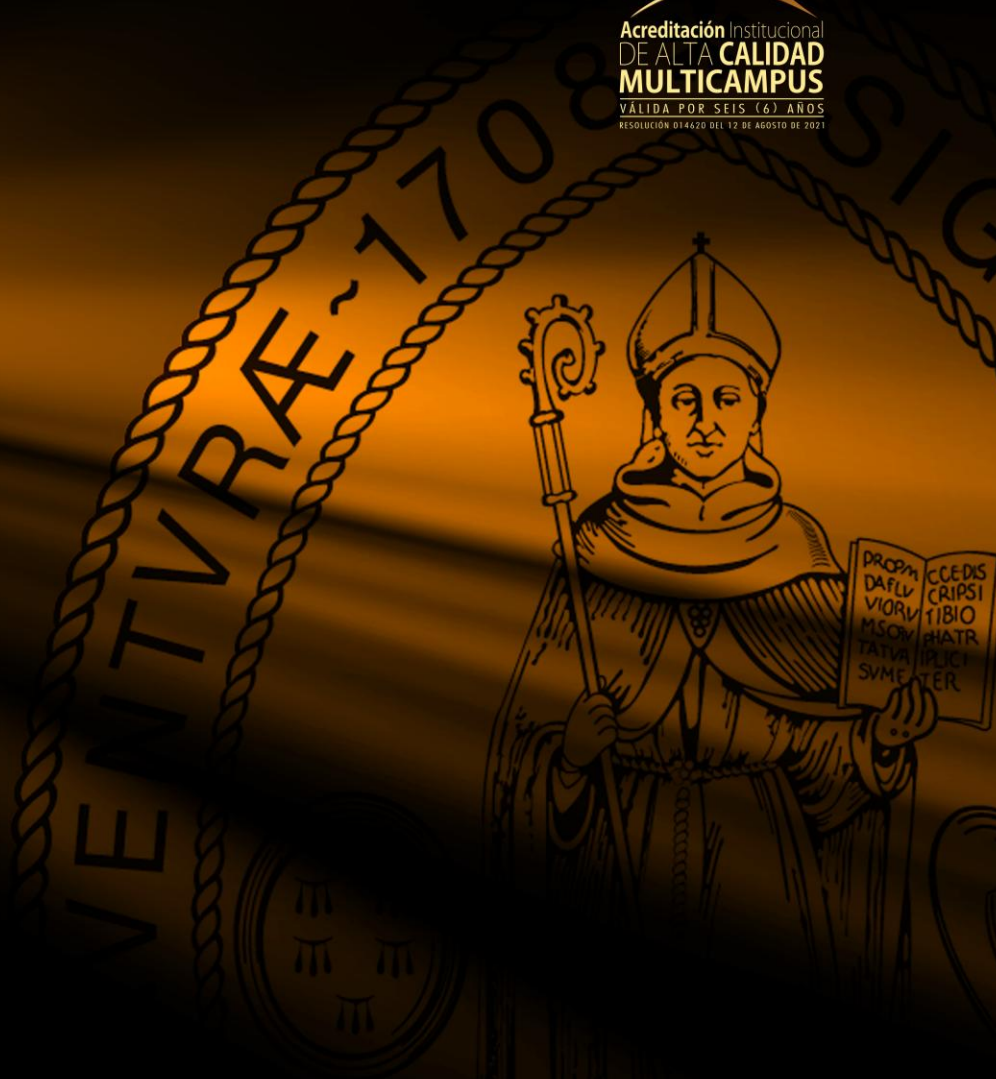




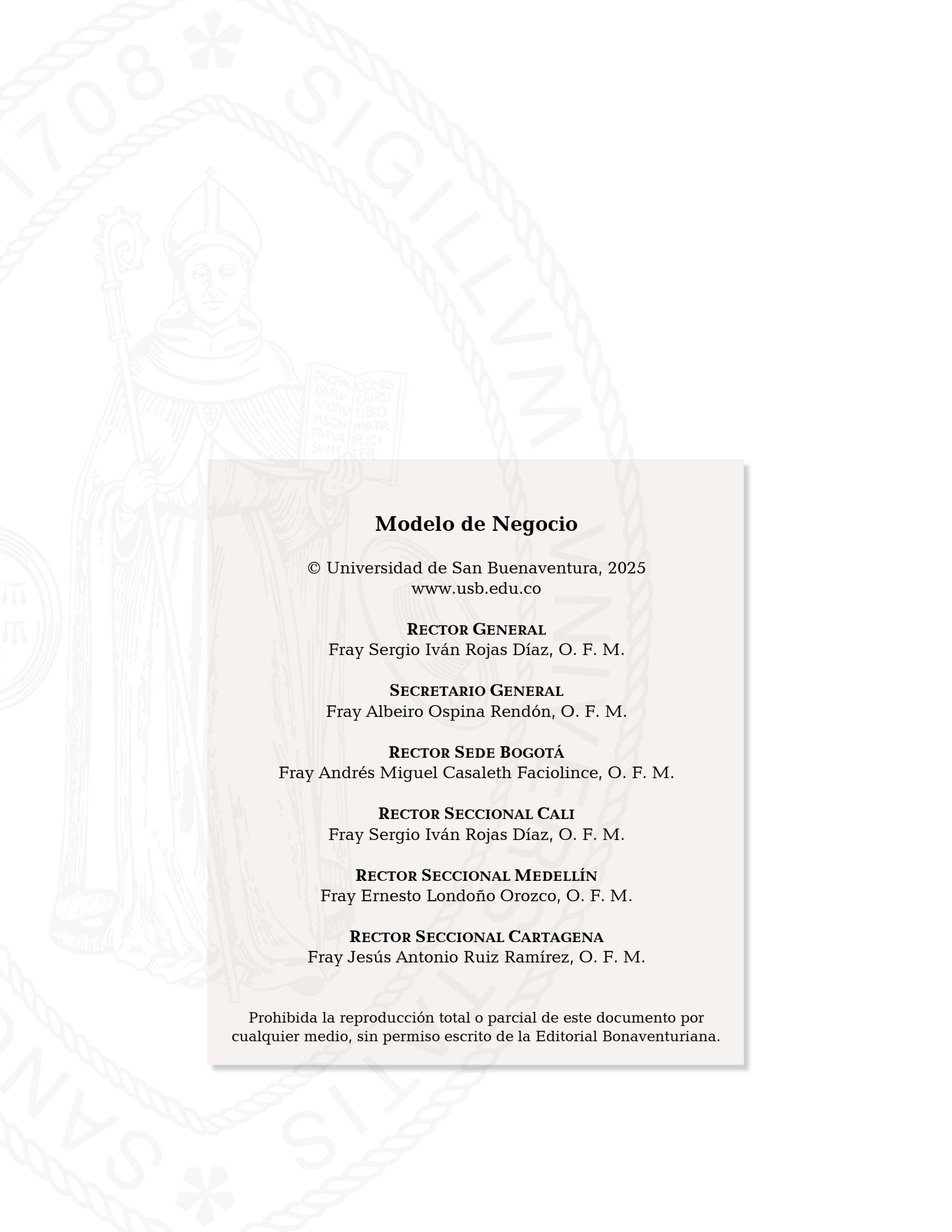
UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA



Acreditación Institucional
DE ALTA CALIDAD
MULTICAMPUS
VÁLIDA POR SEIS (6) AÑOS
RESOLUCIÓN 014420 DEL 12 DE AGOSTO DE 2021



Modelo de Negocio



Modelo de Negocio

© Universidad de San Buenaventura, 2025
www.usb.edu.co

RECTOR GENERAL

Fray Sergio Iván Rojas Díaz, O. F. M.

SECRETARIO GENERAL

Fray Albeiro Ospina Rendón, O. F. M.

RECTOR SEDE BOGOTÁ

Fray Andrés Miguel Casaletth Faciolince, O. F. M.

RECTOR SECCIONAL CALI

Fray Sergio Iván Rojas Díaz, O. F. M.

RECTOR SECCIONAL MEDELLÍN

Fray Ernesto Londoño Orozco, O. F. M.

RECTOR SECCIONAL CARTAGENA

Fray Jesús Antonio Ruiz Ramírez, O. F. M.

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.

Contenido

Resolución de Rectoría General No. 420	4
1. Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura.....	6
2. Desafíos del Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura....	6
3. Consideraciones para la Consolidación del Modelo de Negocio	8
4. Componentes del Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura	9



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA



Acreditación Institucional
DE ALTA CALIDAD
MULTICAMPUS
VÁLIDA POR SEIS (6) AÑOS
RESOLUCIÓN 014620 DEL 12 DE AGOSTO DE 2021

Resolución de Rectoría General No. 420
05 de Diciembre de 2025

Por la cual se expide la conceptualización del Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura

El Rector General de la Universidad de San Buenaventura, en uso de las atribuciones que le confiere el Estatuto Orgánico en el Artículo 17, numeral 5, y

CONSIDERANDO

PRIMERO: Que con el fin de lograr los propósitos misionales de la Universidad de San Buenaventura, corresponde a la Rectoría General realizar de manera permanente la orientación y el liderazgo corporativo de las gestiones académica, jurídica, administrativa, financiera, contable, de aseguramiento de la calidad y de evangelización.

SEGUNDO: Que la Universidad de San Buenaventura entiende que su modelo de negocio responde a la revisión dinámica de las buenas prácticas institucionales académicas y financieras que han posibilitado entregar valor a los grupos de interés y satisfacer sus necesidades, centrado en las apuestas estratégicas institucionales y en los factores que le permiten tener una posición valiosa y diferenciada en el sector educativo.

TERCERO: Que el Consejo Directivo mediante acta No. 029 del 1 de diciembre de 2025 aprobó el documento estratégico del Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura,

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Aprobar el documento estratégico del Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura que hace parte integral de la presente resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO: Presentar y socializar el Modelo de Negocio con las instancias académicas y administrativas pertinentes, con el fin de avanzar en su conocimiento, apropiación e implementación.

usb.edu.co ☎ +57 301 168 4783

📍 Carrera 9 #123 – 76. Oficinas 602 – 603 | Bogotá – Colombia

VIGILADA MINEDUCACIÓN



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**



**Acreditación Institucional
DE ALTA CALIDAD
MULTICAMPUS**
VÁLIDA POR SEIS (6) AÑOS
RESOLUCIÓN 014620 DEL 12 DE AGOSTO DE 2021

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá, a los cinco (05) días del mes de diciembre de dos mil veinticinco (2025).

FRAY SERGIO IVÁN ROJAS DÍAZ, O. F. M.
Rector General

FRAY ALBEIRO OSPINA RENDÓN, O. F. M.
Secretario General

usb.edu.co +57 301 168 4783

Carrera 9 #123 – 76. Oficinas 602 – 603 | Bogotá – Colombia

VIGILADA MINEDUCACIÓN

1. Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura

La Universidad de San Buenaventura presenta el modelo de negocio que responde a la revisión dinámica de las buenas prácticas institucionales, académicas y financieras que han posibilitado entregar valor a los grupos de interés y satisfacer sus necesidades. El planteamiento del Modelo se centra en las apuestas estratégicas institucionales y en los factores que le permiten contar con una posición valiosa y diferenciada en el sector educativo, para lo cual se visualizan de manera integral los componentes que lo articulan.

La naturaleza del modelo de negocio de la Universidad de San Buenaventura responde a la combinación de una base tradicional, centrada en la docencia de pregrado y posgrado, por una parte, y un sello distintivo basado en su identidad humanista y franciscana, por otra. En coherencia con las tendencias actuales y su visión de futuro, la Universidad comprende la necesidad de identificar oportunidades para crear, entregar y capturar valor; es así como la diversificación de los ingresos y la innovación en la propuesta formativa, en un contexto digital y altamente tecnologizado, plantean desafíos institucionales de alto interés para el diseño e implementación del Modelo de Negocio.

2. Desafíos del Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura

Las oportunidades y desafíos de diferenciación para la creación de valor en la Universidad de San Buenaventura, así como el saber hacer acumulado a lo largo de su experiencia, en coherencia con las necesidades y transformaciones que constituyen insumo de las apuestas contenidas en el Plan de Desarrollo Bonaventuriano y que consolidan la identidad humanista y la cultura bonaventuriana, pueden concretarse en los siguientes aspectos: innovación educativa, diversificación de ingresos, transformación digital, acreditación de alta calidad, gestión administrativa ágil, comunicación estratégica y articulación entre las unidades académicas y administrativas. El avance en estos diferenciales implica la medición y comunicación permanentes de los efectos e impactos logrados, lo cual redundará en el relacionamiento y posicionamiento de la Universidad como líder en la Educación Superior en Colombia.

A continuación, se orientan dichas oportunidades y desafíos:

1. **Innovación Educativa y Flexibilidad:** La Universidad debe adoptar un modelo híbrido humanista que combine su identidad franciscana con la tecnología y la flexibilidad. Esto implica transitar de una oferta académica rígida a una flexible, modular y personalizada, utilizando la tecnología para crear experiencias de aprendizaje inmersivas y activas, con un enfoque inclusivo y diverso. La innovación debe estar al servicio de la persona y de la transformación social.
2. **Transformación Digital:** Esta transformación involucra no solo la oferta de programas virtuales, a distancia e híbridos, sino también la eficiencia y digitalización de los procesos académico-administrativos, con el fin de mejorar y ampliar la atención a nuevos públicos.
3. **Certificaciones y Acreditaciones de Alta Calidad:** Estos reconocimientos validan la excelencia académica y aumentan los índices reputacionales de la Universidad, constituyéndose en elementos diferenciadores de alto valor.
4. **Gestión Administrativa Ágil:** La Universidad debe transformar su cultura y sus procesos internos para que la administración se convierta en un habilitador y socio estratégico de la academia. Esto implica consolidar estructuras organizacionales dinámicas y con capacidad de adaptación. Asimismo, se requiere revisar y optimizar los procesos y procedimientos para lograr una gestión más eficiente, sobre la base de la coordinación interna y la alineación de la gestión administrativa con el objeto social de la organización.
5. **Comunicación y Articulación:** La Universidad debe fortalecer la comunicación interna y externa para proyectar una imagen de "universidad fuerte" en el mercado, con el propósito de evolucionar de "hacer" valor a "comunicar" y "formalizar" el valor que genera.
6. **Diversificación de Ingresos:** Se orienta a asegurar la sostenibilidad financiera mediante fuentes provenientes de la expansión de la oferta académica en diferentes modalidades, la educación continua, la oferta de cursos a la medida, las microcredenciales y las alianzas estratégicas con empresas, el Estado y organizaciones sociales, entre otras posibilidades.

3. Consideraciones para la Consolidación del Modelo de Negocio

1. **Identidad Humanista:** La identidad franciscana y humanista debe ser el motor de la innovación y el diferenciador inagotable de la Universidad.
2. **Transformación Integral:** La Universidad debe llevar a cabo una transformación integral que incluya la diversificación académica, digital y de gestión, con el fin de hacerla más ágil, efectivamente conectada con el entorno y capaz de ofrecer soluciones pertinentes y sostenibles al mercado.
3. **Impacto Social:** La Universidad debe medir, visibilizar y comunicar su impacto social de forma contundente. Esto convertirá su identidad humanista en un diferenciador explícito y en un potente argumento de valor.
4. **Alianzas Estratégicas:** La Universidad debe establecer redes de colaboración y movilidad con otras universidades y centros de estudio de orientación franciscana, así como con empresas, el Estado y organizaciones sociales.
5. **Portafolio de Servicios:** Consolidación de una oferta orientada a la diversificación de ingresos, al impacto social y a la divulgación de nuevos servicios y productos.
6. **Estrategias de Marketing y Comunicación:** Desarrollar un plan estratégico que posicione el ser y el quehacer de la Universidad desde la comunicación de contenidos y acciones de mercado, con el propósito de atraer nuevos estudiantes y retener a los actuales, abriendo oportunidades de formación en diferentes niveles.
7. **Regulaciones Normativas:** Continuar fortaleciendo las prácticas de calidad en la Universidad que posibiliten la adaptación a los cambios normativos, garantizando siempre las buenas prácticas y la coherencia con el saber hacer de la Institución.
8. **Fuentes de financiamiento:** Incrementar otras rutas y alianzas que permitan a los estudiantes acceder y permanecer en sus procesos formativos de pregrado, posgrado y educación continua. La ampliación de dichas fuentes de financiamiento también debe extenderse al desarrollo de procesos y proyectos de investigación y de impacto social.

4. Componentes del Modelo de Negocio de la Universidad de San Buenaventura

A continuación, se describen los componentes del Modelo de Negocio de la Universidad, cuyo punto de partida es la naturaleza de la Institución: ser una institución de educación superior privada, multicampus, organizada como persona jurídica de utilidad común y sin ánimo de lucro, lo cual implica que cualquier excedente generado se reinvierte directamente en la Institución para el desarrollo y fortalecimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional.

La naturaleza de la Universidad implica, además, una gestión administrativa y financiera orientada a la sostenibilidad y a la conservación del patrimonio institucional, promoviendo la transparencia y la racionalización en el uso de los recursos, con el fin de hacer viable y respaldar el logro de los fines misionales y la concreción de la promesa de valor.

Cada uno de los componentes del modelo responde a preguntas necesarias para visualizar su implementación y gestión:

1. Segmentos de Clientes: *¿A quiénes queremos llegar?*

- ✓ A estudiantes de pregrado, posgrado y educación continua; profesores; profesionales en zonas cercanas y alejadas de los lugares en los que se tiene presencia; empresas; aliados estratégicos y organismos de cooperación.

2. Propuesta de Valor: *¿Qué les ofrecemos?*

- ✓ Formación humanista y franciscana.
- ✓ Servicios educativos pertinentes y de alta calidad.
- ✓ Educación flexible y personalizada.
- ✓ Experiencias de aprendizaje innovadoras e inmersivas.
- ✓ Transferencia de conocimiento e innovación.
- ✓ Experiencias en proyectos con impacto social.
- ✓ Experiencias en asesorías y consultorías.

- ✓ Experiencias de acompañamiento académico y bienestar universitario centradas en el desarrollo integral del ser.
- ✓ Cultura y buenas prácticas de sostenibilidad ambiental y cuidado de la Casa Común.

3. Canales de Distribución: *¿Cómo llegamos y comunicamos a nuestros clientes la propuesta de valor?*

- ✓ Disposición de una infraestructura física que representa los valores y criterios de sostenibilidad ambiental y el desarrollo de las experiencias ofrecidas.
- ✓ Disposición de un ecosistema digital que garantiza la oferta de servicios apoyados en entornos y procesos eficientes y accesibles, así como la experiencia de los clientes a lo largo de su permanencia en la Universidad.
- ✓ Generación de contenidos e implementación de estrategias de comunicación que centran su quehacer en el impacto del saber hacer corporativo de la Universidad en todas sus dimensiones.

4. Relación con Clientes: *¿Qué tipo de relación establecemos con los diferentes segmentos de clientes?*

- ✓ Servicios centrados en la asesoría personalizada a los clientes.
- ✓ Oferta de un portafolio de servicios que se adapta a las necesidades de los clientes y genera impacto social.
- ✓ Configuración de un portafolio de aliados estratégicos locales, nacionales e internacionales.
- ✓ Gestión administrativa ágil y eficiente para mejorar la experiencia de los clientes.

5. Fuentes de Ingresos: *¿Cómo generamos ingresos?*

- ✓ *Matrículas y Derechos Académicos:* Principal fuente de ingresos, aunque vulnerable a fluctuaciones del mercado.

- ✓ *Programas de Educación Continua:* Cursos cortos, diplomados y talleres en áreas diversas.
- ✓ *Servicios de Consultoría:* Asesorías, consultorías e interventorías para empresas y el sector público.
- ✓ *Convenios de Cooperación:* Proyectos financiados por organismos nacionales e internacionales.
- ✓ *Eventos Académicos:* Ferias y encuentros educativos con potencial comercial.
- ✓ *Licenciamiento:* Venta de productos de conocimiento, como publicaciones y patentes.
- ✓ *Programas Virtuales:* Ampliación de la oferta académica en programas en diferentes modalidades y de educación continua.
- ✓ *Nuevos Productos:* Oferta de microcredenciales y certificaciones, entre otros.
- ✓ *Rendimientos Financieros no Convencionales:* Ingresos de renta variable y otros del mercado.

6. Recursos Clave: *¿Cuáles son los activos más importantes que se requieren para que el modelo funcione?*

- ✓ Personal académico y administrativo calificado.
- ✓ Infraestructura tecnológica.
- ✓ Infraestructura física.
- ✓ Acreditaciones de alta calidad y certificaciones que validen la excelencia académica.
- ✓ Alianzas internacionales que generen resultados e impacto.
- ✓ Aliados para la transferencia de conocimiento y tecnología.

7. Actividades Clave: *¿Qué debemos hacer para operar el Modelo con éxito?*

- ✓ El desarrollo constante de la docencia, la investigación, la proyección social, el bienestar institucional y la vinculación con el medio debe alinearse con las apuestas en torno a la innovación educativa y la medición del impacto social, con el fin de visibilizarlo y comunicarlo de manera contundente y convertir la identidad humanista en un elemento diferenciador potente y convincente para los clientes.

8. Socios Clave: *¿Quiénes son los socios o aliados que hacen que el modelo de negocio funcione?*

- ✓ *Sociedad Civil:* Asociaciones, fundaciones y comunidad en general.
- ✓ *Academia:* Universidades, centros de investigación, institutos, colegios y obras educativas franciscanas nacionales e internacionales.
- ✓ *Sector Público:* Gobierno local, gobierno nacional y entidades internacionales.
- ✓ *Sector Privado:* Empresas, cooperativas, pymes y micropymes.
- ✓ *Medios de comunicación.*

9. Estructura de Costos: *¿Qué costos deben considerarse para operar el modelo de negocio?*

- ✓ *Costos Directos Académicos:* Incluyen la remuneración docente (tiempo completo, cátedra y ocasionales), los materiales y recursos para la enseñanza, y las licencias de software académico y plataformas virtuales.
- ✓ *Costos Administrativos y de Soporte:* Comprenden el personal administrativo y de apoyo, los servicios públicos, el mantenimiento y la seguridad de las instalaciones, así como los gastos de marketing y captación de estudiantes; la gestión de talento humano, finanzas, tecnologías de la información, mercadeo, recursos físicos, compras y suministros, y la gestión estratégica de ingresos.

- ✓ *Costos de Desarrollo Institucional:* Relacionados directamente con la misión y la visión de la Universidad, abarcan la investigación e innovación, el bienestar universitario y pastoral, y la internacionalización y movilidad.
- ✓ *Costos de Infraestructura:* Incluyen la construcción, remodelación y equipamiento de instalaciones, así como la inversión en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y conectividad.
- ✓ *Costos Financieros:* Corresponden a los intereses de créditos, seguros y provisiones y, en general, a la gestión de las diversas opciones de financiación para los estudiantes a través de convenios con entidades financieras.
- ✓ *Costos Ambientales:* Corresponden a los costos necesarios para la gestión de la prevención, el control y la mitigación de impactos ambientales.

Finalmente, el modelo de negocio de la Universidad de San Buenaventura responde a la naturaleza institucional desde su ser universidad, ser franciscana y ser católica, con centralidad en la persona y en coherencia con la misión declarada en torno a la formación integral del ser humano, con el propósito de aportar a la transformación de la sociedad. En consecuencia, toda la gestión se orienta a la realización de los proyectos de vida de los miembros de la comunidad bonaventuriana.

Las diferentes estrategias que se consideran para avanzar en la innovación y la sostenibilidad académica, financiera y ambiental dan cuenta de una Universidad dinámica, en constante reconocimiento de las necesidades de los grupos de interés internos y externos, y con capacidades para adaptarse a los cambios del entorno, siempre en línea con el propósito no solo de generar valor económico, sino también de implementar prácticas que garanticen una gestión administrativa, financiera, presupuestal, contable y tributaria responsable y sostenible, con el fin de lograr excedentes que se reinviertan en el mejoramiento de la calidad académica, el cumplimiento de la propuesta de valor y la formulación de soluciones para las diversas problemáticas que caracterizan a las nuevas generaciones y a la sociedad en general.



**Acreditación Institucional
DE ALTA CALIDAD
MULTICAMPUS**
VÁLIDA POR SEIS (6) AÑOS
RESOLUCIÓN 014620 DEL 12 DE AGOSTO DE 2021

Rectoría General

Carrera 9 n.º 123-76 Of. 602 – 603

www.usb.edu.co

Sede Bogotá

Carrera 8H n.º 172-20 • PBX: (601) 667 1090

www.usbbog.edu.co

Seccional Medellín

Carrera 56C n.º 51-110 • Calle 45 n.º 61-40, Bello • PBX: (604) 514 5600

www.usbmed.edu.co

Seccional Cali

Carrera 122 n.º 6-65 • PBX: (602) 488 2222

www.usbcali.edu.co

Seccional Cartagena

Calle Real de Ternera n.º 30-966 • PBX: (605) 653 5555 - 653 5530

www.usbcartagena.edu.co