



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**Marketing educativo; desarrollo de una estrategia
C.E.M. aplicado a la Universidad nacional de
Colombia sede Manizales como base para la
fidelización de clientes y complemento a la
estrategia de C.R.M.**

Catalina Naranjo Hernández

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2011



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**Educational Marketing; developing a strategy
C.E.M applied to the National University
of Colombia Manizales as a basis
for customer loyalty and complement to the
C.R.M strategy**

Catalina Naranjo Hernández

National University of Colombia

Management school

Manizales, Colombia

2011

Marketing educativo; desarrollo de una estrategia C.E.M. aplicado a la Universidad nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de C.R.M.

Catalina Naranjo Hernández

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director:
MBA Juan Manuel Castaño Molano

Línea de Investigación:
Mercadeo

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Manizales, Colombia

2011

A Dios que me dio la vida y a mi Familia por su apoyo en cada paso de este arduo camino.

Agradecimientos

A mi Director, Juan Manuel Castaño Molano por su orientación para que este trabajo saliera adelante, a mis compañeros y amigos por demostrarme que las cosas se pueden lograr con empeño y empuje, y darme siempre el ánimo y consejos en los momentos adecuados; y finalmente a mi familia pues sin ellos este sueño no hubiera sido posible.

Resumen

El presente documento muestra el análisis realizado frente a la administración de las experiencias de los clientes tanto internos como externos en la Universidad Nacional sede Manizales, en el cual se analizaron una serie de factores y variables correspondientes a las experiencias que se generan en cada uno de los procesos de la Institución.

En principio se realizó una revisión conceptual y teórica de temas inherentes al marketing y la gestión de servicios, simultáneamente se estudió la gestión de relaciones con los clientes (CRM), la administración de experiencias de los clientes (CEM) para tener un conocimiento de cómo realizar una estrategia de este tipo, y finalmente se hizo una revisión de los conceptos de comportamiento del consumidor; el cual es necesario al momento de mejorar las experiencias de los clientes pues permite un mejor conocimiento de su forma de pensar y actuar al momento de realizar el proceso de compra.

En esta investigación de tipo descriptiva, se abordaron dos grupos poblacionales de la Universidad Nacional sede Manizales (estudiantes, empleados), con los cuales se aplicó como instrumento una encuesta estructurada que permitió realizar un análisis de las variables como servicio, experiencia, compromiso, comportamiento y lealtad, las cuales permitieron identificar aspectos importantes con respecto al comportamiento de los clientes, sus preferencias, sus experiencias frente a los servicios ofrecidos, y la imagen que tienen de la institución.

Con estos resultados se logró plantear una estrategia basada en el conocimiento, la innovación, la promoción y comunicación de los servicios que permite gestionar las experiencias de los clientes en cada uno de los puntos de contacto, para lograr mayor utilización de los servicios y la fidelización.

Palabras claves: CEM, administración de las experiencias de los clientes, Marketing relacional, CRM, administración de las relaciones con los clientes, Marketing educativo, comportamiento del consumidor, fidelización.

Abstract

This document shows the analysis made about the customer experience management at the National University of Colombia sede Manizales, in this investigation was analyzed a number of factors and variables related to experiences generated in each processes of the institution.

First was made a conceptual and theoretical review with issues inherent in marketing and management services, simultaneously studied customer relationship management (CRM) and customer experience management (CEM) to have an understanding of how conduct a strategy of this kind, finally became a review of the concepts of consumer behavior, which is required at the time to improve customer experiences by allowing a better understanding of the way they think and act at the time of the purchasing process.

In this descriptive research was addressed two populations of the Manizales University (students, employees), which was applied a structured instrument that allowed an analysis of the variables as a service, experience, commitment, behavior and loyalty, which helped identify important aspects with regard to customer behavior, preferences, their experiences in front of the services offered, and the image they have of the institution.

These results did raise a strategy based on knowledge, innovation, advocacy and communication services for managing the customer experience in each of the points of contact, for greater use of services and loyalty

Key Words: CEM, Customer experience management, Relationship Marketing, CRM, Customer relationship management, Educational Marketing, Customer behavior, loyalty.

Contenido

Resumen.....	XI
Introducción	1
1. Planteamiento del problema	3
2. Objetivos.....	5
3. Justificación.....	7
4. Marco Teórico	9
4.1 Marketing y gestión de servicios.....	9
4.1.1 Gestión de servicios.....	9
4.1.2 Marketing de servicios	12
4.2 Marketing educativo	18
4.3 Marketing relacional y C.R.M.....	23
4.3.1 Concepto de marketing relacional	23
4.3.2 El valor y el marketing relacional	27
4.4 Marketing experiencial y C.E.M.....	31
4.4.1 Marketing experiencial	31
4.4.2 C.E.M.....	34
4.5 Comportamiento y psicología del consumidor.....	47
4.5.1 Concepto de comportamiento del consumidor.....	47
4.5.2 Psicología del consumidor	49
4.5.3 Influencia del entorno social y cultural en el comportamiento del consumidor.....	59
4.5.4 Proceso de toma de decisiones del consumidor.....	62
5. Diseño Metodológico.....	67
5.1 Tipo de investigación	67
5.2 Metodología de trabajo	68
5.3 Diseño muestral	69

5.3.1	Población objeto de estudio.....	69
5.3.2	Marco Muestral.....	69
5.3.3	Tipo de muestra	70
5.3.4	Tamaño y precisión deseada.....	70
5.3.5	Selección de la muestra.....	71
5.4	Variables e indicadores.....	72
5.5	Método de análisis	73
5.5.1	Análisis de cada pregunta.....	73
5.5.2	Análisis bivariado	73
5.5.3	Análisis fuente secundaria	73
5.6	Fuente de datos	74
5.6.1	Fuentes primarias.....	74
5.6.2	Fuentes secundarias.....	74
5.7	Técnicas de recolección de la información.....	74
5.8	Descripción del instrumento.....	75
5.9	Prueba piloto	78
5.10	Trabajo de campo	79
6.	Procesamiento y análisis de resultados	81
6.1	Análisis de cada pregunta.....	81
6.1.1	Información demográfica.....	81
6.1.2	Servicios	84
6.1.3	Compromiso	89
6.1.4	Experiencia.....	93
6.1.5	Fidelización.....	100
6.1.6	Motivación y Comportamiento	104
6.1.7	Comportamiento.....	108
6.2	Análisis bivariado	114
6.2.1	Calidad de los servicios vs Nivel de satisfacción	114
6.2.2	Cumplimiento de expectativas vs Nivel de satisfacción.....	115
6.2.3	Utilización de otros servicios vs Grado de atracción por los servicios ofrecidos por la universidad.....	116
6.2.4	Promoción vs Dificultades de acceso a los servicios	117
6.2.5	Nivel de contacto vs Nivel de comunicación	118

6.2.6	Nivel de satisfacción vs Motivo de agrado de los servicios	119
6.2.7	Nivel de satisfacción vs frustración.....	120
6.3	Análisis fuente secundaria	120
6.4	Estrategia	123
6.4.1	Conocimiento del cliente interno y externo.....	125
6.4.2	Promoción y comunicación	128
6.4.3	Gestión de experiencias.....	131
6.4.4	Innovación	134
6.4.5	Entorno	135
6.4.6	Retroalimentación	136
7.	Conclusiones y Recomendaciones.....	137
	Anexo A. Instrumento aplicado.....	141
	Referencias Bibliográficas	145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sistema del Sector Servicios.....	14
Gráfico 2. El ciclo de vida de la relación con los clientes	15
Gráfico 3. Beneficios de valor en la relación	28
Gráfico 4. Los cinco pasos del marco de trabajo CEM	37
Gráfico 5. Las cuatro capas del mundo vivencial	37
Gráfico 6. Plataforma vivencial de CEM: los tres componentes de la estrategia	38
Gráfico 7. Enfoque CEM simple	43
Gráfico 8. Modelo CEM completo	46
Gráfico 9. Campo psicológico individual	50
Gráfico 10. Jerarquía de las necesidades	51
Gráfico 11. Procesamiento de la información y los almacenes de la memoria	56
Gráfico 12. Modelo toma de decisiones del consumidor.....	64
Gráfico 13. Distribución población encuestada	81
Gráfico 14. Distribución genero.....	82
Gráfico 15. Distribución genero por grupo poblacional	82
Gráfico 16. Tiempo de Permanencia por grupo poblacional.....	83
Gráfico 17. Distribución población estudiantil en programas	83
Gráfico 18. Cargos ocupados empleados encuestados.....	84
Gráfico 19. Beneficios	84
Gráfico 20. Nivel de satisfacción.....	85
Gráfico 21. Nivel de Comunicación.....	86
Gráfico 22. Servicios ofrecidos	87
Gráfico 23. Calidad de los servicios ofrecidos.....	88
Gráfico 24. Oportunidad de los servicios	89
Gráfico 25. Nivel de compromiso percibido	90
Gráfico 26. Razones por las cuales la motivación es parte fundamental de la atención ...	91
Gráfico 27. Nivel de compromiso de los encuestados con la institución.	92
Gráfico 28. Cumplimiento de expectativas	93
Gráfico 29. Nivel de confianza	94
Gráfico 30. Frustración con los servicios	94
Gráfico 31. Manifestación de servicios de agrado.....	95
Gráfico 32. Razón de agrado de los servicios	97
Gráfico 33. Nivel de contacto	97
Gráfico 34. Manifestación de experiencias negativas	98
Gráfico 35. Razones de generación de experiencias negativas	99
Gráfico 36. Razones por las cuales se recomendarían los servicios.....	100

Gráfico 37. Razones para utilización de otros servicios.....	102
Gráfico 38. Promoción de los servicios.....	103
Gráfico 39. Imagen percibida de la Universidad.....	104
Gráfico 40. Contribución del servicio a la formación de valores	105
Gráfico 41. Motivo de ingreso a la Universidad.....	105
Gráfico 42. Preferencias al momento de elegir donde formarse.....	106
Gráfico 43. Aspectos importantes para evaluar el servicio	107
Gráfico 44. Influencia de las experiencias vividas.....	108
Gráfico 45. Coherencia entre la experiencia y la imagen que transmite la institución	109
Gráfico 46. Influencia de las creencias	111
Gráfico 47. Grado de atracción de los servicios.....	112
Gráfico 48. Dificultades para acceder a los servicios.....	113
Gráfico 49. Calidad de los servicios vs Nivel de Satisfacción.....	114
Gráfico 50. Cumplimiento de expectativas vs Nivel de Satisfacción.....	115
Gráfico 51. Utilización de otros servicios vs Grado de atracción	116
Gráfico 52. Promoción de los servicios vs Dificultades de acceso	117
Gráfico 53. Nivel de contacto vs Nivel de comunicación.....	118
Gráfico 54. Nivel de satisfacción vs Motivo de agrado de los servicios.....	119
Gráfico 55. Nivel de satisfacción vs Frustración con los servicios	120
Gráfico 56. Esquema Estrategia Integral CEM.....	125

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marketing transaccional vs Marketing Relacional	25
Tabla 2. Marketing experiencial vs CEM	34
Tabla 3. Teorías conductistas	55
Tabla 4. Marco muestral.....	69
Tabla 5. Distribución de la muestra.....	71
Tabla 6. Ficha Técnica	72
Tabla 7. Variables e indicadores.....	73
Tabla 8. Motivación como parte fundamental de la atención	91
Tabla 9. Acciones estrategia CEM cliente interno y externo	128
Tabla 10. Acciones estrategia CEM Promoción y Comunicación	131
Tabla 11. Acciones estrategia CEM Gestión de experiencias	134
Tabla 12. Acciones estrategia CEM Innovación	135
Tabla 13. Acciones estrategia CEM Entorno.....	136

Introducción

Los consumidores cada vez son más exigentes con los servicios que reciben, y las empresas han tenido que adaptarse rápidamente para desarrollar una gestión orientada hacia el consumidor. Las organizaciones gubernamentales no son ajenas a esta tendencia y se han visto en la necesidad de lograr un mayor conocimiento del ciudadano: actitudes, opiniones, expectativas, hábitos, percepciones y grado de satisfacción con la prestación de los servicios públicos. Este conocimiento les ayudará a evaluar su desempeño y a realizar una toma de decisiones y priorización de recursos más acertada, lo cual se verá reflejado en la prestación de servicios (Donnelly et al., 1995; Loudon y Della, 1995; Kotler y Andreasen, 1995).

En esta nueva realidad, la Marca es la última ventaja competitiva que dispone la empresa para diferenciarse de la competencia, el problema es que ya no es posible posicionarse por medio de la diferenciación de producto o de los canales de comunicación de los cuales se dispone, ya que, estas diferencias se están difuminando con increíble rapidez. Actualmente los verdaderos elementos diferenciadores con los que cuenta una institución son aquellos que afectan la lealtad de los clientes a la marca.

Se vislumbra entonces el concepto C.E.M, enfocado en la gestión de las experiencias del cliente, lo cual proporciona, una visión de la experiencia total del mismo, y a su vez define los mercados y la competencia con base en amplios contextos de uso sociocultural; lo que permite dar una solución al problema de la fidelización del cliente y alargar al máximo la durabilidad de la misma.

Teniendo en cuenta este enfoque de Marketing Vivencial, el cual busca la creación de relaciones sustanciosas con los clientes, se explorara en un sector particular como lo es el educativo en nivel de formación superior.

Se hace necesario entonces el abordaje de diferentes conceptos como marketing educativo, servicio, cultura orientada al cliente, marketing relacional o estrategia C.R.M y Marketing Vivencial o estrategia C.E.M.

Finalmente se pretende plantear una propuesta de estrategia C.E.M, con base en los resultados obtenidos de la presente investigación y de la revisión de los diferentes temas a abordar.

1. Planteamiento del problema

En las últimas décadas se ha presentado un auge de investigaciones y estudios sobre la “atención al cliente” como fundamento importante para el desarrollo y sostenimiento de las empresas. El cambio en el esquema tradicional incrementando el conocimiento sobre los clientes y estableciendo una comunicación bidireccional entre ellos y las empresas, ha permitido aumentar el valor tanto para los consumidores finales como para las empresas.

Según Di Tommaso (2005) “Una carencia importante del soporte institucional, reside en las dificultades para que el conocimiento generado respecto al relacionamiento con personas e instituciones, sea capitalizado por la institución y no dependa exclusivamente del ámbito directo en el cual se produce la relación entre los agentes” (p. 186).

Las instituciones de educación superior no pueden ser ajenas a esta realidad y cada vez deben estar más preparadas para resistir el embate de un mundo globalizado donde la oferta cada vez es más amplia, con un sinnúmero de ventajas y oportunidades en las cuales prevalece la comunicación y atención a los clientes. Según (Zapata, 2000), las organizaciones educativas desarrollarán su actividad en el siglo XXI, dentro de un ambiente altamente competitivo, acentuado por un incremento de la oferta (a nivel nacional e internacional), y una disminución de la demanda (tendencia de bajas tasas de crecimiento demográfico, y por deserción o baja inscripción debido a dificultades económicas).

Por esto la enseñanza debe adaptarse permanentemente a los requerimientos de esta realidad cambiante, es aquí donde los conceptos y estrategias de marketing toman fuerza, ya que permiten “adecuar el servicio que se brinda a las necesidades de sus receptores, al conocimiento e interpretación de las mismas y la mayor aproximación posible a su satisfacción” Manes, 1997, p. 13.

Según Manes (2005, p. 3): “Es necesario entender que hoy la Institución Educativa debe incorporar en su estructura al marketing como proceso y designar un responsable del área al servicio de la comunidad. Sabemos que la comunidad educativa constituye un delicado equilibrio (inestable) de intersubjetividades, por lo tanto, las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio

ético, tendrán un impacto social que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo y, por encima de todo, a preservar los valores de la persona, centro de todo accionar y en particular de la educación.”

Es así, como Las instituciones educativas deben contemplar las características singulares de su propio sector de actividad, para poder responder adecuadamente a los reclamos de una sociedad que requiere relaciones más eficientes y duraderas con el sistema educativo (Petrella, 2007).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por Hernández (2008), en el caso de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, este sistema opera a partir de una plataforma tecnológica que permite el cruce de variables para generar nuevos resultados y posibilidades de información, pero allí no se evidencia procesos de marketing relacional o CRM, es decir, que no se visualiza un sistema que integre a la institución educativa con las necesidades reales de sus estudiantes para brindar las respuestas que requieren sus clientes en cuanto a demanda de servicios más personalizados. Por lo tanto tampoco se evidencian procesos de C.E.M, que permitan una gestión de las experiencias de los clientes en cada uno de los momentos de verdad y contactos.

De allí la importancia de desarrollar planes o estrategias que conlleven a mejorar las experiencias de los clientes internos y externos de la institución, lo cual significa una oportunidad inmejorable para poder prestarles cada vez mejores servicios y desarrollar nuevos servicios que permitan una mayor fidelidad de estos hacia la institución.

2.Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una estrategia de C.E.M como complemento a la estrategia de conocimiento, satisfacción y fidelización de los estudiantes, docentes y administrativos en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del cliente interno y externo, el entorno, y su interacción que permita una mejor comprensión de la estrategia a desarrollar.
- Identificar, describir y analizar las experiencias que desean tener los clientes internos y externos en las instituciones de educación superior.
- Establecer los recursos necesarios para desarrollar la estrategia CEM y entregar una experiencia deseable continua a los clientes.
- Analizar la relación entre la experiencia de los clientes y el beneficio financiero, para las instituciones de educación superior.

3. Justificación

González (2009) plantea que “Una de las expectativas fundamentales y críticas que tienen toda organización en el mundo moderno es el posicionamiento de su marca, productos y servicios tomando como punta de lanza el servicio al cliente, cuyo lema es el caballo de batalla de la empresa del siglo XXI, ajustándose a una serie de elementos y factores que influyen más allá de simplemente ofrecer o lograr una venta para generar ingresos en beneficios de las empresas.

La mercadotecnia educativa, es un tema en el que no se ha trabajado ampliamente, se conocen pocos estudios al respecto, por lo que el estado del arte de la misma se encuentra en pleno desarrollo. Lo novedoso en este tema, es precisamente la propuesta que se hace de aplicar el mercadeo a una institución educativa. (Zapata, E. 2007).

Para Manes (1997), la planificación curricular es parte tradicional de las instituciones educativas, no lo es así la planificación comercial. De esta manera la necesidad de planificar las diferentes estrategias hacia los diferentes mercados, toma un rol protagónico antes las dificultades que atraviesan la mayoría de las instituciones educativas.

Así, las instituciones de educación superior en su quehacer cotidiano de entregar una oferta académica permanente y coherente con las necesidades del mercado, han descuidado la relevancia de la transversalidad del cliente y el servicio dentro de su estructura para llegar a la concepción real de una cultura orientada al cliente, a pesar de que este sea considerado como la razón de ser de dichas organizaciones. (Hernández, M, 2008).

Manes (2005, p. 3), sostiene que “las Instituciones Educativas están inmersas en un proceso de cambio que quizá sea demasiado veloz para sus tiempos institucionales. Sin embargo, es necesario que comprendan la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing, ayudan a mejorar la gestión institucional y coadyuvan al proceso de cambio.”

Particularmente debe reconocerse que el relacionamiento con la comunidad es el complemento fundamental de una gestión administrativa y académica eficiente.

Adicionalmente, la variable servicio ha sido entendida, interpretada y asociada a los procesos de cara al cumplimiento de la ley, en lo que respecta a parámetros exigidos por el CNA, para otorgar registro calificado y la acreditación desde la perspectiva de los programas académicos e institucional, además dicha variable ha sido enmarcada más desde la implementación de los sistemas de gestión de calidad, que desde la incidencia del concepto en su contexto. (Hernández, 2008).

CEM es un nuevo paradigma que representa un avance radical respecto a los antiguos métodos de marketing y administración. Ofrece, además, un panorama analítico y creativo del mundo del cliente, herramientas estratégicas para modelar ese mundo y herramientas de implementación que pueden ser usadas para incrementar el valor para el cliente. Schmitt (2004).

Estos conceptos justifican que instituciones de educación superior asuman la responsabilidad de identificar y satisfacer las expectativas del cliente, y desde este punto de vista se consideren conceptos de marketing como el CRM y el CEM para mejorar las relaciones y las experiencias que tienen los clientes al momento de tener contacto con los servicios brindados por la institución.

Finalmente teniendo en cuenta que la estrategia de relacionamiento para la Universidad Nacional Sede Manizales fue planteada por Vasquez (2010), se plantea entonces la relevancia de una estrategia de administración de experiencias de los clientes con el fin de complementar la estrategia CRM y lograr fidelización de los mismos.

4.Marco Teórico

4.1 Marketing y gestión de servicios

4.1.1 Gestión de servicios

La American Marketing Association (AMA), acuñó el concepto de servicios en 1960, y lo concibió como “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan con los bienes”.

Para Kotler y Blomm (1984), leído en Gronroos (1994) los servicios son cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, de esta manera Gronroos en su libro marketing y gestión de servicios sugiere una definición de servicios realizando una mezcla de las definiciones sugeridas por lehtinen, Kotler y Blomm, y la de Gummesson así:

“los servicios son una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos tangible, que, por regla general, aunque no se generan necesariamente en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”.

Otros autores como Zeithaml y Bitner (2002), dicen que “en términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”, Grande (2005), dice que los servicios son una prestación, un esfuerzo o una acción, Fisher y Navarro leídos en Duque (2005), dicen que los servicios son el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.

Un servicio normalmente, se percibe de forma subjetiva, cuando los clientes describen los servicios, utilizan expresiones como experiencia, confianza sentimiento y seguridad.

Estas son formas muy abstractas de formular lo que es un servicio. La razón se encuentra, por supuesto, en las características de estos.

Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que ofrecen satisfacción al consumidor. (Duque, 2005)

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos tangibles.

Los servicios tienen cuatro importantes características que afectan fundamentalmente al diseño de los programas de marketing, a continuación se presentan estas características de una manera más detallada. (Kotler, 2000).

La intangibilidad

La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981) y gestionar la evidencia “tangibilizar lo intangible”, transformando lo intangible del servicio en ventajas concretas. (Kotler, 2000).

La heterogeneidad

Los servicios –especialmente los de alto contenido de trabajo– son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día, puesto que, estos “dependen de quien los suministre” (Kotler, 2000, pp.482). Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

La inseparabilidad

En muchos servicios, la producción y el consumo son indisolubles (Grönroos, 1978). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios.

Así los servicios se producen y consumen simultáneamente. Dado que el cliente está también presente en la prestación del servicio, la interacción es una de las características especiales del marketing de servicios, de esta manera, tanto el proveedor del servicio como el cliente afectan el resultado final de éste. (Kotler, 2000)

Carácter perecedero

Esta característica plantea que los servicios no se pueden almacenar. Esta característica no es un problema cuando la demanda es estable; pero si puede llegar a serlo cuando la demanda fluctúa. Sasser describe varias estrategias para producir un mayor ajuste entre la demanda y la oferta en los negocios de servicios.

A la hora de desarrollar modelos de gestión de los servicios, una de las principales piedras angulares del proceso es una profunda comprensión del fenómeno que se va a estudiar. En otras palabras, necesitamos un buen modelo de los servicios, considerándolos como objetos que hay que producir, comercializar y consumir. (Grönroos, 1994)

Así, cualquier tentativa para conceptualizar el producto del servicio, o el servicio como producto, tiene que basarse en una perspectiva del cliente. (Grönroos, 1994), esta conceptualización del servicio como producto es descrita, según el modelo de paquete de servicios como un paquete o conjunto de servicios diferentes, tangibles e intangibles, que, en conjunto, forman el producto total. Este paquete se divide en dos categorías fundamentales: el servicio principal, a menudo llamado servicio esencial. (Grönroos, 1978; Eiglier y Langeard, 1981; lehtinen, 1983; Normann, 1984) o servicio sustantivo (Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978); y los servicios auxiliares o extras, a menudo denominados periféricos (Eiglier y Langeard, 1981; Normann, 1984), a veces también servicios de facilitación (Maister y Lovelock, 1982), leídos en Grönroos, 1994.

Dicho modelo tiene que reconocer todos los aspectos del servicio que perciben los clientes. Hay que tener en cuenta cómo perciben los clientes las interacciones con el proveedor de servicios (la calidad funcional del proceso del servicio), así como qué reciben los clientes (la calidad técnica del resultado). Y además de esto hay que

comprender también el impacto de la imagen y de la comunicación en la percepción de la calidad de los servicios. (Grönroos, 1994).

Es así como lo que hay que planificar y vender a los clientes no es solo un paquete de servicios, sino una oferta de servicios total y más extensa. (Grönroos, 1987a).

Albrecht (2000), afirma que la gestión de servicios es un enfoque organizativo total que convierte la calidad de los servicios tal y como la percibe el cliente, en la fuerza motriz para el funcionamiento de la empresa.

Así la gestión de servicios es un enfoque de alta gestión en el que los procedimientos directivos se adecuan a las características de los servicios y a la naturaleza de la competencia de los servicios. Grönroos (1994)

4.1.2 Marketing de servicios

Según Berry y Parasuraman (1991), la naturaleza y el papel del marketing de servicios, es diferente al marketing de bienes. Aunque tanto el marketing de servicios como el marketing de bienes comienzan con las funciones críticas de identificación de necesidades y diseño, generalmente los bienes habitualmente se producen antes de venderse, mientras que los servicios se venden antes de producirse.

Para Kotler (2000) el enfoque tradicional de las cuatro “P” del marketing es útil cuando se trata de bienes, pero hay ciertos elementos que han de tenerse en cuenta en el sector de los servicios. Booms y Bitner leídos en Kotler (2000) proponen tres “P” adicionales en el marketing de servicios: personas, perceptibilidad del valor de la oferta y procedimientos.

Dado que la mayor parte de los servicios los suministran las personas, una correcta selección, formación y motivación de los empleados puede ser una importante fuente de satisfacción en los clientes, así también las empresas deben demostrar la calidad de sus servicios mediante la perceptibilidad del valor de la oferta y finalmente pueden elegir varios procedimientos. (Kotler, 2000)

Basado en un concepto bien definido del beneficio para el cliente, descrito anteriormente, Grönroos (1994) plantea que la gestión de la oferta de servicio requiere cuatro pasos:

Desarrollo del concepto de servicio.

Desarrollo de un paquete básico de servicios.

Desarrollo de la oferta de servicios incrementada.

Gestión de la imagen y de la comunicación.

El primer paso, determina las intenciones de la organización.

El segundo paso, describe el conjunto de servicios que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes o de los mercados a los que se destina. Por tanto un paquete determina qué reciben los clientes. Grönroos (1994) afirma que un paquete básico bien desarrollado garantiza que la calidad técnica del resultado será buena. Sin embargo, éste se puede destruir por la forma en la que se gestionan las interacciones con los clientes.

El tercer paso, describe 3 grupos de servicios, estos son, servicio esencial, servicios facilitadores y servicios de apoyo, donde el servicio esencial es la razón de estar en el mercado; los servicios facilitadores son los servicios adicionales sin los cuales no se puede consumir el servicio esencial y los servicios de apoyo que son utilizados para aumentar el valor y/o diferenciar el servicio de los servicios de los competidores.

El cuarto paso es la gestión de la imagen, la cual tiene un efecto de filtro en la percepción de la calidad. Por tanto, la empresa tiene que gestionar su imagen corporativa y/o local y su comunicación de marketing con el fin de mejorar la percepción por medio de una oferta de servicio incrementada.

Es por esto que desde el punto de vista de la gestión, es importante distinguir entre servicios facilitadores y de apoyo. Los servicios facilitadores pueden, y deberían ser, diseñados para que también se transformen en armas competitivas y, por tanto, ayuden a diferenciar el servicio. (Grönroos, 1994).

Según Kotler (2000) en la prestación de servicios aparecen más elementos que han de tenerse en cuenta. Planteando el sector servicios como un sistema que cuenta con una zona visible para los clientes y una zona no visible que comprende el centro del proceso

productivo de la organización que apoya toda la parte visible del negocio de servicios. Así pues, el servicio que resulta estar muy influenciado por un conjunto de diversos elementos variables, generando unas interacciones directas y secundarias dentro del sistema. Keaveney, 1981; Hartline and Ferrell, 1996 leídos en Kotler (2000) (gráfico 1).

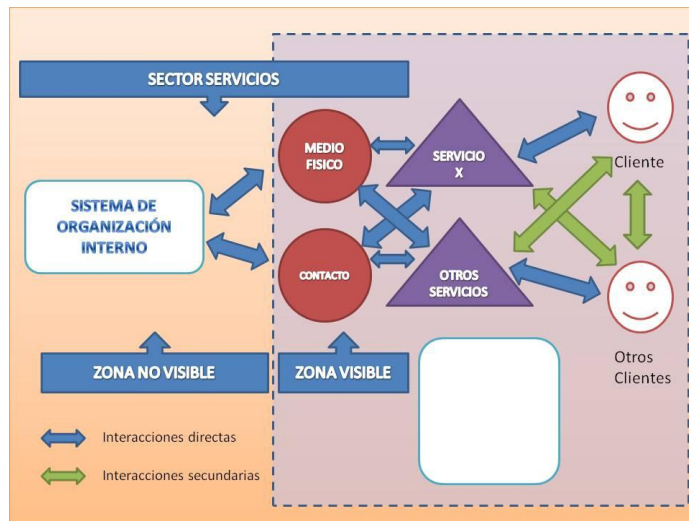


Gráfico 1. Sistema del Sector Servicios

Fuente: Levemente modificado de Kotler (2000)

Así los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, pues su intangibilidad hace que sean más difíciles de imaginar y de desear que los bienes.

Una simple revisión de las distintas definiciones propuestas por (Berry, Bennet y Brown, 1989; Kotler, Camara y Grande, 1995; Grönroos, 1990), permite señalar que el servicio es un proceso en el cual se ve envuelto el cliente, a veces por un largo periodo de tiempo; otras, solo por un instante; en ocasiones de manera regular, mientras que en otras, solamente de manera puntual. En cualquier caso, es el origen para una posible relación. (Grönroos, 1997a).

Con demasiada frecuencia, las personas que trabajan en la organización ven a los clientes como una masa o fenómeno abstracto que siempre está presente en algún lugar. A los clientes se les considera números. Los clientes, tanto los individuos como las organizaciones son solo números. En realidad esto no es verdad. Cada cliente establece una relación de cliente con el vendedor que tiene que ser desarrollada y mantenida por la

empresa. *Las relaciones con los clientes no están simplemente ahí; hay que ganárselas.*(Grönroos, 1994).

Así puede ser útil considerar el progreso de una relación con un cliente como un ciclo vital (Gronros, 1983a). Un cliente potencial que puede no conocer una empresa y sus servicios, está en la etapa inicial del ciclo de vida. Si ese individuo tiene una necesidad que cree que la empresa puede ser capaz de satisfacer y conoce los servicios de la empresa, puede pasar a la segunda etapa del ciclo, el proceso de compra (Gronros, 1994). Si el resultado de ese proceso es positivo, el cliente decide probar el servicio, esto es, hace una primera compra. Esto lleva al cliente hacia la tercera etapa del ciclo de vida, el proceso de consumo, durante este proceso, el cliente puede observar la habilidad de la empresa para ocuparse de sus problemas y proporcionar servicios, que, según lo percibe el cliente, puede constituir en una aceptable calidad técnica y funcional.

Si el cliente está satisfecho, la probabilidad que continúe la relación y le siga un proceso de uso o consumo nuevo o prolongado es mayor que si este queda insatisfecho con el servicio.

De esta manera, según Gronros (1994), los esfuerzos de marketing influirán en la decisión del cliente. Los objetivos del plan de marketing y de las actividades de marketing utilizadas por la empresa dependen de la fase en la que se encuentre la relación con los clientes. Por tanto la empresa debería saber, en todo momento donde están sus distintos grupos objetivo de clientes y que recursos y actividades de marketing son eficaces en las diferentes etapas del ciclo de vida. El concepto anterior se ilustra en el gráfico 2.

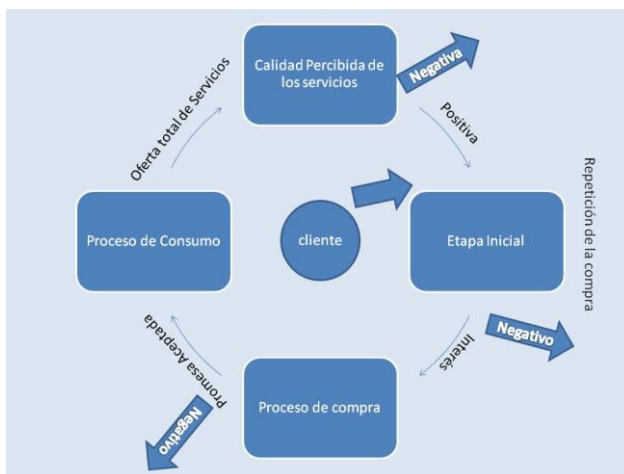


Gráfico 2. El ciclo de vida de la relación con los clientes

Fuente: Gronros (1983)

El concepto de relaciones a largo plazo con los clientes significa que el principal objetivo del marketing consiste en buscar relaciones duraderas con los clientes. Por supuesto, en algunas situaciones la venta a corto plazo, puede ser rentable (Jackson, 1985a) leído en Grönroos, 1994. Sin embargo, en general, el largo plazo es vital para el marketing rentable. En una relación deben darse por supuesto las transacciones facturables de activos que tengan valor para el cliente. La rentabilidad no siempre puede medirse de manera inmediata como resultado de la primera transacción. La rentabilidad es una medición a largo plazo, que debería ser resultado de una relación continua y duradera.

Así este concepto de ciclo de relaciones con los clientes, ayuda a los miembros de las organizaciones a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles organizar las imágenes mentales de lo que ocurre. La construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que Albrecht llama “un momento de verdad”, controlado por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente. Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (definida por Grönroos como elementos del *process of service delivery*, PSD).

En palabras de Zeithalm y Bitner (2002), “la impresión más vívida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa del servicio” (p. 107).

El conocimiento de este ciclo y sus momentos de verdad ayudan al personal de servicio a conocer el punto de vista del cliente y a considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos.

De esta manera si se pierde el control sobre los momentos de verdad o momentos de oportunidad, probablemente se deteriora la calidad en la relación con el cliente y por ende perder al cliente. Además, se explotan mal las oportunidades de crear negocios.

Los verdaderos momentos de la verdad son poco frecuentes, pero decisivos. Aunque los problemas de interacción son limitados durante los períodos de baja intensidad en la relación, los momentos de la verdad son puntos donde la interacción se intensifica y moviliza la energía y la atención del cliente. Estos momentos se caracterizan por su carga emocional y por la oportunidad de revertir las preferencias. En estos puntos, el cliente evalúa las situaciones de un modo que puede parecer irracional al principio, y puede reconsiderar la relación por completo. Los momentos de la verdad están

caracterizados por la intensidad emocional que invierte el cliente. ***Los avances recientes en la neurofisiología proporcionan una explicación valiosa, para entender el papel que desempeñan las emociones en la percepción del cliente.***

Así estudiar la relación con el cliente implica tratar de clarificar la relación entre **la actitud del cliente (lo que piensa) y su experiencia (lo que hace)** con la marca, tal como la percibe en cada punto de contacto.

Esta relación funciona en ambos sentidos. Primero, la actitud conduce a opciones y motivaciones y, como resultado, a decisiones y comportamientos.

Los estudios de las expectativas del cliente revelan jerarquías de preferencia que pueden predecir el comportamiento futuro del cliente. En otras palabras, la actitud apunta a las experiencias futuras.

“Los clientes sostienen diversos tipos de expectativas de servicio: 1) servicio deseado, que refleja lo que los clientes desean; 2) servicio adecuado, lo que los clientes desean aceptar; y 3) servicio predicho, lo que los clientes consideran que posiblemente obtendrán” (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 87).

La relación también funciona en el sentido inverso: el recuerdo bueno o malo de las experiencias pasadas afecta las actitudes y preferencias futuras del cliente. El objetivo de los estudios de satisfacción es analizar el placer o la displicencia que siente el cliente durante su experiencia con la marca, a fin de extrapolar la dirección de su comportamiento futuro: si está predispuesto a comprar más, a permanecer leal o a recomendar la marca a sus amigos.

En general, las actitudes y las experiencias percibidas se auto-refuerzan mutuamente; el problema es que la relación no es ni homogénea ni estable con el tiempo.

De esta manera, Berry (1983) leído en Grönroos (1994), se refiere a la forma en que se puede como parte de una estrategia de marketing relacional, “incrementar” el servicio incorporándole, al servicio básico, algunos elementos adicionales. De esta forma el servicio se diferencia del de los competidores.

4.2 Marketing educativo

Las instituciones educativas pertenecen al sector de los servicios, lo cual hace que desde la óptica del marketing posean unas características que no sólo las diferencian de otras sino que son la base de su identidad.

Como empresas están sujetas al entorno epistemológico de la economía, es decir, su razón de ser, por origen y por finalidad, está en el ser humano, y les corresponde, como integrantes del sistema económico, buscar el incremento continuo de la riqueza humana, representada en los valores del espíritu y en el desarrollo de las capacidades intelectuales y sociales. Martínez (2001).

Desde luego, hay diferencias entre vender productos y prestar servicios de educación, pero ambos son intercambios de valor y no solamente expresados en términos monetarios, sino también el valor percibido por los individuos y el atribuido por los grupos sociales a los bienes y servicios. Saldaña (1999).

En síntesis, los servicios, incluyendo los educativos, presentan diferencias con respecto a los bienes (de consumo u organizacionales) que requieren de una estrategia de marketing apropiada para su exitosa administración, como se planteó en los capítulos anteriores.

La misión de las estrategias del Marketing Educativo es crear y facilitar que los clientes consumidores (estudiantes), puedan interactuar en situaciones de aprendizaje participativo dentro y fuera de contextos educativos, a partir de entender que enseñar supone reconocer la individualidad y la diversidad de los alumnos, en la convicción de que el aprendizaje es un proceso vivencial, fruto de la reflexión, la discusión, el análisis, la interacción y retroalimentación grupal. (Huertas, M)

David Bejou (2004), citado por Petrella (2007) plantea expresamente la conveniencia de tratar a los estudiantes como clientes de la institución educativa, rompiendo la barrera cultural que ello representa, en pos de buscar caminos para mejorar el relacionamiento. Bejou propone un modelo de aproximación gradual para poder interiorizar adecuadamente esta “nueva” forma de concebir la relación de las instituciones educativas con los estudiantes. La propuesta consiste esencialmente en aproximar las funciones de escuelas y estudiantes con los vendedores y compradores, procurando

preservar las singularidades del sector y capitalizando la posibilidad de crear mejores comunidades educativas.

Di Tommaso (2005) señala que históricamente, las instituciones educativas en general, solían ser reacias a la aplicación de ciertos términos vinculados al área comercial en sus organizaciones, como ser el “marketing” o hablar de “clientes” para referirse a las personas que mantienen un vínculo con la organización y por el cual pagan a cambio de recibir servicios. Se trata de algo más que la terminología lo que está en juego para definir la relación de las instituciones educativas con las personas a que va destinado su esfuerzo de formación y generación de conocimiento.

Más allá de las disonancias derivadas de cómo nos referimos a los estudiantes, los docentes o los egresados en su relación con la institución, en los hechos se están produciendo cambios en las instituciones educativas universitarias, tanto en aspectos administrativos de la gestión como en aspectos académicos, apareciendo cada vez más la red global como soporte de operaciones de enseñanza y de aprendizaje y de contralor de la gestión, mediante sistemas crecientemente sofisticados que cambian aspectos relevantes de los procesos sustantivos de cada organización. Petrella (2008).

Manes (2005), en el desarrollo de sus estudios, plantea que se debe hablar de “marketing educativo”, para poder abordar de manera más sistemática la investigación de mercado y las posibilidades de cobertura con el fin de atender una demanda que requiere cada vez más servicios oportunos y personalizados.

Para Hemsley-Brown (2006), la mayoría de las instituciones educativas reconocen que el mercado se encuentra en un clima de competencia, lo cual para las universidades, es con frecuencia un problema mundial, y parte de la literatura sustancial sobre la transferencia de las prácticas y conceptos de comercialización de otros sectores a la educación superior ya ha sido desarrollada (Gibbs, 2002).

Hoy en día, un gran número de Universidades a nivel mundial, tanto del sector público como privadas, utilizan las técnicas, modelos y estrategias del Marketing. La justificación se centra en que la universidad se asemeja a una organización de servicios en la que existe una relación de intercambio con los alumnos, sus familias, las empresas, la sociedad y otros actores.

Este enfoque de la educación, está influido por la necesidad de hacer rentable la ingente cantidad de recursos económicos que cada año se destinan a los diferentes niveles del sistema educativo. Esta rentabilidad, que ha de medirse por los resultados cuantitativos, ha de orientar de manera eficiente todo el proceso formativo en cada uno de esos niveles. Para asegurar estos resultados, se han ido incorporando a la gestión de los centros educativos, las técnicas y métodos de gestión que en las empresas han resultado más eficaces y eficientes. Entre estos métodos de gestión, cabe destacar los que se refieren a la gestión de la calidad y los que hacen más competitivas a las empresas a la hora de captar y retener clientes, como son los conceptos, técnicas y estrategias de Marketing. Ponce (2008).

Sin embargo, como lo expresa Kotler (1985), pocos incorporan plenamente el enfoque de marketing. Mucha gente piensa que la adición de una función de marketing implica que la institución ha adoptado una orientación de marketing. Esto no podría estar más lejos de la verdad. La mayoría de las instituciones educativas cuentan con oficinas de empleo, programas de recaudación de fondos, y oficinas de ex alumnos, e incluso pueden incluir expertos en publicidad y relaciones públicas de su personal. Están utilizando algunas herramientas de marketing, pero no son necesariamente orientadas al marketing.

Aunque las instituciones educativas se asemejan a una organización de servicios, se debe tener en cuenta como lo expresa Ponce (2008), que la Universidad no tiene ni las características, ni los mismos fines que una empresa. Por tanto, cuando se considera la conveniencia de aplicar los conceptos y técnicas de Marketing a la gestión de las Universidades, hay que considerar esas diferencias. Esto quiere decir por ejemplo, que la orientación al mercado, que tan buenos resultados suele proporcionar en las empresas, no siempre será beneficiosa para cumplir los fines de una Universidad. Todo dependerá de los fines que una Universidad determinada trate de lograr. Por ejemplo, la orientación al mercado y aunque no se aplique completamente a las Universidades, puede ayudar a conocer los cambios del entorno, para tenerlos en cuenta en el diseño de la oferta formativa.

Kotler (1985), señala que la reorientación de la producción supone que las principales tareas de las instituciones educativas es para ofrecer programas que en su opinión son "buenos para" sus clientes. Aunque las instituciones educativas deben mantener altos estándares de calidad, que periódicamente deben someter a prueba sus hipótesis acerca de la conveniencia y el atractivo de sus programas.

En este sentido, Saldaña (1999), hace referencia a que se deben definir las características, condiciones y calidad, para lo cual se debe tener en cuenta la definición del perfil de los egresados con los atributos que se esperan reúnan, describir el servicio básico, los servicios facilitadores y de apoyo, la ejecución del servicio, el control de la calidad, los aspectos visibles del servicio, la condiciones de financiación y los nuevos servicios a implementar.

En conclusión, el producto que ofrecen las instituciones universitarias es muy complejo. Los programas de estudio son su elemento esencial, pero también comprende entre otros elementos los siguientes: la calidad académica, los profesores, la metodología de enseñanza, la duración del programa, la evaluación, el número de estudiantes por grupo, el título que se otorga, la infraestructura de la universidad (instalaciones, biblioteca, equipos de computación, recursos educativos, laboratorios, parqueadero, cafetería, etc.). Zapata (2007).

Kotler (1985), expresa que los beneficios que puede proporcionar el marketing a las instituciones que comprendan e interpreten mejor sus principios es la consecución de sus objetivos con mayor eficacia. En una sociedad libre, las instituciones dependen de los intercambios voluntarios para lograr sus objetivos. Ellos deben atraer recursos, motivar a los empleados, y encontrar clientes. Propiciar estos incentivos puede ayudar a estimular los intercambios. El marketing es una ciencia aplicada interesada en la gestión de los intercambios con eficacia y eficiencia, la cual es relevante para las instituciones de educación.

Más concretamente, Córdova y Julca (2004) citados por Petrella (2008) afirman que se está generando una nueva visión del relacionamiento en los sistemas de las organizaciones educativas, sobre todo con los estudiantes. Frente a planteamientos tradicionales de enseñanza cuyo referente es la optimización del beneficio por cantidad y el maximizar la cuota de mercado adquirida, surge la perspectiva de incrementar los resultados de la institución a través de estrategias centradas en el alumno y la relación que se establece entre este y la institución. Bajo estos términos, la fidelización del alumno cobra un significativo papel en la disposición táctica y estratégica de la institución.

Una fidelización que no termina como hasta hace unas décadas, a nivel de estudios de grado. El ser egresado universitario no representa en muchos casos el final de las necesidades de educación técnica o profesional. La exigencia del mercado de contar con oportunidades de formación permanente - más allá del nivel de grado - genera un

cambio de visión del mercado que ha impactado sobre las instituciones educativas. Tanto el estudiante de grado, como el profesional egresado, son candidatos potenciales a matricularse en carreras universitarias. Esta visión extendida de los requerimientos de formación que opera en ciclos más amplios, en el marco de proceso de formación continua. (Petrella, 2007)

En las empresas de servicio, el talento humano es pilar fundamental en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real. Un colaborador comprometido con una visión compartida, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos organizacionales es el motor que asegura la supervivencia en el mercado. (Serna, 2000).

Esto significa para una empresa la importancia de conocer sistemáticamente sobre las opiniones, gustos, tendencias y cambios que se presentan en el entorno, conocimiento que se encuentra a la mano de la gerencia. Basta con indagar al equipo de ventas, leer informes de los gremios, dialogar con un grupo de clientes cercanos, estudiar documentos de mercadeo al alcance de la empresa. Estas acciones, de investigación empírica son muy efectivas cuando los presupuestos de investigación de mercados para estudios cualitativos y cuantitativos son escasos, y adicionalmente aportan ideas y tendencias para no improvisar en la relación con los clientes.

De acuerdo a lo expuesto por Petrella (2008), sin duda que las instituciones educativas deben contemplar las características singulares de su propio sector de actividad, pero ello no debería conspirar contra la introducción de nuevas formas de relacionamiento con docentes, estudiantes y egresados y con la comunidad en general. Las necesidades generales de las universidades en el siglo XXI – para prosperar - llevarán tarde o temprano a las instituciones a replantear sus propios sistemas internos y externos de relacionamiento. Deberán hacerlo para poder responder adecuadamente a los reclamos de una sociedad que requiere relaciones más eficientes y duraderas, con el sistema educativo.

Así, la primera premisa para darle valor al cliente es CONOCER Y COMPRENDER SU COMPORTAMIENTO.

4.3 Marketing relacional y C.R.M

4.3.1 Concepto de marketing relacional

Desde una perspectiva académica, **el marketing relacional** emerge y se desarrolla a partir de reflexiones que se han venido sucediendo en distintas extensiones del marketing y como resultado de diferentes corrientes o líneas de investigación. (Barroso y Martín, 1999)

Para estos autores, una de estas líneas es la que examina el marketing desde la perspectiva de los servicios, y en la que destacan, entre otras, las aportaciones de Berry (1983 y 1985), de Grönroos (1983, 1990, 1995), de Bitner (1995) y de Christopher (1991).

Otro soporte al desarrollo del marketing relacional se encuentra en los trabajos relativos a la tecnología de la información (Morton, 1991), donde se ha prestado una cierta atención al estudio del impacto que las nuevas tecnologías de la información tiene en las relaciones que se dan a nivel intraorganizacional e inter-organizacional.

Aunque el término marketing relacional es acuñado por Berry en 1983, en un trabajo que se puede considerar pionero, para Barroso y Martín (1999), los antecedentes conceptuales de esta nueva propuesta se encuentran en los aportes que surgen a partir de los años setenta de dos grandes líneas de investigación que se desarrollan en Escandinavia y en el norte de Europa a través de la Escuela Nórdica de Servicios (Grönroos y Gummesson, 1985), como por el Industrial Marketing Group (Häkansson, 1982; Johanson y Mattsson, 1985; Kock, 1991). Estas corrientes tienen en común la propuesta de una aproximación alternativa al marketing fundamentada en el establecimiento y en la gestión de relaciones.

Grönroos (1979, 1982) introduce en el contexto del marketing la preocupación por la calidad cuando hace alusión a la calidad percibida del servicio, así también introduce el concepto de “función de marketing interactivo” para hacer referencia al impacto del marketing sobre el cliente durante el proceso de consumo o uso de servicio, donde este interactúa con los empleados y con el sistema físico de recursos del proveedor del servicio.

Según Barroso y Martín (1999), en definitiva, todas estas contribuciones, que surgen en el ámbito del marketing de servicios, trascienden los límites de este sector y suponen uno de los pilares básicos del marketing relacional, como se denota en el capítulo anterior.

Berry (1983) es el primero en utilizar el término “marketing relacional” y en proponer una definición del mismo. Considera que el marketing relacional consiste en “atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes”. Bajo esta perspectiva, las actividades del marketing tradicional, centradas fundamentalmente en la captación de clientes, serían sólo una parte de las actividades del marketing relacional, ya que este enfoque procura además el mantenimiento y consolidación de las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo.

El concepto de marketing relacional ha sido planteado por varios autores, según Jackson (1985), mencionado por Barroso y Martín (1999), el marketing relacional integra la atracción, desarrollo y la retención de relaciones con los clientes, Christopher, Payne y Ballantyne (1991), consideran que el marketing relacional supone la síntesis del servicio al cliente, la calidad y el marketing y en el contexto de la Escuela Nórdica, Grönroos (1994), define el marketing relacional como “el proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar (y, cuando sea necesario, finalizar) relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, y esto se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas”.

Así también Shani y Chalasani (1992), plantearon que el Marketing de relaciones se caracteriza por orientar sus esfuerzos para identificar, conservar y cimentar una red con consumidores individuales y fortalecerla progresivamente para el beneficio mutuo de los integrantes mediante el uso de la interactividad, con un carácter personalizado y con valor agregado durante un largo periodo de tiempo.

La siguiente tabla tomada de Soriano 1994, muestra las diferencias entre el marketing relacional y el marketing transaccional.

MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
Se centra en las ventas individuales	Se centra en la retención de los clientes
Se orienta a las características de los productos y servicios	Se orienta hacia los beneficios que ofrecen los productos y servicios
Plantea una visión a corto plazo	Plantea una visión a largo plazo
Poco énfasis en el servicio	Gran énfasis en el servicio

Bajo nivel de compromiso con los clientes	Alto nivel de compromiso con los clientes
Nivel moderado de contacto con los clientes	Alto nivel de contacto con los clientes
La calidad se centra en el producto o servicio básico	La calidad es una preocupación de toda la compañía
Creencias básicas: Los clientes son inagotables No importa la pérdida de clientes pues surgirán mas Mientras se pueda invertir para captar nuevos clientes no hay problema	Creencias básicas: Es más fácil vender a un cliente actual que a un cliente nuevo Es más costoso captar y vender a un cliente nuevo La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos por la empresa

Tabla 1. Marketing transaccional vs Marketing Relacional

Fuente: Soriano 1994

El Marketing Relacional se contextualiza a través del término C.R.M en Estados Unidos, (Customer Relationship Management) o gestión de relaciones con los clientes y definido por Scout Fletcher, mencionado por Greenberg (2002) como: el C.R.M es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes.

Según la Asociación Americana de Marketing, CRM “es el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de mercadeo, nueva información disponible, tecnología y formas organizacionales”

Los americanos utilizan el término C.R.M, desconociendo en parte el término “Marketing relacional” definido por Berry (1983). Según sus definiciones, el C.R.M es equivalente al Marketing Relacional de los europeos. El impulso dado por los americanos al concepto en la década del 90, lo han apoyado en las tecnologías de información y comunicación a través de una serie de software para la implementación del C.R.M. en las organizaciones, integrado además con la estrategia empresarial, los procesos y las personas para mejorar permanentemente las interacciones con el cliente.

Thompson (2007) define CRM como el desarrollo y la puesta en práctica de una estrategia empresarial centrada en el cliente. "Centrada en el Cliente" significa el dar a

sus clientes lo que ellos esperan. "Estrategia de Negocio significa alcanzar las metas de su organización. Logrando ambos al mismo tiempo, se tendrá el gana-gana que está detrás de lo que significa CRM.

De esta manera, este concepto corrobora lo dicho por Pries y Stone (2004) "los resultados de una estrategia de CRM efectiva pueden ser una mayor satisfacción de los clientes, incremento de los ingresos y una creciente ventaja competitiva como resultado de la retención de clientes a largo plazo".

Así, "el punto focal del marketing relacional se centra principalmente en la gestión de la relación entre la empresa y sus clientes. Sin embargo, para facilitar el éxito de esa gestión se considera que otros agentes del mercado puedan estar implicados en la misma. Nos referimos a proveedores, distribuidores, socios, instituciones financieras, etc.," (Martin y Barroso, 1999, p. 38).

El entorno competitivo ha propiciado esta nueva orientación estratégica en la gestión de las organizaciones. La cual supone que, tomando como punto de apoyo los recursos y las capacidades de la empresa, se orienta hacia la creación y entrega del valor que sus clientes demandan.

En la medida en que las empresas comprenden la necesidad de satisfacer, retener y fidelizar a sus clientes, inician una cierta transición hacia el enfoque relacional, que se concreta en la puesta en marcha de actividades relacionales que son fáciles de aplicar y que dan valor a las relaciones con los clientes.

Desde este punto de vista, el Marketing Relacional implica que se desarrolle y se de mantenimiento a una relación continuada donde exista valor para las partes involucradas, se genere contacto directo con el cliente, se fomente una verdadera orientación al mercado, se desarrolle la cooperación entre empresas y clientes, se establezca un énfasis en el servicio, se transversalice la función de marketing en toda la organización y se interconecten todas las funciones de manera estratégica para alcanzar las metas organizacionales. Aquí la meta es salvaguardar y fidelizar clientes en el largo plazo, antes de buscar nuevos.

Según Payne y Ballantyne (1994), el objetivo del marketing relacional es el de convertir a los nuevos compradores en clientes que mantengan un nivel regular de compras, para luego de forma progresiva llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y sus productos, y finalmente lleguen a ser verdaderos “abogados” o defensores verbales de la empresa, convirtiéndose en consecuencia en una importante fuente de referencia.

Restrepo (2006) sustenta que el Mercadeo Relacional “busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes para lograr el mayor número de negocios con cada uno de ellos” (p. 265). Considera que esto solo se puede lograr mediante el conocimiento de los gustos individuales, la identificación de sus hábitos y la frecuencia con que adquiere bienes y servicios, además de orientar todos los esfuerzos de la organización para obtener fidelización en sus clientes a partir de un efectivo manejo de la información y la investigación.

4.3.2 El valor y el marketing relacional

Barroso y Martin (2000), plantean que desde el punto de vista del marketing relacional, las organizaciones deben preocuparse por desarrollar y mantener relaciones continuadas con los clientes, siempre bajo la premisa que dicha relación proporciona valor para todos los actores implicados en la misma; conseguir, mantener y mejorar el valor obtenido en el mercado ha empujado a las empresas a interesarse por el marketing relacional. Este impulso viene dado por la importancia de retener a los clientes en las organizaciones.

Así el objetivo de la empresa se debe centrar en la disminución de los costos que supone ofrecer a un cliente un “paquete de servicios”, frente a la visión tradicional de reducir costos mediante el incremento de producción como lo menciona Grönroos.

En general, una relación permanente y amplia con el cliente trae consigo una reducción del costo del servicio, y, por tanto, una mejora en su rentabilidad.

Cuando la organización consiga que la base de su clientela sea fiel, podrá decrementar el nivel de sus costos, esta reducción se da gracias a que el costo del servicio para estos clientes es más reducido y los diferentes costos de marketing de la empresa pueden ser

amortizados a lo largo de todo el periodo en el cual este vigente la relación entre la organización y el cliente.

De esta manera las empresas deben modificar su forma de actuar, tradicionalmente concebida como una serie de actividades consecutivas, y transformarla en una perspectiva basada esencialmente en la entrega de valor al cliente.

El marketing relacional implica una atención continua a la relación, por ello, el valor que genera y que percibe el cliente tiene que ser mayor y este se genera a lo largo del tiempo.

Así, la entrega de valor en la relación cliente-organización genera beneficios tanto para el cliente como para la organización como se muestra en el gráfico 3



Gráfico 3. Beneficios de valor en la relación

Fuente: Barroso y Martin (2000)

Para Payne y Ballantyne (1994), el enfoque de entrega de valor a los clientes debería formar parte integral de la estrategia relacional, para generar ventajas competitivas.

Es por esto que las empresas tienen que plantar sus diferentes estrategias teniendo en cuenta estos beneficios.

Por otra parte, una de las esencias que permite mantener una relación estable con el mercado es el cumplimiento de todas las promesas que se hacen a los clientes. Para alcanzar este objetivo es necesario que exista una total coordinación entre las distintas actividades de marketing desarrolladas a tal efecto (Bitner, 1995).

Barroso y Martín (2000) plantean entonces que la clave para poder cumplir estas promesas e incrementar la lealtad de los clientes es conseguir un esfuerzo coordinado tanto de los empleados y los clientes como de los procesos de la organización siendo la gestión de estos los pilares del marketing relacional.

▪ **Gestión de clientes**

Esta tiene como objetivo el análisis de la información como herramienta básica para el mantenimiento de una relación. Con esto se reafirma que la información es poder y que se está convirtiendo en el arma de diferenciación en el mercado.

Así la puesta en marcha de una estrategia de marketing relacional pasa forzosamente por el desarrollo de una base de datos de clientes. El propósito esencial de esta debe ser hacer posible el establecimiento de una relación personal entre la empresa y cada cliente.

Alet (1994) plantea que los clientes son probablemente el potencial de negocio más infrautilizado de las organizaciones, y el único camino para explotarlo es llegar a conocer su situación actual y futura, lo que permitirá vislumbrar cuales pueden ser sus pautas de comportamiento.

Chust (2009), plantea expresamente que a través de una buena comunicación con los clientes también se consigue una fidelización, un sentimiento de pertenencia y orgullo hacia la institución.

▪ **Gestión de los empleados**

El marketing relacional fomenta la lealtad en todos los ámbitos de la organización, y no solo para sus clientes externos, teniendo en cuenta además, que la lealtad de los empleados tendrá como consecuencia un incremento de la lealtad de los clientes.

El marketing interno es la unión del marketing con los recursos humanos que busca un mayor compromiso de los integrantes de la organización, mejorando la motivación y fidelidad por la empresa. Esto hace que la organización muestre una mayor coherencia entre lo que posee, lo que ofrece y lo que le compran sus clientes, quienes perciben y detectan este fenómeno como un elemento positivo y generador de valor. (Moncada, 2009)

Este propugna que la organización debe tratar a sus clientes internos en la misma dirección y con los mismos medios que quiere que estos traten a los clientes externos.

“...la calidad de los empleados de un negocio representa una parte importante para la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes. Los empleados contentos con su trabajo y satisfechos con la empresa... son los que con mayor probabilidad darán un servicio superior a los clientes.” (Lamb, et al.,2006, p. 374)

▪ **Gestión de las expectativas**

El concepto de expectativa está íntimamente ligado al de predicción, en este sentido, se define como lo que piensan los clientes que ocurrirá durante el desarrollo de la relación.

Estas expectativas están influenciadas por un conjunto de antecedentes que se pueden clasificar en externos e internos. Los antecedentes externos, tienen que ver con la comunicación entre la organización y el cliente, en estos, el cliente recopila cierta información que le genera, a su vez, una creencia sobre lo que debe ocurrir en la relación. Así las actividades que desarrolla la organización deben contribuir a generar confianza del cliente hacia la organización. De ahí la importancia de realizar promesas que efectivamente se puedan llegar a cumplir.

Los antecedentes internos tienen que ver con las experiencias vividas por el cliente en el pasado. Así en función del resultado de la prestación del servicio anterior, las expectativas del cliente se verán afectadas positiva o negativamente.

Por esta razón, según (Boulding, 1993) el concepto de expectativa se caracteriza por ser un término dinámico que va cambiando a lo largo del tiempo.

Finalmente, en modelos como los de Grönroos (1984) y Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985, 1988), se definen las expectativas como *“predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente”* o como *“creencias sobre los atributos que las empresas en general debían tener”* (Parasuraman et al. 1988). También desde el ámbito de la satisfacción se habían definido anteriormente a las expectativas como *“el grado de probabilidad de que un producto, marca, o servicio posea unos atributos”* (Bearden y Teel, 1983; Churchill y Suprenant, 1982; Oliver, 1981).

Gran parte de la literatura existente sobre marketing relacional incide sobre la utilización de estrategias defensivas que eviten la pérdida de clientes mediante la creación de barreras de salida. (Crosby, Evans y Cowles, 1990; Walthne, Biong y Heide, 2001). Ello representa un cambio de perspectiva sobre teorías anteriores que favorecían el marketing ofensivo (Fornell y Wernerfelt, 1987) que propiciaban la captación de nuevos clientes mediante la actuación de las variables del marketing-mix, especialmente con el producto y el precio (Walthne, Biong y Heide, 2001).

De todo lo expuesto hasta ahora se desprende que marketing relacional y lealtad del cliente van unidos de la mano. De hecho, se ha afirmado que *“la lealtad del cliente sólo tiene significado en el contexto del marketing relacional”* (Webster, 1994); y más específicamente, *“el objetivo final de una estrategia de marketing relacional es aumentar la fidelidad del cliente”* (Barroso y Martín, 1999, p. 202).

4.4 Marketing experiencial y C.E.M

4.4.1 Marketing experiencial

Kotler (1999) menciona, en uno de sus libros, la necesidad de asegurar que en cada uno de los momentos de verdad, es decir, momentos en los que el cliente interactúa con las personas de la organización, éste pueda obtener una percepción positiva. Asimismo, Kotler (2004) cita los once cambios y renovación de aptitudes de marketing que considera necesarias el *Marketing Experiencial* y de Servicios, y se refiere al *Marketing Experiencial* como la capacidad de ofrecer un servicio de alta calidad en cada uno de los momentos que el cliente interactúa con la marca.

Pine y Gilmore (1999) tratan el concepto de Economía de la Experiencia, los autores parten de la premisa que la competencia en precios bajos es difícil y hay que encontrar

nuevas maneras de aportar valor a las empresas, ellos proponen, que el modo de hacerlo consiste en centrarse en el cliente, y afirman que generar experiencias en el cliente genera valor económico. No hablan explícitamente de *Marketing Experiencial*, pero sí de experiencia del cliente, sugieren la utilización de marketing virtual y finalizan afirmando que la experiencia es marketing.

Todo negocio está rodeado por una envoltura, compuesta por elementos tangibles e intangibles, que rodea e impregna a la empresa y que condiciona la percepción que tiene el Cliente de la misma.

Estos elementos, que forman la atmósfera vital de cualquier corporación, son fundamentales para posicionar el producto o servicio en la mente del Cliente.

El éxito de muchas empresas se ha debido en gran medida a que han sido capaces de establecer y definir una atmósfera vital positiva y atrayente para sus Clientes que ha permitido la realización continua de negocios con ellos.

Esta atmósfera vital debe estar adaptada al público objetivo y contribuir a la generación planificada de experiencias y sensaciones positivas para captar y retener clientes satisfechos. En todo ello es vital el binomio empleado – empresa para desarrollar esta “burbuja experiencial” que rodea constantemente al cliente cada vez que interactúa con la compañía.

La clave a la hora de desarrollar la atmósfera vital es la planificación de la misma, teniendo en cuenta algunos conceptos básicos del marketing, como a que clientes nos dirigimos o como nos diferenciamos de nuestros competidores.

Según Sanchez y Lerderman (2006) El marketing experiencial intenta crear un poco de magia para el consumidor. Esta magia es la propia experiencia. El marketing experiencial se esfuerza en alcanzar la fibra sensible y/o intelectual del consumidor individual.

El marketing experiencial es una disciplina que tiene como centro al cliente. Es una metodología basada en la interacción humana, incluso si esa misma interacción se repite cientos, miles o millones de veces.

Para Sanchez y Ierderman (2006), la experiencia de por sí no tiene valor real, una experiencia de marketing neutra es insuficiente. De esta manera si la experiencia del cliente no le reporta un beneficio, se convertirá en una mercancía, aseverando lo dicho por Pine y Gilmore (1999), “a medida que la actividad económica se va separando más y más de los bienes y servicios, las empresas que simplemente proporcionen experiencias –sin tener en cuenta el efecto que dichas experiencias tendrán en los participantes y diseñando experiencias sin perseguir un cambio deseado- verán como estas acaban convirtiéndose en mercancías”.

Según Meyer y Schwager (2005), la experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa. Una adecuada estrategia es, además, aquella que identifica correctamente cuáles son estos componentes de la Experiencia de Cliente y los factores que la conforman. De esta manera, no es posible ofrecer una buena Experiencia de Cliente sin que toda la compañía emprenda un giro organizado hacia ella.

La Experiencia del Cliente abarca absolutamente toda la relación de un consumidor con una campaña; puede comenzar cuando escucha por primera vez hablar de ella –y ya se genera una expectativa– y terminar cuando se la recomienda fervorosamente a otro cliente potencial; o bien cuando destroza su imagen ante sus semejantes. Entre ambos puntos, se suceden multitud de situaciones en las que la Experiencia de Cliente se va fraguando, a base de diversos contactos clave entre consumidores y proveedor.

Esta es más intangible, menos evaluable y engloba mucho más que el servicio; alude a emociones y sentimientos generados por una empresa y su marca, no solo en el momento de la transacción, sino en multitud de situaciones.

Gestionarla de forma estratégica no solo es posible, sino vital en el contexto en el que todos los productos y servicios se parecen, en el que el cliente es exigente y migra a la competencia con extraordinaria facilidad y en el que el factor precio decide bien poco.

De lo anterior se pueden deducir diferencias importantes entre el marketing experiencial y el CEM, como se muestra en la siguiente tabla.

MARKETING EXPERIENCIAL	ADMINISTRACION DE EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES
Es una competencia central del CEM que se enfoca en cómo los clientes se sienten, piensan, actúan y se relacionan con una empresa marca o servicio.	Es la metodología y los procesos utilizados para gestionar las experiencias de los clientes con una empresa, marca o servicio.
Se centra principalmente en la creación o modificación del entorno de interacción de los clientes con la empresa.	No solo se centra en el entorno, sino también en una visión equilibrada de los clientes, la marca, el canal y los sistemas de información.
Su alcance y ejecución es más limitado, ya que, puede consistir en una campaña o un número limitado de canales para interactuar con los clientes.	Su alcance es mucho más amplio y de carácter estratégico, ya que, se centra en establecer estrategias para crear experiencias con una mejor gestión de la información y racionalización de operaciones para eliminar barreras e impulsar resultados empresariales.
Busca crear ambientes individuales para el conocimiento y la interacción con los clientes, y está enfocado a lograr un conjunto específico de objetivos.	Busca ayudar a entender el mundo del cliente y cómo actuar mejor con él, a través de ambientes integrales, logrando la lealtad y el crecimiento de la empresa.

Tabla 2. Marketing experiencial vs CEM

Fuente: adaptado livepath (2005).

4.4.2 C.E.M

La experiencia del consumidor es la pieza central de una estrategia general de marca en la que todos los aspectos de la experiencia están controlados, a lo que Schmitt llama “gestión de las experiencias de los clientes”.

De esta manera, al mundo de lo relacional, de los servicios y del one-to-one, CEM le incorpora los cinco sentidos, las emociones, sentimientos y el intelecto; para comprender a los clientes y describir lo que quieren, no sólo en términos de características funcionales de los productos, porque cuando un cliente compra un producto o servicio lo que busca es disfrutar de él. Es decir, lo que está comprando es la experiencia que le proporciona el producto o servicio comprados.

Según Meyer y Schwager (2005), la experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa— entre otros, la calidad de la atención al cliente, la publicidad, las características de los productos y servicios, la facilidad de uso y fiabilidad.

Para estos autores la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que tienen los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con la organización. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica, la mayoría de veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc.

Este concepto tiene una visión amplia de la manera en que una institución y sus productos y/o servicios pueden ser relevantes para la vida de un cliente, ya que se conecta con los clientes en todos los puntos de contacto, y se refiere a la integración de diferentes elementos de la experiencia de los clientes.

El CEM potencia la capacidad de decisión en tiempo real, facilitando a las compañías que se anticipen a las necesidades del cliente antes de una interacción y, a continuación, ofrecer una comunicación y conversación relevante que trate apropiadamente y de manera individual a cada usuario. El CEM se toma las necesidades de la compañía muy en serio también, asegurando que las ofertas y proposiciones hechas a los clientes también den apoyo a los objetivos empresariales.

CEM busca cómo hacer que el cliente perciba, piense, sienta, actúe y se relacione con la empresa y las marcas.

“Los clientes tal vez no recordarán lo que usted les dice, pero nunca olvidarán como los hace sentir”

Es por esto que se diferencia del mercadeo tradicional en los siguientes aspectos:

1. Se enfoca en las experiencias de los clientes
2. Analiza la ocasión de consumo
3. Considera la racionalidad y emocionalidad de los clientes
4. Da un nuevo enfoque a las marcas
5. Las investigaciones de mercado son experienciales (en el entorno natural de los clientes, con estímulos que simulen el mundo real y animándolos a ver hacia el futuro para imaginar una realidad diferente).

Según Schmitt (2004), CEM se interesa en las ventas y en la preferencia de la marca, pero no solo en eso. Antes e incluso después de la venta, CEM proporciona valor a los clientes, entregándoles información, servicio e interacciones que dan origen a experiencias convincentes. Así CEM fomenta la lealtad de los clientes y agrega valor a la compañía.

CEM es entonces un nuevo paradigma que representa un avance radical respecto a los antiguos métodos de marketing y administración. Ofrece, además, un panorama analítico y creativo del mundo del cliente, herramientas estratégicas para modelar ese mundo y herramientas de implementación que pueden ser usadas para incrementar el valor para el cliente. Schmitt (2004).

Rodríguez plantea que es en la Administración de la Experiencia del Cliente en donde radica el éxito y la efectividad de su estrategia. El diseño apropiado de la experiencia de sus clientes le permitirá influenciar su conducta de compra, reducir los gastos operativos de la empresa, mejorar la calidad del servicio que su cliente recibe y por ende incrementar la retención. Es la experiencia del cliente lo que cuenta, y si es correcta, en la mayoría de los casos estará dispuesto a pagar por ella.

▪ **Desarrollo estrategia C.E.M**

Para Schmitt (2004) el proceso CEM contiene cinco pasos (gráfico 4). Como se describen a continuación.

Análisis del mundo vivencial de los clientes

El primer paso para el desarrollo de la estrategia CEM es el análisis del mundo vivencial de los clientes. Las compañías deben ser más sensibles a sus clientes e incorporar el conocimiento de estos a sus estrategias e implementaciones. Deben tomar en cuenta la información de los clientes cuando diseñan tanto la experiencia de marca como la interacción con los clientes. Así como cuando lanzan nuevos productos. Deben entonces usar la retroalimentación de los clientes para mejorar las experiencias que ofrecen, y para hacerlo deben aprender a ver el mundo desde la perspectiva de los clientes.

PANORAMA GENERAL DEL MARCO CEM



Gráfico 4. Los cinco pasos del marco de trabajo CEM

Fuente: Schmitt (2004)

Este paso proporciona el conocimiento original del mundo de los clientes. La administración debe relacionar el estilo de vida general y las tendencias empresariales con las situaciones de uso y, en última instancia, con la marca.

Para este autor entender el mundo vivencial de los clientes es el primer paso de un proceso CEM y para lograrlo, se debe identificar a los clientes objetivo que vivirán la experiencia, dividir el mundo vivencial en cuatro capas (gráfico 5), rastrear la experiencia en todos los puntos de contacto e investigar el entorno competitivo. Lo más importante es usar técnicas de investigación, originales y creativas para obtener un verdadero conocimiento de los clientes.



Gráfico 5. Las cuatro capas del mundo vivencial

Fuente: Schmitt (2004)

Construcción de la plataforma vivencial

El segundo paso del desarrollo de la estrategia CEM es la construcción de la plataforma vivencial; una parte sustancial de la estrategia de negocios y de marketing es lo que los administradores llaman posicionamiento. Según Pérez (2004), el posicionamiento es el arte de ubicar en la mente de la población adoptante o mercado objetivo los atributos del producto o servicio que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas.

Según Schmitt (2004), la plataforma vivencial proporciona la conexión estratégica entre el análisis y la implementación. Esta usa el conocimiento del mundo vivencial de los clientes. En contraposición con el posicionamiento tradicional, la plataforma vivencial comunica con efectividad, interna y externamente, qué representan la institución, la marca y sus productos o servicios, además del valor que ofrecen al cliente.

La plataforma vivencial consta de tres componentes estratégicos: el posicionamiento vivencial, la promesa de valor vivencial (PVV) y el tema de la implementación global. (Gráfico 6).

Componentes estratégicos de la plataforma vivencial



Gráfico 6. Plataforma vivencial de CEM: los tres componentes de la estrategia

Fuente: Schmitt (2004)

El posicionamiento vivencial es una descripción impulsada por imágenes de la experiencia que propone la marca. Debe ser suficientemente y al mismo tiempo intrigante. Desde la perspectiva organizacional es útil, ya que el posicionamiento vivencial amplía la imaginación de los empleados. Schmitt (2004).

La promesa de valor vivencial (PVV) especifica con precisión lo que hará el posicionamiento vivencial por los clientes: establece qué obtendrá como experiencia. La elección de la PVV puede determinar resultados tangibles, entre los que se hallan las ventas, la participación de mercado y la rentabilidad.

La plataforma vivencial de la marca culmina en un tema de implementación global. Este tema es una manifestación concreta de la plataforma, un concepto de adición de valor que puede implementarse en el estilo y el contenido de los elementos de marca, interacción e innovación.

Para Schmitt (2004), formular una plataforma vivencial es el paso clave en la estrategia CEM. La plataforma vivencial se comunica mediante formas verbales y visuales asociadas con la empresa y sus marcas.

Diseño de la experiencia de marca

El tercer paso para el desarrollo de la estrategia CEM es el diseño de la experiencia de marca. Schmitt (2004), plantea que la experiencia de marca no es dinámica o personalizada. Planear y diseñar la experiencia de marca exige que se use el tema de la implementación global descrito en la plataforma vivencial. Los clientes encuentran la experiencia de marca en el intercambio directo con el producto o servicio, su apariencia y sensación.

La experiencia de marca considera tres aspectos esenciales: experiencia con el producto o servicio, apariencia y sensación y comunicación vivencial.

El producto o servicio es el punto focal de la experiencia de los clientes. Por supuesto, esta experiencia incluye los atributos funcionales del producto (características funcionales). Para los clientes de nuestros días, hay otras características del producto o servicio que son más importantes, esas características vivenciales sirven como plataforma para una experiencia de marca para los clientes. Schmitt (2004).

De igual manera la apariencia y sensación que rodean al producto o servicio (también conocida como identidad de marca) Schmitt (2004), es otro aspecto clave de la experiencia de marca. Los clientes no solo obtienen las características del producto o servicio, sino su nombre, logotipo entre otros.

La comunicación vivencial consiste en la forma de comunicar la experiencia de marca. Surgiendo el modelo de ventas vivencial (MVV), este se deriva de la plataforma vivencial y de sus tres componentes. El MVV es útil para especificar lo que vende el anuncio en un sentido vivencial. Schmitt (2004).

En general proporcionan a la marca una personalidad vivencial notable que muestra la experiencia vivida por los clientes al momento de interactuar con el producto o servicio.

Estructuración de la interacción con los clientes

Schmitt plantea que la interacción con los clientes constituye el segundo campo clave en la implementación de la plataforma vivencial y es el cuarto paso para el desarrollo de la estrategia CEM. Así La interacción con los clientes puede mejorar – o degradar – la experiencia de los mismos clientes a través de la experiencia de marca. Por tanto, es necesario estructurar con cuidado esa interacción, que debe seguir el tema de la implementación global de la plataforma vivencial, y tanto su contenido como su forma deben basarse en las aportaciones de los clientes.

De esta manera según Schmitt, la compañía debe reunir las aportaciones de los clientes al diseñar y estructurar la interacción; esta interacción también debe ser relacionada con la plataforma vivencial creada con base en la comprensión del mundo de las experiencias de los clientes. Esto significa que los intercambios e interacciones dinámicos que ocurren como parte de la interacción deben mejorar y reforzar la imagen del producto o servicio, su apariencia y sensación, así como las comunicaciones de marca.

Schmitt considera tres aspectos medulares para el diseño de la interacción con los clientes: Esencia y flexibilidad, estilo y contenido y el tiempo.

La interacción con los clientes incluye todo tipo de intercambios entre la empresa y los clientes, esta interacción por ser dinámica plantea problemas relacionados con la combinación correcta de esencia y flexibilidad, estilo y contenido, así como uso del tiempo de los clientes. Para estudiar estos problemas, las empresas necesitan atraer y capacitar al personal adecuado y emplear la tecnología correcta. (Schmitt, 2004).

Lo anterior es importante, ya que, las expectativas de las personas se establecen en parte por sus experiencias previas con las ofertas de la empresa, pues los

clientes instintivamente comparan cada nueva experiencia, positiva o no, con sus anteriores y en consecuencia juzgan la experiencia vivida. Las expectativas también dependen de las condiciones del mercado, la competencia, y la atención al cliente. (Meyer y Schwager, 2005).

Un tema de alta importancia al analizar la experiencia del cliente, es entender con claridad cuáles son los puntos de interacción del cliente con la empresa y que elementos son los que pueden afectar de manera positiva lo que el cliente experimenta en este punto de contacto.

Compromiso con la innovación continua

Para mantenerse a la altura de lo que promete la plataforma vivencial, la empresa debe realizar innovaciones continuas con el fin de mejorar la experiencia del cliente y mantenerse al ritmo de la competencia. Este es el último paso para desarrollar la estrategia CEM.

Para Schmitt la innovación incrementa el valor de hacer negocios de la empresa, mejora la vida de los clientes, pues ofrece soluciones nuevas y por tanto, nuevas experiencias. Adicionalmente puede proyectar una imagen de relevancia.

De esta manera como la innovación afecta la experiencia de los clientes en formas significativas, las empresas necesitan captar pronto esas experiencias y después incluirlas en los nuevos esfuerzos de desarrollo y de marketing.

Finalmente la innovación incluye cualquier mejora en la experiencia del cliente. Según Schmitt de acuerdo con la filosofía CEM, el proceso de innovación continua está en verdad orientado al cliente y busca incorporar la experiencia de este en las actividades de investigación y desarrollo como de marketing, y lo hace para generar mejoras en todos los puntos de contacto que tenga con él.

Greenberg, (2002) afirma que las compañías hoy en día deben crear experiencias maravillosas y emocionales alrededor del producto o servicio, que se está vendiendo. La experiencia es lo que cuenta no el producto.

Así como Schmitt plantea unos pasos para desarrollar la estrategia CEM, Smith (2009), plantea 10 lecciones para crear valor en la empresa a través de una estrategia CEM, estas son:

El liderazgo y la participación activa y continua de la alta dirección en la implementación de la estrategia CEM.

La marca y la experiencia del cliente debe ser propiedad colectiva, de esta manera, el equipo directivo debe trabajar de manera conjunta con el fin de optimizar recursos y esfuerzos.

Focalizarse en los clientes de mayor importancia estratégica, esto implica centrar los esfuerzos en la proporción de clientes que representan una utilidad significativa para la empresa.

No solo es importante saber cuáles son los clientes más rentables sino también conocer lo que realmente valoran estos clientes del producto o servicio. Así un componente clave para la experiencia del cliente con la marca es poseer uno o más elementos diferenciadores que sean valiosos para los clientes objetivos. Claridad en lo que se pretende, y conocimiento de lo que quieren los clientes

Cumplir las promesas en cada punto de contacto, diseñando estrategias rigurosas de mapeo de las experiencias en los diferentes puntos de contacto con el cliente, así la empresa se debe asegurar que todos los esfuerzos que se hagan se deben centrar en cumplir con las cosas que más valoran los clientes.

Realizar formación de marca a los empleados para darle vida a los valores de marca en una forma coherente, consistente, intencional y valiosa.

La estrategia CEM debe ser diseñada antes de instalar un software de CRM con el fin de ofrecer al cliente una experiencia deseada en cada punto de contacto.

Medir la experiencia del cliente y no solo centrarse en los indicadores de resultado, midiendo y gestionando las actividades orientadas a construir las experiencias deseadas por los clientes y a incentivar su lealtad.

Alinear los indicadores clave de desempeño con la experiencia del cliente, de esta manera lo que debe buscar la empresa es vincular los resultados esperados del negocio con la experiencia del cliente y un sistema de medición y de recompensas.

Smith afirma que cuando CEM se aplica sistemáticamente las empresas logran los resultados esperados. Por esto es importante que estas ofrezcan y entreguen una experiencia que cree verdadero valor para los clientes y que las diferencie de sus competidores.

Meyer y Schwager 2007, afirman que las empresas que monitorean sistemáticamente las experiencias de los clientes, pueden mejorar estas experiencias y por ende mejorar los resultados de las compañías.

Finalmente, Rodríguez plantea una metodología simple para diseñar la estrategia CEM basada en **ver, sentir, pensar y ejecutar**. Como se muestra en el gráfico 7.

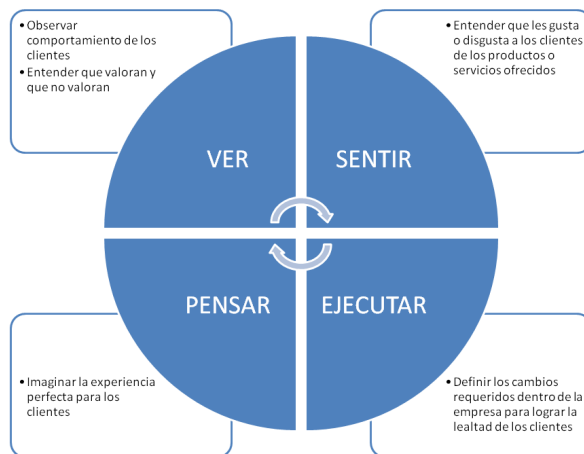


Gráfico 7. Enfoque CEM simple

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2009)

Lo anterior significa capturar y medir la experiencia actual de los clientes, elaborando mapas de efectividad de la experiencia y generando indicadores de experiencia, esto significa conocer los momentos de compra, de diferenciación y de verdad a que están

expuestos los clientes con respecto a los productos/servicios de la empresa y a los de la competencia; significa escuchar a nuestros clientes y respetar lo que dicen; significa hacer que la experiencia siempre sea consistente, en todos los puntos de contacto – momentos de verdad y, por último, significa desarrollar una propuesta de experiencia y de valor relevantes, únicas y diferentes.

▪ **C.E.M y lealtad**

Según Ferrando (2005), la lealtad es la disposición de los clientes a preferir una empresa, esta tiene varias etapas. La primera etapa es la lealtad cognitiva, en la cual el cliente se vuelve leal con la percepción obtenida de la información de atributos, en una segunda etapa viene la lealtad afectiva la cual se refiere al afecto de los clientes por la marca debido al uso repetido, luego viene la tercera etapa y es la lealtad conativa en esta el cliente se compromete a volver a utilizar el producto o servicio, y finalmente la etapa de lealtad de acción la cual se da cuando el cliente usa el producto o servicio de manera repetida.

La lealtad se define por el comportamiento positivo del cliente a través del tiempo. Para Greenberg, 2009, si se quiere tener una estrategia de clientes propia, es necesario apuntar a tener clientes que sean defensores/ apóstoles/ fanáticos de los productos o servicios de la empresa.

CEM, proporciona un marco progresivo para gestionar o administrar la experiencia de los clientes, y a su vez es un enfoque administrativo integrador para entregar a los clientes una experiencia integral.

En este punto toma importancia el concepto de expectativas desarrollado en los capítulos anteriores, donde se planteó el carácter dinámico de las expectativas ya que estas van cambiando a lo largo del tiempo en función de las experiencias recibidas por el cliente.

Las experiencias de los clientes en cada punto de contacto-momento de verdad, son las que generan una percepción positiva o negativa del producto o servicio al cual están accediendo, y de esta percepción depende el nivel de satisfacción del cliente, con el producto o servicio.

Según Heskett et al, 2008, la satisfacción impulsa la lealtad del cliente, de esta manera, teniendo en cuenta que La estrategia CEM está dirigida a proporcionar al cliente una experiencia maravillosa como lo afirma Greenberg, esta puede influir de manera importante en la satisfacción del cliente y por ende en la lealtad de este hacia el producto o servicio.

▪ **C.E.M y rentabilidad**

Con base en que los clientes son activos financieros clave, la empresa debe invertir en la experiencia de estos con el fin de derivar de ella un rendimiento financiero. Según Schmitt 2004 para conseguirlo la empresa debe emplear los recursos internos y tratar a sus propios empleados como clientes que desean tener una experiencia positiva.

Se debe realizar la planeación financiera desde el punto de vista de los clientes, siendo la meta de CEM establecer una relación de negocios justa y mutuamente benéfica de largo plazo entre la compañía y los clientes. Aumentado el capital derivado de los clientes, haciendo que la experiencia de estos sea gratificante y contribuya a la compensación financiera por parte del cliente y a mantener la lealtad del mismo.

Como se decía anteriormente la experiencia no solo se aplica a los clientes externos sino también a los clientes internos. Haciendo que la organización se oriente a la experiencia y logrando que los empleados se desarrollen de una manera más vivencial y por ende, más satisfactoria y productiva.

Para Meyer y Schwager (2005), “La experiencia del cliente no mejora hasta que se convierte en una alta prioridad y los procesos de trabajo, sistemas y estructura de una empresa cambian para reflejar esto. Cuando los empleados observan a los altos ejecutivos exigir persistentemente información sobre la experiencia de los clientes y la utilizan para tomar decisiones difíciles, sus propias decisiones son condicionadas por esa conciencia”. En todos los puntos de interacción en los cuales intervienen los empleados, hay un alto componente humano en la ejecución de una positiva experiencia por parte del cliente. En la medida que los empleados no participen activamente en el desarrollo de experiencias memorables, los esfuerzos emprendidos por la empresa pueden fracasar. Es por esto que tiene mucha importancia el factor humano y de cultura empresarial en el diseño de un modelo de procesos de interacción en el cliente, cuando un alto porcentaje de la interacción es desarrollada por los empleados.

El gráfico 8, muestra cómo afectan los recursos internos a la experiencia de los clientes y como ésta a su vez brinda un beneficio financiero a la compañía. El modelo CEM completo permite definir y cuantificar las relaciones empíricas entre la experiencia de los clientes, las mediciones de resultados tangibles y los requerimientos organizacionales. (Schmitt, 2004).



Gráfico 8. Modelo CEM completo

Fuente: Schmitt (2004)

De acuerdo con el modelo CEM, la experiencia de marca, la interacción con el cliente y la innovación, son los impulsores del capital derivado de los clientes. Es común que la experiencia de marca afecte la compra de los clientes, la interacción con los clientes influya en la retención de los mismos y que la innovación sea vital para que se den ventas complementarias.

Según Schmitt (2004), para cualquier compañía resulta importante conseguir clientes, retenerlos y venderles más bienes y servicios en el tiempo. En este sentido la compañía debe determinar cuál de estas estrategias le dará mayor rentabilidad. Según algunas investigaciones un incremento en las tasas de retención de clientes incrementa de manera considerable las ganancias de la empresa.

Teniendo como base ese concepto se hace de vital importancia enfocar la estrategia de la compañía a la retención de los clientes, ya que, es más probable que los clientes leales también prueben las nuevas ofertas de la compañía y por tanto contribuyen al valor de la venta complementaria.

Adicionalmente Schmitt afirma que las estrategias enfocadas en el capital derivado de los clientes son más importantes que las estrategias orientadas a productos o a las marcas. El capital derivado de los clientes ofrece una cuantificación que permite a la compañía maximizar el valor que obtiene de sus clientes. Así CEM puede conseguir que el capital derivado de los clientes sea un concepto aún más útil para las compañías dispuestas a invertir en sus clientes. (Schmitt, 2004)

Para Restrepo (2006), la consolidación del capital cliente debe formar parte de la estrategia organizacional. Esta gestión es resultado de los objetivos generales de la organización, los cuales quedan sujetos tanto al tipo de estructura como a las características de la cultura organizacional.

4.5 Comportamiento y psicología del consumidor

4.5.1 Concepto de comportamiento del consumidor

En las tres últimas décadas del siglo XX, en las que el desarrollo de estrategias de marketing ha tenido su mayor auge, son escasos los trabajos en los que se ha considerado la necesidad de diferenciar estrategias en función de la heterogeneidad de los clientes, a pesar de que las diferencias entre ellos son evidentes. Si bien ha existido un reconocimiento implícito de la diversidad entre consumidores, esta no se ha reflejado demasiado en las investigaciones realizadas. Incluso en la realización de encuestas de satisfacción, que en los últimos años ha adquirido gran preponderancia, se ha ignorado la heterogeneidad de los clientes, con lo que ha podido inducir a errores de estimación y a fallos en la prestación de los servicios (Söderlund, 1998; Jones y Passer, 1995; Danaher, 1998)

La teoría del comportamiento del consumidor como todas las teorías es una representación simple y abstracta de la realidad. Esta ayuda no solo a pensar en ellos sino a utilizar un lenguaje para hablar de ellos. (Howard, 1994).

Uno de los grandes retos del marketing actual consiste en entender la diversidad de preferencias y sensibilidades que existen en el mercado (Allenby y Rossi, 1999). La heterogeneidad en tales preferencias justifica la existencia de diferencias entre los productos ofrecidos, los segmentos de mercado y los nichos. Por otra parte, la diferencia de sensibilidades requiere programas de comunicación y promoción diferenciados. Y por

consiguiente, no es difícil aceptar como las diferencias existentes entre los consumidores, hacen imposible considerar el mercado como una realidad agregada.

Según Schiffman y Kanuk (2001), el término comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los clientes muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. Este comportamiento, se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones, para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo).

Muchas de las primeras teorías acerca del comportamiento del consumidor, estaban basadas en la teoría económica, en la idea de que los individuos actúan en forma racional para maximizar sus beneficios (satisfacciones) en la compra de bienes y servicios. En investigaciones posteriores descubrieron que los consumidores son igualmente propensos a hacer compras impulsivas y dejarse influir no solo por familiares y amigos, por anunciantes y modelos de roles, sino también por el estado de ánimo, la situación y la emoción. Todos esos factores se conjugan para formar un modelo completo del comportamiento del consumidor que refleja tanto los aspectos cognitivos como los emocionales de la toma de decisiones. Schiffman y Kanuk (2001).

Rivera y otros (2000), definen el comportamiento del consumidor como el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan bienes o servicios para satisfacer sus necesidades.

Estos autores establecen una diferencia entre cliente y consumidor así:

Cliente:

Es quien periódicamente compra en una tienda o empresa

Puede ser o no el usuario final

Consumidor:

Es quien consume el producto para obtener su beneficio central o utilidad

Puede ser la persona que toma la decisión de compra

Esta diferenciación toma importancia al momento de realizar las políticas de distribución y comunicación que persiguen objetivos de corto plazo, así el protagonista del mensaje

será el cliente quien tiene la decisión de compra, pero finalmente a quien va a satisfacer es al consumidor. En este orden de ideas en el contexto de marketing, sería coherente orientar todos los esfuerzos al cliente, pero en el enfoque actual es importante la orientación hacia las preferencias del usuario final, lo que puede conducir a una continuidad en el consumo futuro, es decir, la fidelización de la persona. (Rivera y otros, 2000).

Así para alcanzar el éxito en cualquier organización, en especial en el mercado dinámico y en rápida evolución actual, es necesario conocer todo lo que sea posible acerca de los clientes/consumidores: lo que desean, lo que piensan, como trabajan, como pasan su tiempo libre. Se necesita conocer las influencias personales y grupales que afectan las decisiones de los clientes y la manera en que las toman.

4.5.2 Psicología del consumidor

Dentro del marco de la psicología del consumidor, se tienen en cuenta conceptos psicológicos fundamentales como motivaciones y necesidades, personalidad, percepción y actitudes de los individuos, cada uno de estos conceptos influye de manera notable en el comportamiento del individuo con relación al consumo.

▪ Necesidades y motivaciones del consumidor

Para (Rivera et al 2000) las necesidades existen en el individuo sin que haya ningún bien destinado a satisfacerlas, estas pueden ser modificadas por la cultura pero no creadas, ni anuladas.

Los individuos se esfuerzan consciente y subconscientemente por reducir la tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha por medio de un comportamiento que, según sus expectativas satisfará sus necesidades, y de esa manera, los aliviara del estrés que padecen.

Así todo individuo tiene necesidades, algunas innatas y otras adquiridas, las necesidades innatas son de índole fisiológica, se considera que las necesidades biógenas constituyen motivos primarios o necesidades primarias. Las necesidades adquiridas son las que se aprenden en respuesta a la cultura o ambiente que rodea a los individuos. Comoquiera

que estas necesidades suelen ser de naturaleza psicológica, se las considera como motivos secundarios o necesidades secundarias. (Schiffman y Kanuk, 2001).

Estos autores afirman que en torno a cualquier necesidad, existen muchas metas diferentes y apropiadas. Las metas son los resultados que se desea obtener como consecuencia de un comportamiento motivado. Así existen metas genéricas y metas específicas. Las metas que eligen los individuos dependen de sus experiencias personales, capacidad física, normas culturales prevalecientes y valores, y de la accesibilidad de la meta en cuestión en el ambiente físico y social.

Lewin leído en Rivas y Grande (2004) plantea el campo psicológico individual el cual describe el conjunto integrado por las estimulaciones de origen primario, los estímulos originados por el mundo exterior y los referentes sociales del medio del cual forman parte, como se muestra en el gráfico 9.



Gráfico 9. Campo psicológico individual

Fuente: Lewin leído en Rivas y Grande (2004)

Este campo es donde se plantean y desarrollan las necesidades como resultado de las estimulaciones externas o de los automatismos internos. En este campo las necesidades y motivaciones subsiguientes no se presentan de manera progresiva e individual, ya que, el individuo en estado normal debe hacer frente a varias carencias simultáneas, varios desequilibrios y diferentes motivaciones o razones para actuar y realizar comportamientos.

Maslow formuló una teoría de motivación humana la cual se basa en la idea de una jerarquía de necesidades humanas de alcance universal. Esta teoría identifica cinco niveles básicos de necesidades humanas y la clasifica por orden de importancia. Como se muestra en el gráfico 10.

Jerarquía de las necesidades



Gráfico 10. Jerarquía de las necesidades

Fuente: Maslow

Este autor afirma que las necesidades humanas están organizadas dentro de una jerarquía de relativo predominio.

Una idea relevante es considerar que el individuo está dominado por las necesidades insatisfechas, así una necesidad satisfecha, deja de ser una necesidad y pierde importancia en la dinámica del ser humano. Aquellas necesidades que se gratifican permanentemente, dejan de existir como determinantes activos del comportamiento humano.

▪ **Personalidad y su influencia en el comportamiento del consumidor**

Schiffman y Kanuk proponen definir la personalidad como aquellas características psicológicas internas que determinan y reflejan al mismo tiempo la manera en que una persona responde a su medio ambiente.

Para estos autores existen tres teorías sobre la personalidad que se destacan en el estudio del comportamiento del consumidor, una de ellas es la teoría freudiana, esta es una teoría psicoanalítica de la personalidad de Sigmund Freud, esta teoría fue construida sobre la premisa de que en el núcleo mismo de la motivación y la personalidad humana existen necesidades o impulsos inconscientes y en particular, impulsos sexuales y otros de carácter biológico.

La segunda teoría es la neofreudiana, esta teoría surge por desacuerdo con la afirmación de Freud de que la naturaleza de la personalidad es primordialmente instintiva y sexual. En lugar de eso los autores que plantean esta teoría, afirman que las relaciones sociales son fundamentales para la formación y el desarrollo de la personalidad.

Las teorías mencionadas anteriormente se enfocan en medidas cualitativas de la personalidad como la observación personal, relatos de experiencias, análisis de los sueños o técnicas proyectivas.

Otros investigadores se enfocaron en medidas cuantitativas y empíricas de la personalidad y desarrollaron la teoría de los rasgos, buscan la medición de la personalidad a partir de ciertas características psicológicas específicas conocidas como rasgos. Para Guilford leído en Schiffman y Kanuk (2001) un rasgo se define como “cualquier elemento distintivo, relativamente duradero, que constituye una diferencia entre un individuo y otro”.

Así la personalidad de productos y marcas representa oportunidades reales para la estrategia de marketing, ya que, permite aprovechar las conexiones que el consumidor establece con las diversas marcas. Las personalidades de marca ayudan a configurar las respuestas, preferencias y lealtades del consumidor. Schiffman y Kanuk (2001).

▪ **Percepción y su importancia en la estrategia de posicionamiento de marca**

Schiffman y Kanuk (2001) definen la percepción como “el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo”.

Grande (2006), afirma que las personas no perciben los estímulos del exterior de forma casual, sino que existe un proceso secuencial que abarca desde la exposición a los mismos hasta su asimilación y retención.

Los seres humanos están bajo un constante bombardeo de estímulos. De acuerdo con los principios de la sensación, la estimulación intensiva “rebota” en la mayoría de los individuos, que subconscientemente bloquean la recepción de este bombardeo. De esta manera, los individuos son muy selectivos en relación con los estímulos que “reconocen”, organizan en un plano subconsciente estos estímulos con base en principios psicológicos, e interpretan dichos estímulos de acuerdo con sus necesidades, expectativas y experiencias. (Schiffman y Kanuk, 2001)

La percepción tiene entonces como se dijo en la definición aportada por los autores Schiffman y Kanuk tres aspectos importantes como proceso: la selección, la organización y la interpretación.

Para estos autores la selección depende de dos factores principales: la experiencia anterior en la medida en que esta pueda afectar sus expectativas y sus motivos en ese momento. Estos factores pueden ayudar a aumentar o disminuir la probabilidad que el estímulo sea percibido.

La organización se refiere a como los individuos no perciben como sensaciones separadas y discretas los numerosos estímulos que seleccionan, sino, que tienden a organizarlos en grupos. Con relación a este aspecto la teoría de gestalt realizó un aporte importante estableciendo que toda percepción es global y no aislada y fuera de contexto, de esta manera los individuos perciben datos organizados y no simples elementos aislados a elaborar posteriormente.

Finalmente, la interpretación es la última fase del proceso perceptual, que trata de dar contenido a los estímulos seleccionados y organizados. Esta depende de la experiencia previa del individuo, así como de sus motivaciones, intereses personales e interacción con otras personas. Por esta razón la forma de interpretar los estímulos puede variar a medida que se enriquece la experiencia del individuo o varían sus intereses. (Rivera et al, 2000)

La percepción del consumidor juega un papel muy importante al momento de formular estrategias de marketing ya que esta influye de manera directa en el posicionamiento del producto o servicio. Para Schiffman y Kanuk (2001) el posicionamiento transmite el concepto o significado del producto o servicio en términos de la eficacia con la cual permite satisfacer la necesidad del consumidor. Así el resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa es una imagen de marca distintiva, la cual está asociada con la

lealtad del consumidor hacia ella, con sus convicciones sobre el valor positivo de la marca y son su disposición a buscarla con preferencia.

De esta manera, la imagen percibida de un producto o servicio, es quizá más importante para su éxito final que sus características. Los productos y servicios percibidos favorablemente tienen muchas más probabilidades de ser adquiridos que aquellos cuya imagen es desfavorable o neutra.

Zeithaml et al, leídos en Schiffman y Kanuk (2001), creen que la evaluación que hace el consumidor acerca de la calidad de un servicio depende de la magnitud y dirección de la brecha entre las expectativas y la evaluación (percepción) del servicio.

Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), dicen que la calidad del servicio y las intenciones conductuales del consumidor están relacionadas entre sí, por tal motivo la calidad del servicio contribuye a la fidelización.

▪ **Aprendizaje**

Schunk, 1991, dice que: "El aprendizaje es un cambio perdurable en la conducta o en la capacidad de comportarse de una determinada manera, la cual resulta de la práctica o de alguna otra forma de experiencia".

Desde una perspectiva de marketing, el aprendizaje del consumidor puede concebirse como el proceso por el cual los individuos adquieren los conocimientos y la experiencia, en materia de consumo, y que aplican en su comportamiento futuro relacionado con el tema. Schiffman y Kanuk (2001).

Existen dos escuelas de pensamiento sobre la forma en que aprenden los individuos: las teorías conductistas y las teorías cognitivas. A continuación se hace una breve reseña de cada una de estas escuelas.

▪ **Teorías conductistas**

Las teorías conductistas se basan en la premisa que las respuestas observables a estímulos externos específicos son indicativas que el aprendizaje se ha llevado a cabo,

así, cuando una persona actúa en forma previsible ante un estímulo conocido, se dice que ha aprendido. El conductismo se focaliza en la importancia de las consecuencias de estas conductas y mantiene que las respuestas a las que se les sigue con un refuerzo tienen mayor probabilidad de volver a sucederse en el futuro. (Ertmer y Newby, 1993).

Dos de las teorías conductistas más aplicadas en el marketing son el condicionamiento clásico y el condicionamiento instrumental, la siguiente tabla muestra sus principales diferencias.

	CONDICIONAMIENTO CLASICO	CONDICIONAMIENTO INSTRUMENTAL
AUTORES	Pavlov	Skinner
ORIGEN DE LA RESPUESTA	Desencadenada por el estímulo	Emitida por el organismo
PROCEDIMIENTO	El refuerzo se presenta siempre después del Estímulo Condicionado	El refuerzo solo se presenta si el individuo responde correctamente
TIPO DE RESPUESTA	Involuntaria	Voluntaria
ASOCIACION	De estímulos	De estímulos y respuestas
INFLUENCIA DEL REFUERZO PARCIAL	Disminuye la fuerza de la respuesta	Aumenta la fuerza de la respuesta

Tabla 3. Teorías conductistas
Fuente: Ertmer y Newby, (1993)

Para cada una de estas teorías existen aplicaciones estratégicas desde la perspectiva del marketing, así del condicionamiento clásico se desprenden tres conceptos básicos: repetición, generalización del estímulo y discriminación de estímulos.

Con respecto al condicionamiento instrumental desde la perspectiva del marketing se utilizan con eficacia cuando se provee un reforzamiento positivo que consiste en garantizar la satisfacción del cliente con el producto o servicio y la experiencia total de compra.

▪ Teoría cognitiva del aprendizaje

Según Schiffman y Kanik (2001) estas sostienen que el tipo de aprendizaje más característico del ser humano es la resolución de problemas. Esta teoría afirma que no todo el aprendizaje se produce como resultado de ensayos repetidos.

Así, el aprendizaje que se basa en la actividad mental recibe el nombre de aprendizaje cognitivo, a diferencia de la teoría conductista del aprendizaje, la teoría cognitiva dice que el aprendizaje implica el procesamiento mental de la información.

Según Talizina (2000), las teorías cognitivas se pueden dividir en dos grupos, el primero constituye las teorías de la información, y el segundo describe el proceso de aprendizaje con ayuda de las funciones psicológicas básicas.

Para Schiffman y Kanik (2001), el procesamiento de la información está relacionado con la capacidad cognitiva del consumidor como con el grado de complejidad de la información que va a ser procesada. La memoria humana es un factor de gran importancia en el procesamiento de la información. La mayoría de los científicos cognitivos tienen un interés fundamental de descubrir la manera en que se almacena la información en la memoria, como es retenida y en qué forma es recuperada.

De esta manera en virtud que el procesamiento de la información se produce en etapas, existe la creencia general que la memoria tiene una serie de almacenes separados donde se guarda temporalmente la información antes de seguir siendo procesada. Como se muestra en el gráfico 11.

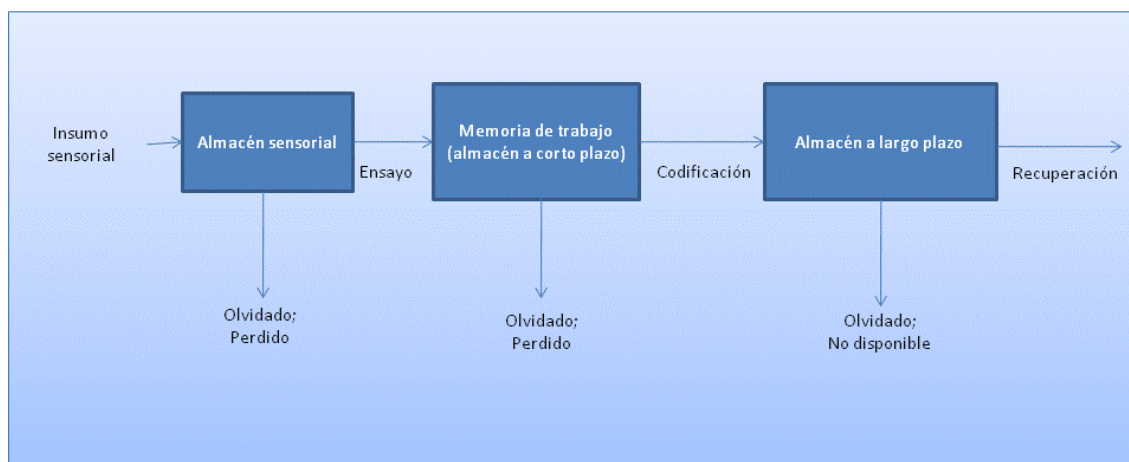


Gráfico 11. Procesamiento de la información y los almacenes de la memoria

Fuente: Schiffman y Kanik (2001)

Finalmente, a juicio de muchos mercadólogos, el incremento de la participación de mercado y la lealtad de los consumidores a la marca constituyen metas gemelas del aprendizaje acerca del consumidor. Es importante entonces medir el grado de efectividad con la cual los consumidores han aprendido el mensaje de la empresa. Lo anterior con el propósito de adquirir la capacidad de enseñarle al consumidor que su marca es la mejor y desarrollar en ellos lealtad de marca. (Schiffman y Kanuk (2001))

▪ **Actitudes de los consumidores**

Como consumidores los individuos, muestran una gran diversidad de actitudes hacia los productos los servicios, los anuncios, etc. En el contexto del comportamiento del consumidor, una valoración de las actitudes prevalecientes tiene un valor estratégico considerable. (Schiffman y Kanuk (2001))

Las actitudes son una predisposición aprendida que impulsa al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado.

Solé et al, definen las actitudes del consumidor como la atracción o rechazo sentido de manera habitual, que orienta el comportamiento del individuo y que ha sido aprendido. La actitud es un concepto multivariable, puesto que es el resultado de muchas influencias que terminan en una opinión positiva o negativa, hacia cierto producto o servicio.

Para Schiffman y Kanuk (2001), las actitudes pertinentes para el comportamiento de compra se forman como resultado de la experiencia directa del individuo con el producto o servicio, la información recibida de otras personas o la exposición a la publicidad en los medios de comunicación masiva. En su calidad de predisposiciones aprendidas, las actitudes tienen una cualidad motivacional.

Saber apreciar la estructura y composición de una actitud es de gran importancia para entender el papel que desempeñan las actitudes en el comportamiento del consumidor. Cuatro grandes categorías de modelos de actitudes han sido objeto de atención para la aplicación en marketing, estos son: modelo de los tres componentes, modelos de actitudes con atributos múltiples, modelos de actitudes referentes al intento de consumir y los modelos basados en la actitud hacia el anuncio. (Schiffman y Kanuk (2001))

▪ **Modelo de los tres componentes**

Según este modelo las actitudes están formadas por tres componentes principales uno cognitivo, uno afectivo y un componente conativo.

El primero de los tres componentes de este modelo está constituido por el conocimiento y las percepciones que ha adquirido el individuo mediante una combinación de su experiencia directa con el objeto de la actitud y la información conexas procedente de varias fuentes. El componente afectivo lo constituyen las emociones o los sentimientos del consumidor con relación a un producto o servicio. Finalmente el componente conativo se refiere a la probabilidad o tendencia de un individuo a emprender una acción específica. De acuerdo con algunas interpretaciones, en este componente puede estar incluido el comportamiento real mismo. (Schiffman y Kanuk, 2001)

▪ **Modelos de actitudes con atributos múltiples**

Los modelos con atributos múltiples, entre ellos los correspondientes a la actitud hacia el objeto, la actitud hacia el comportamiento y la teoría de acción razonada, han recibido mucha atención de los investigadores del consumidor, pues estos modelos permiten examinar las creencias de los consumidores sobre los atributos de los productos o servicios. El primero de estos modelos explica cómo los consumidores suelen tener actitudes favorables hacia las marcas que de acuerdo con sus creencias tienen un nivel adecuado de atributos que ellos mismos han evaluado como positivos. El modelo de actitud hacia el comportamiento tiene como fundamento la forma de actuar del individuo con respecto a un objeto, y no la actitud que adopte frente al objeto mismo. El otro modelo de actitudes con atributos múltiples es el modelo de la teoría de la acción razonada, se refiere a una integración completa de los componentes de las actitudes. (Schiffman y Kanuk, 2001)

▪ **Teoría del intento de consumir**

Schiffman y Kanuk (2001), dicen que esta teoría ha sido desarrollada para incluir los múltiples casos en que la acción o el resultado de ella no constituyen una certidumbre, sino solo reflejan los intentos de un consumidor que desea comprar. En esos casos existen impedimentos personales y/o impedimentos ambientales que pueden influir negativamente cuando la persona tiene la intención de consumir.

▪ **Modelos de actitud hacia el anuncio**

Este modelo surge como un intento para comprender el impacto que se produce mediante la publicidad u otros vehículos promocionales sobre las actitudes del consumidor hacia productos o servicios en particular.

En este modelo el consumidor configura diversos sentimientos y juicios como resultado de haber estado expuesto a un anuncio. Estos sentimientos y juicios influyen a su vez en la actitud del consumidor en relación con el anuncio y en sus creencias acerca del producto o servicio. Finalmente la actitud del consumidor frente al anuncio y sus creencias relativas a la marca influyen en su actitud hacia la marca misma. Batra y Ray, leídos en Schiffman y Kanuk, (2000).

Finalmente la formación de actitudes se facilita con la experiencia personal directa y acusa la influencia de las ideas experiencias de amigos y familiares, así como de la exposición a medios de comunicación masiva.

4.5.3 Influencia del entorno social y cultural en el comportamiento del consumidor

▪ **Entorno social**

El ser humano se relaciona con otros seres humanos, y este progresivo e ilimitado esquema de relaciones, va conformando contactos más estrechos, de variadas naturalezas y características que terminan transformándose en realidades agrupadas (grupos). (Grande, 2004)

En el contexto del comportamiento del consumidor, el concepto de los grupos de referencia constituye una idea importante y poderosa. Para Schiffman y Kanuk (2001) se denomina grupo de referencia a cualquier persona o grupo que le sirva como punto de comparación a un individuo en el proceso de formación de sus valores generales o específicos, y de sus actitudes.

Desde una perspectiva de marketing los grupos de referencia son aquellos que sirven de marco de referencia a los individuos en sus decisiones de compra o de consumo.

Así para estos autores se encuentran diferenciados teniendo en cuenta el tipo de influencia que tienen sobre los individuos, de esta manera aquellos grupos de referencia cuya influencia impone valores o formas de comportamiento reciben el nombre de grupos de referencia normativos, y aquellos que sirven como paradigmas para comparar actitudes de una manera estricta se conocen como grupos de referencia comparativos.

Es probable que las influencias específicas de los grupos de referencia comparativos, dependan, hasta cierto punto, de los valores y patrones de comportamiento básicos, establecidos por grupos de referencia normativos, en las primeras etapas del desarrollo del individuo. (Schiffman y Kanuk, 2001)

El grado de influencia que un grupo de referencia puede ejercer sobre el comportamiento de un individuo depende de varios factores entre ellos la información, la credibilidad y poder del grupo de referencia y el grado de atracción del producto o servicio.

Algunos ejemplos de grupos de referencia son: grupos de amistades, grupos para ir de compras, grupos de trabajo. Para muchos consumidores, la familia es su grupo de referencia principal en gran parte de sus actitudes y formas de comportamiento.

Dentro del entorno social del individuo encontramos también la clase social, concepto que influye de manera significativa en el comportamiento del consumidor y está relacionado directamente con el entorno social en el que este se desenvuelve. La clase social se define como la división de los miembros de una sociedad en una jerarquía de clases con estatus distintivos. Comúnmente las categorías definidas en términos de clase social se clasifican en una jerarquía que abarca desde el estatus más bajo, hasta el más alto. (Schiffman y Kanuk, 2001).

Schiffman y Kanuk dicen que la investigación ha revelado las diferencias entre clases sociales en términos de sus hábitos en la forma de vestir, la decoración del hogar, las actividades recreativas y también en los hábitos de ahorro gasto y crédito. Por esta razón estas diferencias son de gran importancia para el desarrollo de estrategias de marketing, ajustadas a cada uno de los segmentos de clases sociales que se eligen como objetivo.

Según Grande (2004), el estrato social constituye uno de los principales grupos que influye en los individuos que lo integran, determinando modos y comportamientos similares entre ellos.

▪ Entorno cultural

Schiffman y Kanuk (2001) definen la cultura como la suma total de creencias aprendidas, valores y costumbres que sirven para dirigir el comportamiento de los miembros de una sociedad determinada, en su calidad de consumidores. Los componentes denominados creencias y valores, se refieren a los sentimientos y prioridades acumulados que tienen los individuos en relación con los objetos y las posesiones.

En un sentido general, tanto los valores como las creencias son imágenes mentales que influyen en un gran número de actitudes específicas y estas a su vez afectan la forma en la cual las personas tenderán a responder ante una situación específica.

La cultura puede ser entendida y conceptualizada de diversas formas. Grande (2004) sugiere que la cultura es ese todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, ley, moral, costumbre y cualquier otro tipo de capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.

Para este autor la cultura marca las diferencias, entre las sociedades, e individualmente condiciona las decisiones y comportamientos en orden a su ajuste y concordancia con el propio ambiente cultural. Schiffman y Kanuk afirma que el impacto de la cultura es tan natural y automático, que su influencia sobre el comportamiento se considera de ordinario como lo más natural. Esta se aprende como una parte de la experiencia social.

Según Grande, (2004), la cultura provee soluciones aprendidas, a problemas y situaciones que se presentan esporádica o regularmente, y proporciona criterios de actuación y elección.

De otra parte Schiffman y Kanuk, 2001, afirman que los elementos de la cultura son transmitidos por tres instituciones sociales de gran penetración: la familia, la iglesia y la escuela. Los valores fundamentales derivados de la cultura resultan apropiados para el

estudio del comportamiento del consumidor pues cada uno de estos valores proporciona una base efectiva para la segmentación de los mercados de consumidores.

Según Mollá (2006), las personas no consumen de forma aislada sino que lo hacen inmersas en una sociedad que dota de significados los consumos. La cultura se convierte entonces en un modelador de los valores que comparten los consumidores que pertenecen a ella.

Finalmente el entorno cultural proporciona el marco de referencia dentro del cual los individuos evolucionan, cambian sus estilos de vida y sus conductas. Lo que hace importante desde la perspectiva del marketing generar estrategias con base en el conocimiento y comprensión de las claves esenciales de la cultura del grupo social que constituye el objetivo de la empresa.

4.5.4 Proceso de toma de decisiones del consumidor

Existen varias escuelas de pensamiento que describen la toma de decisiones del consumidor en formas claramente distintivas. Para Schiffman y Kanuk (2001), existen cuatro puntos de vista que se toman como base para examinar los modelos de toma de decisiones del consumidor.

El primer punto de vista, es el punto de vista económico, en el cual se describe un mundo donde la competencia es perfecta y se dice a menudo que el consumidor toma decisiones de manera racional.

El segundo punto de vista es el pasivo, es el polo opuesto del punto de vista económico racional de los consumidores, este describe al consumidor como un personaje básicamente sumiso frente a los intereses egoístas y los esfuerzos promocionales de los mercadólogos.

Un tercer modelo describe al consumidor como un solucionador de problemas pensante, este modelo está enfocado en los procesos por medio de los cuales los consumidores

buscan y evalúan información sobre una determinada selección de marcas. Este punto de vista es llamado punto de vista cognitivo. (Schiffman y Kanuk, 2001).

El cuarto punto de vista o modelo considerador por Schiffman y Kanuk para la toma de decisiones, es el punto de vista emocional, este describe a un consumidor que toma decisiones con base en sus estados de ánimo.

El proceso de toma de decisiones se puede visualizar en un modelo simple diseñado para unir diferentes ideas sobre la toma de decisiones del consumidor y el comportamiento de consumo las cuales reflejan el caso del consumidor cognitivo y, hasta cierto punto el consumidor emocional.; el modelo está dividido en tres etapas distintas, pero entrelazadas: la etapa de entrada, la etapa de proceso y la etapa de salida. Véase gráfico 12.

La etapa de entrada influye para que el consumidor reconozca la necesidad que tiene de un producto o servicio y consiste en dos fuentes de información principales: los esfuerzos de marketing y las influencias sociológicas externas. Así el impacto acumulativo de los esfuerzos de marketing, las influencias sociológicas y el código de comportamiento vigente en la sociedad son datos de entrada que tienen probabilidades de influir en lo que los consumidores compran y la manera en que utilicen lo que compran.

La etapa de proceso enfoca la forma en que los consumidores toman decisiones. Los factores psicológicos inherentes a cada individuo (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes) afectan la forma en que los datos de entrada externos de la etapa de entrada influyen en el hecho que el consumidor reconozca una necesidad, trate de obtener información antes de la compra y evalúe las diferentes alternativas. A su vez, la experiencia obtenida durante la evaluación de alternativas afecta los atributos psicológicos ya existentes del consumidor.

La última etapa, la etapa de salida consiste en dos actividades estrechamente relacionadas después de la decisión: el comportamiento de compra y la evaluación después de la compra.

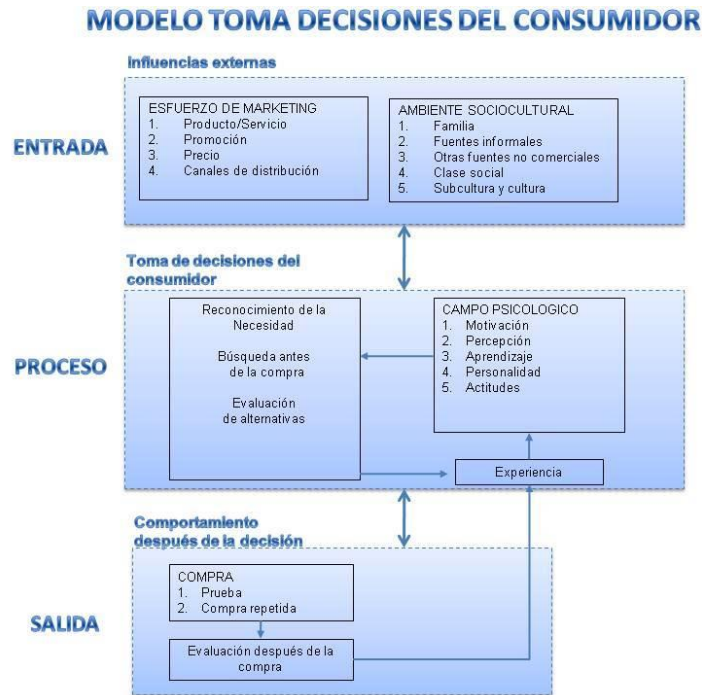


Gráfico 12. Modelo toma de decisiones del consumidor

Fuente: Schiffman y Kanuk (2001)

Mollá (2006) llama a estas etapas precompra, compra y poscompra, y afirma que el comportamiento del consumidor comprende no solo la decisión de compra sino también un conjunto de actividades relacionadas a ella. Tales actividades condicionan la decisión de compra por tanto proporcionan criterios y retroalimentación capaces de influir en las elecciones que posteriormente tomara el consumidor.

No todas las situaciones en las cuales el consumidor toma decisiones requieren que la búsqueda de información tenga el mismo grado de intensidad. Para Schiffman y Kanuk, (2001), se pueden tener en cuenta tres niveles específicos en el proceso de toma de decisiones del cliente, estos son resolución extensiva de problemas, resolución limitada de problemas y comportamiento de respuesta rutinario.

La resolución extensiva de problemas se refiere a las situaciones en las cuales el cliente no tiene criterios establecidos para evaluar una categoría de producto o servicio. En este nivel, el consumidor necesita demasiada información para establecer un conjunto de criterios que le permitan juzgar el producto o servicio evaluado.

En cuanto a la resolución limitada de problemas el cliente ya tiene establecidos los criterios básicos para evaluar el producto o servicio, sin embargo en este punto no define por completo la preferencia con relación a un grupo seleccionado de marcas.

El comportamiento de respuesta rutinario se refiere al punto en el cual el cliente ya tiene cierta experiencia en la categoría de productos o servicios de su interés y cuenta con un conjunto de criterios bien establecidos para evaluarlos.

El grado en el cual será extensiva la labor del consumidor para resolver el problema dependerá del buen establecimiento de criterios, de la cantidad de información que posee sobre cada una de las marcas que está considerando y del grado de reducción del número de marcas entre las cuales deberá hacer su elección. (Schiffman y Kanuk, 2001).

Los estudios acerca del comportamiento del consumidor han estado enfocados en las decisiones entre diversas opciones de productos, servicios y marcas. Sin embargo existen muchas más facetas en este concepto. La experiencia de usar productos y servicios, lo mismo que el placer derivado de poseer, coleccionar o consumir cosas y experiencias contribuyen a crear satisfacción en el consumidor y elevar la calidad general de vida. Así estos resultados o experiencias de consumo influyen, a su vez, en los futuros procesos de toma de decisiones de los consumidores. (Schiffman y Kanuk, 2001).

Finalmente, para Schiffman y Kanuk (2001), el marketing de relaciones produce un impacto sobre las decisiones de los consumidores y su satisfacción en términos de consumo. De esta manera las compañías establecen estrategias para propiciar la lealtad de los usuarios por medio de la confianza cumpliendo con las promesas.

5. Diseño Metodológico

Para el diseño de una investigación es necesario realizar un plan de trabajo que permita definir los métodos y formas de recolección de la información, además de la organización, sistematización y análisis de la información recolectada.

En este aparte se incluye entonces dicho plan de trabajo además de las fuentes de información primaria y secundaria que contribuyen al planteamiento de la estrategia y la solución del problema.

A continuación se detallan cada una de las actividades del plan de trabajo desarrollado.

5.1 Tipo de investigación

Para este caso la investigación es de tipo descriptiva, ya que se pretende comprender el comportamiento y las características que se presentan dentro del grupo poblacional a estudiar, y una investigación de este tipo tiene como finalidad especificar las propiedades, características y los aspectos importantes del fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke leído en Gómez, 2006).

Este tipo de estudio ayuda a predecir el comportamiento, incluye variables como gente, geografía, clima, costumbres, tradiciones; ya que mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 117).

Adicionalmente la estrategia investigativa utilizada es estudio de caso, la cual ha sido reconocida y apropiada para comprender fenómenos organizacionales y administrativos y que han utilizado investigadores tanto a nivel nacional como internacional (Einsenhardt, 1989; Ogliastrri, 1987; Weiss, 1994, Vargas, Malaver y Zerda, 2003).

Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994, pág. 13), “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Para este trabajo, se trata de puntualizar en las características de este tipo de organización, conocer el comportamiento de los clientes internos y externos frente a los servicios prestados por la organización y las experiencias con los mismos. El análisis de la investigación será de tipo cuantitativo ya que se medirán las variables con base en las encuestas realizadas, transformando así lo recopilado en valores numéricos.

5.2 Metodología de trabajo

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

En el campo de la investigación la encuesta alude a un procedimiento donde los sujetos brindan directamente información al investigador; esta proviene del contexto de la investigación cuantitativa. Aunque puede recopilar información cualitativa, lo que caracteriza a este tipo de instrumento es la intención de describir, analizar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares. (Urbano y Yuni, 2006).

Teniendo en cuenta que la investigación es de tipo descriptiva y que lo que se pretende es describir analizar y establecer la relación entre las variables que fueron extractadas del marco teórico planteado, se realizó entonces un instrumento que permitió conocer la percepción y el comportamiento de la población.

5.3 Diseño muestral

5.3.1 Población objeto de estudio

La población objeto de estudio para la presente investigación se divide en clientes internos y clientes externos, así los empleados se denominan clientes internos y los estudiantes serán denominados clientes externos.

Dicha población al momento de realizar el presente estudio, estaba compuesta por un número total de estudiantes matriculados de 4.476, de los cuales 4.000 corresponden a estudiantes de Pregrado y 476 a estudiantes de posgrado, según información de la Oficina de Registro y Matrícula de la Sede; y un número total de empleados de 478, de los cuales 283 corresponden a docentes y 195 a personal administrativo, según información de la Oficina de Personal Docente y Administrativo de la Sede.

Tanto empleados como estudiantes se encuentran distribuidos en las tres (3) sedes con las cuales cuenta la Universidad, en los cuales se desarrollan actividades académicas y administrativas.

5.3.2 Marco Muestral

La siguiente tabla muestra la distribución del marco muestral de acuerdo con la información suministrada por la oficina de registro y matrícula correspondiente a una base de datos con información de estudiantes matriculados para el segundo semestre de 2010; y la información suministrada por la oficina de personal docente y administrativo, correspondiente a dos bases de datos.

GRUPO POBLACIONAL	POBLACION TOTAL
Estudiantes	4476
Docentes y Administrativos	478
TOTAL	4954

Tabla 4. Marco muestral
Fuente: Cálculos Propios

5.3.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra utilizado es el muestreo aleatorio simple donde cada uno de los individuos de la población tiene la misma probabilidad de ser escogidos.

En una muestra aleatoria simple, todos los elementos dentro del mismo marco tienen las mismas posibilidades de selección que cualquier otro. Además cada muestra de tamaño fijo tiene las mismas posibilidades de selección que cualquier otra muestra del mismo tamaño. (Berenson et al, 2006).

5.3.4 Tamaño y precisión deseada

El tamaño de la muestra se calculó teniendo en cuenta los siguientes criterios: Confiabilidad del 95%, un error de muestreo del 5% y un porcentaje de no respuesta aproximado del 5%. El diseño muestral utilizado corresponde a la siguiente fórmula

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{\epsilon^2(N-1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Dónde:

N: Población

Z α : Confiabilidad

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

ϵ : Error de muestreo

La siguiente tabla presenta la distribución de la muestra:

GRUPO POBLACIONAL	n
Estudiantes	341
Docentes y administrativos	208
Total	549

Tabla 5. Distribución de la muestra
Fuente: Cálculos Propios

La probabilidad de éxito y la probabilidad de fracaso fueron tomadas teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la prueba piloto y la evaluación y análisis de cada una de las variables de la investigación obteniendo como resultado una probabilidad de éxito de 0.6 y una probabilidad de fracaso de 0.4.

5.3.5 Selección de la muestra

Para la presente investigación la selección de la muestra se realizó de manera aleatoria de acuerdo con los grupos poblacionales a encuestar, asegurando que todos los individuos tuvieran la misma probabilidad; a continuación se presenta la ficha técnica del muestreo.

NOMBRE DEL PROYECTO	Desarrollo de una estrategia de C.E.M aplicado a la universidad nacional sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia CRM
OBJETIVO	Desarrollar una estrategia de C.E.M como complemento a la estrategia de conocimiento, satisfacción y fidelización de los estudiantes, docentes y administrativos en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
UNIVERSO DE ESTUDIO	Clientes externos (estudiantes de pregrado y posgrado); y clientes internos (Docentes y personal administrativo) de la Universidad Nacional de

	Colombia Sede Manizales, matriculados y activos en el segundo semestre de 2010
POBLACION	Fuente: Elaboración propia s: 4476, Empleados: 478
MARCO MUESTRAL	Base de datos de estudiantes matriculados y bases de datos de personal docente y administrativo.
TAMAÑO DE MUESTRA	549 individuos
DISTRIBUCION	Selección aleatoria para cada grupo poblacional Estudiantes: 341, Empleados: 208
DISEÑO MUESTRAL	Muestreo probabilístico
PRECISION	Error de estimación igual o inferior al 5%
COBERTURA GEOGRAFICA	Campus Universitarios (Palogrande, la Nubia y el Cable) de la Universidad nacional de Colombia Sede Manizales

II
ica

5.4 Variables e indicadores

A continuación se presentan las variables e indicadores que se tuvieron en cuenta para la realización del instrumento, y su relación con los objetivos de la investigación. Cabe resaltar que tanto las variables como los indicadores fueron obtenidos de la revisión del marco teórico y su aporte para la consecución de los objetivos de la presente investigación.

VARIABLE	INDICADORES	OBJETIVO
Servicio	Calidad de los servicios Servicios ofrecidos Nivel de contacto Comunicación	Identificación y descripción de las experiencias de los clientes.
Experiencia	Tipo de beneficios ofrecidos Razón Agrado Razón desagrado Nivel de Confianza	Descripción y análisis de experiencias que desean obtener los clientes.
Compromiso	Cumplimiento de expectativas Nivel de compromiso percibido Nivel de compromiso propio	Análisis del cliente interno y externo.
Comportamiento	Importancia de la motivación Influencia creencias	Análisis de cliente interno y

	Influencia experiencias anteriores Preferencias en servicios educativos Como evalúan los servicios Grado de atracción por los servicios	externo, su entorno e interacción. Identificación y descripción de experiencias que desean los clientes
Lealtad	Recomendación de servicios Utilización de otros servicios Nivel de promoción de los servicios Imagen percibida	Relación entre la experiencia y el beneficio económico para la institución.

Tabla 7. Variables e indicadores

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Método de análisis

5.5.1 Análisis de cada pregunta

Consiste en estudiar, para el conjunto de la muestra cuantas personas han elegido una respuesta a la pregunta realizada. Este análisis corresponde entonces a dar respuesta a la naturaleza de la pregunta y el motivo por el cual se efectúa. (Abascal y Grande, 2005).

Para realizar dicho análisis se utilizó el paquete estadístico SPSS Statistics 17.0, el cual es muy utilizado para este tipo de análisis y a su vez cuenta con una interfaz muy amigable y eficiente que permite el procesamiento de la información recolectada.

5.5.2 Análisis bivariado

Implica el análisis comparativo de dos variables una de las cuales modifica a la otra, o tiene una relación con esta.

5.5.3 Análisis fuente secundaria

Con base en una de las fuentes secundarias tenidas en cuenta para el presente estudio se realizó un análisis de la misma con el fin obtener mayor información para el planteamiento de la estrategia.

5.6 Fuente de datos

Las fuentes de datos utilizadas para la presente investigación fueron fuentes primarias y fuentes secundarias.

5.6.1 Fuentes primarias

Corresponde a la información recolectada en el instrumento elaborado, teniendo en cuenta que estas son las que suministran evidencia directa sobre el tema de investigación.

5.6.2 Fuentes secundarias

Estas fuentes corresponden a la indagación y consulta de investigaciones realizadas, para conformar el marco teórico y referencial sobre el cual se sustenta la presente investigación; adicionalmente como fuente secundaria de información se tiene en cuenta el trabajo de investigación realizado por Vásquez en el segundo semestre de 2010, puesto que la información contenida allí se relaciona con los objetivos del presente trabajo y adicionalmente aún se encuentran vigentes los resultados arrojados por dicha investigación. Cabe resaltar que se cuenta con la autorización del autor para utilizar esta fuente de información.

5.7 Técnicas de recolección de la información

Teniendo en cuenta que el presente estudio es de tipo descriptivo, la información se obtuvo por medio de encuestas.

Según Urbano y Yuni (2006), la finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada respecto de los que las personas son, hacen, opinan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban, respecto al tema objeto de la investigación.

Se efectuaron encuestas directas a los individuos seleccionados aleatoriamente, el diseño del instrumento se realizó teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y cada una de las variables encontradas en el desarrollo del marco teórico que dieran respuesta a estos objetivos, antes de su aplicación se hizo una revisión del diseño del

instrumento y se validó teniendo en cuenta el trabajo realizado por Vásquez (2010), adicionalmente se realizó una prueba piloto la cual permitió perfeccionar y validar el formulario y con base en las respuestas obtenidas algunas preguntas se cerraron con el fin de hacer más expedito el análisis de la información.

5.8 Descripción del instrumento

El formulario utilizado para la recolección de la información se titula “Propuesta estratégica de C.E.M (Administración de las Experiencias de los Clientes) para Instituciones de Educación Superior como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia CRM, Encuesta general para funcionarios y estudiantes.” Adicionalmente contiene el objetivo del instrumento y aclara a las personas que diligencian el formulario que los datos registrados serán utilizados con fines investigativos.

El cuerpo del instrumento se encuentra compuesto por siete bloques cada uno con las preguntas correspondientes que buscan conocer la percepción de los encuestados de acuerdo con los objetivos planteados así:

BLOQUE I

Datos personales: son los datos básicos que requiere la investigación para poder identificar el tipo de población sobre la cual se está aplicando el instrumento

BLOQUE II

Servicios: Permite identificar la percepción de satisfacción con respecto a los servicios brindados por la institución, y adicionalmente busca conocer cuáles son los servicios que consideran los encuestados son los que brinda la Universidad.

BLOQUE III

Compromiso: en este bloque se indaga sobre el compromiso percibido y el compromiso propio de cada uno de los encuestados adicionalmente para el grupo poblacional de empleados evalúa la variable motivación como parte fundamental en la atención de los clientes.

BLOQUE IV

Experiencia: Busca conocer la percepción de las experiencias que tienen los encuestados cuando entran en contacto con los servicios ofrecidos por la Universidad.

BLOQUE V

Fidelización: Pretende recoger información sobre la intención de recomendación y/o utilización de servicios ofrecidos por la institución así como la imagen que tienen de esta.

BLOQUE VI

Motivación y Comportamiento: Se indaga acerca de los motivos y preferencias de los encuestados en la utilización de servicios educativos así como la influencia de las experiencias en la percepción de los servicios.

BLOQUE VII

Comportamiento: busca encontrar respuestas a los aspectos y comportamientos importantes que tienen en cuenta los clientes al momento de tomar la decisión de utilizar los servicios.

El instrumento fue diseñado con preguntas que permitieran recoger la información necesaria y de la manera más clara posible, a continuación se describen el tipo de preguntas utilizadas y las instrucciones generales utilizadas para el diligenciamiento del mismo.

Preguntas excluyentes o de selección única

Estas preguntas presentan dos o más opciones de respuesta, sin embargo, el encuestado sólo debe señalar una.

Ej.

La promoción que realiza la universidad sobre sus servicios es?

1. Totalmente insuficiente

4. Medianamente suficiente

2. Insuficiente

5. Totalmente suficiente

3. Ni insuficiente ni suficiente

Preguntas incluyentes o de selección múltiple

Son preguntas que tienen más de una opción de respuesta, dando la posibilidad al encuestado de señalar las que considere necesarias.

Ej.

¿Qué dificultades considera usted que existen al momento de tomar la decisión frente a los servicios que ofrece la universidad?

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Costo | <input type="checkbox"/> | 5. Procedimientos ineficientes | <input type="checkbox"/> |
| 2. Calidad | <input type="checkbox"/> | 6. Desconocimiento de | <input type="checkbox"/> |
| 3. Limite en cupos | <input type="checkbox"/> | los servicios | |
| 4. Tiempo de atención en
horarios adicionales | <input type="checkbox"/> | 7. Ninguna | <input type="checkbox"/> |

Preguntas alfanuméricas

Corresponde a las preguntas donde se solicita al encuestado precisar la respuesta a través de una información adicional.

Ej.

Si su respuesta fue No, Explique porqué

Preguntas numéricas

Corresponde a preguntas donde la respuesta se da de forma numérica.

Ej.

Hace cuantos Años/Meses se encuentra en la Universidad

Años Meses

Preguntas abiertas

Corresponde a aquellas preguntas en las que después del enunciado hay un espacio en blanco para que el encuestado conteste.

Ej.

Cuáles considera usted que son los servicios que ofrece la universidad?

Flujos

Consisten en mensajes que permiten al encuestado continuar con un orden lógico y coherente del formulario de acuerdo con la información que va suministrando.

Ej.

Si es docente o administrativo pase a la pregunta 7

5.9 Prueba piloto

Con el fin de verificar el funcionamiento del instrumento así como la efectividad de la estrategia de aplicación y perfeccionar cada uno de sus componentes, se realizó una prueba piloto.

Esta prueba piloto se realizó entre el 13 y 21 de septiembre de 2010, conto con la participación de 50 personas de los dos grupos poblacionales tenidos en cuenta en la presente investigación, los cuales fueron escogidos aleatoriamente.

Para la prueba piloto el instrumento conto con 37 preguntas que buscaban afianzar los conocimientos y reforzar las variables de estudio, la mayoría de las preguntas se plantearon de forma abierta.

Luego de la realización de la prueba piloto, teniendo en cuenta la respuesta dada por los encuestados, se rediseñó el instrumento cerrando la mayoría de las preguntas que en principio se habían planteado abiertas e incluyendo otras variables que permitieran un mejor conocimiento de la percepción de los encuestados.

5.10 Trabajo de campo

Después de determinar la muestra para la presente investigación, luego de realizar la prueba piloto y una vez diseñado el instrumento para la recolección de la información, se llevó a cabo la aplicación del instrumento teniendo en cuenta el público objetivo, la estrategia de aplicación y los lugares en los cuales se podría localizar las personas a las cuales se les aplicaría la encuesta.

Para el trabajo de campo, se contó con la participación y apoyo de un grupo de cinco (5) estudiantes del programa de administración de empresas, a los cuales se les realizó una capacitación general sobre el objetivo de la encuesta, el diligenciamiento de la misma y la forma en que se debería abordar a la población encuestada.

La encuesta se aplicó de manera directa, abordando a cada una de las personas seleccionadas para el diligenciamiento de la encuesta. De igual manera aquellas personas que no entendían alguna de las preguntas del cuestionario fueron orientadas por el encuestador con base en la capacitación realizada.

6. Procesamiento y análisis de resultados

6.1 Análisis de cada pregunta

A continuación se detalla el análisis de cada una de las variables planteadas en la encuesta y el resultado obtenido luego del trabajo de campo.

6.1.1 Información demográfica

La encuesta se realizó a 549 personas entre estudiantes y empleados presentando la siguiente información

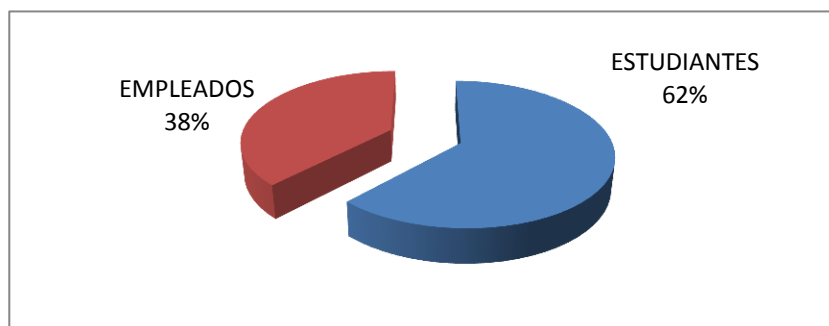


Gráfico 13. Distribución población encuestada

Fuente: Cálculos propios

De la población encuestada el 38% fueron empleados que corresponde a 208 encuestas aplicadas y el 62% a estudiantes grupo al cual se aplicaron 341 encuestas, de acuerdo con la fórmula para obtener la muestra.

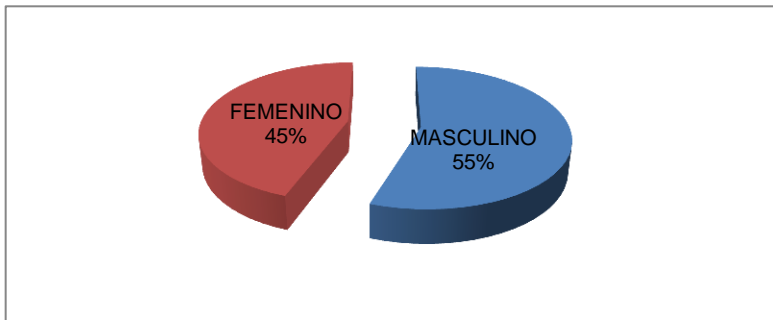
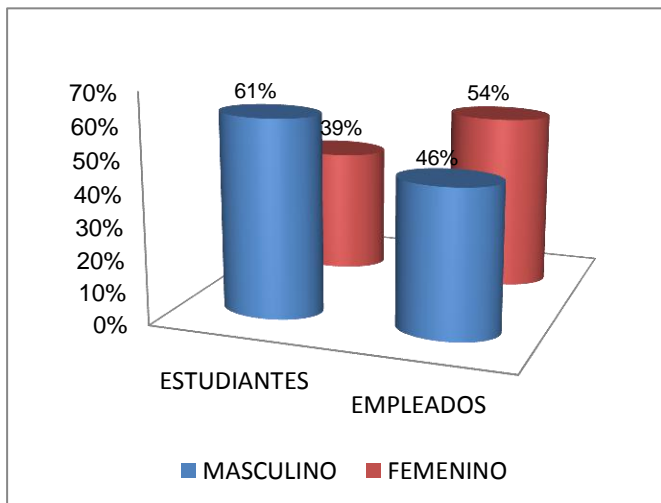


Gráfico 14. Distribución género

Fuente: Cálculos propios

Así mismo el 55% de la población encuestada son hombres y el 45% mujeres, adicionalmente por grupo de encuestados el comportamiento de género fue el siguiente



Entre el Grupo Poblacional de estudiantes, el 61% de los encuestados son hombres y el 39% son mujeres; así mismo para el Grupo Poblacional de empleados el 54% de los encuestados son mujeres y el 46% son hombres.

Gráfico 15. Distribución género por grupo poblacional

Fuente: Cálculos propios

Con respecto al tiempo de permanencia en el grupo poblacional de estudiantes se denota un alto porcentaje en el rango de 0 a 2 años y una participación significativa de estudiantes que se encuentran en la institución hace al menos 4 años. Sin embargo para el grupo poblacional de empleados la relación es diferente pues en este la participación mayor se da de empleados que llevan más de 8 años en la institución.

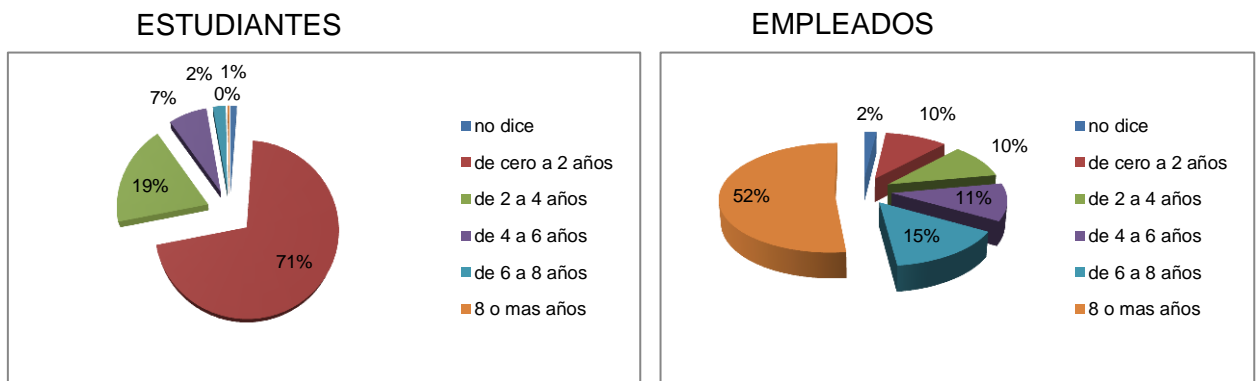


Gráfico 16. Tiempo de Permanencia por grupo poblacional
Fuente: Cálculos propios

Para el grupo poblacional de estudiantes los siguientes son los resultados con respecto al programa en el cual se encuentran actualmente en la Universidad, La encuesta tuvo participación de los estudiantes de los diferentes programas que ofrece la Universidad de acuerdo con lo obtenido en los resultados de la misma

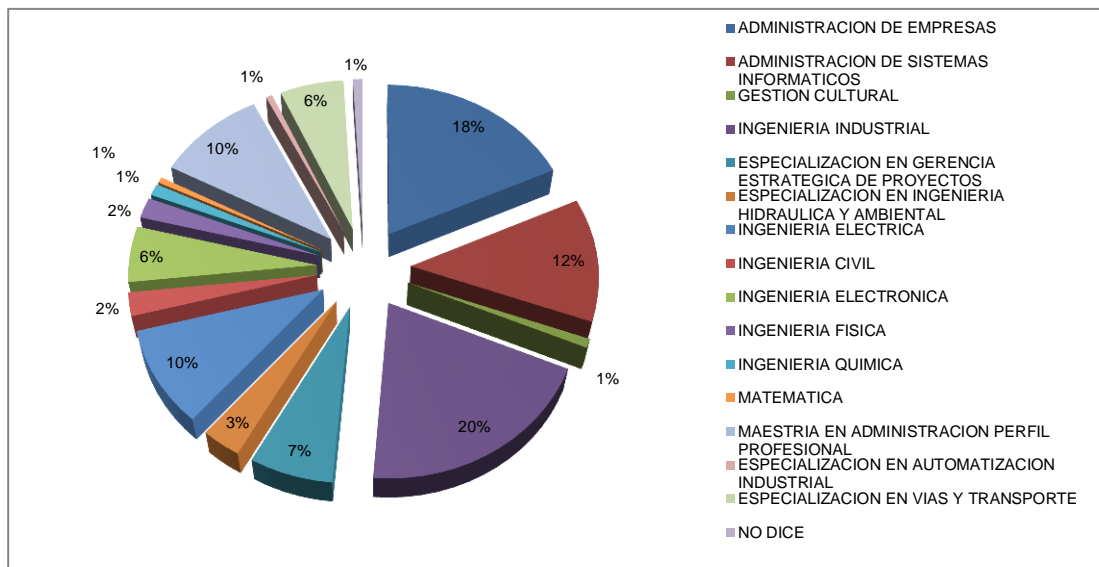
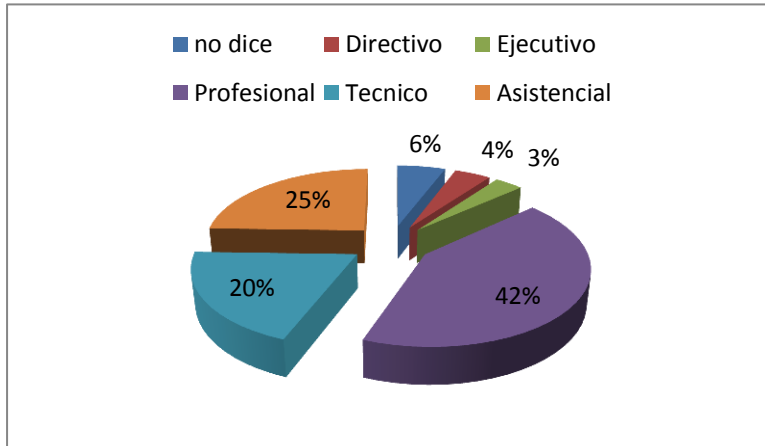


Gráfico 17. Distribución población estudiantil en programas
Fuente: Cálculos propios

Para el grupo de población correspondiente a empleados se realizó una pregunta adicional en cuanto al cargo que ocupan dentro de la institución obteniendo los siguientes resultados.



Así dentro de las encuestas aplicadas predominan cargos como Profesional, Técnico y Asistencial, en este punto cabe resaltar que un 6% de los encuestados no respondieron la pregunta.

Gráfico 18. Cargos ocupados empleados encuestados

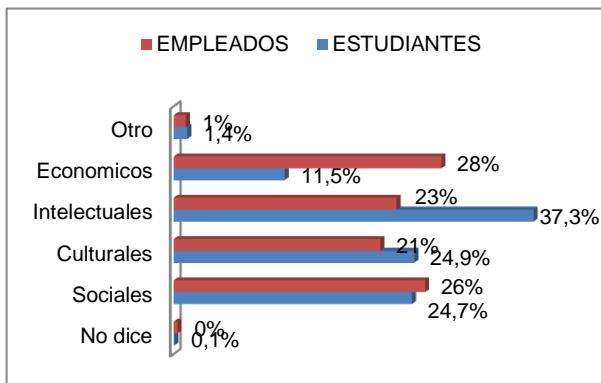
Fuente: Cálculos propios

Se continúa con el análisis de las preguntas realizadas en la encuesta, las cuales se hicieron por temas de la siguiente manera:

6.1.2 Servicios

Parte fundamental de una estrategia de administración de experiencias del cliente tiene que ver con el tipo de servicios que se ofrecen en la institución por este motivo es de gran importancia indagar la percepción que tienen tanto los clientes internos como externos de estos y así tener un conocimiento amplio sobre variables inherentes a los servicios como beneficios, satisfacción, calidad y oportunidad de los mismos pues si el cliente está satisfecho la probabilidad que continúe con la relación es mayor que si este queda insatisfecho con el servicio. A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con las variables ya mencionadas.

1. Qué Tipo de beneficios considera usted que le brinda la Universidad Nacional?



Entre la respuesta dada por los estudiantes se destaca con un 37% la consideración que los beneficios brindados por la Universidad son los intelectuales.

En el grupo poblacional de los empleados se destaca la consideración de beneficios económicos con un 28%.

Gráfico 19. Beneficios

Fuente: Cálculos propios

En cuanto a los beneficios sociales y culturales la respuesta de los encuestados tiene un porcentaje muy similar tanto por grupo, como por beneficio considerado.

Así también otros beneficios considerados fueron: beneficios de bienestar y beneficios deportivos.

2. Cuál es el nivel de satisfacción que representa para el encuestado los momentos de contacto que tiene con los empleados de la Universidad.

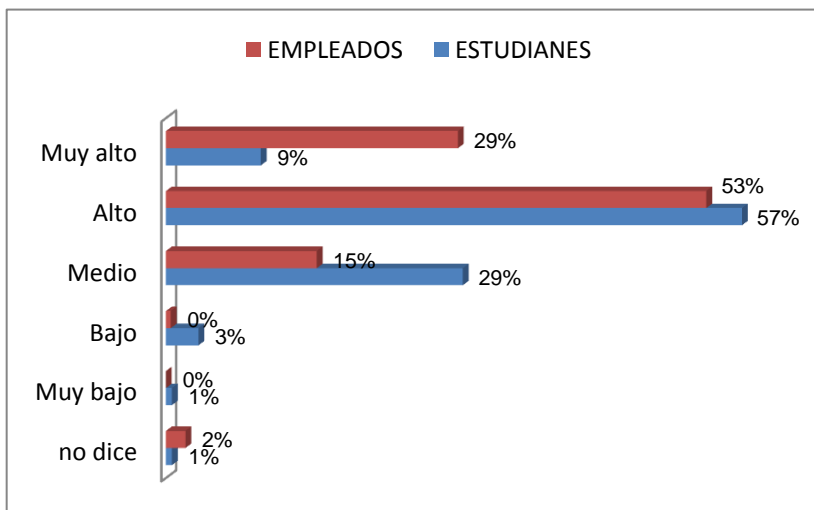


Gráfico 20. Nivel de satisfacción

Fuente: Cálculos propios

Entre la respuesta dada por los estudiantes se destaca el porcentaje de encuestados que tienen un nivel alto y muy alto de satisfacción con los momentos de contacto con la Universidad siendo el 66%, sin embargo se debe tener en cuenta el porcentaje de encuestados que consideran que el nivel de satisfacción es medio con un 29%, ya que es un porcentaje significativo y la estrategia que se diseñe debe ir enfocada a mejorar este nivel de satisfacción haciendo que los momentos de contacto sean mejor calificados por los clientes externos.

Con respecto a los resultados arrojados por el grupo poblacional de empleados el nivel de satisfacción alto y muy alto tiene un porcentaje de 81%.

De los anteriores resultados se puede inferir que la relación entre empleados dentro de la universidad es muy buena, sin embargo no se denota lo mismo con respecto al cliente externo.

3. Nivel de calificación de la comunicación en la Universidad

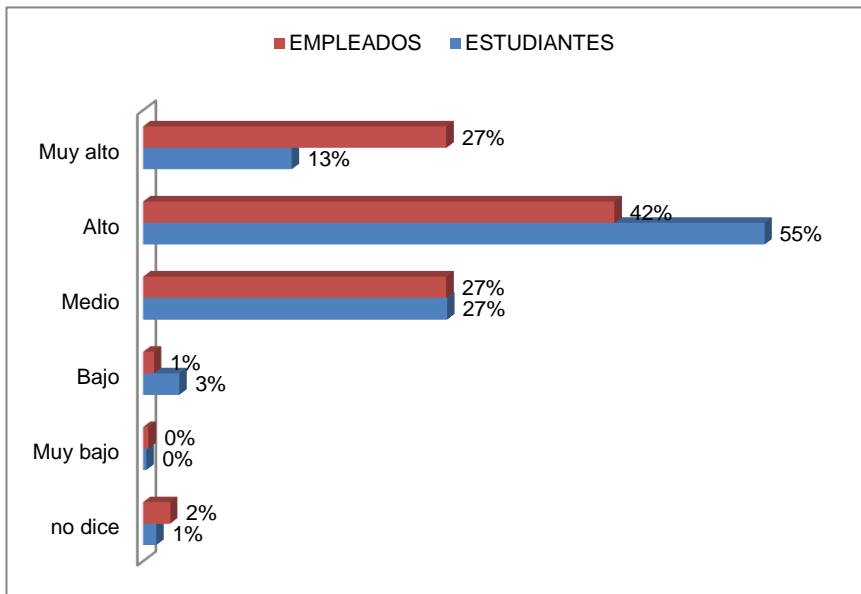


Gráfico 21. Nivel de Comunicación

Fuente: Cálculos propios

En la respuesta dada por los estudiantes se destaca el alto porcentaje de encuestados que califican con nivel alto y muy alto la comunicación siendo el 68%, también se debe destacar el 27% de este grupo poblacional que considera que la comunicación se encuentra en nivel medio.

Al igual que los estudiantes el 69% de los empleados considera el nivel de comunicación alto y muy alto, pero también el 27% califica con nivel medio la comunicación.

De esta manera el nivel de comunicación es clave dentro de las experiencias que tienen los clientes tanto internos como externos con los servicios brindados por la Universidad, por tal motivo se debe realizar especial énfasis en esta variable en la estrategia que se pretende plantear para mejorar así la percepción que tienen tanto los clientes internos como externos de esta variable en los servicios que brinda la Universidad.

4. Cuales considera el encuestado que son los servicios ofrecidos por la Universidad

Esta pregunta se planteó de forma abierta, dando la oportunidad a los encuestados de responder sin ninguna opción planteada, este tipo de pregunta para este caso permite al encuestado traer a su mente los servicios de mayor recordación o más conocidos dentro de la Universidad, los resultados se muestran a continuación

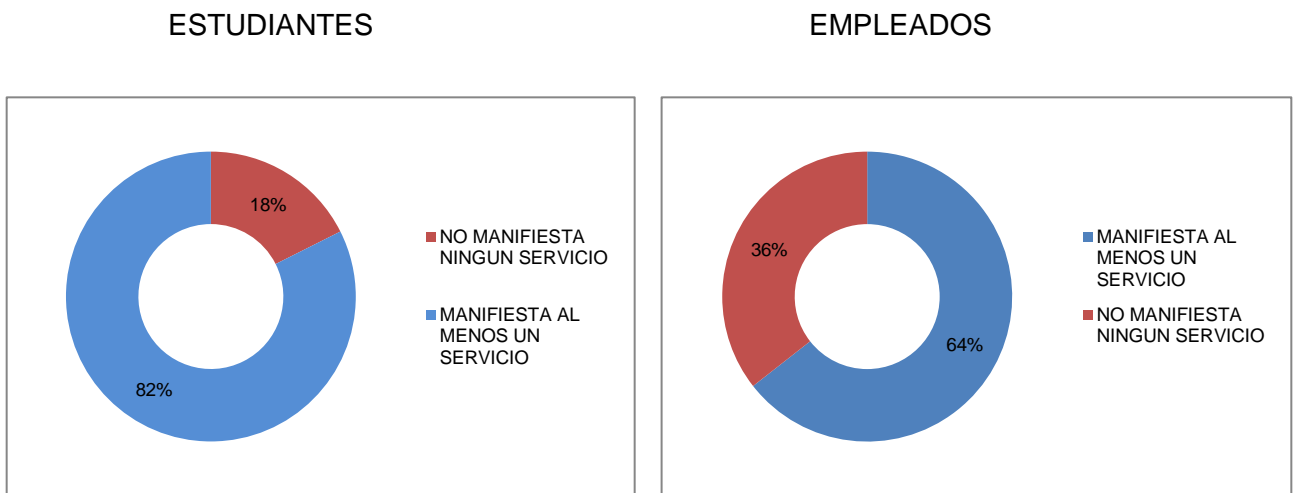


Gráfico 22. Servicios ofrecidos
Fuente: Cálculos propios

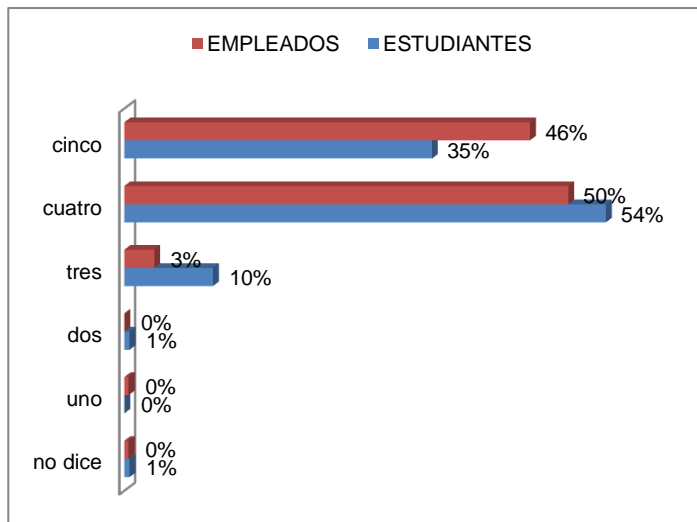
El 82% de los estudiantes encuestados manifestaron al menos un servicio ante esta pregunta, de igual manera el 64% de los empleados encuestados manifestaron al menos un servicio teniendo en el grupo poblacional de estudiantes un porcentaje de no respuesta del 18% y en los empleados de un 36%. La siguiente tabla muestra cuales fueron los servicios que consideraron los encuestados son los que ofrece la Universidad Nacional Sede Manizales.

SERVICIOS CONSIDERADOS POR ESTUDIANTES	SERVICIOS CONSIDERADOS POR EMPLEADOS
Formación	Formación
Recreación	Capacitación
Extensión	Docencia
Gimnasio	Enseñanza
Bienestar Universitario	Asesorías
Biblioteca	Recreación
Eventos culturales	Deportes
Salas de micros	Gimnasio
Laboratorios	Salud
Transporte	Biblioteca
Alimentación	Tesorería
Apoyo Socioeconómico	Correo Electrónico
Investigación	Correo Físico
Información	Restaurante
Ludoteca	Cafetería
Semilleros	Extensión
Bolsa de Empleo	Investigación

Del anterior resultado se puede inferir que la percepción de servicios prestados por la universidad es muy similar tanto en los estudiantes como en los empleados, cabe resaltar que los servicios más mencionados por los dos grupos poblacionales es la educación, biblioteca, bienestar universitario e investigación, esto puede denotar un mayor esfuerzo en estos servicios para lograr dicha recordación, adicionalmente para cada uno de estos se mencionan servicios propios como en los empleados la salud, tesorería y correo físico, servicios no considerados por los estudiantes.

Finalmente se debe entonces realizar una estrategia que contemple tanto el servicio esencial de la Universidad como los servicios periféricos y complementarios, para que la experiencia tanto de los clientes internos como externos sea integral y la recordación se de en cada uno de estos servicios.

5. Cómo califica la calidad en los servicios ofrecidos por la Universidad



Con un porcentaje del 90% aproximadamente los estudiantes calificaron entre cuatro y cinco la calidad de los servicios de la Universidad, el 10% restante se ubicó en una calificación de tres

Para el grupo poblacional de empleados la calificación de la calidad de los servicios entre cuatro y cinco fue dada por un 97% de los encuestados.

Gráfico 23. Calidad de los servicios ofrecidos

Fuente: Cálculos propios

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos la percepción de calidad de los servicios que ofrece la Universidad es muy alta, por tal motivo debe ser potenciada por la estrategia que se planteará.

6. Percepción de oportunidad de los servicios ofrecidos por la Universidad

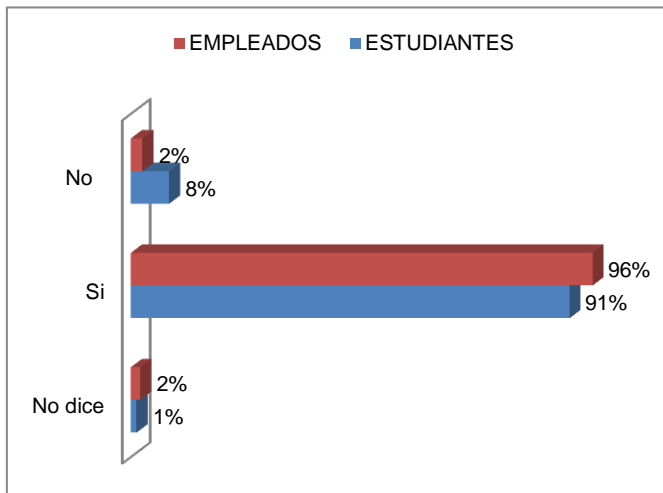


Gráfico 24. Oportunidad de los servicios
Fuente: Cálculos propios

Tanto el grupo poblacional de estudiantes, como el de empleados consideran que los servicios prestados por la Universidad son oportunos lo cual refuerza la percepción con respecto a la calidad del servicio evaluada en pregunta anterior.

6.1.3 Compromiso

El compromiso es importante ya que éste refleja la lealtad que tienen los empleados con la organización, lo que hace que la organización muestre una mayor coherencia entre lo que posee, lo que ofrece y lo que le compran sus clientes, quienes perciben y detectan este fenómeno como un elemento positivo y generador de valor. (Moncada, 2009), la lealtad de los empleados tendrá como consecuencia un incremento de la fidelidad de los clientes. Las siguientes son las preguntas realizadas con respecto a esta variable, para el grupo de estudiantes solo se realizó la pregunta de nivel de compromiso percibido y compromiso propio, así para el grupo poblacional de empleados se tuvo en cuenta la variable motivación y la importancia de esta en la atención de los clientes.

1. Nivel de compromiso que percibe el encuestado por parte de los empleados de la Universidad

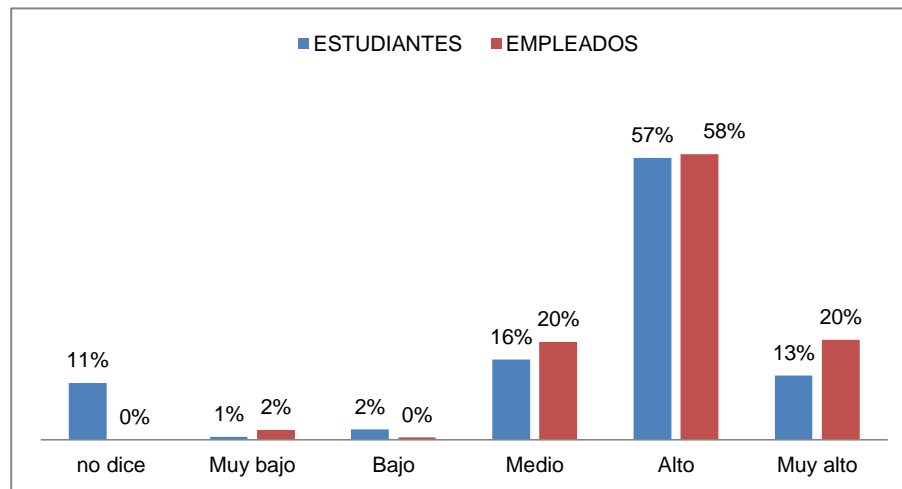


Gráfico 25. Nivel de compromiso percibido

Fuente: Cálculos propios

Los resultados denotan un nivel alto y muy alto en el compromiso que perciben los encuestados por parte de los empleados de la universidad, siendo el resultado para estudiantes de 70% y de empleados de 78%, en este punto es de resaltar que el 11% de los encuestados del grupo de estudiantes no respondieron esto puede ser motivado por el poco contacto que tienen con la Universidad lo cual será expuesto en una pregunta posterior y se podrá reafirmar esta hipótesis, o en su defecto el diseño del flujo en la encuesta pudo haber causado este elevado nivel de no respuesta, ya que, en esta pregunta si el encuestado era estudiante debía pasar por alto la pregunta de motivación seguida de esta lo cual se pudo haber dado para confusión en la respuesta de esta.

De igual manera el porcentaje tanto de estudiantes como de empleados que consideran que el nivel de compromiso que tienen los empleados con la Universidad es medio; es significativo con un 20% y 16% respectivamente.

En investigación realizada por Moncada (2009), los resultados arrojados con respecto a compromiso mostraban una percepción por parte de los empleados de la institución de bajo compromiso de los compañeros lo cual denota que la Universidad ha realizado esfuerzos para mejorar el compromiso que sienten sus integrantes y a la vez que este sea percibido tanto por los clientes internos como externos.

2. La Motivación en el trabajo es parte fundamental de la forma de atención a los clientes (esta pregunta se realizó solo al grupo de empleados)

MOTIVACIÓN FUNDAMENTAL PARA ATENCIÓN A LOS CLIENTES	
Respuesta	Porcentaje
No dice	1%
Si	98%
No	1%

Tabla 8. Motivación como parte fundamental de la atención
Fuente: Cálculos Propios

El 98% de los empleados considera la motivación como parte fundamental para la atención de los clientes, en la investigación realizada por Moncada 2009, se plantea un escenario similar y se describen las diferentes estrategias de motivación que tienen la institución.

2.1 Razones por las cuales el encuestado considera que la motivación es fundamental para la atención de los clientes

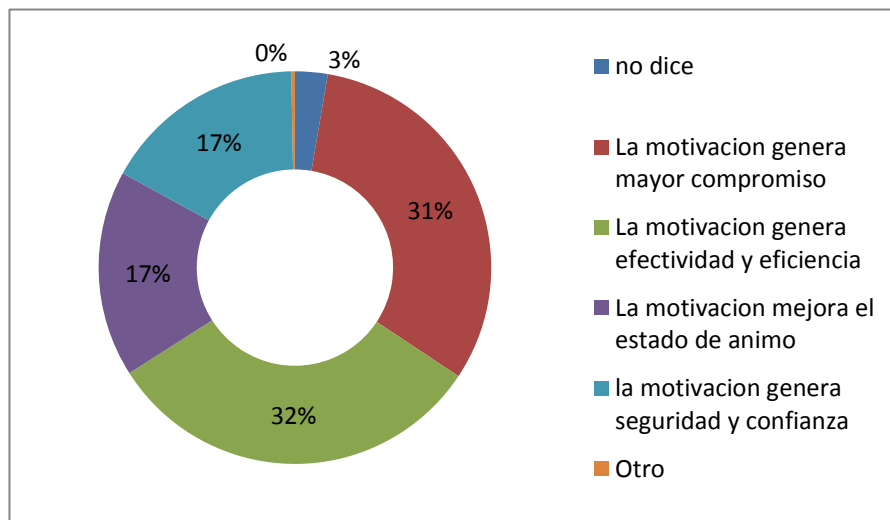


Gráfico 26. Razones por las cuales la motivación es parte fundamental de la atención

Fuente: Cálculos propios

En su mayoría los empleados consideran que la motivación es importante ya que genera mayor compromiso y a su vez efectividad y eficiencia, con un porcentaje menor se considera que la motivación mejora el estado de ánimo y también genera seguridad y confianza.

De lo anterior se desprende la importancia para mejorar las experiencias de los clientes trabajar en la motivación de los empleados.

3. Nivel de compromiso que tiene el encuestado con la Universidad

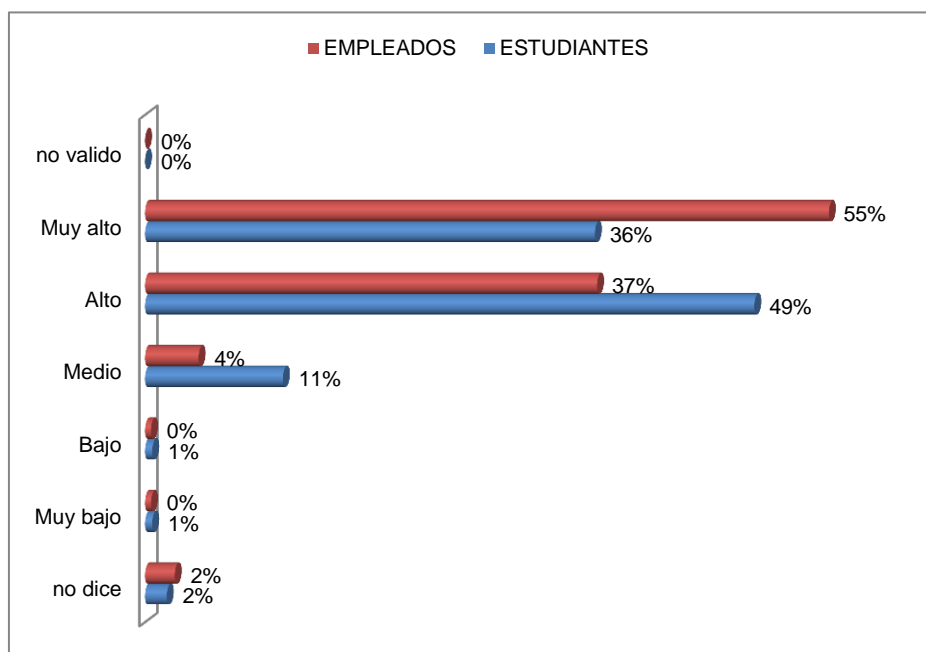


Gráfico 27. Nivel de compromiso de los encuestados con la institución.

Fuente: Cálculos propios

Los resultados muestran un alto nivel de compromiso tanto de los estudiantes como de los empleados con la Universidad, pero a su vez muestra unas pequeñas diferencias entre la percepción que tienen los mismos por parte del compromiso de los empleados.

6.1.4 Experiencia

La experiencia se refiere a situaciones en las cuales el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad del servicio, en la administración de las experiencias del cliente es de vital importancia conocer las experiencias que tienen los clientes con la institución pues en función del resultado de la prestación del servicio anterior la expectativas se verán afectadas positiva o negativamente y por ende el comportamiento futuro del cliente.

1. Las expectativas generadas por la Universidad son cumplidas en el momento de obtener los servicios

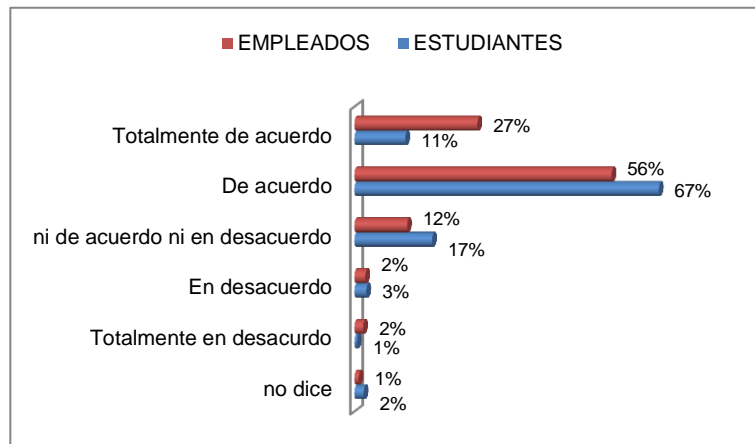
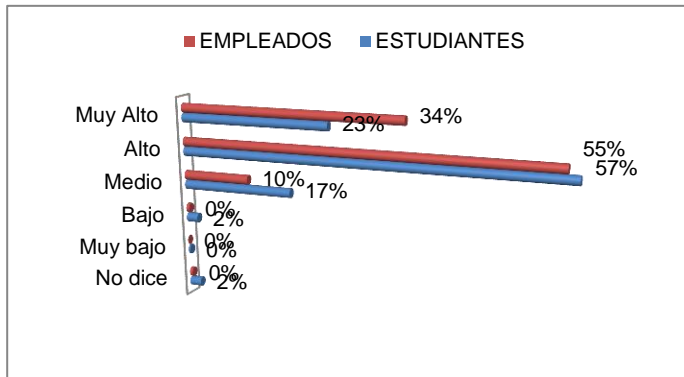


Gráfico 28. Cumplimiento de expectativas

Fuente: Cálculos propios

Para esta variable se puede observar que los dos grupos poblacionales se encuentra que la Universidad tiene un alto cumplimiento a las expectativas que genera, teniendo en cuenta que aproximadamente un 78% de los estudiantes, y un 84% de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación realizada en la pregunta, un 12% de los empleados y 17% de los estudiantes no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el cumplimiento de la expectativas generadas, es decir, se encuentran en una opinión neutra frente a la pregunta realizada.

2. Cuál es el nivel de confianza que le generan los servicios que ofrece la universidad



Los resultados muestran un nivel alto y muy alto de confianza tanto de los estudiantes como de los empleados hacia los servicios ofrecidos por la Universidad, teniendo así un 80% y 89% respectivamente.

Gráfico 29. Nivel de confianza

Fuente: Cálculos propios

La consideración por parte de los estudiantes de un nivel medio de confianza es significativa con un 17%, por lo anterior esta es una variable que se debe tener en cuenta al momento de plantear la estrategia.

3. En algún momento ha sentido frustración por alguno de los servicios que le ha prestado la Universidad

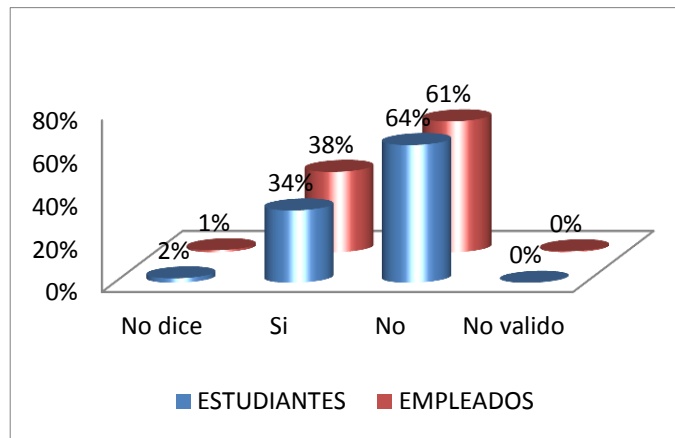


Gráfico 30. Frustración con los servicios

Fuente: Cálculos propios

De lo anterior se puede deducir que es alto el porcentaje de frustración que presentan los dos grupos poblacionales con un 34% en los estudiantes y un 38% en los empleados, lo que implica un trabajo en cada uno de los momentos de verdad críticos de los procesos que permitan mejorar las experiencias y reducir la frustración sentida por los clientes tanto internos como externos, ya que, estas frustraciones influyen directamente en las

expectativas que se generan en los clientes y pueden llegar a generar desconfianza por el servicio ofrecido.

Dentro de los servicios donde el grupo poblacional de estudiantes han sentido frustración se tienen los siguientes:

Servicio de internet, atención en registro y matricula, restaurante, servicios médicos, sistema de información académica, carnetización, contenido de las asignaturas, falta de planeación de los docentes, atención, información.

Para el grupo poblacional de empleados los siguientes son los servicios en los cuales este estamento ha sentido frustración:

Servicios de internet, docencia, tramitología en servicios administrativos, atención deficiente de algunos funcionarios.

4. Cuáles son los servicios a los que ha tenido acceso en la Universidad que más le agradan

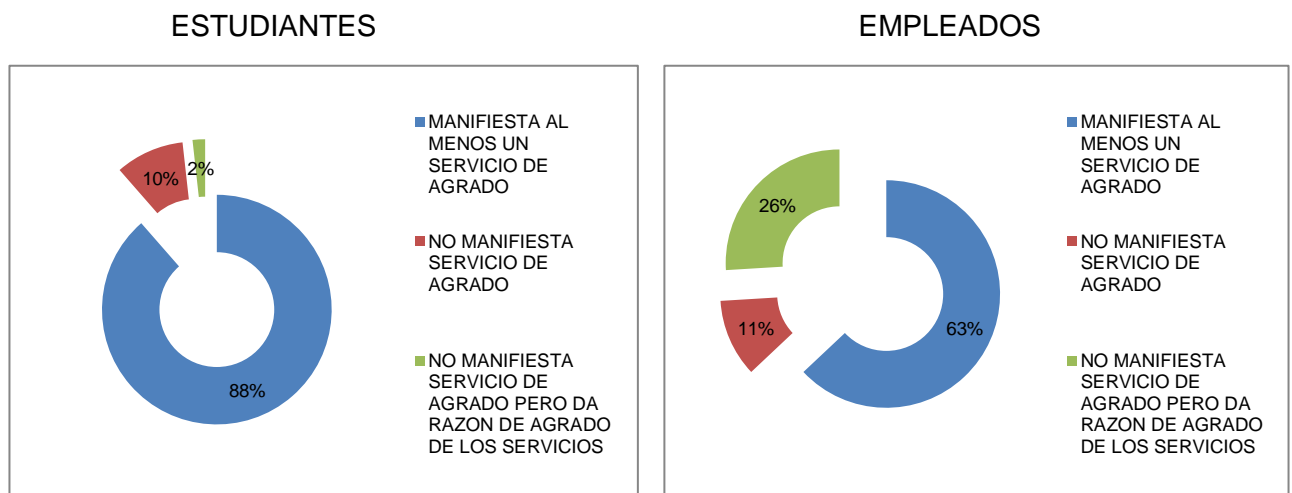


Gráfico 31. Manifestación de servicios de agrado

Fuente: Cálculos propios

El 88% del grupo poblacional de estudiantes, manifestó al menos un servicio de agrado, mientras para el grupo poblacional de empleados solo el 63% dio respuesta a la pregunta con algún servicio, entre los empleados y los estudiantes existe un porcentaje de no respuesta del 11% y 10%, en este punto es importante resaltar que hubo tanto estudiantes como empleados que no consideraron ningún servicio de agrado pero si dieron respuesta al porqué del agrado, lo anterior puede interpretarse de dos maneras, mala respuesta a la pregunta o no hay preferencias por servicios específicos sino que el agrado es por todos los servicios y por tal motivo dan la razón, ya que, la pregunta está ligada.

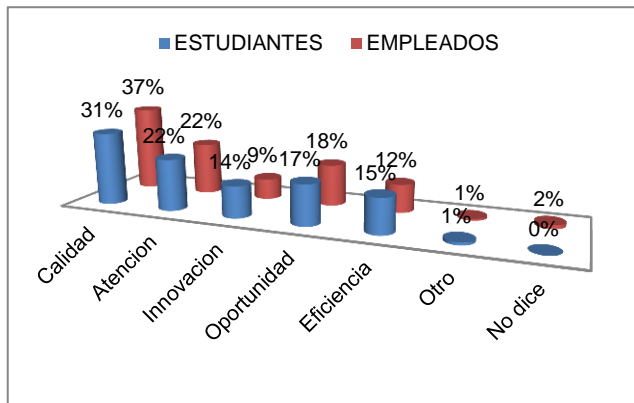
Dentro de los servicios de mayor agrado se encuentran:

SERVICIOS DE MAYOR AGRADO ESTUDIANTES	SERVICIOS DE MAYOR AGRADO EMPLEADOS
Internet	Capacitación
Transporte	Extensión
Restaurante	Recreación
Biblioteca	Unisalud
Centro de acondicionamiento físico	Biblioteca
Salas de Micros	Consultoría
Salud	
Laboratorios	
Educación	

Lo anterior muestra un agrado alto tanto de estudiantes como de empleados por el servicio de Biblioteca, y los servicios de Bienestar siendo los más mencionados por estos dos grupos.

Dentro del grupo poblacional de estudiantes se menciona la educación como servicio de agrado sin embargo este no es muy recurrente teniendo solo un 6% de esta población que lo menciona, al ser la educación el servicio esencial de la institución, los resultados nos plantean una baja consideración de este, siendo los servicios complementarios los más mencionados por los dos grupos poblacionales, así entonces la estrategia debe conducir a un mayor agrado del servicio esencial respaldado tanto por los servicios facilitadores como por los complementarios con el fin de dar una mejor experiencia a los clientes.

4.1 Porque le agradan estos servicios



Los resultados muestran que un 31% de los estudiantes manifiestan que el motivo de agrado de los servicios es debido a su calidad, seguido de atención con un 22% y oportunidad con un 17%; la innovación y la eficiencia están después con un 14% y 15% respectivamente.

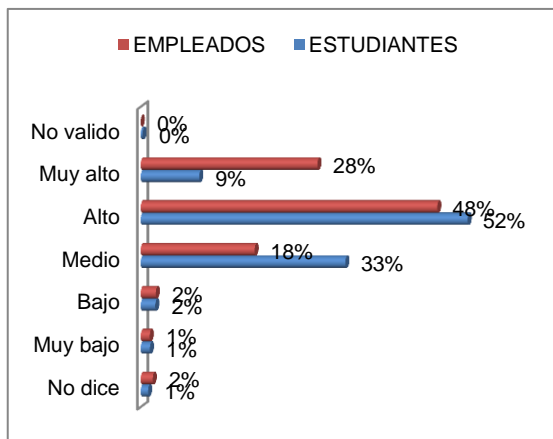
Gráfico 32. Razón de agrado de los servicios

Fuente: Cálculos propios

Para el grupo poblacional de empleados la calidad es el motivo de mayor agrado con 37%, seguido de la atención con un 22%, la oportunidad con un 17%, la eficiencia y la innovación en los servicios se ubican en un 12% y 9% en estas dos consideraciones.

Dentro de otras razones consideradas por los grupos poblacionales están: economía, compromiso, comodidad, buenas instalaciones, diversión, bienestar, calidad y calidez de los funcionarios y formación.

5. El nivel de contacto que tiene la universidad con usted es



Con respecto al nivel de contacto los estudiantes manifiestan en su mayoría un nivel alto y muy alto con un 63%, sin embargo el porcentaje de estudiantes que manifiestan nivel medio de contacto 33% es significativo, lo que confirma lo expuesto anteriormente con respecto a la respuesta del nivel de compromiso que perciben los estudiantes por parte de los empleados donde un 11% no dio respuesta.

Gráfico 33. Nivel de contacto

Fuente: Cálculos propios

Para esta pregunta, los empleados manifiestan en su mayoría que el nivel de contacto se encuentra entre alto y muy alto con un 76% y un 18% consideran que el nivel de contacto es medio.

Así entonces es importante destacar el alto porcentaje de estudiantes y empleados que expresan un nivel medio de contacto con la Universidad, lo cual permite inferir que esto puede estar relacionado con la promoción y comunicación que tiene la universidad con sus clientes tanto internos como externos, en cuanto a la comunicación anteriormente evaluada los resultados muestran que un porcentaje significativo de estudiantes y empleados consideran que el nivel de comunicación es medio lo cual confirma lo que se está planteando, con respecto a la promoción esta será evaluada más adelante dentro de las preguntas realizadas en la encuesta.

6. Cuáles son los servicios a los que ha tenido acceso en la Universidad que le han generado experiencias negativas

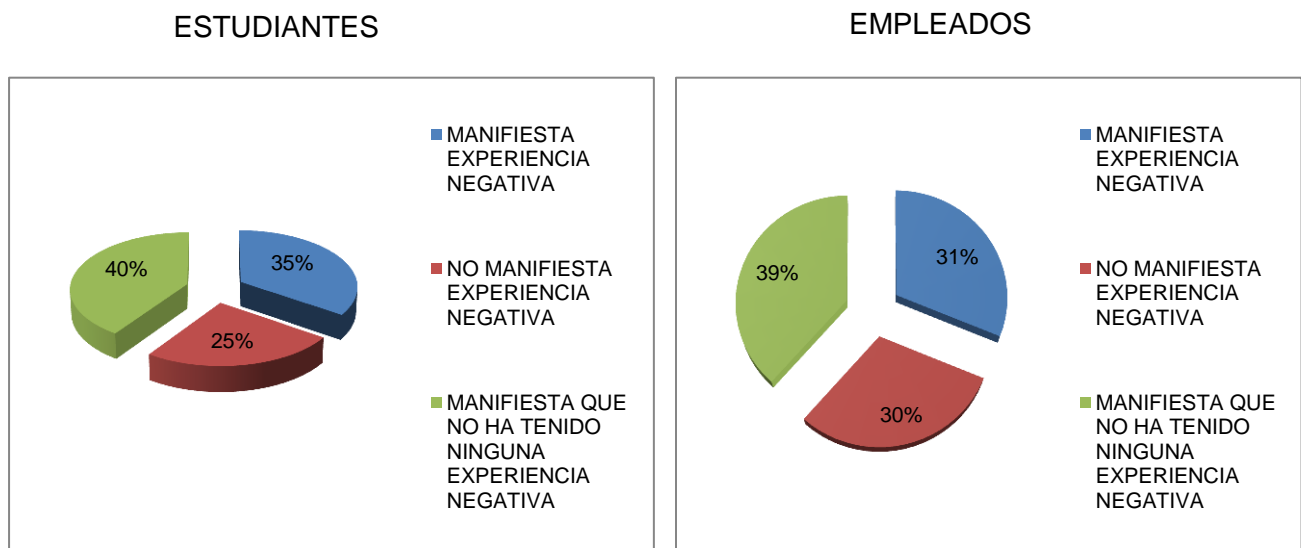


Gráfico 34. Manifestación de experiencias negativas

Fuente: Cálculos propios

Para la variable de experiencia negativa el manejo fue similar a la pregunta de agrado de los servicios y se obtuvo un alto porcentaje tanto de estudiantes como de empleados que manifiestan que no han tenido ninguna experiencia negativa con un 40% y 39% respectivamente, esta se agrupa con el porcentaje de no respuesta y da un 65% y 69% que se puede interpretar como personas que no han tenido experiencias negativas con los servicios de la Universidad por tal motivo no expresan un servicio específico; el porcentaje restante de 35% y 31% respectivamente manifiestan experiencias negativas el

cual es significativo, a continuación se muestra cual fue la respuesta que dieron los encuestados con respecto a las experiencias negativas que han tenido.

EXPERIENCIAS MANIFESTADAS POR LOS ESTUDIANTES	EXPERIENCIAS MANIFESTADAS POR LOS EMPLEADOS
Registro y matricula	Investigación
Atención y respuesta de solicitudes	Tramites en servicios administrativos
Sistema de información académica	Atención de algunos empleados
Carnetización	Servicios de contratación
Internet	Servicios financieros
Transporte	
Alimentación	

En este punto es importante resaltar las experiencias negativas que tanto empleados como estudiantes tienen en la atención y respuesta de solicitudes por tramitología lo cual puede llegar a influir la satisfacción que sienten estos dos grupos por los servicios que presta la universidad, también es importante evaluar estos servicios que son similares a los expuestos al momento de preguntar por sentimiento de frustración, pues están generando brechas en el contacto con los clientes internos y externos y como se dijo anteriormente pueden llegar a generar desconfianza por los servicios ofrecidos y motivar la no utilización y/o recomendación de estos.

6.1 Porque se generaron estas experiencias negativas

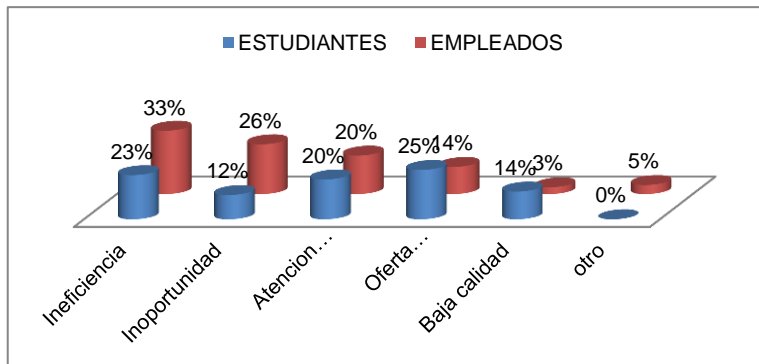


Gráfico 35. Razones de generación de experiencias

Fuente: Cálculos propios

Los resultados muestran que el motivo por el cual los estudiantes han tenido experiencias negativas frente a los servicios prestados por la institución corresponde en su mayoría a oferta insuficiente seguido de la ineficiencia y la atención deficiente.

Los motivos de mayor relevancia para el grupo poblacional de empleados en este sentido son la ineficiencia y la inoportunidad.

Otro de los motivos por los cuales se generaron experiencias negativas con los servicios fueron: tiempo de atención, falta de materiales, procesos complejos, falta capacidad para atender la demanda, falta claridad en la información, tramitología.

6.1.5 Fidelización

La fidelización consiste en lograr que un cliente, se convierta en un cliente fiel a los productos, marca o servicios ofrecidos por la institución; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente, así la fidelización de clientes permite lograr que el cliente vuelva a utilizar los servicios y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores. Es importante para la estrategia que se pretende plantear indagar sobre variables como recomendación, recompra, promoción e imagen, para establecer un nivel de fidelización.

1. Recomendaría los servicios prestados por la Universidad a otras personas

Teniendo en cuenta las respuestas dadas por los grupos poblacionales el 95% de los estudiantes recomendarían los servicios que ofrece la Universidad de igual manera un 95% de los empleados lo haría, este resultado es de gran importancia ya que los esfuerzos de la estrategia deben estar dirigidos a potenciar la imagen que tiene la universidad en sus clientes internos y externos.

A continuación se muestran las razones por las cuales se recomendarían estos servicios

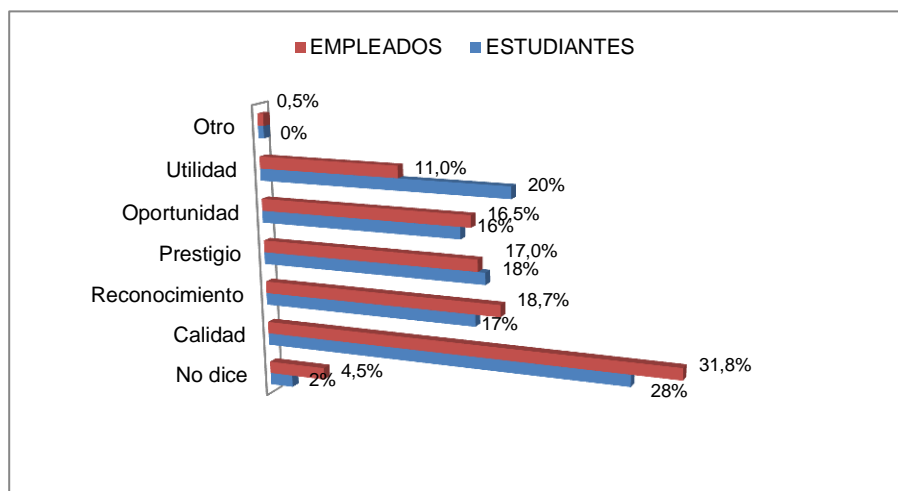


Gráfico 36. Razones por las cuales se recomendarían los servicios
Fuente: Cálculos propios

El grupo poblacional de estudiante recomendaría los servicios, basados en la calidad percibida de estos con un 31,8% seguida de la utilidad con un 20%, también consideran como motivo de recomendación el prestigio, reconocimiento y oportunidad de los servicios que ofrece la Universidad.

Para el grupo poblacional de empleados los resultados son muy similares a los obtenidos por los estudiantes, ya que para los empleados la recomendación también se haría en su mayoría por la calidad de los servicios, sin embargo para este grupo la utilidad no tiene igual calificación, siendo entonces para los empleados de mayor consideración la oportunidad, el prestigio y reconocimiento.

De lo anterior se puede decir que los motivos de recomendación que tienen en cuenta tanto estudiantes como empleados tienen que ver en su mayoría con la imagen que tienen de la institución, aunque en el grupo poblacional de estudiantes se destaca la utilidad al momento de agrupar las variables, es entonces de mayor importancia la imagen percibida que la utilidad de los servicios.

Así también otras de las razones por las cuales estudiantes y empleados recomendarían los servicios ofrecidos por la institución son: atención, eficiencia, comodidad, veracidad, innovación, compromiso institucional.

2. Utilizaría otros servicios que ofrezca la Universidad

Con base en la respuesta dada por los grupos poblacionales el 93% de los estudiantes utilizaría otros servicios que ofrezca la Universidad de igual manera un 95% de los empleados lo haría, así como la recomendación de los servicios es importante para formular la estrategia este punto también lo es ya que con el resultado obtenido se pueden realizar estudios para generar nuevos servicios que permitan a la Universidad mayor contacto tanto con los clientes internos como externos y tener la innovación como eje de esta estrategia.

Las razones por las cuales estudiantes y empleados utilizarían estos servicios son

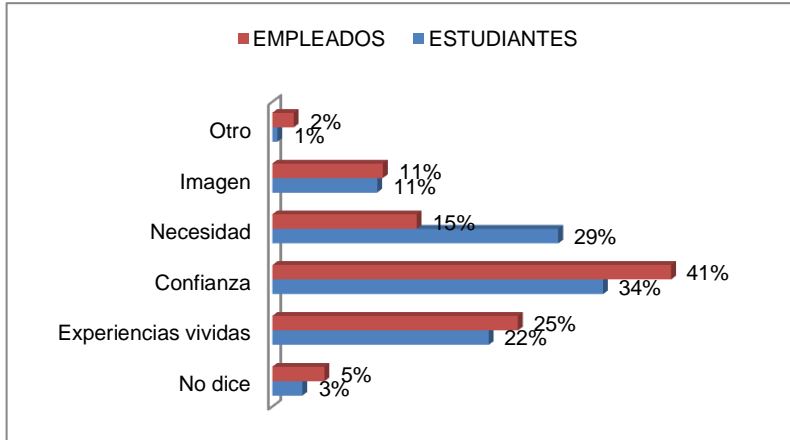


Gráfico 37. Razones para utilización de otros servicios

Fuente: Cálculos propios

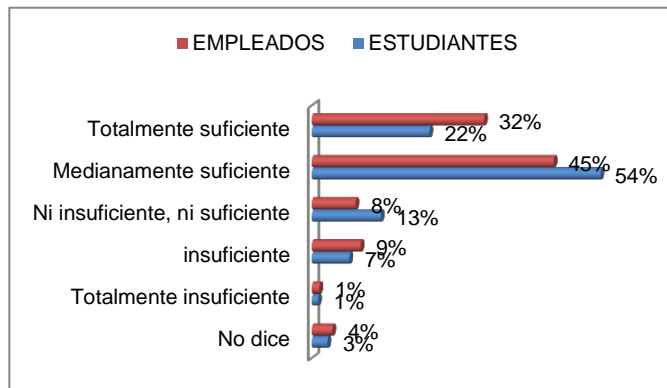
El grupo poblacional de estudiantes utilizaría los servicios, en su mayoría por confianza con un 34% seguida de la necesidad con un 29%, también consideran como razón para utilizar otros servicios las experiencias vividas con un 22%, y con más bajo porcentaje la imagen.

Para el grupo poblacional de empleados la razón de mayor importancia para utilizar otros servicios es la confianza seguida de experiencias vividas, y con un porcentaje más bajo se encuentra la necesidad y la imagen.

De lo anterior se puede inferir que la imagen no es considerada ni por los estudiantes, ni por los empleados para tomar la decisión de utilizar otros servicios que ofrezca la universidad, estos son más guiados por experiencias anteriores, las cuales a su vez generan confianza que es la otra razón de mayor importancia para la toma de esta decisión, en este punto es importante resaltar que para el grupo poblacional de estudiantes la necesidad es de vital importancia al momento de tomar la decisión de utilizar otros servicios, por este motivo además de mejorar las experiencias se debe enfocar la estrategia en el conocimiento de las necesidades de los clientes externos con el fin de ofrecer servicios útiles y que les agraden.

Los grupos poblacionales también consideraron las siguientes razones para utilizar otros servicios que ofrezca la institución: novedad, experimentar nuevos servicios, seguridad y excelencia.

3. La promoción que realiza la Universidad sobre sus servicios es



Con respecto a la promoción que realiza la Universidad de sus servicios, un alto porcentaje tanto de estudiantes como de empleados, manifiestan que la promoción no es suficiente, con respecto a aquellos que consideran que esta es totalmente suficiente.

Gráfico 38. Promoción de los servicios

Fuente: Cálculos propios

Los resultados anteriores confirman resultados obtenidos por investigación realizada por Vásquez (2010), donde se indagó por esta variable y se obtuvo que la promoción que realiza la Universidad no es suficiente. De igual manera en una pregunta anterior se indagó sobre el nivel de contacto que tienen tanto los estudiantes como los empleados con la universidad, obteniendo como resultado significativo en ambos estamentos la consideración de nivel de contacto medio, allí se planteó que este podía ser por la promoción y comunicación que realiza la Universidad de los servicios, estando en este punto dicha hipótesis es válida ya que se denota como tanto estudiantes como empleados consideran que la promoción que realiza la Universidad no es suficiente lo que puede llegar a generar un menor contacto de los clientes con los servicios debido a desconocimiento de los mismos.

4. De las siguientes afirmaciones cual se identifica más con la imagen que tiene usted de la Universidad Nacional sede Manizales

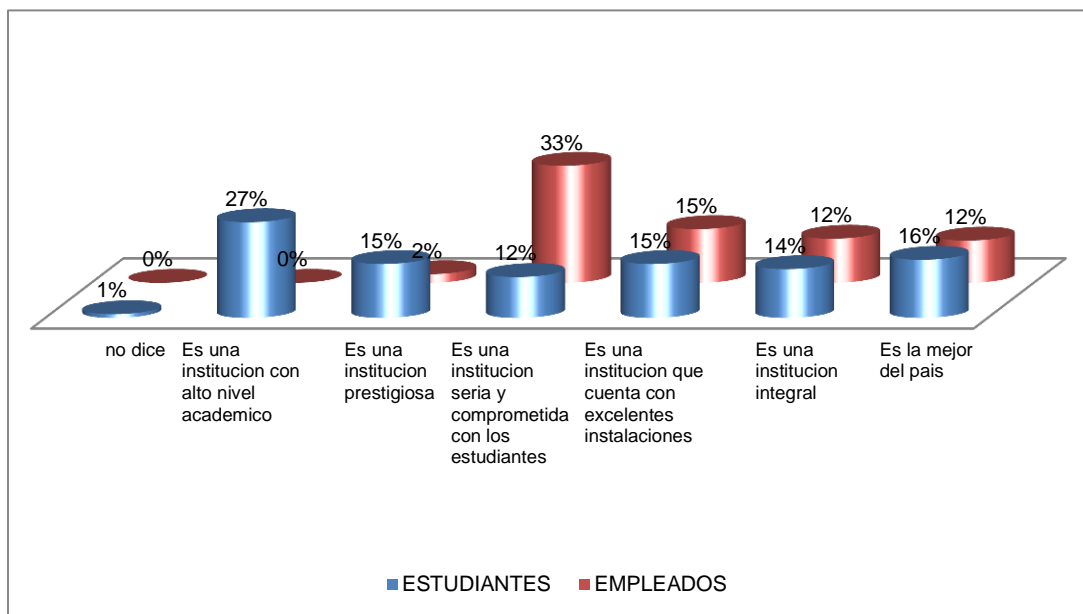


Gráfico 39. Imagen percibida de la Universidad

Fuente: Cálculos propios

En este punto se destaca la imagen de alto nivel académico que tiene el grupo poblacional de estudiantes con respecto a la Universidad de igual manera el grupo de empleados destaca con mayor porcentaje que la Universidad es una institución seria y comprometida con los estudiantes, y encontramos con porcentajes similares las demás premisas.

6.1.6 Motivación y Comportamiento

La actitud conduce a opciones y motivaciones y, como resultado, a decisiones y comportamientos del cliente, por lo anterior es importante conocer variables como preferencias y comportamiento al momento de tener contacto con los servicios ofrecidos por la Universidad, de esta manera a continuación se realiza el análisis de los resultados obtenidos ante las preguntas realizadas a los encuestados.

1. Cree usted que el servicio educativo prestado por la Universidad contribuye a la formación de valores

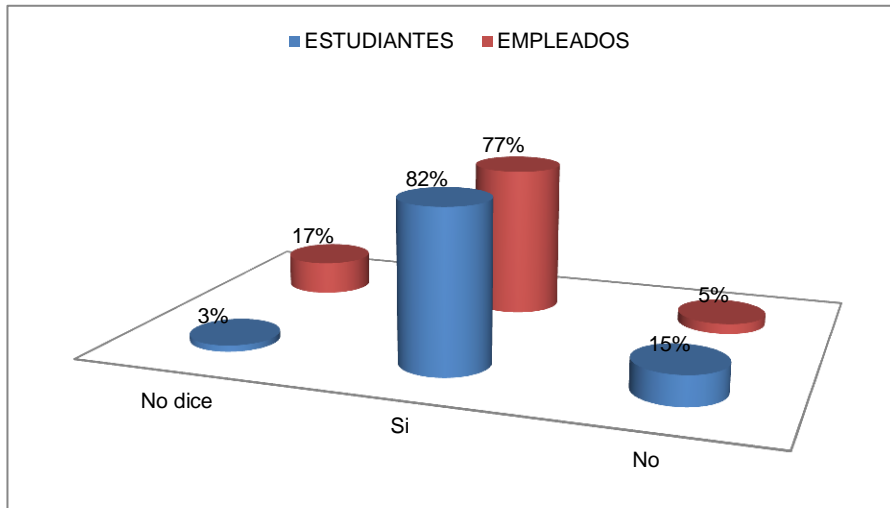
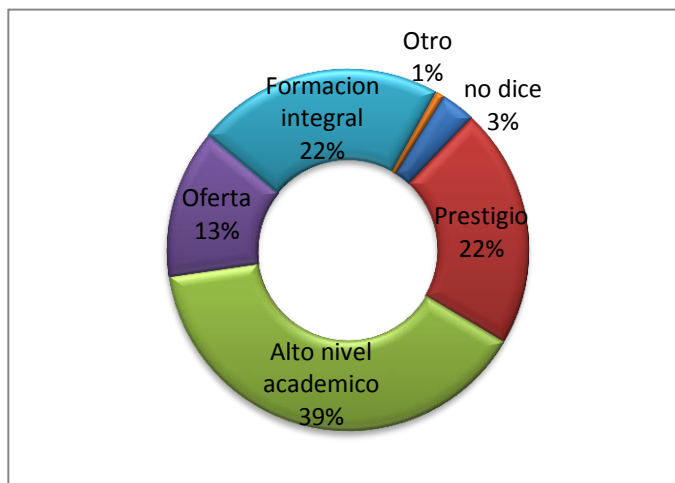


Gráfico 40. Contribución del servicio a la formación de valores

Fuente: Cálculos propios

Con respecto a esta pregunta la Universidad Nacional tiene como uno de sus fines, Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos, el resultado obtenido muestra como este fin es percibido tanto por los estudiantes como por los empleados en el servicio esencial que presta la Universidad.

2. Por qué motivo ingreso a esta Universidad



Esta variable fue evaluada solo para el grupo poblacional de estudiantes, obteniendo que el 39% de estos ingresaron a la Universidad por su alto nivel académico seguido de la formación integral y el prestigio con un 22%, quedando con un 13% la oferta. Otros motivos mencionados fueron: oferta de carreras nocturnas, calidad de los servicios, cercanía al núcleo familiar y confianza.

Gráfico 41. Motivo de ingreso a la Universidad

Fuente: Cálculos propios

3. Cuáles son sus preferencias al momento de elegir donde formarse

Esta variable fue evaluada solo en los estudiantes teniendo un alto porcentaje de preferencia la calidad con 41% seguida de costo, oportunidad y experiencia con un 17%, 16% y 15% respectivamente, la oferta la encontramos con un 9% dentro de las preferencias que manifestaron los estudiantes.

Otras preferencias manifestadas fueron: prestigio y fácil acceso.

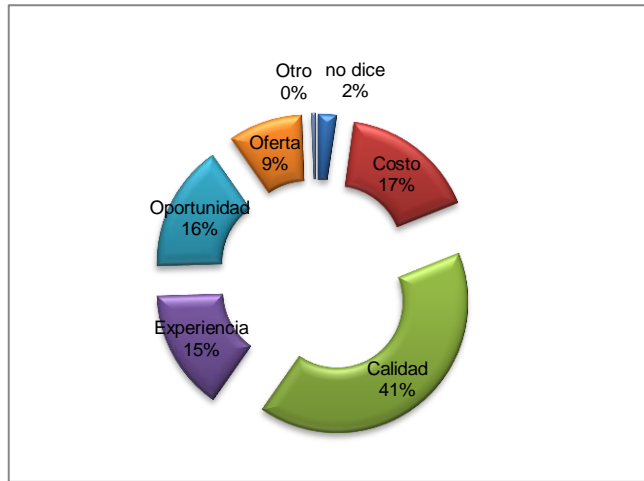


Gráfico 42. Preferencias al momento de elegir donde formarse

Fuente: Cálculos propios

Estos resultados confirman lo que se ha venido denotando en este estudio y es la importancia de la calidad, para tomar decisiones con respecto a servicios educativos.

4. Cuando se menciona a la Universidad Nacional Sede Manizales cual es la primera palabra en la que piensa

Para el grupo poblacional de estudiantes las siguientes son las palabras que se mencionaron en esta pregunta:

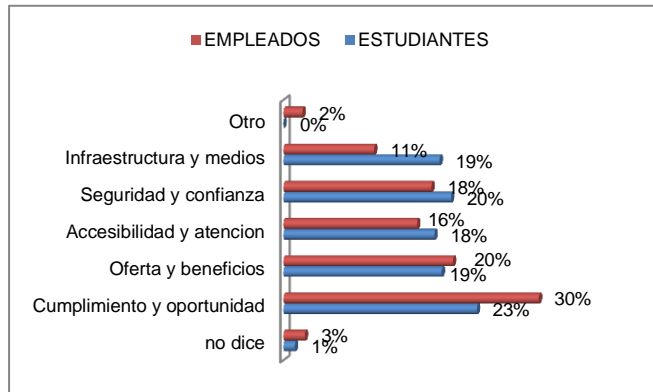
Calidad, exigencia, excelencia, prestigio, reconocimiento, la mejor, alto nivel académico, organización, estudio, orgullo, perfección, educación, experiencia, investigación, conocimiento, publica, alma mater, confianza, respaldo.

En el grupo poblacional de empleados se tienen los siguientes resultados:

Calidad, excelencia, prestigio, formación, reconocimiento, la mejor, alto nivel académico, organización, estudio, orgullo, perfección, educación, experiencia, investigación, conocimiento, publica, servicio, seriedad, compromiso, institución integral, historia, liderazgo, rectitud.

Siendo calidad, prestigio, excelencia, educación y la mejor las palabras más mencionadas por ambos grupos poblacionales al momento de responder.

- Al momento de evaluar los servicios prestados por la Universidad Nacional Sede Manizales cuales de los siguientes aspectos son de mayor importancia para usted



Para los estudiantes se destaca la variable de cumplimiento y oportunidad con un 23%, los demás aspectos dentro de este grupo poblacional presentan una importancia similar.

Gráfico 43. Aspectos importantes para evaluar el servicio

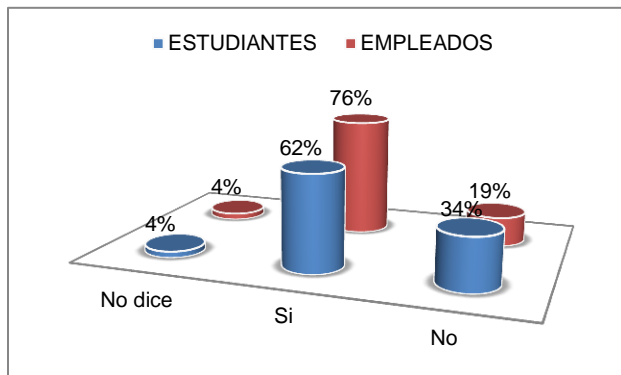
Fuente: Cálculos propios

El grupo poblacional de empleados consideran al igual que los estudiantes que el aspecto de mayor importancia es cumplimiento y oportunidad con un 30%.

Así aspectos como seguridad y confianza, accesibilidad y atención, oferta y beneficios e infraestructura y medios tienen un porcentaje similar en ambos estamentos.

Otros aspectos considerados son: ética, buen servicio, imparcialidad, calidad y costos. Los anteriores aspectos fueron mencionados por el grupo poblacional de empleados.

6. La percepción de los servicios que presta la Universidad se han visto influenciados por experiencias anteriores



Se denota la influencia que tienen las experiencias anteriores en la percepción de los servicios, lo cual implica que tanto los estudiantes como los empleados tienen muy en cuenta las experiencias vividas en la percepción del servicio.

Gráfico 44. Influencia de las experiencias

Fuente: Cálculos propios

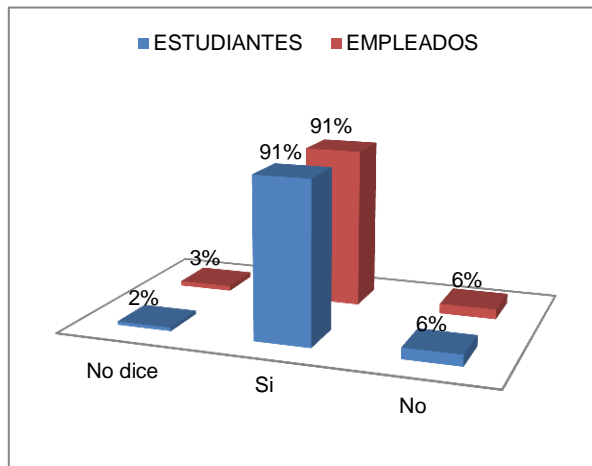
Por lo anterior la estrategia debe centrarse en que cada experiencia sea única para mantener una percepción positiva de los servicios prestados.

Sin embargo de acuerdo con estos resultados en el grupo poblacional de estudiantes la influencia de experiencias anteriores es menor que en los empleados. Lo anterior puede denotar un comportamiento diferente y es importante tener en cuenta este resultado al momento de plantear la estrategia.

6.1.7 Comportamiento

El comportamiento del consumidor es una representación simple y abstracta de la realidad. Esta ayuda no solo a pensar en el comportamiento de los clientes sino a utilizar un lenguaje para hablar de éste. Así el comportamiento es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan bienes o servicios para satisfacer sus necesidades.

1. La imagen que transmite la universidad es coherente con la experiencia que usted tiene al momento de usar los servicios



Tanto estudiantes como empleados consideran que la imagen que transmite la Universidad es coherente con la experiencia vivida.

Con respecto al 6% restante tanto en estudiantes como empleados consideran que no existe coherencia.

Gráfico 45. Coherencia entre la experiencia y la imagen que transmite la institución

Fuente: Cálculos propios

Los siguientes son los comentarios realizados por los estudiantes que consideran que no existe coherencia entre la imagen y la prestación de los servicios

“En el servicio de salud se esperan mejores cosas”

“En muchas ocasiones los servicios son inoportunos, deficientes, desordenados y la Universidad transmite una imagen de eficiencia y calidad”

“Se realizan muchos estudios para tener acceso a muchos de los servicios y aun así no siempre se prestan los servicios a los que más los necesitan”

“Falta compromiso de algunos empleados”

“La Universidad transmite imagen de superioridad y solvencia pero los servicios son muy limitados”

“Promocionan cosas que al final no son accesibles para todos”

“Cuando uno ve la Universidad no ve totalmente sus servicios sino algunos de ellos, y por lo tanto su juicio es diferente”

“El nivel académico ha bajado mucho, no es el mismo como se pensaba”

“Hay profesores que no cumplen las expectativas, además algunos funcionarios no se apropian de su puesto”

“En algunas ocasiones no hay un servicio oportuno y eficiente”

“Expectativa decrece al momento de estudiar”

“Esperaba mejor calidad de los docentes”

“No se entiende porque son tan ineficientes”

“No hay consecuencia con los que se expone y la realidad”

“Académicamente la Universidad es excepcional, pero la atención telefónica y entrega de certificados no lo es”

“La Universidad debe trabajar más en su imagen ante la sociedad y ser más visible”

“Tiene buena imagen de ser una Universidad excelente académicamente, pero tiene deficiencias en sus estructuras que no logran cumplir las expectativas”

Así también las siguientes son las razones por las cuales los empleados consideran que no existe coherencia

“La Universidad tiene falencias internas y esto no se refleja en la imagen que transmite”

“Las personas de afuera consideran regular la atención de algunos servidores públicos”

“El público externo en ocasiones piensa que el servicios es demorado”

“Demasiada burocracia y papeleo para el desarrollo de las diferentes actividades”

“La difusión es deficiente”

“En algunos casos los servicios son ineficientes”

“En ocasiones la Universidad no se da a conocer al medio”

“La Universidad no se muestra mucho al miedo por tanto se tiene desconocimiento de muchos de sus aspectos”

“La Universidad tiene más de lo que transmite”

2. Describa los comentarios que recibe del entorno acerca de la universidad Nacional Sede Manizales

ESTUDIANTES:

Es una excelente universidad, prestigiosa, alto nivel académico, difícil ingreso, excelentes instalaciones, excelentes profesores, la mejor Universidad del País, exigencia, formación de excelentes profesionales, excelentes recursos, quienes estudian en la universidad

EMPLEADOS:

Universidad con excelente infraestructura, alto nivel académico, exigencia, la mejor universidad del país, ineficiencia administrativa, contratación transparente, personal comprometido con la Universidad, institución líder.

Los comentarios que reciben tanto estudiantes como empleados de la Universidad en su mayoría son positivos y satisfactorios como lo demostró la respuesta que estos grupos poblacionales dieron a la pregunta realizada. Los comentarios más mencionados se refieren al alto nivel académico y a la gran infraestructura muchos de ellos coinciden en que es la mejor Universidad del país.

3. Sus creencias influyen en la percepción de los servicios recibidos

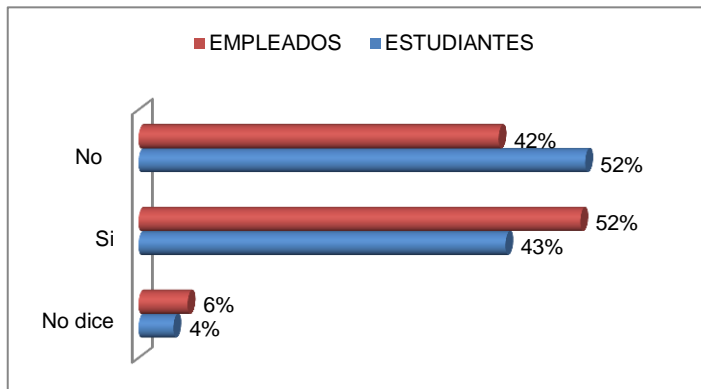


Gráfico 46. Influencia de las creencias

Fuente: Cálculos propios

Esta pregunta de tipo comportamental refleja un resultado muy similar tanto en estudiantes como empleados siendo los estudiantes los menos influenciados por sus creencias.

Así se denota que al momento de evaluar el comportamiento de los clientes externos se deben tener en cuenta variables diferentes a las que se tendrán en cuenta para los clientes internos pues sus comportamientos son diferentes.

4. Cuál es el grado de atracción que le generan los servicios prestados por la Universidad

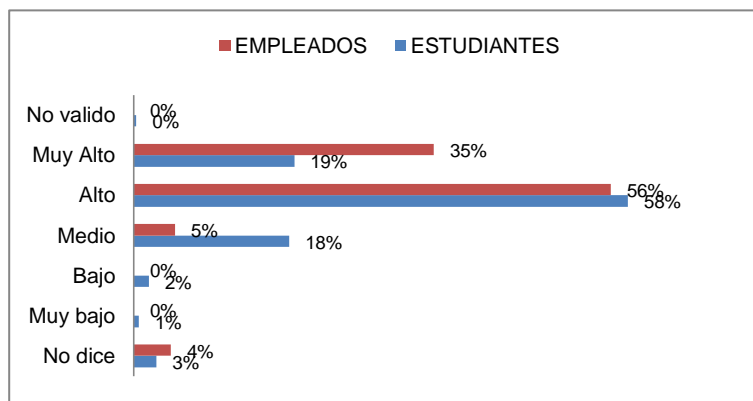


Gráfico 47. Grado de atracción de los servicios

Fuente: Cálculos propios

El grado de atracción que generan los servicios tanto a estudiantes como a docentes se encuentra en el rango de alto y muy alto con un porcentaje de 77% y 91% respectivamente. En esta variable es importante resaltar que el 18% de los estudiantes consideran que el grado de atracción que le generan los servicios es medio.

5. Que dificultades considera usted que existen al momento de tomar la decisión frente a los servicios que ofrece la Universidad

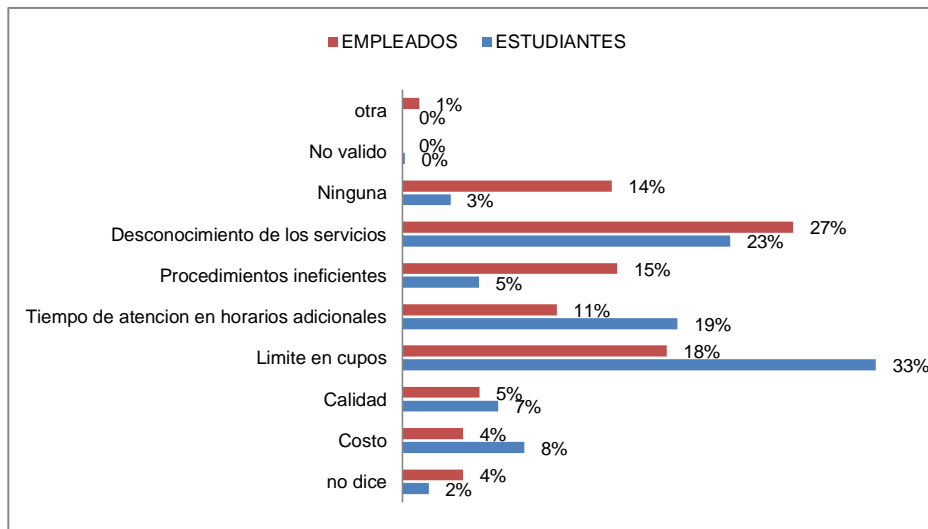


Gráfico 48. Dificultades para acceder a los servicios

Fuente: Cálculos propios

Se destacan en el grupo poblacional de estudiantes la consideración de limite de cupos y desconocimiento de los servicios como dificultades al momento de acceder a los servicios prestados por la Universidad, en el grupo poblacional de empleados se destacan tres dificultades estas son desconocimiento de los servicios, procedimientos ineficientes y el límite en cupos, siendo así el límite en cupos y el desconocimiento de los servicios las dos dificultades que se resaltan en los dos grupos poblacionales.

Finalmente este resultado confirma lo planteado en el análisis a las respuestas de varias preguntas realizadas en la encuesta pues como se pudo ver el desconocimiento de los servicios es considerado una de las mayores dificultades al momento de tomar la decisión de obtenerlos, este desconocimiento viene dado por la falta de promoción y comunicación como se planteó anteriormente de igual manera impide que haya mayor contacto entre los clientes internos y externos con cada uno de los procesos y servicios que ofrece la institución.

6.2 Análisis bivariado

6.2.1 Calidad de los servicios vs Nivel de satisfacción

Evalúa la satisfacción con respecto a la calidad de los servicios y su relación, en este punto se tendrá en cuenta la diferenciación entre la calidad académica y la percepción de calidad por posicionamiento de marca.

Los siguientes son los resultados encontrados:

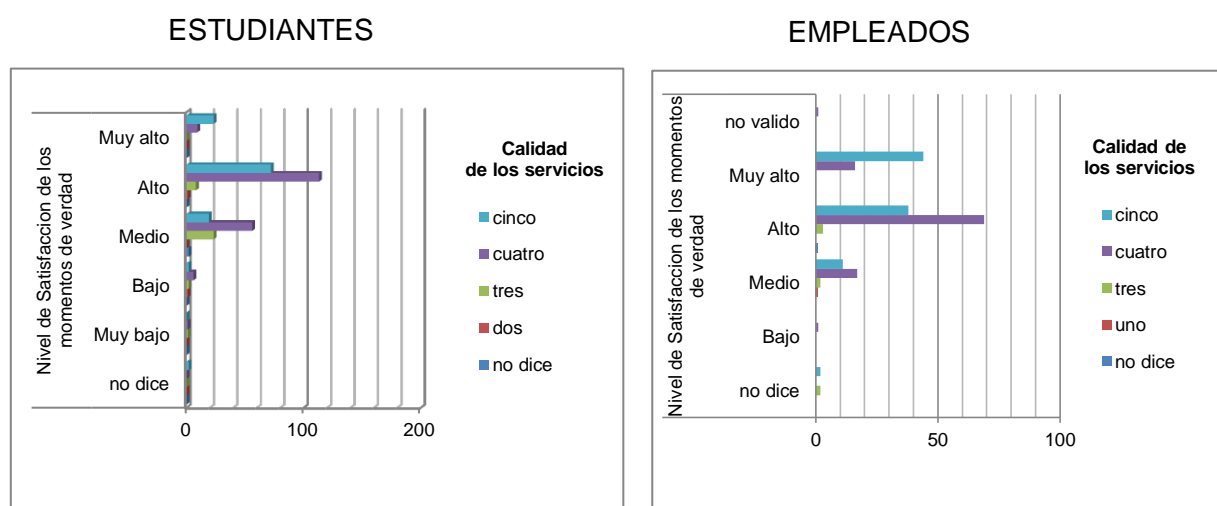


Gráfico 49. Calidad de los servicios vs Nivel de Satisfacción

Fuente: Cálculos propios

La calidad de los servicios y el nivel de satisfacción, tienen una relación muy importante de acuerdo con los resultados obtenidos, pues se denota que entre mayor sea el nivel de satisfacción mejor es calificado el servicio, para este grupo poblacional se puede resaltar que quienes no respondieron la pregunta realizada califican el servicio con tres y cinco sin embargo el porcentaje de estudiantes que no dieron respuesta es muy bajo por lo tanto esta calificación no es significativa dentro del análisis.

Al igual que el grupo poblacional de estudiantes en el grupo poblacional de empleados se destaca que aquellas personas que expresan un nivel de satisfacción alto y muy alto con los servicios de la universidad a su vez califican con 5 la calidad de estos servicios.

Con base en los anteriores resultados, la percepción que tienen tanto los estudiantes como los empleados de calidad denota que esta se da tanto en el sentido de nivel

académico como en posicionamiento de marca, pues al momento que se indago por la calidad de servicios esta fue calificada con una puntuación muy alta por ambos estamentos, adicionalmente se indago sobre la percepción de imagen de la Universidad en esta pregunta tanto estudiantes como empleados mencionaron la palabra calidad, lo cual permite deducir que la calidad no es tenida en cuenta por los clientes internos y externos como académica, sino también como posicionamiento de marca para cada uno de los servicios ofrecidos por la Universidad.

6.2.2 Cumplimiento de expectativas vs Nivel de satisfacción

Se pretende evaluar como el direccionamiento estratégico es un factor de la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

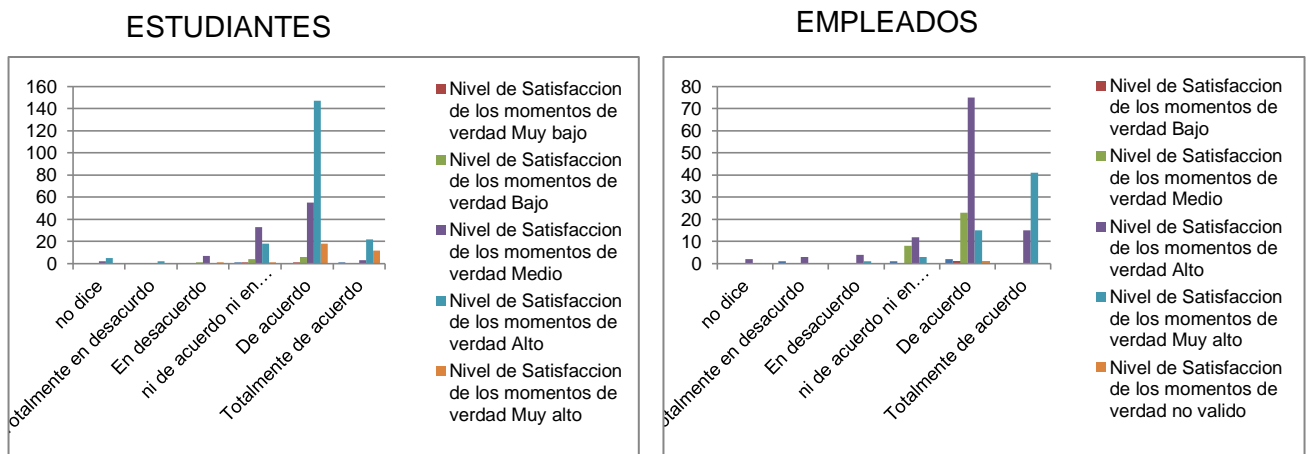


Gráfico 50. Cumplimiento de expectativas vs Nivel de Satisfacción

Fuente: Cálculos propios

En el grupo poblacional de estudiantes se refleja un nivel de satisfacción alto y muy alto dado por el cumplimiento de expectativas es decir el direccionamiento estratégico de la institución lo cual confirma que este es de vital importancia para lograr la satisfacción en cada uno de los servicios prestados.

De igual manera en el grupo poblacional de empleados el comportamiento es similar al reflejado por los estudiantes, sin embargo se denota que el nivel medio de satisfacción confluye en la percepción neutra de cumplimiento de expectativas, esto refuerza aún más lo dicho anteriormente donde el direccionamiento estratégico confluye a la satisfacción de los clientes.

6.2.3 Utilización de otros servicios vs Grado de atracción por los servicios ofrecidos por la universidad

En este punto se pretende saber si el grado de atracción de los servicios es determinante al momento de utilizar otros servicios en la Universidad, para obtener un mejor resultado se analizará el motivo por el cual se utilizarían los servicios que ofrezca la Universidad.

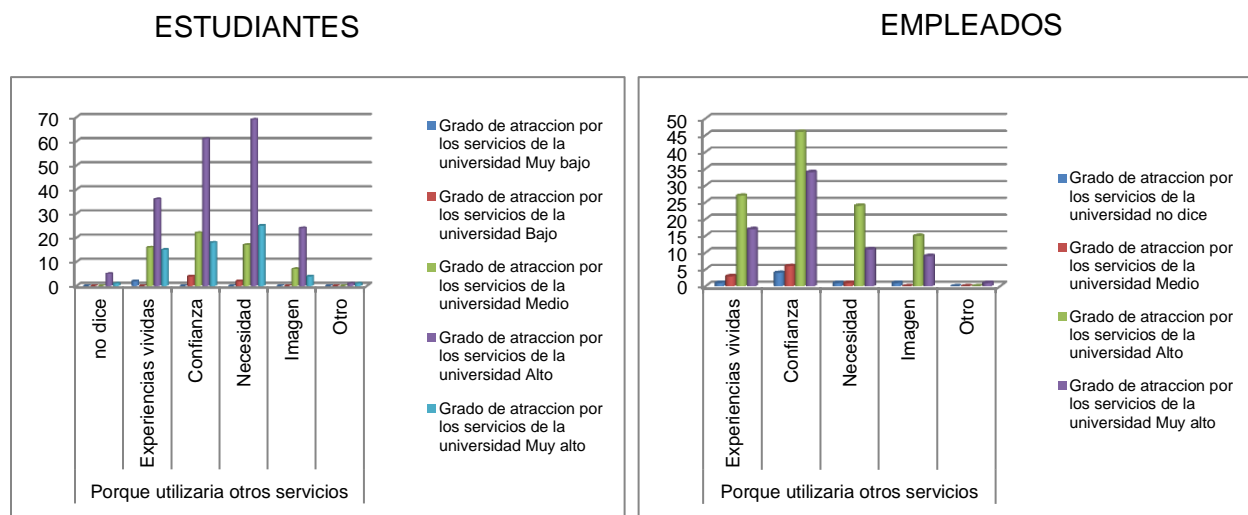


Gráfico 51. Utilización de otros servicios vs Grado de atracción

Fuente: Cálculos propios

Aquellos estudiantes que manifiestan un alto y muy alto grado de atracción por los servicios que brinda la universidad, en su mayoría utilizarían otros servicios que se ofrezcan por necesidad y confianza, esto denota que la atracción no está siendo un factor importante de decisión para la utilización de los servicios que ofrece la universidad, pues de ser así la razón para la utilización de estos servicios sería experiencias vividas y no la necesidad.

Para el grupo poblacional de empleados el comportamiento se refiere a la confianza que tienen por los servicios brindados por la universidad.

6.2.4 Promoción vs Dificultades de acceso a los servicios

Este análisis pretende evaluar la influencia de la comunicación en las dificultades que consideran tanto los estudiantes como los empleados se tienen al momento de acceder a los servicios que ofrece la Universidad.

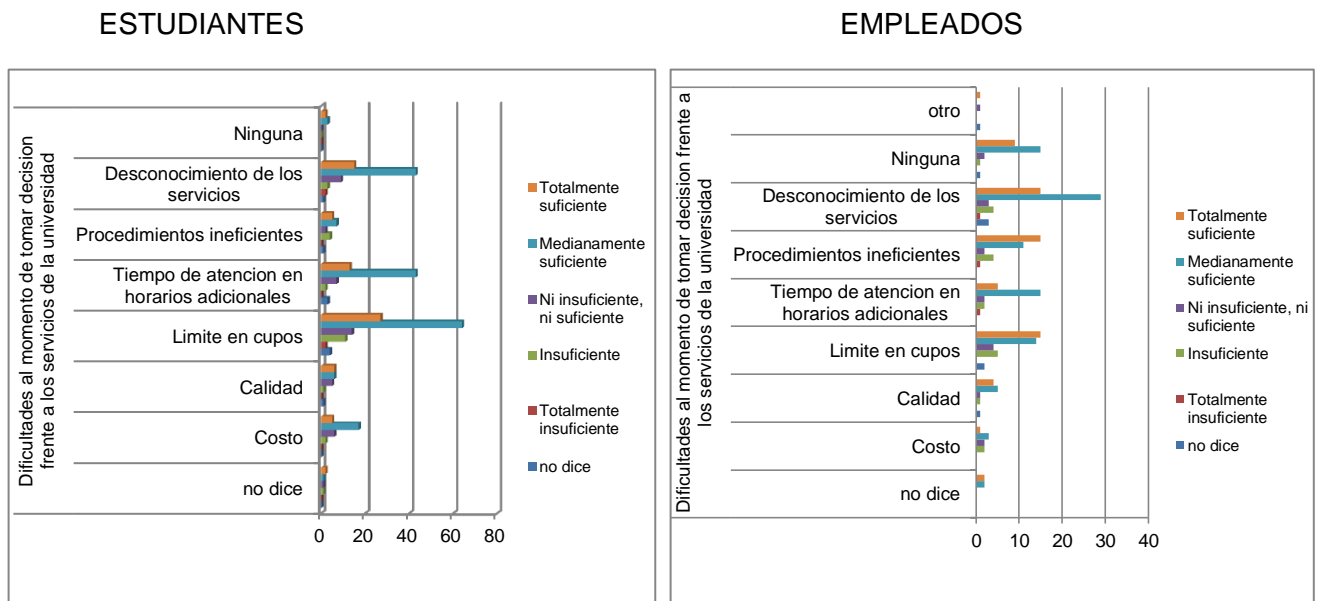


Gráfico 52. Promoción de los servicios vs Dificultades de acceso

Fuente: Cálculos propios

Para este análisis tanto en el grupo poblacional de estudiantes como de empleados cabe resaltar el alto porcentaje de respuesta correspondiente a una promoción medianamente suficiente y el desconocimiento de los servicios.

Lo anterior muestra como la poca promoción que se realiza de los servicios que brinda la Universidad es una de las razones por las cuales existen dificultades al momento de acceder a los servicios demarcado por el desconocimiento de los mismos, lo cual no permite un mayor nivel de contacto y una mayor utilización de los mismos.

6.2.5 Nivel de contacto vs Nivel de comunicación

Con el cruce de estas dos variables se pretende analizar el nivel de contacto de ambos estamentos con respecto al nivel de comunicación percibido por los mismos, con el fin de confirmar la importancia de la comunicación y su efectividad.

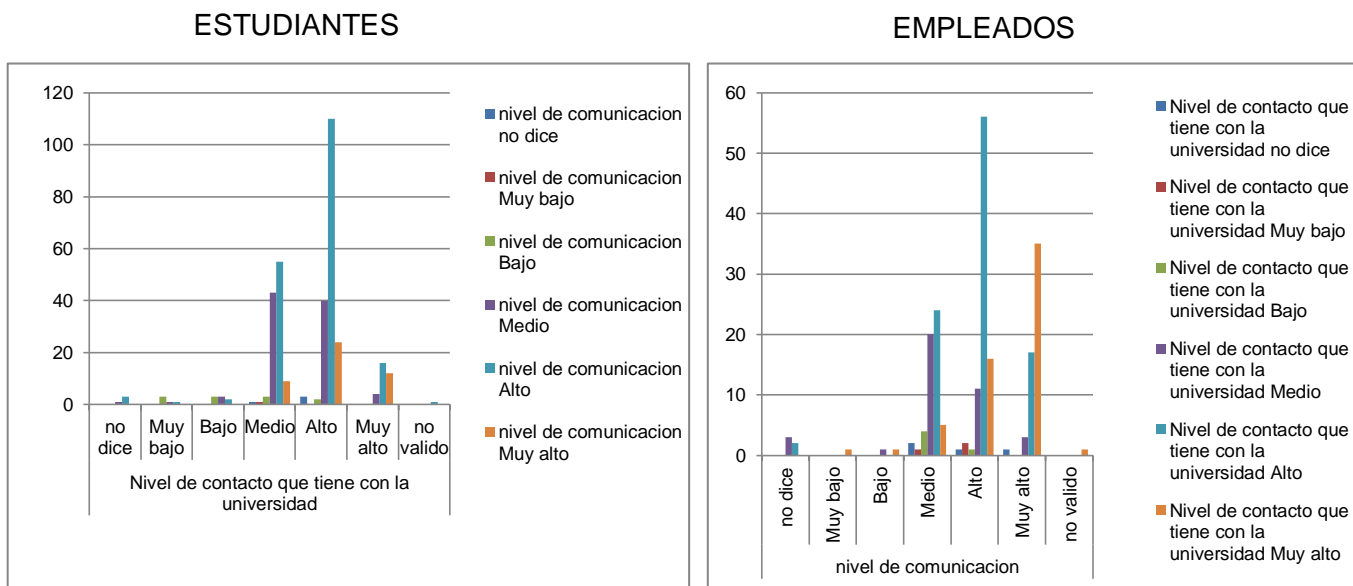


Gráfico 53. Nivel de contacto vs Nivel de comunicación

Fuente: Cálculos propios

Para el grupo poblacional de estudiantes aquellos que mencionan un nivel alto de comunicación en su mayoría tienen un nivel de contacto alto con la institución, sin embargo cabe resaltar el número de estudiantes que mencionan un nivel alto de comunicación pero tienen un nivel medio de contacto de lo cual se puede inferir que existe poca efectividad en esta comunicación lo que genera niveles bajos de contacto, lo cual también es explicado por la baja participación del nivel muy alto de comunicación en los niveles de contacto alto y muy alto.

Por otro lado el grupo poblacional de empleados tiene un comportamiento diferente para el nivel alto y muy alto de comunicación pues en estos si se refleja la relación alta que existe con los niveles alto y muy alto de contacto, por lo cual se denota una mayor efectividad en la comunicación entre empleados, cabe resaltar también esta relación en el nivel medio de comunicación pues también guarda una relación con el nivel medio de contacto.

6.2.6 Nivel de satisfacción vs Motivo de agrado de los servicios

Se pretende conocer los elementos mínimos de satisfacción al igual que los elementos máximos de satisfacción para los dos grupos poblacionales tenidos en cuenta en la presente investigación.

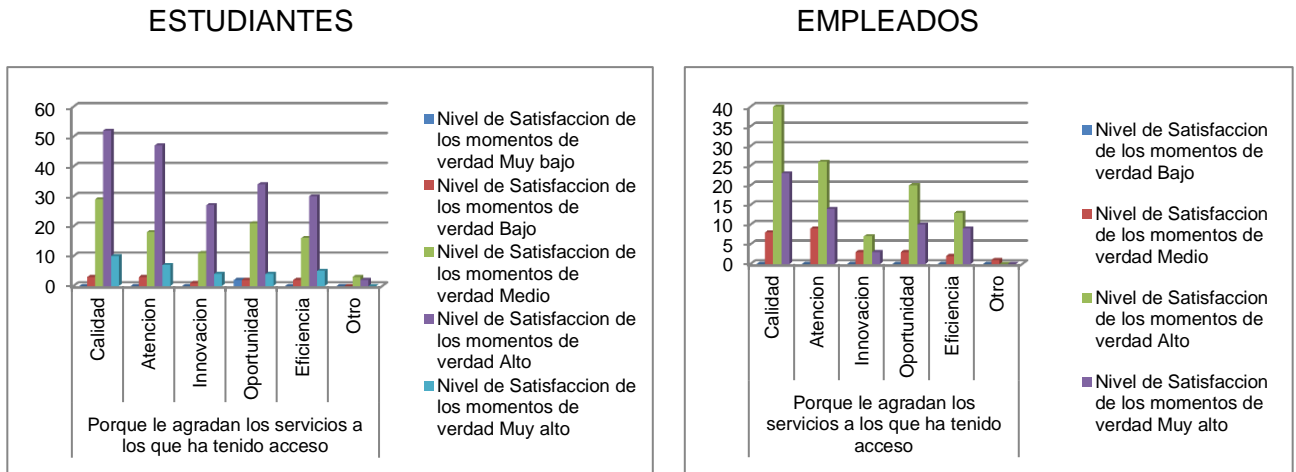


Gráfico 54. Nivel de satisfacción vs Motivo de agrado de los servicios

Fuente: Cálculos propios

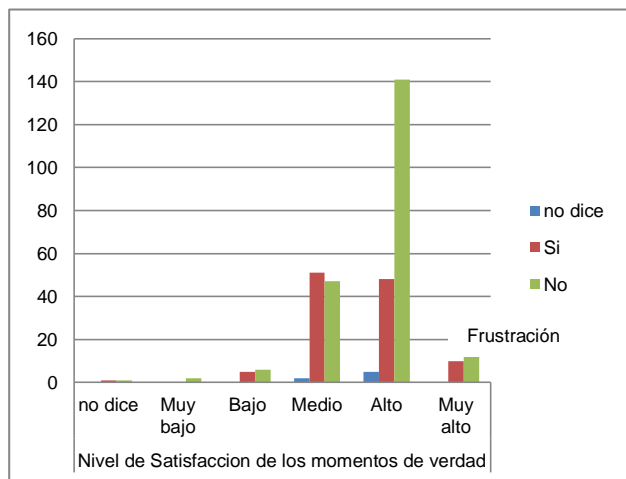
Con base en estos resultados se puede inferir que tanto para el grupo poblacional de estudiantes los niveles alto y muy alto de satisfacción se dan por motivo de calidad y atención, seguido oportunidad, eficiencia e innovación con menor participación en los niveles de satisfacción; sin embargo es importante resaltar que cada uno de estos aspectos tiene una participación significativa en los niveles medios de satisfacción.

Para el estamento de empleados se presenta un comportamiento similar al encontrado en el grupo poblacional de estudiantes.

6.2.7 Nivel de satisfacción vs frustración

Se pretende conocer los niveles de satisfacción con respecto a los sentimientos de frustración para los dos grupos poblacionales tenidos en cuenta en la presente investigación.

ESTUDIANTES



EMPLEADOS

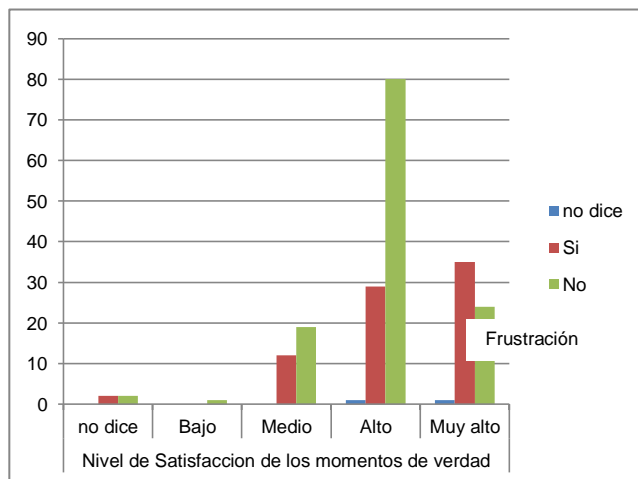


Gráfico 55. Nivel de satisfacción vs Frustración con los servicios

Fuente: Cálculos propios

Con base en estos resultados se puede inferir que tanto para el grupo poblacional de estudiantes los niveles alto y muy alto de satisfacción representan pocos sentimientos de frustración sin embargo se denota en el nivel medio de satisfacción la mayoría de los sentimientos de frustración por parte de los estudiantes.

Para estamento de empleados se presenta un comportamiento similar al encontrado en el grupo poblacional de estudiantes, sin embargo se resalta que en niveles muy altos de satisfacción se presentan los mayores índices de frustración.

6.3 Análisis fuente secundaria

Con el fin de complementar el análisis realizado a cada una de las variables y para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se tuvo en cuenta el trabajo de investigación realizado por Vásquez 2010, debido a que el tema tratado en dicho trabajo es parte fundamental de la presente investigación; tiene la vigencia necesaria para ser

tomada en cuenta y adicionalmente se cuenta con la autorización del autor para incluir algunos apartes del análisis y la estrategia en este trabajo.

A continuación se muestran los resultados de dicha investigación que se tendrán en cuenta como complemento al presente estudio.

Satisfacción de la oferta educativa a las necesidades sociales

Al indagar sobre esta variable se encontró que una gran mayoría en ambos estamentos (estudiantes y empleados) aprueban la oferta educativa, lo cual representa el esfuerzo que se ha venido realizando en el mejoramiento y actualización de los planes de estudio, la capacitación de los docentes, la proporción de una mejor estadía a través de campus universitarios agradables y condiciones de bienestar apropiadas que permiten una mejor preparación de los futuros profesionales y por ende una mejor prestación del servicio y un mejoramiento de las experiencias que tienen tanto los clientes internos como externos.

En términos generales la comunidad universitaria se encuentra de acuerdo con que la oferta educativa que ofrece la institución está acorde con las necesidades de la región, lo cual permitirá vincular a los estudiantes o profesionales en los proyectos de índole regional.

Lo anterior ligado a los resultados obtenidos en el presente estudio donde la mayoría en ambos grupos poblacionales consideran que la formación que se da en la institución contribuye a la formación de valores, refuerza lo encontrado y conduce a tener en cuenta el direccionamiento estratégico de la institución para plantear la estrategia.

Promoción y difusión de los programas y servicios que ofrece la institución.

Existe un consenso al considerar que la comunicación sobre los programas y servicios no es la suficiente, razón por la cual la institución debe hacer mayores esfuerzos para promover y difundir mejor sus programas y servicios.

La percepción de la comunidad en general es que no es suficiente la promoción y difusión de los programas y servicios. Debe existir una mejor estrategia de mercadeo en la cual se proyecte la imagen institucional, sus objetivos, programas y servicios, con el fin de que los aspirantes tengan la mayor información posible y puedan contar con asesoría si es necesario para poder definir mejor su futuro académico.

Desde el punto de vista de comunicación y promoción los resultados son similares a los obtenidos en el presente estudio como ya se había mencionado anteriormente, así entonces estas variables deben ser tenidas en cuenta con el fin de mejorar las relaciones con los clientes y hacerlas más duraderas logrando así la fidelización y una mayor utilización de los servicios.

Gestión de relaciones

Para este punto los resultados obtenidos mostraron que los estudiantes consideran que en la institución se adelanta una filosofía CRM, aprobando el manejo de las relaciones existentes y los esfuerzos que realiza la institución para satisfacer sus gustos y necesidades. Sin embargo el número de estudiantes que no tienen esta consideración es alto y considerable, teniendo en cuenta estos resultados es importante realizar mayores esfuerzos que permitan un cambio en esta percepción y establecer una verdadera gestión de relaciones y lograr así una mayor satisfacción en este sentido.

Así la institución debería masificar o hacer más públicos los esfuerzos que viene realizando en pro de garantizar esos servicios o de aumentar su cobertura con el fin que llegue cada vez más a satisfacer las necesidades de la población estudiantil teniendo en cuenta lo analizado por Vásquez (2010).

Grado de satisfacción sobre productos y servicios

El grado de satisfacción sobre los productos y servicios que ofrece la institución es muy satisfactorio para los estudiantes y empleados.

De igual forma la institución debe continuar desarrollando nuevos servicios que permitan a la comunidad estudiantil obtener una mejor formación y unas condiciones excelentes de estudio esto puede contribuir a un mayor nivel de contacto y a un posicionamiento aun mayor del que presenta la marca en la actualidad.

Aspectos importantes para el logro de fidelización

Con respecto a los aspectos importantes para el logro de la fidelización, el trabajo de investigación realizado en 2010 por Vásquez, encontró que tanto los estudiantes como los empleados consideran que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: “Docentes capacitados y comprometidos con la educación”, el “Conocimiento y

satisfacción de los gustos y necesidades”, y una “Mayor oferta y difusión de los programas y servicios”.

Estos resultados confirman la necesidad de tener un mayor conocimiento de los clientes; y la importancia del compromiso de cada uno de los empleados de la institución pues esto se puede ver reflejado en una mejor relación y por ende en experiencias más agradables que permitan la fidelización.

Cultura enfocada a satisfacción de necesidades

Finalmente la cultura enfocada a la satisfacción de necesidades fue el último punto que se tuvo en cuenta para el presente estudio, con los siguientes resultados: los empleados en su mayoría reconocen que la institución enfoca sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de los estudiantes y que muchas de sus estrategias están enfocadas en proveer servicios y beneficios que les permita desarrollar sus estudios en unas condiciones favorables.

Sin embargo, es necesario que la institución realice estudios e investigaciones que le permita conocer las nuevas tendencias, las necesidades del medio y lo que piensan y sienten los estudiantes reales y potenciales con el fin de poder brindarles más beneficios.

Así como en la gestión de relaciones, este punto revelo la misma necesidad por lo anterior como ya se había mencionado la estrategia que se planteara debe tener como base el conocimiento de los clientes y del entorno que los rodea.

6.4 Estrategia

Para el planteamiento de la estrategia de administración de las experiencias de los clientes, se tuvo en cuenta el análisis realizado y cada uno de los aportes efectuados por las fuentes secundarias, los cuales sirvieron como soporte para un mejor conocimiento y diagnóstico de la situación actual, que permitieron plantear la estrategia de manera coherente, eficaz y ajustada a las necesidades de la institución.

La presente estrategia se plantea como complemento a la estrategia CRM propuesta por Vásquez 2010, con el fin de brindar a los clientes internos y externos excelentes experiencias que permitan que la relación con ellos sea a largo plazo y por ende lograr fidelizarlos y obtener mayores beneficios financieros para la institución.

En su trabajo de investigación, Vásquez genero estrategias en cada uno de los componentes estructurales de su esquema CRM, que permiten en conjunto obtener un diseño estratégico encaminado a administrar y gestionar de mejor forma las relaciones con los estudiantes (clientes externos).

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se percibe que la estrategia de administración de las experiencias de los clientes debe ser integral y tener en cuenta los puntos donde se denotan las falencias señaladas por los clientes internos y externos.

De esta manera la estrategia integral CEM, pretende que después de lograr excelentes relaciones con los clientes externos, por medio de la estrategia CRM y las diferentes actividades planteadas por su autor en cada uno de sus componentes estructurales, éstas se vean aún mejor logradas por medio de acciones que permitan experiencias agradables en cada uno de los momentos de verdad, que conlleven a un incremento en los niveles de satisfacción y a la fidelización de los clientes.

Con el fin de ilustrar la estrategia integral CEM propuesta, se plantea un esquema conformado por cinco componentes y la retroalimentación de los mismos; dicho esquema se concibe como una pirámide, formada por cuatro de los componentes claves como lo son el conocimiento, la innovación, la comunicación y promoción, y la gestión de experiencias; y rodeada por un quinto componente denominado entorno.

El conocimiento es la base de esta pirámide, pues con este se pretende mantener un monitoreo constante del comportamiento y las necesidades tanto de los clientes internos como externos; los otros dos lados de la pirámide son los componentes de la innovación, y la promoción y comunicación como soporte de la estrategia, finalmente el componente gestión de las experiencias de los clientes es la cúspide de la pirámide.

El siguiente es el esquema planteado para integrar cada uno de los componentes de la estrategia CEM.



Gráfico 56. Esquema Estrategia Integral CEM

Fuente: Elaboración propia

Así entonces, a continuación se desarrollan los componentes de la estrategia y las acciones que se deben realizar con el fin de mejorar las experiencias de los clientes para lograr la fidelización de los mismos; las cuales adicionalmente son complemento a lo descrito por Vásquez (2010).

6.4.1 Conocimiento del cliente interno y externo

La investigación permitió conocer tendencias relevantes dentro del comportamiento de los clientes internos y externos al momento de tomar la decisión de acceder a servicios educativos; tales como preferencias, aspectos que tienen en cuenta al momento de evaluar este tipo de servicios, la influencia de creencias e influencia de experiencias anteriores.

Para la estrategia CEM el conocimiento tanto del cliente interno como del cliente externo es un componente importante, ya que, permite saber el comportamiento y las necesidades de estos ante los servicios ofrecidos por la institución, para así poder llegar a brindar a cada uno de ellos una excelente experiencia al momento de tener contacto con los servicios que presta la universidad.

▪ **Cliente Interno**

El cliente interno son las personas que se encuentran vinculadas laboralmente con la institución, es decir, docentes y administrativos.

Para mejorar las experiencias de estos clientes, la institución debe realizar los esfuerzos necesarios conducentes a una cultura organizacional orientada tanto al cliente externo como al cliente interno, generando un clima organizacional más agradable, el cual a su vez repercute en mejores relaciones con los clientes externos.

De esta manera, con base en la investigación de Moncada (2009) y los resultados obtenidos en el presente estudio, para el cliente interno se encontró que la motivación es uno de los factores importantes que se deben tener en cuenta al momento de plantear la estrategia, ya que, ésta genera altos niveles de compromiso y ambientes de trabajo favorables para una mejor atención y logro de objetivos.

▪ **Cliente Externo**

Con respecto al cliente externo es decir los estudiantes, se encontró que para desarrollar una estrategia integral CEM, es necesario conocer los gustos y preferencias de este grupo poblacional, para poder brindarles servicios acomodados a sus necesidades, que permitan generar una mayor satisfacción.

Los resultados obtenidos en el presente estudio, denotan que las preferencias al momento de tomar la decisión de acceder a los servicios educativos, son el cumplimiento y la oportunidad de estos; de igual manera, las razones de agrado por los servicios son la calidad y la atención; lo anterior demuestra que los clientes de la institución toman la decisión con base en el servicio ofrecido, en su motivación y percepción del mismo.

Así mismo el estudio reflejó un alto nivel de confianza y satisfacción por parte de los clientes externos hacia los servicios que ofrece la institución, por lo anterior, estos niveles de confianza y satisfacción deben ser mantenidos, para procurar que los clientes continúen utilizando los servicios y evitar la deserción, pues ésta genera un impacto negativo en el objetivo principal de la estrategia, que es la fidelización.

En la siguiente tabla se definen las acciones necesarias en este componente, los métodos a emplear, los indicadores que permitirán la medición de resultado de dichas acciones y el tipo de cliente al cual va dirigida la acción. Lo anterior teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el presente estudio y las fuentes de información secundaria ya citadas.

ACCION	METODO	INDICADOR	DIRIGIDO A
Sesiones de grupo con los estudiantes para conocer la percepción de los servicios recibidos	Reunir presencialmente un grupo de estudiantes de diferentes programas para conocer su percepción de los servicios y las mejoras que se deben realizar	# de servicios bien valorados/ # total de servicios a valorar	Cliente externo
Plan de capacitación para cliente interno	Realizar un estudio anual de las necesidades de capacitación reportadas por los clientes internos	Cantidad de funcionarios capacitados/ Cantidad total de funcionarios	Cliente Interno
Incrementar la motivación de los clientes internos	Realizar programas de bienestar con base en un estudio de las necesidades y gustos de los funcionarios Formular un plan de incentivos con base en la atención y los resultados de satisfacción que se tengan de los clientes externos	Nivel de satisfacción con los programas ofrecidos por la institución para el mejoramiento de la motivación.	Cliente Interno
Capacitación en servicio al cliente	Realizar capacitación a los funcionarios en servicio al cliente	# de funcionarios certificados en atención de servicio al cliente/ # de	Cliente Externo

	para brindar una mejor atención oportuna y agradable al cliente externo	funcionarios de la institución	
Valoración del clima organizacional	Realizar anualmente encuestas que permitan conocer el clima organizacional	Índice de favorabilidad del clima organizacional	Cliente Interno
Apropiación de valores institucionales	Utilizar la estrategia del SIMEGE en la promoción de los valores institucionales	# de funcionarios que apropian los valores institucionales/ # de funcionarios de la institución	Cliente Interno
Formación de marca	Entrenar a los empleados en los valores de marca de una forma coherente, intencional y valiosa con el fin de mantener o mejorar el posicionamiento que tiene la institución.	Índice de posicionamiento de marca	Cliente Interno
Sistema de información de clientes	Generar y actualizar base de datos de información de los estudiantes actuales y egresados con el fin de ofrecer los servicios y realizar campañas de mercadeo	# de clientes con información actualizada/ # total de clientes	Cliente externo

Tabla 9. Acciones estrategia CEM cliente interno y externo

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Promoción y comunicación

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio, la promoción y comunicación de los servicios ofrecidos es una de las grandes falencias que presenta la universidad en este momento; pues como se evidencio en el análisis de los resultados en su mayoría tanto el cliente interno como el cliente externo consideran que los niveles de promoción y comunicación no son suficientes y adicionalmente se denotó, que una de las

dificultades para acceder a los servicios que presta la institución, es el desconocimiento de los mismos. Por tal motivo este componente se plantea como parte fundamental de la estrategia integral CEM.

Sabiendo que la Universidad tiene una oficina de medios, se debería desde allí potenciar las comunicaciones internas y externas, que contengan mensajes claros y llamativos para la población objetivo (clientes internos, clientes externos y clientes potenciales).

Esta promoción y comunicación debe contemplar un plan de E-Marketing teniendo en cuenta que en internet existen muchas herramientas que la institución puede llegar a utilizar. Desde aquellas que buscan satisfacer a los clientes externos, como aquellas que procuran el mejoramiento de procesos internos integrados.

Vásquez 2010 en su estrategia CRM plantea la tecnología como uno de los componentes a tener en cuenta para el mejoramiento de las relaciones con los clientes. En su trabajo el autor plantea las siguientes actividades en dicho componente: adquisición de nuevos sistemas de información, integración de los sistemas de información, ampliar la cobertura de servicios, páginas web interactivas, masificación del correo electrónico y plataformas educativas.

Cada una de estas actividades es de vital importancia para el mantenimiento y creación de mejores relaciones con los clientes; y de esta manera llegar a generar otro tipo de contacto y hacer mucho más integral la experiencia que tienen los clientes con los servicios que brinda la universidad, pues desde los medios digitales se puede comenzar a generar expectativas y experiencias positivas.

Para la presente estrategia, la siguiente tabla muestra las acciones planteadas con el fin de complementar lo descrito por Vásquez (2010), cada una con el método a emplear e indicador

ACCION	METODO	INDICADOR
Plan de E-Marketing	Utilizar la información de la base de datos de clientes para el envío de información de interés a sus cuentas de correo electrónico	# de correos electrónicos abiertos/ # de correos electrónicos enviados

	Realizar Mejoramiento continuo de la página web haciéndola más accesible y de fácil manejo para que los usuarios tanto internos como externos puedan allí acceder a cada uno de los servicios prestados por la universidad y de igual manera a toda la información de primera mano que sea de interés para ellos	Métricas de uso de la página web
	Utilizar herramientas de medios electrónicos para promocionar los servicios de la universidad y para potenciar la buena imagen que tiene en el entorno, esto a través de redes sociales puede ser efectivo creando comunidades y conversaciones de seguidores de la institución.	Cantidad de seguidores de la institución Cantidad de comunidades Cantidad de redes sociales donde hace presencia institucional la universidad
	Crear un boletín digital, bien diseñado, que dé cuenta de los eventos y servicios ofrecidos por la universidad. Esto se puede manejar para crear un mayor nivel de contacto con los clientes internos, externos y adicionalmente con los egresados.	No aplica
Medios impresos	Diseñar brochure con los servicios que ofrece la institución con el fin de ser entregado a los clientes potenciales y de esta manera puedan conocer los servicios que ofrece la Universidad	No aplica
	Actualizar constantemente el diseño y contenido de los plegables, por cada programa con base en los estudios de mercado que se realicen	No aplica
	Diseñar una plantilla única	No aplica

	para cada uno de los documentos que se generen en la universidad, tanto de uso interno como externo con el fin de mantener la imagen institucional. (plantilla de presentaciones, carpetas, boletines, entre otros.)	
Otros medios	Utilización de medios audiovisuales para la promoción de los servicios ofrecidos por la Universidad (video institucional, gingle, noticias UN), los cuales también pueden ser incluidos en medios digitales.	Índice de conocimiento por parte de los clientes de servicios ofrecidos por la universidad

Tabla 10. Acciones estrategia CEM Promoción y Comunicación

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Gestión de experiencias

Para la estrategia integral CEM, se plantea este componente, ya que, es la razón de ser de la misma. La gestión de experiencias se debe realizar teniendo en cuenta cada uno de los componentes anteriormente descritos, con base en el análisis y los resultados de cada una de las actividades de dichos componentes, la universidad debe realizar una retroalimentación que permita conocer de manera eficaz la percepción y el comportamiento tanto de los clientes internos como externos de las experiencias brindadas por la institución.

Para este punto, el presente estudio reflejo que el direccionamiento estratégico de la universidad está cumpliendo las expectativas que tienen tanto los clientes internos como los clientes externos. Sin embargo se debe realizar un análisis más profundo de las causas que generan experiencias negativas para los clientes de la Institución.

Con respecto a las experiencias negativas, se encontró que uno de los puntos críticos es la deficiencia en la atención y la ineficiencia en algunos servicios, generada por la tramitología y burocracia, lo cual fue expresado por las personas encuestadas.

Finalmente, es importante resaltar que para el buen desarrollo de la gestión de las experiencias debe existir un liderazgo y participación activa y continua de la alta dirección en la implementación de la estrategia y de cada una de las actividades planteadas para cada componente.

A continuación se presentan las acciones que debe realizar la institución en el componente de gestión de las experiencias al igual que en los componentes anteriores estas se muestran con el método a emplear, su respectivo indicador y a quien están dirigidas estas acciones.

ACCION	METODO	INDICADOR	DIRIGIDO A
Encuestas de satisfacción	Solicitar a los clientes el diligenciamiento de la encuesta de satisfacción de los servicios que presta la institución	# de encuestas entregadas vs # de encuestas diligenciadas	Cliente Interno Cliente Externo
Mejora continua de procesos críticos	Realizar análisis y evaluación bimestral de cada uno de los momentos de contacto con respecto a la calidad y eficiencia en la atención, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción, con el fin de generar acciones preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo de los mismos	# de momentos de verdad bien calificados/ # total de momentos de verdad	Cliente Externo
Sesiones de grupo para conocer el cumplimiento de expectativas	Realizar sesiones con grupo de clientes con el fin de conocer el nivel de cumplimiento de expectativas con base en los requerimientos de los mismos	# de clientes a los cuales se les cumplen las expectativas/ # total de clientes en la sesión	Cliente Externo
Evaluación periódica de la	realizar reuniones periódicas para	Índice de cumplimiento de	

<p>estrategia</p>	<p>examinar los avances en el proceso y el cumplimiento de las acciones planteadas con el fin de implementar acciones de mejora de acuerdo con los resultados que se vayan presentando dentro de la estrategia</p>	<p>acciones</p>	
<p>Optimización del sistema de quejas y reclamos</p>	<p>Utilizar el sistema de quejas y reclamos tanto para clientes internos como externos, con el fin de conocer las deficiencias de los procesos y poder implementar acciones de mejora</p>	<p># quejas sobre el servicio resueltas/ # de quejas interpuestas</p>	<p>Cliente Interno Cliente externo</p>
<p>Medición de la calidad de los servicios</p>	<p>Utilizar herramientas como las autoevaluaciones de los programas con el fin de hacer un análisis y evaluación de la calidad de los servicios que está ofreciendo la institución</p>		<p>Cliente Interno Cliente Externo</p>
<p>Estrategia de marketing voz a voz</p>	<p>Utilizar los clientes actuales con el fin de generar recomendación a clientes potenciales teniendo en cuenta la imagen positiva que tienen de la institución lo cual puede contribuir a captar nuevos clientes y a mantener aquellos que han tenido dificultades en la prestación del servicio, se puede</p>	<p># de referencias efectivas/ # referencias realizadas</p>	<p>Cliente Externo</p>

	realizar a través de medios digitales creando comunidades de seguidores con opiniones conjuntas en línea sobre los beneficios y la imagen de la institución como se planteó en el componente de promoción y comunicación		
Evaluación plan de motivación de empleados	Analizar y evaluar continuamente las acciones planteadas para el mejoramiento de las experiencias de los clientes internos en su ambiente laboral a fin de brindar cada vez mejores experiencias para los mismos	Nivel de satisfacción de los clientes internos	Cliente Externo

Tabla 11. Acciones estrategia CEM Gestión de experiencias

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Innovación

Con el fin de brindar mejores servicios y a su vez mejores experiencias a los clientes internos y externos, se debe contar con procesos y servicios innovadores que permitan despertar interés y atracción de estos. La innovación incrementa el valor de hacer negocios con la institución, por esta razón se debe crear innovaciones continuamente, de lo contrario los servicios existentes pierden valor para el cliente, lo que conlleva a una experiencia decepcionante y frustrante. Por esta razón la estrategia integral CEM, tiene como otro de sus componentes la innovación.

Ésta comprende cualquier mejora en la experiencia del cliente ya sea como resultado de nuevos servicios, pequeñas innovaciones, o innovaciones de marketing, así, éste concepto también juega un papel importante dentro de las actividades que se plantean dentro de la presente estrategia, pues de esta manera será más agradable mantener el contacto necesario con los clientes y poder tener un mayor conocimiento de estos.

Las acciones, los métodos e indicadores que se plantean en este componente son las siguientes

ACCION	METODO	INDICADOR
Diferenciación en los servicios	Utilizar los resultados obtenidos en las sesiones de grupo con el fin de generar mejoras que permitan la diferenciar los servicios ofrecidos por la universidad de las otras	No aplica
Creación de nuevos servicios	Realizar estudios de mercado que permitan conocer tendencias en el sector con el fin de mejorar la oferta que tiene la institución con servicios atractivos que conlleven a captar nuevos clientes	# de servicios nuevos vs # servicios actuales
Mejora en los procesos internos	Utilizar desarrollos tecnológicos para el mejoramiento de procesos internos que permitan eliminar barreras y brechas que se generan por el no uso de estos	# de procesos internos mejorados mediante desarrollos tecnológicos/ # total de procesos internos
Compromiso con la innovación continua	Crear un programa dentro de la institución que fomente el desarrollo de innovaciones por parte de los funcionarios que se encuentran involucrados en los procesos de atención	# de innovaciones implementadas sugeridas por funcionarios/ # de innovaciones implementadas

Tabla 12. Acciones estrategia CEM Innovación

Fuente: Elaboración propia

6.4.5 Entorno

Este componente debe ser tenido en cuenta en la estrategia integral CEM, puesto que los cambios que se generan en el entorno, afectan directamente la percepción de los clientes tanto internos como externos de los servicios ofrecidos, y por ende pueden llegar a tener un impacto no deseado sobre las experiencias.

En este punto la acción, el método e indicador que se plantea dentro de la estrategia es la siguiente

ACCION	METODO	INDICADOR
Monitoreo de los cambios en el entorno	Utilizar métodos de mercadeo como el Benchmarking que permitan un monitoreo continuo de los cambios en el entorno y del comportamiento de instituciones similares con el fin de establecer las acciones pertinentes que permitan mantener la diferenciación	No aplica

Tabla 13. Acciones estrategia CEM Entorno

Fuente: Elaboración propia

6.4.6 Retroalimentación

Finalmente dentro de la estrategia integral CEM se debe realizar una retroalimentación continua de los resultados obtenidos con cada una de las acciones planteadas, ésta permite generar la interacción de cada uno de los componentes planteados y conlleva a una evaluación integral de la estrategia.

Dicha retroalimentación debe ser oportuna y constructiva; oportuna porque tiene que darse en el momento adecuado; y constructiva porque se debe dar con miras a mejorar el rendimiento

7. Conclusiones y Recomendaciones

- Aunque se percibió un gran sentido de pertenencia tanto de los clientes internos como externos con la institución, ésta debe aunar esfuerzos para lograr que esto se vea reflejado en los servicios que presta disminuyendo las dificultades en el acceso a los mismos.
- Con el presente trabajo se logró obtener la percepción de los clientes internos y externos de la institución con respecto a las experiencias con los servicios que esta brinda. Lo cual permitió plantear una estrategia centrada en potenciar las fortalezas y disminuir las limitantes que no permiten una mejor prestación del servicio
- La estrategia CEM permite desarrollar acciones que conllevan al mejoramiento de las experiencias tanto de los clientes internos como externos con la institución, las cuales a su vez generan satisfacción y aumenta la probabilidad que la relación continúe.
- El presente estudio confirma lo dicho por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), la calidad del servicio y las intenciones conductuales del consumidor están relacionadas entre sí, por tal motivo la calidad del servicio contribuye a la fidelización.
- La institución cuenta con una excelente infraestructura, que es uno de los principales valores agregados y diferenciadores con otras instituciones de la región. Teniendo en cuenta este elemento diferenciador, el talento humano y los recursos tecnológicos, se puede implementar la estrategia propuesta.

- La universidad como marca, tiene un alto posicionamiento entre los clientes internos y externos, y en el entorno. Lo cual debe ser aprovechado para la captación de nuevos clientes, no solo estudiantes, sino también clientes corporativos, para llegar a realizar alianzas estratégicas que fortalezcan en varios campos a la universidad.
- La promoción y comunicación es una de las grandes falencias que se tienen dentro de la institución. Por lo cual se recomienda realizar investigaciones que conduzcan a proyectar un plan de medios que permita brindar un mayor conocimiento de los servicios ofrecidos por la universidad, dirigido a los clientes internos, externos y potenciales que puedan llegar a utilizar los servicios de la institución.
- Aunque la institución tiene un carácter público y su objetivo es brindar servicios académicos con igualdad de condiciones sin importar la condición económica, esta estrategia permite aunar esfuerzos con el fin de lograr una mejor proyección que permita rentabilidad y sostenibilidad con servicios innovadores dirigidos al acceso de clientes más rentables como lo hacen otras universidades, sin perder su razón de ser y sin dejar de brindar igualdad.
- La Universidad Nacional Sede Manizales debe tener en cuenta la intención tanto de los clientes internos como externos a la utilización de nuevos servicios, con el fin de realizar estudios de mercado que permitan generar nuevos servicios con base en las necesidades de sus clientes.
- Es importante resaltar el esfuerzo que realiza la universidad por mantener la calidad en la prestación de servicios educativos lo cual se vio reflejado en la percepción que tienen los clientes internos y externos de estos servicios.
- Para lograr una buena ejecución de la estrategia propuesta se hace necesario que exista un compromiso desde la alta dirección de la Sede, que permita transmitir a los demás niveles la importancia de la misma.

- La estrategia planteada permite reconocer los servicios que no están logrando los resultados esperados, en los cuales se recomienda realizar un estudio que permita conocer las razones de poca utilización e implementar estrategias con el fin de darle una mayor dinámica a estos servicios.
- Los resultados de la presente investigación muestran la importancia de estrategias de Marketing para instituciones como la Universidad Nacional, pues permiten además de brindar un mejor servicio, conocer las expectativas y necesidades de sus clientes.
- Finalmente como resultado del presente estudio se obtiene que una de las mayores dificultades al momento de acceder a los servicios se da por el límite en cupos que ofrece la universidad, para esto se recomienda generar alternativas, con el fin de permitir el acceso de los clientes a los servicios y que este no sea motivo de no utilización de los mismos y por ende pérdida de clientes potenciales.

Anexo A. Instrumento aplicado

FORMULARIO No.

PROPUESTA ESTRATEGICA DE C.E.M (ADMINISTRACION DE LAS EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES) PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR COMO BASE PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y COMPLEMENTO A LA ESTRATEGIA CRM ENCUESTA GENERAL PARA FUNCIONARIOS Y ESTUDIANTES



El presente instrumento tiene como objetivo recolectar la información necesaria para realizar una investigación que permita plantear una propuesta estratégica para la administración de las experiencias de los clientes como base para la fidelización y complemento a la estrategia CRM. Caso Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales

INFORMACION GENERAL

SERVICIOS

1. Género

1. Masculino
2. Femenino

Si es estudiante pase a la pregunta 5

2. Qué rol desempeña usted en la institución?

1. Estudiante 2. Docente 3. Administrativo

3. Cuál es el cargo que tiene dentro de la Universidad?

1. Directivo
2. Ejecutivo
3. Profesional
4. Técnico
5. Asistencial

Si es docente o administrativo pase a la pregunta 7

4. A qué departamento de la Universidad pertenece?

5. Qué nivel está cursando en la Universidad?

- Posgrado
Pregrado

6. En que programa se encuentra?

7. Hace cuantos Años/Meses se encuentra en la Universidad

- Años Meses

1. Qué tipo de beneficios considera usted que le brinda la Universidad Nacional?

1. Sociales 4. Económicos
2. Culturales 5. Otro(s) cual(es)? _____
3. Intelectuales

2. En general, ¿Cuál es el nivel de satisfacción que le representan los momentos que tiene contacto con los empleados de la universidad?

1. Muy bajo 4. Alto
2. Bajo 5. Muy alto
3. Medio

3. En qué nivel califica usted la comunicación que transmite la universidad?

1. Muy bajo 4. Alto
2. Bajo 5. Muy alto
3. Medio

4. Cuáles considera usted que son los servicios que ofrece la universidad?

5. En una escala de 1 a 5 cómo califica la calidad en los servicios que ofrece la universidad?, (siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja)

1. 2. 3. 4. 5.

6. Los servicios que le presta la universidad son oportunos?

- Si. No.

COMPROMISO

1. En general, ¿Qué nivel de compromiso percibe usted por parte de los empleados de la universidad Nacional Sede Manizales?

- 1. Muy bajo
- 2. Bajo
- 3. Medio
- 4. Alto
- 5. Muy alto

2. Para usted la motivación en el trabajo es parte fundamental de la forma de atención a los clientes?

Si. No.

Por qué? _____

3.Cuál es el nivel de compromiso que tiene usted con la universidad Nacional sede Manizales?

- 1. Muy bajo
- 2. Bajo
- 3. Medio
- 4. Alto
- 5. Muy alto

EXPERIENCIA

1. Las expectativas generadas por la universidad son cumplidas al momento de obtener los servicios

- 1. Totalmente en Desacuerdo
- 2. En Desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

2.Cuál es el nivel de confianza que le generan los servicios que ofrece la universidad?

- 1. Muy bajo
- 2. Bajo
- 3. Medio
- 4. Alto
- 5. Muy alto

3. En algún momento ha sentido frustración por alguno de los servicios que le haya prestado la universidad?

Si. No.

Cual(es)? _____

4. Cuáles son los servicios a los cuales ha tenido acceso en la universidad que más le agradan?

Por qué

- a. Calidad
- b. Atención
- c. Innovación
- d. Oportunidad
- e. Eficiencia
- f. Otro/Cual? _____

5. El nivel de contacto que tiene la universidad con usted es?

- 1. Muy bajo
- 2. Bajo
- 3. Medio
- 4. Alto
- 5. Muy alto

6. De los servicios a los cuales ha tenido acceso en la universidad, cuales le han generado experiencias negativas?

Por qué?

- a. Ineficiencia -----
- b. Inoportunidad -----
- c. Atención deficiente -----
- d. Oferta insuficiente -----
- e. Baja calidad -----
- f. Otro/Cual? _____

FIDELIZACION

1. ¿Recomendaría los servicios prestados por la universidad a otras personas?
 Si. No.

Por qué?

- a. Calidad -----
- b. Reconocimiento -----
- c. Prestigio -----
- d. Oportunidad -----
- e. Utilidad -----
- f. Otro/Cual? _____

2. ¿Utilizaría otros servicios que ofrezca la universidad?
 Si. No.

Por qué?

- a. Experiencias vividas -----
- b. Confianza -----
- c. Necesidad -----
- d. Imagen -----
- e. Otro/Cual? _____

3. La promoción que realiza la universidad sobre sus servicios es?

- | | |
|---|---|
| 1. Totalmente insuficiente <input type="checkbox"/> | 4. Medianamente suficiente <input type="checkbox"/> |
| 2. Insuficiente <input type="checkbox"/> | 5. Totalmente suficiente <input type="checkbox"/> |
| 3. Ni insuficiente ni suficiente <input type="checkbox"/> | |

4. De las siguientes afirmaciones, ¿cuál se identifica más con la imagen que tiene usted de la universidad Nacional Sede Manizales?

- 1. Es una institución con alto nivel académico -----
- 2. Es una Institución prestigiosa -----
- 3. Es una institución seria y comprometida con los estudiantes ----
- 4. Es una institución que cuenta con excelentes instalaciones ----
- 5. Es una institución integral -----
- 6. Es la mejor del país -----

MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

2. ¿Cree usted que el servicio educativo prestado por la universidad contribuye a la formación de valores?
 Si. No.

3. ¿Porqué motivo ingresó a esta universidad?

- 1. Prestigio -----
- 2. Alto Nivel Académico -----
- 3. Oferta -----
- 4. Formación integral -----
- 5. Otro/Cual? _____

7. Cuáles son sus preferencias al momento de elegir donde formarse?

- | | |
|---|--|
| 1. Costo <input type="checkbox"/> | 4. Oportunidad <input type="checkbox"/> |
| 2. Calidad <input type="checkbox"/> | 5. Oferta <input type="checkbox"/> |
| 3. Experiencia <input type="checkbox"/> | 6. Otro/Cual? _____ <input type="checkbox"/> |

8. Cuando se menciona a la Universidad Nacional Sede Manizales, ¿cuál es la primera palabra en la que piensa?

9. Al momento de evaluar los servicios prestados por la universidad Nacional Sede Manizales, ¿Cuáles de los siguientes aspectos son de mayor importancia para usted?

- 1. Cumplimiento y oportunidad -----
- 2. Oferta y Beneficios -----
- 3. Accesibilidad y Atención -----
- 4. Seguridad y Confianza -----
- 5. Infraestructura y Medios -----
- 6. Otro/Cuál? _____

10. ¿La percepción de los servicios que presta la universidad se han visto influenciados por experiencias anteriores?
 Si. No.

COMPORTAMIENTO

1. ¿La imagen que transmite la universidad es coherente con la experiencia que usted tiene al momento de usar los servicios?

Si. No.

Si su respuesta fue No, Explique porqué

2. Describa los comentarios que recibe del entorno acerca de la universidad Nacional Sede Manizales

3. ¿Sus creencias influyen en la percepción de los servicios recibidos?

Si. No.

4. En general, ¿Cual es el grado de atracción que le generan los servicios prestados por la universidad?

1. Muy bajo 4. Alto
 2. Bajo 5. Muy alto
 3. Medio

5. ¿Qué dificultades considera usted que existen al momento de tomar la decisión frente a los servicios que ofrece la universidad?

1. Costo	<input type="checkbox"/>	5. Procedimientos	<input type="checkbox"/>
2. Calidad	<input type="checkbox"/>	ineficientes	
3. Limite en cupos	<input type="checkbox"/>	6. Desconocimiento	<input type="checkbox"/>
4. Tiempo de atención en	<input type="checkbox"/>	de los servicios	<input type="checkbox"/>
horarios adicionales		7. Ninguna	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS

Referencias Bibliográficas

[1] Abascal, E. y Grande, I. (2005): "Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial". ESIC Editorial, Madrid

[2] Albrecht, K. (2000): service management. American Society for Training and Development

[3] Alet, J. (1994): Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables. Editorial Gestion 2000. Barcelona.

[4] Allenby, G.M., y Rossi, P.E. (1999): "Marketing Models of Consumer Heterogeneity," *Journal of Econometrics*, 89, 57-78

[5] AMA. Del sitio web de la American Marketing Association. *MarketingPower.com*, Sección Dictionary de Marketing Terms. URL del sitio <http://www.marketingpower.com>

[6] Barroso, C. y Armario, E. (1999): Marketing relacional. Editorial Esic. Madrid. pp.28.

[7] Barroso, C y Martin, E. (2000): Marketing relacional. Editorial ESIC. Madrid

[8] Bearden W.O. y Teel J.E. (1983): "Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports". *Journal of Marketing Research* Bejou, D. (2004): Treating students like customers. Editorial Biz.

-
- [9] Berenson, M., Levine, D., y Krehbiel, T. (2006): Estadística para administración. Pearson. Segunda Edición.
- [10] Berry, L. (1983): Emerging Perspectives on Services Marketing. Chicago: American Marketing Association.
- [11] Berry, Bennet y Brown, (1989): Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions. Dow Jones-Irwin
- [12] Berry, L. y Parasuraman, A. (1991): Marketing Services: Competing Through Quality The Free Press. New York
- [13] Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithalm, V.A. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. Journal of Marketing Research.
- [14] Churchil, G. y Suprenant, C. (1982): An investigation into determinants of customer satisfaction. Journal of Marketing Research.
- [15] Chust, N. (2009): Marketing Educativo: una nueva manera de entender la comunicación en centros docentes. Artículo.
- [16] Crosby, L.A., Evans, K.R. y Cowles, D. (1990): "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective". The Journal of Marketing.
- [17] Di Tommaso, G. (2005): CRM en la Universidad Católica del Uruguay. Estudio de caso en profundidad. Montevideo. eBusinessforum.com: página del Economist Intelligence Unit.
- [18] Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J.F. Y Curry, A.C. (1995): "Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach". International Journal of Public Sector Management. Vol 8. No. 7, pp. 15-20.

- [19] Danaher, P.J. (1998): Customer heterogeneity in services management. *Journal of Service Research*. Volumen 1, nº 2.
- [20] Duque, E.J. (2005): "Revision del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición". *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*. Bogotá. Enero-junio. Numero 025.
- [21] Eiglier, P. y Langeard, E. (1981): *Servuccion: el Marketing de servicios*. Editorial Mc Graw Hill.España.
- [22] Ertmer, P.A y Newby, T.J. (1993): *Performance Improvement Quarterly*. Vol 6, pp 50-72
- [23] Ferrando, M. (2005) "La gestión del deporte en el ámbito municipal: de la promoción a la fidelización del cliente. Madrid. Librerías deportivas Esteban Sanz
- [24] Fornell, C. y Wernerfelt, B. (1987): Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*.
- [25] Gibbs, P. (2002): "From the Invisible Hand to the Invisible Hand-Shake: marketing higher education". *Research in Post Compulsory Education*. Vol. 7 No. 3, pp. 325-338.
- [26] Gómez, M. (2006): *introducción a la investigación científica*. Editorial Brujas. Primera Edicion. Argentina.
- [27] González, A. (2009): Una Herramienta para lograr Asociados satisfechos: Comunicación Eficaz. *Revista Coomeva* (79). ISSN -1.692-5548.
- [28] Greenberg, P. (2002): *CRM at the Speed Of Light, Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Editorial McGraw Hill. Segunda edición
- [29] Grande, I. (2004): *Marketing croscultural*. Editorial ESIC. España.

- [30] Grande, I. (2005): "Marketing de los Servicios". Editorial ESIC, España, Cuarta edición.
- [31] Grande, I. (2006): Conducta real del consumidor y marketing efectivo. Editorial ESIC. España
- [32] Grönroos, C. (1978): "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services". European Journal of Marketing
- [33] Grönroos, C. (1983): "Strategic management y Marketing in the Service Sector", Cambridge MA: Marketing Science institute.
- [34] Grönroos, C. (1987), Developing the Service Offering: A Source of Competitive Advantage. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- [35] Grönroos, C. (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research* 20, 3-11. New York.
- [36] Grönroos, C. (1997): "Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies". *Journal of Marketing Management*. Vol 13, pp. 407-419.
- [37] Grönroos, C. (1994): "Marketing y gestion de Servicios". Editorial Diaz de Santos. Madrid.
- [38] Hemsley-Brown, J. & Oplatka I. (2006). Universities in a competitive global marketplace - a systematic review of the literature on higher education marketing. *Journal of Public Sector Management*, 19, 4, 338
- [39] Heskett, J.L, Sasser, E.W, y Wheler, J. (2008): The ownership quotient: putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage. Harvard Business Press.

[40] Hernández, M.C (2008): "La cultura orientada al cliente trasciende a una estructura de CRM en las instituciones de educación superior públicas y privadas (universidades) del eje cafetero. Tesis de grado para optar al título de Magister en Administración.

[41] Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill. Mexico.

[42] Howard, J.A. (1994): El comportamiento del consumidor en la estrategia del marketing. Editorial Diaz Santos.

[43] Jones T.O. y Sasser W. E. (1995): Why satisfied customers effect. Harvard Business Review. November-December.p.p. 88-99

[44] Kotler, P. (1985): Fundamentos de mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Sexta Edicion. EEUU

[45] Kotler, Camara y Grande, (1995): Direccion de Marketing. Editorial Prentice Hall. Octava edición. Madrid

[46] Kotler, P. y Andreasen, A.R. (1995). "Strategic marketing for non-profit organizations". Editorial Prentice Hall. Quinta edición.

[47] Kotler, P. (1999): Introduccion al Marketing. Editorial Prentice Hall. Primera edición.

[48] Kotler, P. (2000): "Direccion de Marketing". Editorial Prentice Hall. México.

[49] Kotler, P. y Trías F. (2004): Marketing Lateral. Madrid. Pearson.

[50] Lehtinen, J. (1983). Compañías de servicios orientadas al cliente. Espoo. Finlandia

[51] Loudon D.L., y Della B., A.J. (1995). "Consumer behavior: Concepts and applications". Editorial Mc Graw-Hill.

[52] Lovelock, C. (1983): "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". Journal of Marketing.

[53] Manes, J.M. (1997): Marketing para Instituciones Educativas. Guía para planificar la captación y la retención de alumnos. Ed. Granica. Barcelona

[54] Manes, J. M. (2004): Marketing para instituciones educativas. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

[55] Manes, J. M. (2006): "Ética y marketing de la institución educativa: una conciliación". Buenos Aires, Argentina.

[56] Martínez, F. E. (2001): Introducción al marketing educativo. Ediciones Uninorte. Colombia.

[57] Meyer, C. y Schwager, A. (2007): understanding the customer experience. Harvard Business Review.

[58] Mollá Descals, A. (2006): "Comportamiento del consumidor". Editorial UOC.

[59] Moncada, A. (2009): El MI, como generador de valor de las organizaciones. Caso UN sede Manizales. Tesis de grado para optar al título de Magister en Administración.

[60] Morton, S. (1991): The Corporation of The 1990's: Information, Technology and Organisational Transformation. *Oxford University Press*

[61] Normann, R. (1984): Service management: Strategy and leadership in service businesses. Chichester West Sussex and New York.

[62] Oliver, R.L. (1981): "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting." *Journal of Retailing* 57 (Fall): 25-48

[63] Parasuraman, A., Zeithalm, V.A. y Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Numero 64.

[64] Payne y Ballantyne (1991): *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together*. Butterworth-Heinemann

[65] Payne y Ballantyne (1994): *Marketing Relacional*. Editorial Diaz Santos. Madrid. España.

[66] Petrella, C. (2007): *Gestión de la relación con docentes, estudiantes y egresados en las Universidades. El desarrollo de un CRM*.

[67] Petrella, C. (2008): *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681 – 5653.

[68] Pine, J. and Gilmore, J. (1999): "*The Experience Economy*". Harvard Business School Press. Boston.

[69] Ponce Nuñez, J. M. (2008): *Un Nuevo marketing de las Universidades. Objetivos formativos y demandas sociales*. IV Congreso Internacional de Marketing Público y no Lucrativo.

[70] Pries, C., y Stone, M. (2004): *Managing CRM implementation with consultants - CRM or change management?*. *Journal of Change Management*

[71] Restrepo, M. (2006): *Mercadeo Relacional: Hable directo con su cliente*. Rapp Collins Colombia – Ediciones. Segunda edición.

- [72] Rivas, J y Grande, I. (2004): "Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing". Editorial ESIC. Madrid, España. Quinta edición.
- [73] Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000): "Conducta del Consumidor: Estrategias y tácticas aplicadas al marketing". Editorial ESIC
- [74] Rodríguez, (2009): CRM y CEM, cumbre internacional. Bogotá.
- [75] Saldaña Espinoza, J. (1999). Mercadotecnia para instituciones educativas. Revista Contaduría y administración, UNAM, No. 192.
- [76] Sanchez, R. y Lerderman, M. (2006): Marketing experiencial: la revolución de las marcas. Editorial ESIC.
- [77] Serna, G (2000). Gerencia Estratégica. Editorial McGraw-Hill. México.
- [78] Schiffman, L.G y Kanuk, L.L. (2001): "comportamiento del consumidor". Editorial prentice hall. México. Séptima edición.
- [79] Schmitt, B. (2004): "CEM, Administración de las experiencias de los clientes con las marcas". Editorial Mc. Graw Hill. Mexico D.F.
- [80] Schunk, D. H. (1991): *Learning theories: An educational perspective*. New York: Macmillan.
- [81] Shani, D. y Chalasani, S. (1992): "Exploiting Niches Using Relationship Marketing". *Journal of Services Marketing*, 9 (3), 33-42.
- [82] Smith, S. (2009): Administración de la Experiencia del Cliente: las 10 mejores prácticas para crear Valor Real en la Empresa. Publicado por www.customerthink.com

[83] Smith, L. y Cavusgil, T. (1984): Marketing Planning for Colleges and Universities. Long Range Planning (U.K.). Vol. 17 No. 6, pp. 106. Great Britain.

[84] Soriano, C. (1994): La lealtad de sus clientes. Editorial Diaz de Santos. Madrid. España.

[85] Söderlund, (1998): Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth feedback to the supplier and loyalty. International Journal of Service Industry Management

[86] Talizina N.F. (2000): Manual de psicología pedagógica. México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

[87] Thompson (2007): Ignited: managers! light up your company and career for more power, more purpose, and more success. FT press.

[88] Urbano, C. y Yuni, J. (2006): Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción. Editorial Brujas.

[89] Vasquez, J.J. (2010): Desarrollo estratégico desde el enfoque CRM para instituciones educativas. Tesis de grado para optar al título de Magister en Administración.

[90] Walthne, K.H., Biong, y Heide, J.B. (2001): Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects. Journal of Marketing.65

[91] Webster, Jr. (1994): Executing the New Marketing Concept. (Cover story).Marketing Management. 3

[92] Yin, R.K. (1994): Case Study Research. Design and Methods. London: SAGE

[93] Zapata, E.E (2000): Mercadeo educativo. ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas?. Revista Colombiana de Marketing. UNAB.

[94] Zapata Guerrero, E.E. (2007): Mercadeo Educativo: Estrategias para promover Instituciones y Programas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Segunda Edición. Tunja, Boyacá, Colombia.

[95] Zeithaml, V.A. (1981): "How consumer evaluation processes differ between goods and services". Marketing of Services, Chicago: American Marketing Association.

[96] Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2002): Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición.

[97] Zeithaml, Berry y Parasuraman. (1996): "the behavioral consequences of service quality". Journal of marketing. Vol. 60, pp 31-46.