TESIS DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

LA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE TRASCIENDE A UNA ESTRUCTURA DE CRM EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS Y PRIVADAS (UNIVERSIDADES) DEL EJE CAFETERO

MARTHA CECILIA HERNÁNDEZ MEJÍA

DIRECTOR

JUAN MANUEL CASTAÑO MOLANO. MG.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MANIZALES

2.008

CONTENIDO

Resumen **4**
Introducción **6**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **8**

1.01 *Descripción del Área Problemática* **8**
1.02 *Formulación del Problema* **11**

2. JUSTIFICACIÓN **13**

3. OBJETIVOS **17**

3.01 *Objetivo General* 1**7**
3.02 *Objetivos Específicos* **17**

4. MARCO TEORICO **18**

4.01 *Concepto de Marketing y Evolución de las 4Ps* **18**
4.02 *La Cultura y su Orientación al Cliente* **22**
4.02.01 *Cultura* **22**
4.02.02 *Cultura Organizacional* **24**
4.02.03 *Cultura orientada al Cliente* **33**
4.03 *Servicio* **40**
4.04 *Marketing Relacional y CRM* **50**
4.05 *Sector Educativo y Marketing* **63**

5. DISEÑO METODOLÓGICO **70**

5.01 *Tipo de Investigación* **70**
5.02 *Técnicas de Investigación* **72**
5.03 *Población* **75**
5.04 *Fuentes* **80**

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN **82**

6.01 *Análisis de Resultados* **82**
6.02 *Propuesta de una Estructura desde el Enfoque de Marketing Relacional O CRM para las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas (Universidades) en el Eje Cafetero* **137**
6.02.01 *CRM Interpretativo* **140**
6.02.02 *CRM de Interacción* **140**
6.02.03 *CRM de Procesos* **141**
6.02.04 *CRM de Análisis y Resultados* **142**

6.02.05 *Diseño Estratégico de la Cultura* **143**

7. CONCLUSIONES **158**

8. RECOMENDACIONES PARA POSIBLES INVESTIGACIONES **162**

Referencias **164**

Apéndice **170**

Apéndice A. Guía Entrevista Prueba Piloto **170**
Apéndice B. Guía Entrevista Definitiva **171**
Apéndice C. Entrevista a Experto **172**
Apéndice D. Categorías de Respuesta **185**

TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Listado de Instituciones de Educación Superior del Eje Cafetero **78**

FIGURAS

Figura 1: La empresa como sistema de valores **27**
Figura 2: Las tres C estratégicas **33**
Figura 3: Diagrama del modelo de ubicación estratégica Mercadeo Relacional **56**
Figura 4: Componentes del CRM **59**
Figura 5. Responsables directos del manejo de productos y servicios en las Instituciones de Educación superior públicas y privadas (universidades) en el Eje Cafetero **84**
Figura 6. Concepto de las Universidades sobre cultura orientada al cliente **88**
Figura 7. Características de la cultura orientada al cliente **94**
Figura 8. Representación de la variable cliente en las instituciones de educación superior pública y privada en el Eje Cafetero **98**
Figura 9. Representación de la variable momentos de verdad **101**
Figura 10. Representación de la variable servicio en las universidades del Eje Cafetero **103**
Figura 11. Representación de la variable Fidelidad **106**
Figura 12. Mecanismos más representativos utilizados por las instituciones para establecer contacto con el cliente **109**
Figura 13. Papel de los colaboradores en el proceso de servicio **118**
Figura 14. Sistemas utilizados por las universidades en el Eje Cafetero para el manejo de su información **121**
Figura 15. Mecanismos utilizados para realizar seguimiento y control a la información **125**
Figura 16. Relación entre el concepto de calidad en la educación y la variable servicio **130**
Figura 17. Concepto sobre el ideal de servicio de las universidades del Eje Cafetero **133**
Figura 18. Esquema básico de la estructura de CRM en educación superior (Eje Cafetero) **139**
Figura 19. Esquema síntesis de los componentes CRM **143**
Figura 20. Esquema CRM Interpretativo y la unidad de retención de clientes **150**
Figura 21. Propuesta de integración CRM de Análisis y Resultados **153**
Figura 22. Relación del CRM de Interacción **154**
Figura 23. Elementos del CRM de Procesos **157**

RESUMEN

Este documento permite visualizar un análisis efectuado desde el enfoque de Marketing Relacional a las Instituciones de Educación Superior, específicamente Universidades Públicas y Privadas del Eje Cafetero, donde se analizaron una serie de factores y variables inherentes a la cultura y la administración de las relaciones con el cliente.

Este estudio se generó a partir de varios interrogantes relacionados con el enfoque en mención y mas precisamente con la demanda que tienen actualmente todas las organizaciones de ser más competitivas frente al entorno global, donde el sector educativo no puede ser ajeno. Partiendo de este punto se buscó determinar como una cultura de orientación hacia los clientes podía contribuir a una mejor interpretación de sus necesidades y de esta manera se obtendría el fortalecimiento de las relaciones en las instituciones de Educación Públicas y Privadas (Universidades) del Eje Cafetero.

En esta investigación de tipo exploratoria y descriptiva se abordó una población de 20 universidades, con las cuales se aplicó como instrumento una entrevista de carácter semi-estructurada. Allí se obtuvieron resultados relevantes que permitieron identificar ciertos rasgos en lo que respecta a servicios, herramientas de contacto con el cliente, mecanismos para investigar y evaluar, papel de los colaboradores en la relación con los clientes y su perspectiva frente al ideal de servicio en las Universidades del Eje Cafetero.

A partir de los hallazgos encontrados se planteó una propuesta de estructura desde el enfoque de Marketing Relacional o CRM (Customer Relationship Management), con el fin de que las

Universidades pudieran enfocar sus esfuerzos hacia la creación y mantenimiento de relaciones perdurables con los clientes.

INTRODUCCION

Hablar de marketing ha sido un requerimiento latente en las organizaciones durante las últimas décadas, debido no solo a los cambios en las necesidades sino también en la aparición cada vez más fuerte del fenómeno de la competitividad desde un contexto global.

Esto ha llevado a que sean analizadas una serie de variables en torno al cliente que contribuyan a un mayor acercamiento para la creación de relaciones de valor. Este enfoque como tal trasciende de lo que inicialmente han sido las 4ps, buscando el rompimiento de paradigmas de negociación y de intercambio con el cliente pasando de una actividad simplemente de orden transaccional a una nueva estructura mental de servicio y de mutuo beneficio.

Teniendo en cuenta este enfoque de Marketing relacional, el cual busca identificar los clientes más valiosos y generar relaciones gana-gana perdurables en el tiempo con el cliente, se ha explorado un sector en particular como es el educativo en el nivel de formación superior en el Eje Cafetero.

Al respecto ha sido necesario el abordaje de los diferentes conceptos de cultura, cultura organizacional, cultura orientada al cliente, servicio, Marketing Relacional o Estrategia CRM, para poder establecer una conexión con el sector en mención.

En dicha exploración se han encontrado diferentes posturas de cada una de las instituciones de educación superior públicas y privadas (universidades) en la región señalada, frente a las

variables que inciden en una cultura centrada en el cliente como son: los momentos de verdad, fidelidad, servicio, papel del factor humano, sistemas de información, mecanismos de medición y seguimiento a la información, entre otros aspectos, que permiten visualizar el panorama desde la perspectiva de este enfoque.

Al finalizar también se realiza una propuesta de estructura básica que puede aportar al proceso de formación de los futuros profesionales de esta zona del país, partiendo de la conjugación de procesos, relaciones y actitudes de los colaboradores y el uso eficiente y efectivo de la tecnología a partir de la construcción de sistemas unificados de información de cara al cliente, ligado estratégicamente al factor calidad.

LA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE TRASCIENDE A UNA ESTRUCTURA DE CRM EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS Y PRIVADAS (UNIVERSIDADES) DEL EJE CAFETERO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.01 *Descripción del Área Problemática*

La sociedad cada vez más se encuentra en expansión económica y tecnológica y por ende las necesidades y deseos de los individuos, se convierten en el motivador de las organizaciones para la elaboración de nuevos productos y servicios. Sin embargo, esto se ha convertido en una elevación en cuanto al nivel de exigencias de los consumidores, los cuales se han vuelto más selectivos al momento de comprar, lo que ha generado la obligación de involucrar nuevos elementos diferenciadores que contribuyan a una mayor y permanente satisfacción.

Las diferentes organizaciones han tenido que cambiar sus esquemas tradicionales frente a la manera como manejaban las relaciones con sus clientes, puesto que surgió un cambio en el poder de los compradores y por ende la necesidad de generar lealtad en ellos. Estas organizaciones tanto públicas como privadas han evidenciado la obligación de competir desde una posición más cercana a los clientes, ya que la aparición de nuevos competidores se ha dado abruptamente principalmente en el sector educativo, donde las instituciones han aparecido en el mercado de una forma desmesurada, brindando programas con multiplicidad de enfoques pero con bajo nivel diferenciador en sus servicios desde los diferentes niveles.

En el nivel superior de la educación, se ha dado la aparición y estructuración de las instituciones fundamentadas en sus principios de formación de los profesionales en diferentes

disciplinas de acuerdo con lo establecido por las leyes y teniendo en cuenta las necesidades del mercado. Es así como las universidades han permitido la entrada de alrededor de un 29% de los bachilleres “(Educación. Paso firme”,2007) que tienen la posibilidad de acceder a este tipo de estudios.

Para el 2004, en Colombia funcionaban alrededor de 314 instituciones de educación superior, que según el tipo de institución su clasificación se encontraba de la siguiente manera: 111 universidades (36%), 95 instituciones universitarias (30%), 58 instituciones y escuelas tecnológicas (18%), y 50 instituciones técnicas profesionales (16%) (“Educación. Competencia”, 2004).

Simultáneamente, se presentaba una oferta de programas a distancia y de programas de educación superior virtuales que ofrecían otros países. Ascun identificó una oferta de 2.224 programas de este tipo, 63 de nivel técnico, 849 de formación profesional y 996 de posgrado. Adicionalmente se incluyeron también 316 programas los cuales otorgaban algún tipo de certificación, reconocida por la misma u otra universidad, sobre todo en el área de estudios posgraduados.

Del total de las estadísticas presentadas sólo 44 de estas instituciones de educación superior se encuentran acreditadas, lo cual indica que aún se requiere del fortalecimiento no solo de los programas académicos desde su contexto formativo sino también que se evidencia la necesidad de generar un mejor nivel de servicios, que contribuya a la proyección no solo desde el pregrado sino también en su etapa de ejercicio profesional y en la especialización que ofrece la educación posgraduada.

Estas instituciones necesariamente han diseñado programas no solo del orden académico sino también que propendan por el bienestar del estudiante como ser humano. Dichos programas han estado en la búsqueda permanente de la preparación integral, de acuerdo con la demanda de sus clientes. Todos los procesos y datos inherentes a estos programas diseñados y aplicados por cada claustro, están concentrados en las bases de datos que pertenecen al sistema de Registro Académico, sin embargo, esta información solo es utilizada para ejercer control sobre pagos de matrícula en asocio con el sistema financiero de cada institución, para almacenamiento y verificación de notas, inscripciones, matrículas y emisión de documentación académica.

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 evidencian 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 mas personalizados.

El concepto de cultura organizacional en las instituciones de educación superior del eje cafetero están más enfocadas al desarrollo de una filosofía enmarcada desde el concepto de formación mas que del servicio. Las decisiones para el desarrollo de nuevas propuestas curriculares parte mas desde la indagación sobre las necesidades de la región. El cliente aunque tiene importancia, tiene pocas posibilidades de elegir y de satisfacer sus necesidades plenamente de acuerdo con sus expectativas, ya que estas organizaciones en baja medida están orientadas al cliente, por su bajo nivel de modernización.

El mundo de hoy está cambiando constante y aceleradamente y existen algunos planteamientos como el que la Universidad se mueve en un contexto diferente al empresarial y que en diversos lugares se considera que las universidades viven en una "burbuja" y que sus investigaciones no son coherentes con la realidad, además que no tienen presión del mercado, ni de la competencia, puesto que casi cada institución educativa tiene un mercado cautivo. Esto quiere decir, que existe un mundo académico donde se vislumbran limitaciones estructurales, donde la preocupación es mínima frente a la diversificación de servicios, dado que se desconocen las dificultades que genera el enfrentamiento con otros que poseen los mismos intereses y desean obtener similares beneficios. Esto podría dar a entender que aun existen falencias dentro de los procesos que manejan las diferentes instituciones del sector educativo a nivel superior y que de igual forma tampoco está preparada para asumir grandes retos como la apertura a grandes mercados por el desconocimiento que tiene sobre su cliente, que se ha visto traducido en deserción y apatía hacia las instituciones en algunos casos.

1.02 *Formulación del Problema*. Preguntas de Investigación.

- ¿Cuáles son los servicios, variables y su funcionamiento generados en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero?
- ¿Qué están haciendo las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero por retener a sus estudiantes?
- ¿Cuáles son los procesos requeridos para transformar la cultura enfocado al cliente en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero?

- ¿Cuáles son los mecanismos y las herramientas necesarios para el desarrollo estratégico del CRM (Customer Relationship Management) en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero?

2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones están en permanente transformación debido a las exigencias que constantemente los clientes hacen, puesto que se presenta mayor información, mayor competitividad y cada vez menos fidelización por parte de ellos. Esto ha ocasionado que no solo las empresas manufactureras sino las de servicios, cada vez más busquen nuevas alternativas que permitan cautivar nuevos clientes y mantener un alto grado de satisfacción con los vigentes.

Esta posición ha generado dentro de las organizaciones la necesidad de dar un giro, que ha implicado el desarrollo de nuevos procesos e incluso la revisión de la estructura en torno a la relación con los clientes: Mientras en los años 70 el proceso comercial estaba basado en una relación básica, es decir, que cada quien seguía su camino sin importar el otro, en los 80 se prometía una reacción en caso de que surgiera una inconsistencia en el proceso. En los 90 la organización pasó a contactar al cliente después de una primera transacción y en el nuevo siglo las compañías han iniciado el proceso de adelantarse a las necesidades de los clientes.

La cultura de la empresa que hace varias décadas se centraba en producir y vender sin importar la satisfacción del cliente y donde los valores y creencias eran individuales, hoy presenta una tendencia diferente donde el cliente empieza a ser el eje central y el sistema de costumbres de la compañía cambia para ofrecer un excelente servicio. Aquí adquiere relevancia la investigación y la planeación orientadas al conocimiento de los gustos, deseos y preferencias de los clientes por consiguiente no puede dejarse de lado que “la satisfacción de

un cliente es el resultado de sus percepciones relacionadas con las expectativas que tenía antes de entrar en contacto con nosotros para comprar el producto o servicio en el que está interesado"(Chiesa De Negri, 2005, p. 87).

Las organizaciones dedicadas a diferentes actividades económicas han adoptado nuevas metodologías. El sector educativo y mas específicamente en el nivel superior, no es ajeno a esta posición ya que su producto está enfocado en la cualificación profesional de las personas a través del conocimiento, el cual es dinámico y requiere de una periódica revisión frente al cumplimiento de los estándares de calidad que exige el CNA en lo que respecta a registro calificado y acreditación tanto de los programas como a nivel institucional, por consiguiente, se encuentra en constante movimiento para dar respuesta a los requerimientos que se generan a nivel de formación académica, ya que los futuros profesionales cada vez buscan mejores alternativas frente a las posibilidades para llegar a ser profesionales exitosos.

Teniendo en cuenta lo anterior, cobra sentido la afirmación de Robert Grosse (citado en "Educación. Competencia", 2004), decano de Garvin School of International Management, Thunderbird University quien planteó que:

> La globalización hace necesario que las universidades empiecen a pensar en el producto que ofrecen a sus estudiantes. Hay que competir como universidad y esto va a depender de la capacidad que tengamos de ofrecer buenos productos. Como educadores, vemos que estamos sometidos a una gran competencia. Por internet hay programas buenos y malos, pero cuando son buenos, como el curso que dicta el profesor de la Facultad de Negocios de la Universidad de Harvard, Michael Porter, hay que estar preparado para enfrentar este tipo de competencia.

Esto implica además que no solo es relevante la calidad de los programas que se ofrecen, sino que también cobra importancia los servicios o valor agregado adicional que se ofrezca a los estudiantes en formación.

Se ha dicho que uno de los mas grandes impactos de la globalización ha sido la homogenización, lo que ha ocasionado de cierta manera la pérdida de la identidad nacional y el comportamiento homogéneo de la población mundial, así como la estandarización en lo que respecta a hábitos de consumo muy afines entre países. Bajo estas condiciones, para estar acorde con el nuevo enfoque internacional, "la educación tiene que volverse eficiente a escala global, de modo tal que les permita a los estudiantes, que finalmente son su producto, convertirse en individuos globales capaces de operar y sentirse cómodos en cualquier lugar del mundo. Esto es indispensable y lo más probable es que las universidades que no empiecen a sintonizarse con esta tendencia, se queden sin estudiantes" ("Educación. Competencia", 2004).

De acuerdo con lo anterior, es necesario que las instituciones de educación superior del orden público como el privado, analicen y revalúen de acuerdo con las nuevas tendencias, las mejores herramientas y alternativas que permitan tener un sistema de información oportuno y coherente, además de que se estandaricen procesos y se generen nuevos servicios que constituyan una cultura colaborativa al interior de dichas organizaciones, que les permita competir con los fuertes cambios del mercado. Desde esta perspectiva se puede conjugar el CRM (Customer Relationship Management o Administración de las relaciones con el cliente) como una alternativa que contribuya a otorgar beneficios a nivel interno de las instituciones y la posibilidad de permanecer en el mercado con la entrada de fuertes competidores desde

diferentes perspectivas, bien sea desde internet o con programas semi-presenciales o presenciales, buscando el perfeccionamiento de una cultura orientada al cliente donde todos los procesos sean diseñados coherentemente y en función de la satisfacción del cliente. Para generar este cambio, se requiere establecer mejoras desde el interior pensando en primera instancia en la generación de valor para los clientes internos y su proyección hacia el mercado.

Se intenta mostrar cuales son las variables actuales que las instituciones de educación superior manejan para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales y actuales, además se pretende demostrar como El CRM puede dar soporte a una cultura orientada al cliente partiendo del concepto de que “el máximo valor de un sistema CRM se obtendrá cuando permita optimizar el capital informacional de la relación … y …cuando la gestión de los activos basados en la información permitan ayudar a generar relaciones a largo plazo basadas en la gestión del conocimiento mutuo” (Alfaro, 2004, p. 104).

3. OBJETIVOS

3.01 *Objetivo General*

Determinar como una cultura de orientación hacia los clientes puede contribuir a una mejor interpretación de las necesidades de los estudiantes y empleados para fortalecer las relaciones en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero.

3.02 *Objetivos Específicos*

Describir los servicios, sus variables y funcionamiento en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero.

Proponer estrategias que contribuyan a la retención de los clientes de las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero.

Proponer procesos que propendan por la transformación cultural orientados al cliente en las instituciones de educación superior públicas y privadas Universidades) del Eje Cafetero.

Definir las herramientas y mecanismos necesarios para el desarrollo estratégico del CRM en las instituciones de educación superior públicas y privadas Universidades) del Eje Cafetero.

4. MARCO TEÓRICO

4.01 *Concepto de Marketing y Evolución de las 4Ps*

Desde la aparición del concepto de mercadeo, se considera que se ha generado una evolución por parte de las organizaciones para responder a las necesidades del mercado transformando el concepto de economías de escala.

Un primer momento se desarrolló en la década de los años 60´s y 70´s, cuando el mercadeo estaba dirigido al consumidor a partir del planteamiento de las 4Ps como un sistema realizado por Jerry McCarthy. Luego Richard Clewett planteó la primera estructura definida como producto - precio – distribución y promoción. Posteriormente McCarthy propuso cambiar distribución por plaza (place) para poder equilibrar el término presentado como 4Ps. También se ha hablado de que esta idea apareció posterior al pensamiento de James Culliton (1948) planteó que el concepto de marketing hacía referencia a la “gestión de un mix de ingredientes” (citado en Alfaro, 2004).

Las cuatro 4Ps han sido definidas por algunos autores como aquellas tácticas que deben estar antecedidas por decisiones de carácter estratégico en lo que respecta a segmentación, targeting (definición del cliente objetivo) y posicionamiento, puesto que constituyen un elemento fundamental dentro de la planeación de marketing y la posibilidad de proyectar cualquier producto o servicio en el mercado.

Las 4Ps inicialmente planteadas por McCarthy fueron definidas como: producto, precio, promoción y plaza. Sin embargo, frente a las perspectivas de incremento de la competencia y la elevación en las solicitudes de los clientes diferentes autores propusieron la inclusión de otras variables. Tal es el caso de Judd quien en 1987 adicionó otra P como fue people (personas), haciendo referencia a los colaboradores de la organización. Luego Kotler incluye political power (poder político) y Public opinion (opinión pública). Booms and Bitner presentaron adicionar tres Ps como fueron: Process, Participants y Physical Evidence.

A pesar de llegar inclusive a una propuesta de 15 Ps hecha por Baumgartner en 1991 con el fin de generar adaptaciones mas acertadas frente a determinado producto o servicio, las primeras 4 Ps se convirtieron en la base del mix:

El producto fue entonces definido como “cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad.” (Kotler, 1994, p. 286). Esto hacía referencia tanto a objetos físicos como a servicios, organizaciones o personas. Esta P contiene elementos fundamentales como la marca, el empaque, la línea y mezcla que generan diferenciación e inclinación de los clientes, de acuerdo con las características presentadas al respecto. La creación de un producto está asociada a una fuerte toma de decisiones que parte del análisis de la infraestructura disponible, las materias primas que lo constituirán, su nombre y forma de identificación en el mercado frente a los competidores, su instalación o adecuación, los servicios adicionales, las alternativas frente a mantenimiento y reparación que se da a los clientes. Además es necesario la valoración de su envoltura, empaque o embalaje, el cual contribuirá a su conservación y protección.

La marca ha tenido alta representatividad en el factor producto, puesto que representan generalmente sinónimo de calidad, donde la principal fuerza radica en el desempeño asociado a la promesa de valor realizada al cliente. La marca ha hecho que se trascienda más allá de las 4 Ps ya que “se volvió la palanca de la estrategia y la organizadora de los esfuerzos de la compañía en el mercado” (Kotler, 2006, p. 81).

El concepto de producto ha cambiado constantemente y no solo por las exigencias a la empresa frente a la creación de algo diferencial sino que permanentemente existe un requerimiento de innovación frente a procesos que permitan generar nuevas ofertas de valor a los clientes, fomentando así el fortalecimiento del concepto producto-servicio que permita elevar los niveles de permanencia en el mercado.

El precio ha representado el valor monetario dado a los productos. Su estimación se ha generado teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, el nivel de demanda de los compradores, la competencia y su valor agregado o factor diferenciador. Generalmente el precio ha sido un elemento de relevancia en el manejo de la estrategia de muchas compañías, puesto que ha sido tomado como la mejor manera de capturar clientes. Sin embargo, los consumidores no se están “volviendo mas sensibles a los precios que al valor” (Kotler, 2006, p. 95), ya que las empresas pueden establecer sus precios cuando han logrado trasmitir al consumidor las características, diseño y beneficios del producto. De aquí que la fijación de los precios se haya centrado en generar una mejor oferta para los grupos objetivos de compradores.

La plaza o distribución ha estado enfocada en la capacidad de analizar como llegar a los clientes, saber que alternativas logísticas se deben utilizar para tener una mayor cobertura del mercado, determinando los canales apropiados para cumplir con el objetivo de llegar al consumidor final. En este punto los fabricantes se han apoyado de las uniones estratégicas con socios comerciales para la distribución de los productos.

Las crecientes exigencias del consumidor han obligado a la generación de una revolución desde el punto de vista de los actores y reglas de juego en la distribución, ya que se presenta una búsqueda de rapidez, nuevas fórmulas, mejores horarios y trato y una necesidad de valor agregado. Así se ha ratificado cuando se habla de que "el eslabón de la cadena que no aporte valor añadido, que no sea distribuidor, mayorista, agente comercial, vendedor directo, tendrá su futuro muy incierto" (Chiesa De Negri, 2005, p. 23).

La promoción ha centrado su objetivo en posicionar los productos en la mente del consumidor a través de herramientas como la publicidad y los diferentes medios de comunicación, para lo cual necesariamente ha tenido que optar por la segmentación de los mercados. Desde esta perspectiva ha podido agrupar desde el punto de vista geográfico, demográfico, psicográfico, conductual, entre otros, "esto implica que las empresas tienen que ajustarse a los gustos de los clientes y sustituir argumentos racionales por elementos emocionales para llegar al "corazón" de sus clientes, su ser humano emocional" (Chiesa De Negri, 2005, p. 26), por lo tanto diseña, maneja e implementa diferentes formas para llegar con sus productos a cada uno de ellos.

El manejo del factor promoción ha requerido el avance permanente en innovación, puesto que el cliente actual se caracteriza por mayores exigencias, realiza constantemente comparaciones en cuanto a calidad y se informa cada vez mas sobre lo que desea adquirir. Según Kotler (2006), existe una principal preocupación la cual radica en como llamar la atención de los clientes, por tal motivo, la promoción ha cambiado de rumbo y se ha centrado en estrategias como el posicionamiento de producto a través de los medios de comunicación, al igual que las promociones en la calle, los contratos con celebridades, la publicidad en el cuerpo o menciones en programas de televisión (p. 103). Lo anterior se ha convertido en la oportunidad de posicionar la marca en la mente del consumidor, resaltando que las relaciones públicas y el voz a voz ha contribuido cada vez más en la mezcla de marketing para la construcción y el mantenimiento de la marca.

4.02 *La Cultura y su Orientación al Cliente*

4.02.01 *Cultura*. La cultura ha sido considerada como el conjunto de aquellas expresiones y formas de vida de un grupo social específico, el cual comprende las normas de comportamiento, reglas, prácticas, códigos y costumbres frente al vestuario, la religión, entre otros. También hace alusión a todos aquellos factores que afectan a un grupo social como los rituales, las creencias, las tradiciones y las invenciones en un periodo de tiempo específico, que le forja un contexto distintivo.

Vista desde un concepto antropológico, la cultura ha sido definida como la constitución de un sistema sociocultural, donde “lo cultural engloba lo social y viceversa” (Abravanel, Allaire, Hobbs, Poupart & Simard, 1992, p. 7). Desde esta perspectiva, se han

contemplado varias posiciones desde cuatro escuelas de pensamiento como son: la funcionalista, funcionalista-estructuralista, ecológico-adaptacionista y la histórico - difusionista.

La escuela funcionalista muestra la cultura como un mecanismo utilitario que contribuye a que el ser humano pueda afrontar de una manera más adecuada, los obstáculos que se le presentan en la búsqueda del logro de sus objetivos; la cultura está entonces en función de la utilidad.

Los funcionalistas-estructuralistas reflexionan sobre la cultura como un mecanismo adaptativo que permiten a los miembros de una sociedad establecerse como tal en un sitio específico. Se generan unas características de orden mental y hábitos que contribuyen a la delimitación de cierto orden social. De igual manera se conforma una estructura que conlleve al orden y al equilibrio entre los individuos y su entorno.

Los ecológicos-adaptacionistas hablan de la cultura como la interacción entre los ambientes y los sistemas socioculturales, además resaltan que la cultura define al medio y viceversa, lo que indica que no pueden desligarse en el desarrollo de las sociedades.
Por otro lado, la escuela histórico-difusionista plantea que la cultura se construye a partir de la generación de procesos históricos. Allí son tenidos en cuenta los rasgos que identifican determinada cultura y que son trasmitidos a otras, además se analiza el nivel de incidencia que se produce en estos cambios.

Visto desde otra perspectiva, la cultura también ha sido concebida como un sistema de ideas, como lo plantea la escuela cognoscitiva cuando se refiere a que “la cultura sea un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar” (Abravanel, et al., 1992, p. 9). La escuela estructuralista por su parte la concibe como un sistema construido a partir de procesos mentales del ser humano, que aunque parece fundamentarse en parámetros universales, cada una tiene una exclusiva forma de manifestación. Y adicionalmente desde esta posición, también se plantea desde la escuela simbólica, que la cultura representa un conjunto de significados. Lo anterior, se sintetiza en que los individuos deben cumplir de manera aceptable con los parámetros determinados para cada sistema de costumbres.

Desde el concepto manejado por Schiffman (2005), la cultura requiere del análisis de las sociedades de manera integral, es decir, es indispensable recurrir a la indagación sobre diversos factores económicos, tecnológicos, políticos, hábitos, lenguaje, que la componen y que la diferencia de otras (p. 407). Valora dos componentes fundamentales como son las creencias y los valores, los cuales modelan comportamientos, por consiguiente, “tanto los valores como las creencias son imágenes mentales que influyen en una amplia gama de actitudes específicas, estas, a la vez, afectan la manera en que los individuos tenderán a responder frente a una situación específica” (Schiffman & Kanuk, 2005, P. 408), generando de esta manera las rutinas, que serán aprobadas o rechazadas de acuerdo con los parámetros establecidos por determinado colectivo.

4.02.02 *Cultura Organizacional*. La cultura organizacional ha sido vista según Chiavenato (1989) como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de

interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464), los cuales se generan en un periodo determinado a partir de la confluencia de fuerzas internas y externas que definen una dinámica donde sus integrantes comparten propósitos establecidos por los líderes organizacionales en pro de cumplir con lo trazado por la empresa. El ser humano se convierte en el eje de desarrollo de las propuestas y en el generador de valor agregado.

Robbins (1997) ha planteado que la cultura organizacional es un sistema con características únicas que lo diferencian de los demás, a partir de un "significado compartido sustentado por los miembros" (p. 326). Esto implica la presencia y alianza de siete características que compenden la cultura de la organización:

Innovación y adopción de riesgos: el cual hace referencia al nivel de estimulación en que los colaboradores de la organización se encuentran para asumir nuevos retos.
La atención a los detalles: analiza el grado en que los colaboradores presenten precisión y revisión a cada elemento del proceso asignado.

La orientación al resultado: tiene en cuenta mas que la técnica y los procesos, el nivel en que se orientan las directivas hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

Orientación a la gente: hace referencia al análisis que realiza la gerencia de la organización sobre el grado de beneficio o afectación que pueden tener sus colaboradores frente a las decisiones tomadas.

Orientación hacia el equipo: valora el grado en que las actividades están organizadas y diseñadas de manera colectiva.

Agresividad: Analiza el grado de agresividad y competitividad para cumplir con las metas propuestas, mas que la accesibilidad (Robbins, 1997, p.327).

Estabilidad: tiene en cuenta el mantenimiento de los procesos que den permanencia y equilibrio a la organización.

Desde la perspectiva de Abravanel, et al.(1992), la cultura organizacional es un sistema compuesto por símbolos, el cual se encuentra influenciado por su entorno, su historia y sus fundadores, por consiguiente es considerada como una herramienta indispensable para el entendimiento frente a las transformaciones organizacionales y a su evolución desde el contexto social . Esto conlleva a la identificación de tres componentes fundamentales dentro de la organización que se relacionan e interactúan permanentemente:

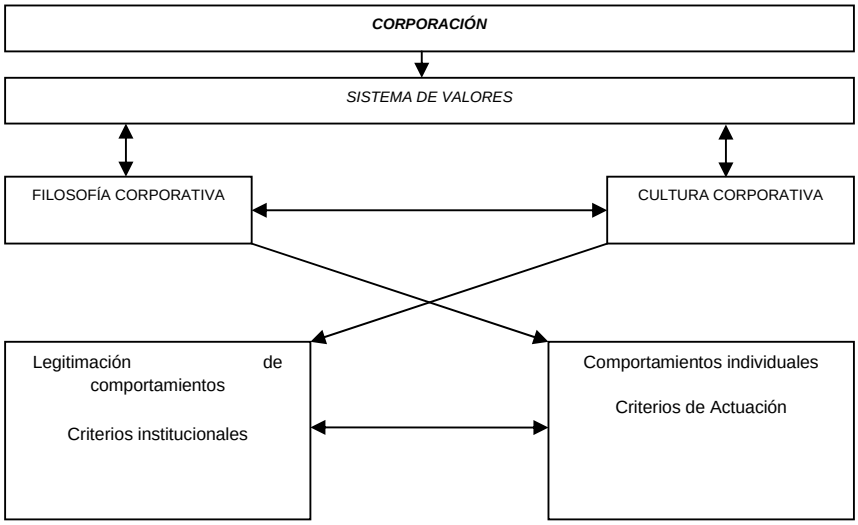
Sistema cultural: este hace referencia a los mitos, valores e ideología que posee la organización. En este punto cobran relevancia aspectos como los ritos, los rituales, las costumbres, las leyendas, las tradiciones, los símbolos, entre otros.

Sistema sociocultural: El cual está ligado a las estructuras, estrategias, políticas y procesos internos de la empresa. De allí que se deriven los objetivos y las metas formales que se ha trazado la compañía y que se definan los lineamientos frente a reclutamiento, selección, formación, capacitación, motivación y procesos de orden gerencial.

Los empleados particulares: quienes a partir de su conocimiento y personalidad, construyen significados de acuerdo con los elementos culturales proporcionados por la organización, los cuales varían en cada colaborador con base en su nivel de experiencia y permanencia.

Cuesta (2003) también argumenta que la cultura organizacional es un reflejo de los valores relevantes de la compañía, los cuales se establecen a partir de las conductas de cada uno de los seres que hacen parte de ella y los demás elementos de la organización. Esto a su vez es lo que se proyecta al mercado lo que contribuye en la generación de confianza con los clientes y además facilita las relaciones que conlleven a la repetición en la adquisición de bienes o servicios enfocándose en la integración de estos al proyecto corporativo.

Figura 1. *La empresa como sistema de valores.* ***(****Félix Cuesta Fernández, 2003)*



Denison (1991) contempla cuatro niveles dentro de la cultura organizacional que contribuyen a la operatividad de su concepto. Ellos son: los artefactos, las perspectivas, los valores y las hipótesis.

Los artefactos por su parte constituyen los aspectos tangibles de la organización, es decir, los elementos físicos, verbales y de comportamiento. Estos a su vez se encuentran ligados a todas las expresiones de tipo verbal que confluyen en las ceremonias de determinada institución.

Las perspectivas hacen referencia a las normas o parámetros de conducta compartidas y aplicados dentro de la organización. Desde este punto de vista, los miembros de determinado grupo definen cuales son las soluciones que aplican dentro de este contexto y cuales son los límites que se consideran admisibles.

Los valores son considerados como el soporte evaluativo de las personas, las situaciones, las acciones y los objetos que integran una empresa. También son expresados como el reflejo de los ideales, metas, pero también de sus imperfecciones.

Las hipótesis son el soporte de los tres anteriores elementos y tienen relación directa con las creencias que tienen los individuos de la organización y la naturaleza de la misma.

Denison (1991) también resalta que existe una estrecha relación entre la cultura organizacional y la efectividad. Estos a su vez están ligados con las prácticas o procesos desarrollados al interior de la organización los cuales provienen directamente de los valores y creencias que predominan en su interior. De allí que se establezcan diversas combinaciones entre cultura organizacional y efectividad que permitan obtener el éxito:

La efectividad proviene de los valores y creencias desarrolladas por los integrantes de la empresa la cual afecta el rendimiento.

La efectividad parte de la ejecución de políticas y procedimientos realizados en la empresa, partiendo del diseño de la estrategia y de la toma de decisiones.

La efectividad es una tarea de convertir valores y creencias esenciales en políticas y procedimientos de forma uniforme, tendientes a la creación de una cultura sólida mediante la consistencia de sus acciones.

La efectividad parte de la interrelación entre valores, creencias, políticas y procedimientos más el ambiente comercial de la compañía, lo que indica una retroalimentación constante entre la organización y su entorno dinámico.

Similar consideración ha realizado Daft (2000) cuando plantea que la cultura organizacional “representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización” (p. 368). De esta misma manera plantea que la cultura en la empresa contribuye a la ejecución de dos funciones: 1) La integración de los colaboradores como mecanismo de unión y de aprendizaje frente a las relaciones y 2) Contribuye a que la compañía pueda adaptarse al medio exterior.

La primera función implica el proceso de construcción de una identidad colectiva que oriente al grupo a trabajar bajo unos lineamientos similares que permitan la obtención de resultados en conjunto. La cultura hace además énfasis en la forma de comunicarse, las diferentes formas de actuar y la definición de la escala de poder al interior.

La segunda función evidencia la relación de las metas de la empresa con los individuos que se encuentran en el contexto exterior y la manera en que se da respuesta a los requerimientos de la sociedad.

También se resalta el grado de fortaleza de una cultura organizacional el cual necesariamente crea impacto. Este hace referencia al nivel de unión entre los integrantes de la compañía para determinar valores específicos. Dependiendo del nivel de cohesión podrá definirse si dicha cultura es fuerte o débil.

La cultura fuerte hace alusión a la exaltación de aspectos observables como son los ritos, las ceremonias, las anécdotas, los símbolos y el lenguaje. Esto conlleva a que los colaboradores eleven su nivel de compromiso con los valores y las estrategias organizacionales. Sin embargo, para obtener resultados positivos se requiere de una estimulación permanente con el entorno o de un alto grado de adaptabilidad. De allí que se resalte la importancia de la flexibilidad para el cambio y de la valoración de aspectos relevantes como la calidad, el reconocimiento a los colaboradores por su desempeño y el respeto.

Un factor de gran relevancia para la cultura organizacional es su relación con el entorno macro-cultural, de donde se genera una retroalimentación constante para dinamizar internamente sus procesos. Como lo plantea Marín (2005) “este macro-entorno cultural genera sobre la organización impactos que inciden sobre su cultura interna y su dinámica de generación de productos y servicios, que terminan impactando la cultura de los clientes externos y en general de su entorno social” (p. 154).

Uno de los aspectos fundamentales a valorar es el personal que vincula la compañía, el cual inyecta elementos de otras culturas desde el orden familiar, educativo y regional, entre otros, lo que se convierte a su vez en un traslado de conocimientos que inciden en la cultura

interna, al generarse un proceso de transformación. Esto posteriormente impacta la cultura del entorno a través de los productos y servicios que entrega a la sociedad.

Otros insumos que ofrece el macroentorno cultural a la cultura organizacional son: Cultura de clientes externos: el cual está proporcionado por los proveedores y consumidores, Contexto cultural científico tecnológico: el cual hace referencia a los nuevos procesos, maquinaria y equipos,
Contexto cultural de gestión institucional público y privado: el cual tiene en cuenta aspectos de índole jurídico, comercial, financiero e industrial,
Además tiene en cuenta el contexto de cultura ambiental: el cual valora el aporte de los insumos que proporciona la naturaleza.

Estos contextos, convertidos en entradas culturales, también tienen unos impactos que se traducen en salidas culturales. Esto indica que existe una relación interactiva y que estos mismos contextos sufren una variación por los cambios ocasionados en la cultura de la organización.

Desde la perspectiva de la relación de la cultura organizacional con el entorno, Daft (2000) ha expuesto que existen cuatro categorías: la cultura de adaptabilidad/empresarismo, misión, clan y burocrática.

La cultura de adaptabilidad/empresarismo como su nombre lo indica, enfatiza en la flexibilidad que tiene la cultura para entregar al medio lo que solicita de acuerdo con los requerimientos de los clientes. La cultura está en pro de estimular las normas y creencias que

conlleven a una mayor identificación de las señales que presenta el medio. Este tipo de cultura es abierta a los nuevos procesos y trata de dar una respuesta eficaz. Allí toman fuerza e importancia el riesgo, la creatividad y la innovación para trascender a otros niveles.

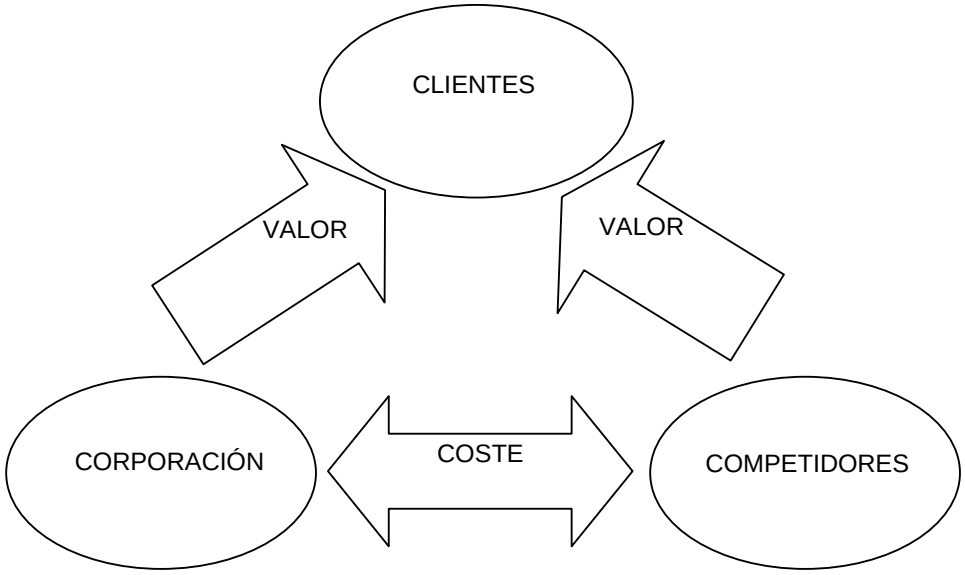
La cultura de misión es cuando la empresa tiene un enfoque centrado en brindar una atención oportuna a sus clientes específicos que se encuentran en el ambiente externo y que no demanda de efectuar cambios inmediatos. Las compañías bajo este concepto de cultura generalmente están concentradas en el cumplimiento y la rentabilidad que producen las ventas, además del aumento de la participación frente a los competidores. También se visualiza bajo esta categoría una elevada concentración en la competitividad y una orientación de los colaboradores por cumplir esmeradamente con los propósitos de la organización, lo que redunda en beneficios para su crecimiento integral.

La cultura del clan se ha basado desde una perspectiva inicial en la participación de los integrantes de la empresa y en unas expectativas velozmente cambiantes del medio exterior. Su énfasis radica en los colaboradores los cuales están enrutados a alcanzar el más alto desempeño. El principal interés está orientado a generar sentido de pertenencia y compromiso en el equipo.

La cultura burocrática parte de que existe un entorno estable y se centra en los símbolos, los signos y los protagonistas que apoyan tradicionalmente el cumplimiento de las políticas institucionales. En esta categoría se visualiza alta integración y eficiencia por el grado de colaboración, sin embargo, existe mayor nivel de reglamentación y normatividad para obtener los resultados propuestos.

4.02.03 *Cultura orientada al Cliente.* Partiendo del concepto de cultura organizacional, el cual comprende aquellos componentes que están ligados a una idea empresarial y que encierra determinados valores que provienen de una filosofía planteada por los fundadores, los cuales proponen una manera de actuar acorde a su proyección, la cultura orientada al cliente retoma esta posición tomando como base "tres pilares fundamentales: los clientes, la competencia y la propia empresa o corporación (las tres C´s)" (Cuesta, 2003, p. 168).

***Figura 2**: Las tres C estratégicas. (Félix Cuesta Fernández, 2003)*



Este triángulo estratégico tiende a variar partiendo de los cambios que se ocasionan desde el entorno en lo que respecta a los factores sociales, económicos y tecnológicos principalmente, llevando a la empresa a nuevos escenarios y dimensiones de mercado.

Primordialmente la tecnología se ha convertido en una gran fuente de acercamiento hacia los clientes y un mecanismo eficiente para llegar cada vez a mayores niveles de población y con mejores probabilidades de acceso para proveer a los consumidores globales. Esto adicionalmente ha generado un alto nivel de competencia lo que ha originado una búsqueda de la protección de los clientes, puesto que han empezado a considerarse como el principal activo. Desde este punto de vista y como lo manifiesta Cuesta (2003) "(…) las estrategias de la empresa tienen que contemplar como prioridad fundamental al cliente, es decir, que cualquier estrategia válida de cualquier empresa del siglo XXI es la que se oriente en torno a un eje fundamental: el cliente" (p. 172).

Lo anterior implica que la empresa debe estar en capacidad no solo de satisfacer las necesidades del cliente y adaptarse a los rápidos cambios que ocurren frente a sus gustos, deseos y preferencias, sino que debe conocer el comportamiento de la competencia para desarrollar niveles de respuesta oportunos a cambios repentinos. Allí toman relevancia tanto la cadena de valor como la información que se genere permanentemente sobre el cliente.

Para hablar de cultura orientada al cliente, necesariamente debe definirse quien es el cliente y cuales son sus tipologías, puesto que ningún cliente es igual a otro por diferentes razones, como el potencial de compra, de consumo o de prescripción, por antigüedad en la empresa, por sus volúmenes de compra y por las características psicodemográficas que cada uno posee, traducido en sus gustos y preferencias.

El cliente, considerado por algunos como el eje central de la organización y desde otras posiciones, concebido como "el rey" o como la base de la pirámide, posee hoy en día

descripciones unánimes: es exigente, selectivo y empoderado, ya que tiene mayor acceso a la información que le permite tener posibilidades superiores de elegir.

Según Blanchard, Ballard y Finch (2005) es necesario dar al cliente un trato adecuado, por consiguiente, si la compañía "(…) quiere crear clientes incondicionales, no solo debe anunciarlo: debe planificarlo, debe visualizarlo" (p. 78). Para esto es indispensable que se tengan claras algunas de las características que debe poseer:

El cliente es un determinado comprador que se encuentra satisfecho con los servicios y productos que le está ofreciendo la compañía.

Es el que sostiene una relación permanente con la organización y guarda determinado grado de fidelidad.

Su relación con la organización permite cada vez más y de una forma más rápida identificar sus requerimientos, disminuyendo los esfuerzos comerciales y costos en la empresa para retenerlo.

Finalmente es el que crea y trasmite información favorable de la empresa.

Chiesa de Negri (2005) también hace una división de la tipología de clientes, por lo tanto, presenta cinco categorías de la siguiente manera: los apóstoles, los mercenarios, los indiferentes, los rehenes y los terroristas:

Los apóstoles enmarcan al grupo de clientes altamente satisfechos y muy fieles. Son la carta de presentación de la compañía por su proyección positiva; en muchas ocasiones se convierten en agentes comerciales.

Los indiferentes se encuentran satisfechos pero no lo suficiente para estar muy cerca de la empresa. Son inciertos en lo que respecta a la repetición de compra.

Los mercenarios son clientes satisfechos pero no fidelizados, puesto que son sensibles frente al precio y al producto. Siempre está la innovación como eje central de sus adquisiciones a pesar de estar a gusto con los productos y servicios recibidos.

Los rehenes son aquellos que tienen cierto nivel de repetición en cuanto a sus compras pero que no se encuentran muy satisfechos. Se consideran que tienen pocas posibilidades frente al cambio.

Los terroristas son clientes poco satisfechos y mínimamente fieles, además de que permanentemente producen referencias negativas.

Es necesario resaltar que no solo los clientes externos representan el eje en el cual se debe centrar la organización. Los clientes internos son un factor decisivo dentro de la estrategia de fidelización, por lo tanto se requiere fortalecerlos desde los valores y comprometerlos con los objetivos empresariales, para poder efectuar una proyección efectiva hacia afuera. Esto debe darse desde toda posición jerárquica, es decir, que todos desde su

nivel bien sea gerencial, operativo o staff, tienen que velar por la excelencia en la atención al cliente.

La utilización de simbología, el manejo de ciertos rituales y el desarrollo de una imagen corporativa también ha sido clave como estrategia para involucrar mas a las personas generando así un sentido de pertenencia que se traduce en el desarrollo adecuado y oportuno en la entrega de los servicios requeridos por el cliente.

Se requiere entonces de cumplir con los objetivos de las organizaciones centradas en el cliente como es adquirir clientes, conservarlos activos y buscar la manera de establecer una interacción permanente con ellos que maximice beneficios para la organización. De allí que sea necesario involucrar mejoras permanentes que ayuden a satisfacerlo constantemente, lo que permita retenerlo o fidelizarlo en un periodo posterior.

Chiesa de Negri (2005) sintetiza el concepto de cultura orientada al cliente en que "centrarnos en los intereses de los clientes y hacer las cosas desde una nueva orientación de servicio requiere, indudablemente, un nuevo estilo de empresa" (p. 83), lo cual indica la necesidad de establecer nuevos procesos y un nuevo concepto de organigrama que parte del cliente, del cual se desprende la fuerza de ventas, las jefaturas de zona y una línea directiva cuyo eje central es la dirección de ventas.

Esto conlleva a la inversión de la pirámide que tradicionalmente no concebía a los clientes dentro de su estructura y su vértice superior estaba sustentado por una gerencia autocrática, poco sensible a su cliente.

Como lo plantea Albrecht (1994) no es fácil que las diferentes organizaciones accedan a este cambio en la posición de su esquema u organigrama por la concepción tradicional de autoridad que ha predominado por décadas. Sin embargo, paulatinamente muchas de ellas han tratado de involucrarse en una dinámica más cercana a las necesidades del cliente, por la proliferación de competidores con bajos niveles de diferenciación.

En una cultura orientada al cliente, se deben evaluar tanto sus percepciones, como sus expectativas:

Las percepciones por su parte están relacionadas con la calidad del producto o servicio que ofrece la organización, la calidad del servicio recibido y los elementos tangibles de la empresa. Estas no son siempre iguales y pueden tornarse en positivo o negativo dependiendo de la información que posea el cliente y de su nivel emocional.

Las expectativas pueden ser de carácter controlable o incontrolable, debido a la complejidad de poseer toda la información concerniente al cliente. Dentro de las expectativas que son de tipo incontrolable se encuentran el conocimiento total de las necesidades personales, las acciones realizadas por la competencia, la forma de ser de cada individuo y los denominados procesos de referencia, los cuales se generan en el voz a voz y pueden trasmitir un buen o mal referente de acuerdo con la experiencia obtenida con la compañía.

Las expectativas controlables, es decir, aquellas que guardan una relación directa con los procesos internos, abarcan las comunicaciones, el grupo de colaboradores, los elementos,

recursos físicos o infraestructura a la vista del cliente, las experiencias vividas con anterioridad con dicho cliente y un precio acorde con producto y servicio.

Dentro de una cultura orientada al cliente también es indispensable la valoración de los componentes para brindar satisfacción. Chiesa de Negri (2005) define como vitales los siguientes: 1) Proceso de facturación, 2) tiempo de espera, 3) calidad del producto, 4) calidad del servicio y 5) política de precios. Cada uno de estos componentes posee unos atributos, indispensables para el adecuado desarrollo de cada proceso. Los mas relevantes son: rapidez, amabilidad, información, puntualidad, imagen, orden, limpieza, comodidad, precio justo y facilidades de pago.

Por su parte, Josep Alet (2000) plantea que para alcanzar la satisfacción del cliente es relevante valorar el concepto de blueprinting el cual consiste en “el desglose de los sistemas y estructuras de la organización de la empresa para reflejar dicha organización como un proceso de crear clientes satisfechos, a través de cada uno de los componentes del paquete de valor”(p. 266). Este procedimiento parte de la diagramación de los elementos del servicio valorados desde un contexto objetivo, posteriormente se analizan las posibles situaciones en las cuales se podría incurrir en errores durante la prestación del servicio, definir unos posibles estándares de operación y revisar los posibles momentos de verdad que se puedan generar directamente con el cliente. Este aspecto necesariamente debe estar ligado a la calidad, la cual es percibida por el cliente desde toda perspectiva.

Como lo argumenta Barwise (2006) “en definitiva, el secreto es dejar de ser una fuente de insatisfacción para el cliente y convertirse en un motivo de deleite” (p. 68),

partiendo de la base que la competencia también se encuentra asediando a cada uno de los clientes constantemente. Se requiere entonces de un esfuerzo mayor que el de los competidores recurriendo al manejo de las habilidades para entregarle al cliente lo que más le importa, hacer un mayor seguimiento y analizar las razones de abandono.

Como lo plasma Alet (2000) “la empresa está dirigida a obtener la fidelidad del cliente; con ese fin reacciona rápidamente a sus necesidades o quejas, soluciona los problemas planteados y establece unas relaciones abiertas y sinceras, acercando la empresa al cliente” (p. 256). Lo anterior asociado al servicio implica que sean revisadas constantemente las siguientes características para obtener un nivel superior:

1. Solicitud de quejas de manera activa, vistas como oportunidades de mejoramiento.
2. Obtener, formar y capacitar colaboradores con un alto enfoque de recuperación de clientes.
3. Fomentar canales de comunicación bidireccionales entre directivos y clientes.
4. Promover incentivos con colaboradores que contribuyan a la solución efectiva de problemas.
5. Diseñar de programas de recuperación del servicio desde la alta dirección.
6. Administrar y medir los costos de pérdida de clientes y los análisis de inversiones para el restablecimiento del nivel de clientes.

4.03 *Servicio*

El servicio ha sido interpretado desde diferentes miradas, entendido en algunos casos como “industrias cuyo producto es intangible (…) o(…) como (…) una relación permanente entre

comprador y vendedor, cuyo objeto consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio" (Albrecht & Zemke, 1988, p. 14). Desde la segunda posición expuesta, la relación hace alusión a la búsqueda de perdurabilidad en el tiempo, es decir, que el servicio está enfocado a conservar la promesa de continuar en contacto permanente con el ánimo de obtener un beneficio mutuo.

El servicio hace hincapié en un grupo de elementos que van más allá del simple producto como son el vendedor, la organización que está representando, la imagen de la compañía, la atención personal y la contraparte, es decir, el comprador, desde un igual contexto. Además constituye el factor diferenciador en los mercados sobre todo cuando la competencia iguala en características de producto a la compañía. Esto está relacionado con las expectativas que se tienen al momento de adquirir determinado bien y el nivel de satisfacción adquirido de acuerdo con las promesas planteadas por el vendedor.

Según Albrecht (1994), el servicio posee tres factores claves que constituyen los ángulos del triángulo de servicio: "1) Una visión o estrategia para el producto del servicio, 2) el personal de contacto con el público orientado hacia el cliente y 3) los sistemas amables para el cliente"(p. 30). En el primer caso, una estrategia bien concebida sobre servicio tiene una alta inclinación hacia suplir de la mejor manera las inquietudes del cliente, tomándolo como un gran referente para la ejecución de las actividades de los individuos que componen la compañía.

El segundo ángulo evidencia la manera en que los líderes organizacionales han concentrado esfuerzos para que su capital humano se centre en dar respuesta efectiva a las

demandas del cliente. Esto implica el desarrollo de sensibilidad, atención y deseo de colaboración, lo que se traslada al consumidor mediante un impacto positivo que ocasionará una réplica con aumento de beneficios para la empresa, puesto que se convertirá en un multiplicador.

El tercer punto hace referencia al nivel de conveniencia establecido para el cliente a partir del diseño de sistemas para su cuidado. Esto indica que la organización establece una infraestructura, procesos, políticas y dinámicas comunicativas para satisfacer las necesidades del cliente exclusivamente.

Albrecht también resalta que el cliente adquiere una nueva dimensión dentro del servicio, que trasciende mas allá del mobiliario y la infraestructura que pueda tener un negocio. La satisfacción del cliente frente a un excelente servicio sugiere una sólida lealtad por parte de los clientes y la garantía de duplicación de negocios, por consiguiente, es considerado como un apreciable activo.

Para que efectivamente el cliente se convierta en un capital para la organización, es indispensable que se generen los momentos de verdad o momentos decisivos los cuales han sido definidos como “un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio” (Albrech, 1994, p. 24). Esto quiere decir, que dichos momentos son lo que la compañía realmente produce y entrega y es en si lo que constituye su producto. Cuando se piensa en estos momentos de verdad, se empiezan a visualizar los propósitos en términos de resultados, por encima de las tareas y las estructuras.

Los momentos de verdad pueden darse con una forma directa o indirecta de relacionarse con el cliente, lo que indica que desde la presentación de los anuncios, las instalaciones de la empresa, un mensaje a través del correo o una grabación, generan una impresión sobre la compañía por parte del cliente. En este sentido los colaboradores ejercen un poder importante a partir del comportamiento ejercido con cada cliente, puesto que del resultado de esa interacción se tienden a generalizar las experiencias, por consiguiente, se espera la obtención de consecuencias positivas que conduzcan a elevar una buena imagen frente a la clientela.

Lo anterior conlleva a reiterar que un momento de verdad necesariamente es un episodio compuesto por acontecimientos, donde ineludiblemente el cliente se pone en contacto con algún elemento de la empresa en un tiempo específico y del cual adquiere una impresión de su servicio. Esto implica la intervención de los líderes organizacionales en la elección cuidadosa de los componentes y responsables de la operación establecida con el cliente, ya que del impacto creado se obtendrá el nivel de satisfacción esperado.

Zeithaml y Bitner (2002) hablan de servicios como “las acciones, procesos y ejecuciones” (p. 3), recurriendo al término de la intangibilidad. Consideran que los servicios hacen parte integral de lo que se ofrece al consumidor por parte de los productores de bienes manufacturados, de allí que se propongan el uso de las garantías en cuanto a mantenimiento y capacitación de diversos productos. El servicio desde esta perspectiva también hace alusión a la calidad, es decir, que el servicio actualmente no representa una alternativa opcional. Debe estar inmerso dentro de cualquier compañía como elemento sustancial de la estrategia.

Adicionalmente plantean que un servicio posee necesariamente un esquema el cual es un cuadro o mapa que evidencia en forma precisa como es su sistema; al mismo tiempo busca que los diferentes actores involucrados en el servicio comprendan e identifiquen de manera objetiva su aporte en el proceso. Se considera que los esquemas son de alta funcionalidad en el diseño y rediseño de nuevos servicios, ya que muestran de manera visual y simultánea cual es el papel de los colaboradores y de los clientes, los puntos de contacto con los clientes y los elementos visibles del servicio. Se tienen en cuenta las tareas, los medios mediante los cuales se ejecutan dichas tareas y los resultados obtenidos según la experiencia desarrollada con el cliente.

Cada esquema de servicio posee unos componentes básicos: “acciones de los clientes, acciones en escena de los empleados de contacto, acciones tras bambalinas de los empleados de contacto y procesos de apoyo” (Zeithaml & Bitner, 2002, p.254). El área de acciones de los clientes hace referencia a los movimientos, actividades e interacciones que efectúa el cliente en el proceso de adquirir el producto, utilizarlo y evaluar el servicio.

Las acciones del empleado en escena son aquellas en las cuales existe un contacto visible para el cliente, como pueden ser las entrevistas, reuniones u otros momentos específicos de encuentro relacionados con la prestación del servicio. El otro contexto lo reflejan las actividades de apoyo o lo que realizan los demás colaboradores “tras bambalinas”, es decir, detrás del escenario, para cumplir con la promesa realizada al cliente.

Los procesos de apoyo tienen que ver con los servicios internos y las diferentes actividades que se generan para dar soporte al contacto en durante la ejecución del servicio, mas desde el orden operativo.

Estos cuatro componentes claves explicados, tienen tres líneas horizontales que intervienen el esquema: La primera línea es la de interacción, la cual representa los diferentes momentos de relación directa entre cliente y organización. En el momento que una línea vertical pasa de un área de acción clave a otra, indica que se ha presentado un encuentro con el cliente desde la perspectiva del servicio.

La siguiente línea es la de visibilidad, que como su nombre lo indica muestra el nivel de visibilidad de las acciones para el cliente, es decir, separa las actividades de servicio que el cliente puede observar de aquellas que no. Aquí también es posible evidenciar lo que desarrollan los empleados frente y detrás del escenario en el proceso de atender al cliente. La tercera línea se denomina línea de interacción interna y es la que separa las acciones del empleado de contacto de otras acciones de apoyo y del personal.

Dentro del esquema, la evidencia física tiene relevancia desde la perspectiva que se enumera encima de cada punto de contacto. Esto se traduce en la exposición de cada detalle que interviene o se requiere dentro de la situación para dar respuesta al cliente.

Horovitz (1994) habla del servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p. 3). Muestra entonces todos los aportes que acompañan y

determinan el compromiso de una compañía frente al servicio, es decir, las demostraciones o el respaldo pre, durante y pos compra. Reflexiona que el servicio trasciende mas allá de tener un buen comportamiento hacia al cliente en la forma de recepcionarle sus requerimientos, lo cual infiere la intención de obtener el resultado que espera cada individuo y no una tendencia hacia el servilismo.

Desde la posición de Horovitz (1994), el cliente es el punto de partida de cualquier estrategia que se considere de servicio, enfocándola en la conservación de los clientes actuales y la captación de los que se consideran como potenciales partiendo de la premisa de que la organización es quien debe adecuarse al cliente y no desde una perspectiva inversa. Por esta razón se hace una diferenciación entre la estrategia de servicios orientada a los productos y a los servicios en si.

Desde la posición orientada a producto y partiendo de las dimensiones servicio y precio, dice que existen tres estrategias denominadas: alta costura, la cual hace referencia a un precio alto y un servicio muy cuidado; el servicio a medida, cuyo valor se centra en la prestación de un servicio especializado y se considera un precio alto. En tercera instancia se encuentra la estrategia confección, con la que promete un precio bajo y la tiene la concepción mínima de servicio. Es posible que como estrategia general un productor diseñe una estrategia general que contenga las anteriormente descritas para atender necesidades diferentes

Desde el punto de vista de la estrategia centrada en el servicio y partiendo de las dos dimensiones anteriores, mas dos adicionales como son la calidad de la prestación y de experiencia según lo expresa Horovitz, se habla de tres opciones estratégicas básicas

denominadas gastronomía, receta y comida rápida. La primera representa un alto precio y una fuerte concentración en la presentación de un excelente servicio; el segundo define tanto precio como servicio de forma adecuada, de acuerdo con unos parámetros específicos previamente diseñados con base en requerimientos detallados y la tercera, habla de un bajo nivel de servicio o precio reducido.

Los valores y la calidad en el servicio se definen por la intensidad en lo que respecta a la interacción entre la organización y el cliente y el factor duración, que incide en la durabilidad de su acercamiento. Una mayor interacción implicará una especialización en el cliente; igualmente una concentración en precio bajo, obligará a que la estrategia busque métodos de estandarización.

Continuando con la valoración de la relación calidad y servicio, Domínguez (2006) considera que es imprescindible asociar la calidad al servicio y que no se puede desligar uno de otro, ya que la calidad es el referente de que existe satisfacción en el cliente permanentemente y en su máxima expresión. Esto implica el reconocimiento por parte de la empresa del análisis de los procedimientos y operaciones internas. De igual forma para ofrecer un nivel elevado de calidad, es indispensable tener el conocimiento de lo que necesita y desea el cliente; se revisan las situaciones en las cuales siempre estará presente aunque el no participe.

Desde esta posición es importante señalar que el servicio es calificado por el cliente de acuerdo con un estándar de calidad, frente a la percepción y recepción del servicio, de allí que se defina el servicio esperado, servicio deseado y servicio adecuado. Como lo refiere

Domínguez (2006): “el servicio esperado corresponde al grado de calidad en el servicio que el cliente piensa que recibirá; el servicio deseado como el grado de calidad de servicio que el cliente quiere obtener y el servicio adecuado como el grado de calidad de servicio que el cliente está dispuesto a aceptar”(p. 47). Lo anterior indica el grado de sensibilidad del cliente frente a la calidad del servicio y la necesidad de diseñar y establecer políticas en este sentido acordes al valor agregado que siempre espera recibir el cliente.

Lo anterior sugiere la aparición de dos conceptos básicos: el servicio visible e invisible. El servicio visible muestra la interacción de una serie de elementos en el momento en que el cliente está recibiendo el servicio. Se habla entonces de la intervención del personal de servicio o contacto, los implementos tecnológicos y el cliente. Aquí adquiere representatividad la experiencia obtenida por el cliente, ya que esto implica la generación de valor para la empresa. Para esto es necesario el fortalecimiento de la cultura del servicio a partir de mejorar: la motivación, la comunicación, el empoderamiento y el desarrollo de los colaboradores.

Por su parte, el servicio invisible hace hincapié en todos aquellos factores que permiten apoyar la prestación de un servicio efectivo y visible, por consiguiente, se consideran el núcleo técnico de la empresa. En este punto se considera como valioso cada uno de los componentes de tipo organizacional, operativo y de soporte enfocados a que se obtenga un sistema eficiente para la prestación del servicio. De allí que se genere una estrecha relación entre la cadena de valor y el servicio invisible.

De otro lado Müller de la Lama (1999) define el servicio como “una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente… y que… genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste” (p. 55). Valora el servicio desde el sentido humano haciendo referencia al nivel de trascendencia que tiene sobre la sociedad, es decir, sobre la capacidad de servir a la familia, a los colaboradores y a los demás individuos que se encuentran en el entorno y la repercusión que genera.

Resalta que se presentan diferentes problemáticas en la prestación de servicios y que se incurren en ciertos errores que deben corregirse para evitar la partida del cliente. Ellos son:

La apatía: indiferencia frente a la solicitud o postura del cliente.
La sacudida: denominada como ley del pescado. Consiste en enviar al cliente hacia otro lugar de la empresa (de todas las maneras).
La frialdad: conocida como la ley del hielo. Hace alusión a la hostilidad con que es atendido el cliente.
La condescendencia: implica no establecer límites para el cliente y decirle si a todo lo que plantea tratándolo como un ser no pensante.
La negación: implica mostrar excusas para no brindar la atención debida a las solicitudes expresadas por el cliente.
El robotismo: brindar respuestas al cliente de manera mecánica, sin generar un trato personalizado.
La regla del tres: el cliente pasa a un segundo plano. La empresa ocupa la atención de ella misma y nada más.

El rebote: denominada como la ley de la pelota. El cliente pasa de área en área sin obtener respuesta a sus demandas.

4.04 *Marketing Relacional y CRM*

Durante las últimas décadas se han generado múltiples cambios en las tendencias, lo que ha ocasionado una modificación en el rumbo de las organizaciones para lograr satisfacer las demandas de los individuos, situados dentro de un contexto cada vez mas globalizado. Esto ha incidido en la transformación de los modos de producción, las maneras para llegar a los consumidores y hasta la misma forma de capturar y almacenar la información referente a ellos.

Anteriormente la prioridad estaba centrada en crear productos y servicios para lanzar al mercado, lo cual fue generando saturación y menos posibilidades de ser elegidos con la aparición de la competencia y la baja diferenciación que representaba disminución en la rentabilidad de los negocios. Posteriormente y frente a esta situación, los consumidores empiezan a tener una transición, donde las compañías pasan del manejo de economías de escala al concepto de economías de alcance, lo que obliga a las empresas a pensar ya no en los productos, ni en los grupos de ventas, sino en el cliente. Es entonces cuando se empieza a indagar sobre qué quiere el cliente, como y donde lo necesita, cual es su nivel de compra y cada cuanto adquiere dicho bien, además de identificar por qué recurre nuevamente a determinada marca y no a otra.

En este sentido, el Marketing Relacional empieza a tomar fuerza ya que se genera un acercamiento mayor a lo que necesitan y desean los seres humanos. Alfaro (2004) lo define entonces como “la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa” (p. 7). Esto hace referencia a la búsqueda de beneficios para los involucrados como son los clientes, la compañía y los integrantes de la cadena, entre ellos los stakeholders que se encuentran en el entorno, con el objetivo principal de establecer una interacción de tipo gana-gana. Necesariamente se busca el sostenimiento permanente de la relación, lo cual se traduce en la definición de políticas que contribuyan a la fidelización de los clientes.

Otros representantes resaltan algunas de las concepciones de los expertos en el tema de Marketing Relacional:

Señalan que Grônroos (citado en Reinares & Ponzoa, 2004) define el marketing relacional como “establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (…), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas”. Incluye ciertas dimensiones como elemento fundamental dentro de este concepto, lo que implica que el Marketing Relacional debe contener “un enfoque en el consumidor a largo plazo, hacer y mantener promesas a los consumidores, involucrar al conjunto de la organización en su sentido mas alto en las actividades de marketing, implementar interactividad en los procesos de marketing, desarrollar una cultura de servicio a los consumidores y conseguir y usar información de los consumidores”(Reinares y Ponzoa, 2004, p. 13).

Otro, como es el caso de Gordon en 1989, señala que el marketing Relacional se enfoca principalmente en ocho componentes básicos para la generación de dicho concepto: liderazgo, cultura y valores, estructura, estrategia, tecnología, procesos, conocimiento, análisis y los consumidores. Se reconoce su interés prioritario enmarcado en el desarrollo estratégico dentro del proceso de gestión empresarial, cuyo propósito principal radica en organizar los procedimientos de una manera clara y accesible.

También retoman la concepción de Shani y Chalasani, quienes en 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.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo de otros autores conocedores del tema, Reinares y Ponzoa concluyen que el Marketing Relacional son todas aquellas acciones y procesos diseñados y ejecutados por una organización hacia sus diferentes públicos, es decir, hacia los clientes, distribuidores, accionistas, colaboradores, proveedores, o hacia un grupo específico, orientado a ofrecerle satisfacción durante un periodo, mediante el ofrecimiento de servicios y productos coherentes con sus requerimientos e intereses, teniendo en cuenta los canales de interacción, buscando encontrar el ambiente mas estable para la consecución y desarrollo de ventajas competitivas que contribuyan a su retención.

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.

Lo anterior incita a pensar que necesariamente es indispensable el cambio en los modelos mentales de los líderes organizacionales, de donde deben surgir los cuestionamientos y las estrategias para comprender y dar solución a las demandas de los individuos, por lo tanto "muchos componentes claves de la empresa están sufriendo una revisión fundamental con la consiguiente transformación de sus estructuras de pensamiento" (Wind & Crook, 2004, p.18), lo que implica una revaluación y una revolución en el manejo de los recursos físicos, humanos y financieros en torno a un cambio cultural.

Restrepo (2005) 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.

El ideal del Mercadeo Relacional radica en la perdurabilidad de las relaciones que se dan con el cliente en el tiempo, proporcionándole la mejor experiencia y un óptimo valor, a

partir de la conjugación de un entorno que otorgue confianza y seguridad logrando adicionalmente beneficios para la compañía. Desde esta perspectiva, el mercadeo va mas allá de lo transaccional, puesto que se identifican los clientes con mayor rentabilidad para evolucionar en conjunto, desarrollando un vínculo entre empresa y cliente desde la base de dos pilares: 1) La información sobre el cliente, la cual debe ser lo mas acertada, coherente y real y 2) La utilización de una comunicación de doble vía que implique feed-back, conectividad e interactividad permanente que contribuya a estrechar las relaciones en el tiempo.

Restrepo también plantea un modelo para expresar el comportamiento del enfoque de Mercadeo Relacional. Allí establece en el plano de las “x” las prácticas comunicativas intuitivas, es decir, las que se consideran como clásicas y en su extremo opuesto, ubica aquellas prácticas comunicativas que han sido procesadas mediante sistemas de información. En el eje de las “y”, ubica el concepto de la fidelización el cual contempla la capacidad para generar un nivel de relaciones fuertes que conllevan a clientes plenamente satisfechos, mientras en su extremo opuesto se plantea la migración como resultado de una gestión inadecuada para la retención de clientes.

El extremo intuitivo necesariamente está relacionado con las percepciones con respecto a las ideas de los clientes y tiene estrecha conexión con los temas publicitarios, como mecanismo masivo para llamar la atención del consumidor.

El extremo contraintuitivo hace énfasis en la forma directa y con mayor grado de personalización para llegar al cliente. Se resalta la relevancia de los medios de comunicación para entregar al cliente argumentos para preferir a la organización.
El extremo fidelización muestra la capacidad que tiene la organización para evitar la salida de los clientes a través del cumplimiento efectivo de las expectativas.

El extremo de la migración se relaciona con los errores y las prácticas inadecuadas que contribuyen a la deserción de los clientes.

Del cruce de estos ejes surgen cinco zonas, las cuales reflejan diferentes condiciones de empresas que en diversas situaciones requieren de un plan de intervención que revalúe su orientación al cliente:

Zona de transacciones: las empresas que se encuentran en esta área se caracterizan por la masificación y el desarrollo de estrategias publicitarias para alcanzar grandes volúmenes de ventas. Poseen relevancia la logística y el proceso de intercambio.

Zona de Indiferencia: un factor clave es el dominio del proceso de venta, la presión por el flujo de caja y la fijación permanente sobre los resultados obtenidos a partir de los presupuestos.

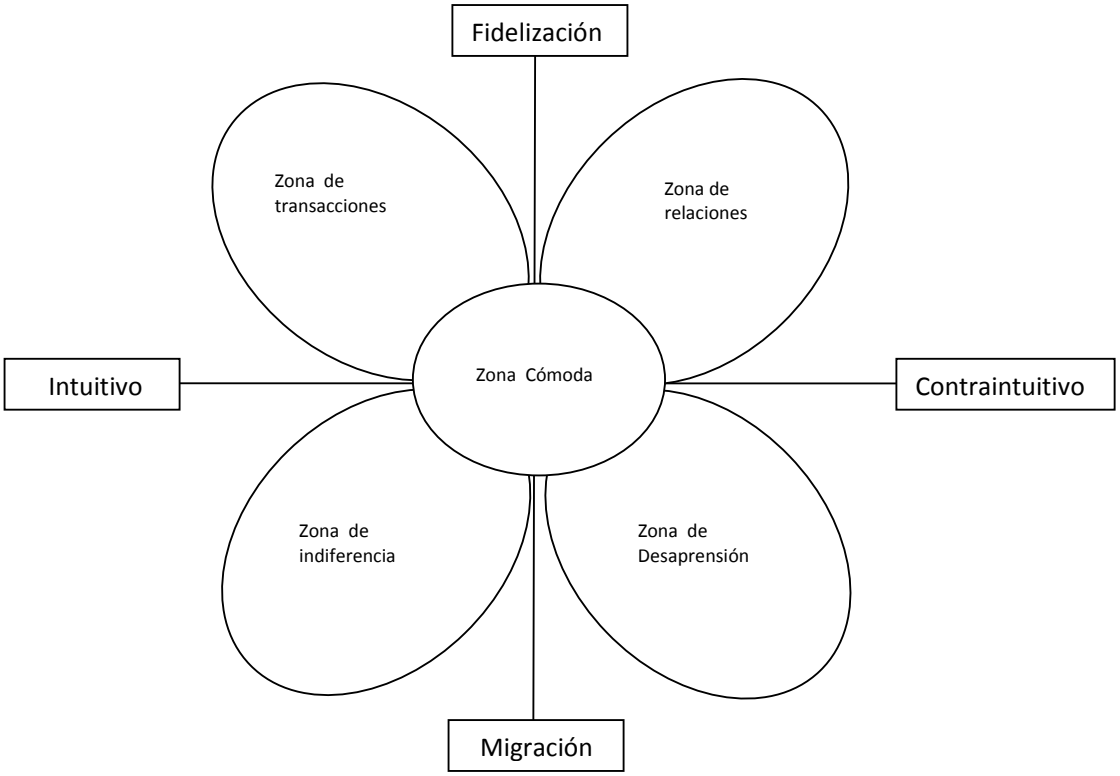
Zona de Desaprensión: es el área considerada como de mayor alto riesgo por las posibilidades de pérdida de los clientes. Se considera que se presenta una débil reputación,

una alta rotación de clientes y una alta concentración por parte de la organización en los aspectos administrativos y contables.

Zona de Relaciones: Las organizaciones que se encuentran en esta posición indican que existe una consolidación de sus clientes, además de un adecuado manejo del servicio y la preocupación por establecer barreras que impidan la salida de dichos clientes.

Zona Cómoda: en esta área se presenta una confluencia de las anteriores. Las compañías que se encuentren allí garantizan capacidad de repliegue en el momento que se genere algún tipo de turbulencia.

Figura 3. *Diagrama modelo de ubicación estratégica – Mercadeo Relacional. (Marta Lucía Restrepo, 2005)*



Adicionalmente Restrepo (1999) reitera que el Mercadeo Relacional es un “concepto que reúne en toda su descripción el mercadeo directo, que como ejercicio de estrategia se fundamenta en la potencialidad de crear vínculos “uno a uno”” (p. 17). Esto se afirma a partir de que: 1) El mercadeo relacional se sustenta en las relaciones directas entre seres humanos, 2) Se establece a partir de un contacto directo bajo esquemas individualizados de acercamiento con el cliente y 3) La tecnología representa un eje fundamental dentro del desarrollo de las relaciones eficientes con el cliente, lo cual permite responder en un tiempo real.

Ligado a esta concepción de Marketing Relacional, aparece también el concepto de Customer Relationship Management (CRM) o la llamada administración de las relaciones con los clientes, el cual ha sido definido como “un sistema de información que tiene como objetivo maximizar el valor de la información de la relación o ciclo de vida del cliente. Es decir, de la información que la empresa tenga del cliente y sobre todo, de la que el cliente tenga sobre la empresa”(Alfaro, 2004, p.87). Esto no quiere decir que el CRM solamente se reduzca a una base de datos o simplemente al uso de las Tic´s para la operación de una actividad, es el soporte de una estrategia enfocada en la interacción con los clientes.

Desde mediados de los 90´s aparecen las soluciones de software CRM (CRM Suites), sin embargo, desde los años 80 aproximadamente el CRM o sistema de administración de las relaciones con los clientes, surgió en la Escuela Nórdica Europea con el objetivo de superar el paradigma de que las empresas venden lo que el consumidor necesita. De esta manera comienza a evolucionar el concepto trascendiendo a la concepción de una filosofía de negocios enfocada al conocimiento y satisfacción del cliente.

El CRM busca la integración estratégica de los recursos físicos y humanos de una organización con el fin de generar una transformación cultural en torno a la satisfacción del cliente. Este sistema debe consolidar la información del cliente, desde los diferentes momentos en los que la empresa tiene contacto con él. A partir de los datos recolectados, debe tener la capacidad de analizarlos y definir las diferentes posiciones para brindarle lo que necesita.

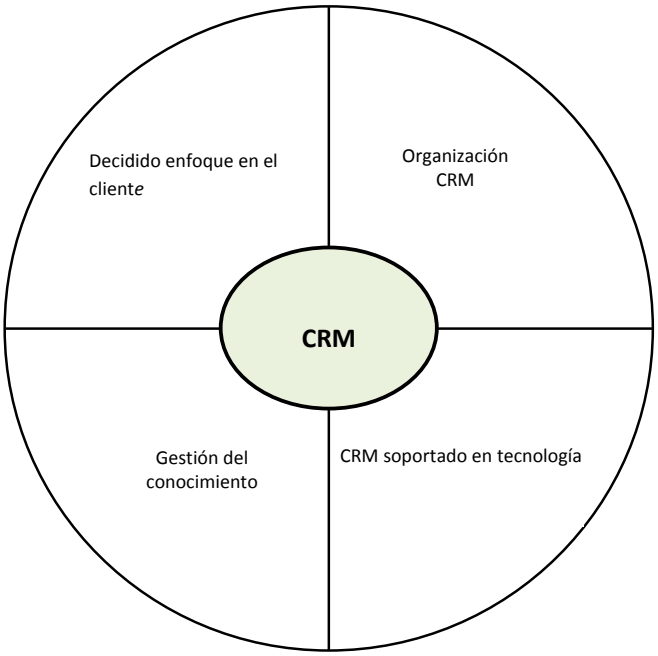
El CRM no es solamente una base de datos o un software como muchas organizaciones lo han concebido, incluso han centrado su atención sólo en el aspecto tecnológico, lo que le ha generado fallas en los resultados. El CRM es un programa gradual que requiere una reflexión permanente sobre el modelo estratégico interno, un compromiso permanente de todos los integrantes de la compañía y un cambio de mentalidad enfocado al cliente desde la cabeza hasta la base de la organización.

Otros autores han planteado el CRM como “una estrategia de negocio que permite anticiparse a la satisfacción de las necesidades del cliente con base en el conocimiento de sus gustos y prioridades y que se soporta en una arquitectura integrada de procesos, tecnología y cultura de la organización”(Cuesta, 2003, p. 165). Esto ratifica que el CRM es el soporte que contribuye en el proceso de adaptación de una estrategia centrada en el cliente y que necesariamente debe trascender sobre el orden tecnológico.

Componentes de un CRM. Fox y Otead en el 2001 plantearon que un CRM exitoso se fundamenta en cuatro áreas importantes: Estrategia, Personas, Procesos y Tecnología.

Concluyeron que solo cuando estas cuatro trabajan en conjunto, se puede alcanzar una capacidad superior de relaciones con el cliente. Adicionalmente hablaron de que un CRM está representado en una estructura multidimensional bajo de cuatro componentes de conducta como son: una organización CRM un decidido enfoque en el cliente, la gestión del conocimiento y un CRM soportado en tecnología. Sin, Tse y Yim describen estas cuatro dimensiones de la siguiente manera:

Figura 4. *Componentes del CRM. (Sin, Tse y Yim, 2005)*



- Organización CRM: Básicamente se encuentra enfocado a los cambios en la forma en que está estructurada la organización y la manera en que se desarrollan los procesos. El CRM demanda que todas las áreas de la empresa se enfoque hacia propósitos u objetivos comunes con el fin de constituir fuertes relaciones con los clientes, además

requiere de la asignación recursos tanto humanos como financieros, indispensables para identificar las necesidades, gustos y preferencias de los clientes y fomentar la excelencia en productos y servicios.

- Decidido enfoque en el cliente: Como su nombre lo indica, se requiere de una fuerte orientación hacia el cliente, buscando en todo momento la generación de valor agregado a los clientes claves, mediante la determinación y clasificación de su correspondiente ciclo de vida, la definición de herramientas que proporcionen la interacción, la creación de ofertas de individualizadas y mercadeo centrado en el cliente.

- Gestión del conocimiento: Desde el punto de vista del CRM, la gestión del conocimiento hace referencia al aprendizaje a partir del estudio empírico sobre el cliente, la difusión de dicho conocimiento y la trasmisión del mismo a las instancias pertinentes, partiendo del principio racional de la empresa, el cual está basado en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento.

- CRM soportado en la tecnología: La tecnología es una herramienta fundamental dentro de la organización, ya que mediante su evolución las organizaciones pueden recopilar, guardar, examinar y compartir información de sus clientes, buscando la posibilidad de dar una mayor y mejor respuesta a las necesidades de forma individual. La exactitud y oportunidad de los datos sobre el cliente, son primordiales para el desempeño acorde del CRM.

El CRM igualmente ha sido concebido "como un ecosistema formado por procesos, canales de contacto, organización y tecnologías de la información" (Alfaro, 2004, p. 90). De allí que se desprendan tres subsistemas como son el CRM operacional, el analítico y el colaborativo, según lo planteado por Alfaro, Reinares y Cuesta, quienes afirman que estos tienen incidencia en los procesos de comunicación para la interacción con el cliente y empresa, el análisis de la información relacionada con el comportamiento del consumidor y el desarrollo de procesos de manera articulada entre las áreas que *tienen* que ver directamente con los consumidores como son mercadeo, ventas y atención al cliente, respectivamente. Allí confluyen entonces las decisiones frente a los medios para entregar los mensajes a los clientes como la utilización de los call centers, contact centers o el internet y la implementación de las diversas aplicaciones de gestión comercial, ventas, entre otras, los cuales permiten generar un feedback o el desarrollo de las campañas pull (inserción de un anuncio de oferta de producto en uno o varios medios) o push (campaña generada a partir de llamadas hechas desde el call center).

Adicionalmente y desde el punto de vista analítico, la consecución de la información del cliente es utilizada para calcular su valor, a que segmento pertenece o lo que tiene que ver con las probabilidades de compra, entre otros aspectos. Todo esto finalmente se pone en marcha a partir de las acciones de los colaboradores de la empresa, quienes deben apoyar la transversalidad de la estrategia.

De acuerdo con lo anterior, el CRM "permite a la empresa un trato individualizado con el cliente en cualquier momento, en cualquier lugar y por cualquier empleado, ya que la información se halla en tiempo real y con toda accesibilidad" (Martínez y Martínez, 2004, p.

166). Esto exige la trasmisión y actualización permanente de la información, a partir de la sincronización de los diferentes sistemas que posee la organización, con el fin de que desde las diferentes áreas o posiciones, se conozca sobre las necesidades del cliente y como darle una respuesta efectiva a sus peticiones.

Cuesta plantea que el CRM tiene tres dimensiones, los cuales tienen impacto directo sobre los clientes: ventas, marketing y servicio. A partir de ellas se obtienen "las 5 I´s del CRM:

- **Información** para conocer y comprender al cliente
- **Identificar** a los clientes mas rentables
- **Intensificar** y mejorar la relación con esos clientes
- **Integrar** al cliente en los procesos
- **Invertir** de forma óptima en la relación con el cliente" (Cuesta, 2003, p.235).

La administración de la relación con los clientes CRM es por un lado una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe concentrarse en trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada en clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

El CRM está enfocado en la fidelización de los clientes, también tiene presente la captación de nuevos y la posibilidad de transformar todo esto en rentabilidad para el negocio.

Dado que el CRM ha representado para muchas compañías - principalmente de servicios – la oportunidad de establecer relaciones gana/gana con sus clientes a partir de la generación de respuestas oportunas frente a sus demandas, es importante valorar la posibilidad de analizar al sector educativo como una variable que tal vez ha sido poco explorada desde esta perspectiva.

4.05 *Sector Educativo y Marketing*

En el país, la educación superior está regulada por la Ley 30 de 1992, la cual la establece como servicio público. La ley está enmarcada en un conjunto de principios constitucionales que van desde la concepción de Colombia como un Estado social de derecho que reivindica la educación como un derecho fundamental de las personas, donde se le otorga el carácter de servicio público cultural que cumple una función social. La Constitución nacional además consagra la autonomía universitaria, pero adicionalmente está pendiente de la inspección y vigilancia por parte del Estado para que se preste un servicio de calidad.

De acuerdo con lo establecido por la ley, "las instituciones de educación superior deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. La obligatoriedad de que sean entidades sin ánimo de lucro ha permitido hasta cierto punto que el sector de la educación superior se mantenga bastante cerrado y que la competencia se concentre en los programas virtuales desde el exterior" ("Educación. Competencia", 2004).

Hace algunas décadas, aproximadamente en 1960 existían 29 Instituciones de Educación Superior, de las cuales 12 se ubicaban en Bogotá, D.C. A partir de entonces y hasta

el año 1980 se crearon 164 nuevas instituciones, 62 en la capital del país, 16 en Antioquia, 25 en el Valle, 8 en Santander, 7 en Atlántico y las restantes 46 en otras regiones de Colombia, de tal forma que el Subsistema de la Educación Superior se conformara con un total de 193 instituciones al llegar el año 1980.

A diciembre 31 de 2002, existían 321 instituciones de Educación Superior, las cuales 106 se ubicaban en Bogotá, 47 en Antioquia, 36 en Valle, 17 en Santander y 14 en Atlántico; otras 101 correspondían a los otros departamentos.

En 1960 la oferta de cupos (cupos/solicitudes deflactadas), para la educación superior, equivalía al 82.4% de la demanda. En el 2002, este indicador alcanzó un valor del 103.5%, lo cual reflejó un aumento del 21.1% en la cobertura educativa de este nivel y para dicho periodo.

Para el año 2002 en la modalidad Universitaria, el 63% de los estudiantes adelantaba estudios en 30 carreras, de un total de 679 disponibles en la oferta educativa, entre las más representativas: Derecho, Administración de Empresas y Contaduría pública concentran el 22% del total (“Estadísticas de la Educación”, 2002).

Estas cifras han crecido notoriamente y actualmente el sector educativo no es ajeno a los cambios organizacionales que se están dando desde el punto de vista de la globalización. Antes de que el país se viera inmerso en la posibilidad de acceder a tratados internacionales como el TLC con Estados Unidos y otros países de Latinoamérica, ya venía en un proceso de recepción de nuevos programas de educación superior, los cuales fueron llegando al país

desde otros lugares del mundo, los cuales empezaron a competir en precio y calidad con la oferta planteada por las instituciones de educación superior del país. Esto ha venido en aumento, ya que en los últimos años han aparecido alrededor de más de 2.200 programas de esta categoría (según ASCUN), los cuales “en la medida en que sigan creciendo y se popularicen podrían convertirse en una gran amenaza para los prestadores del servicio de la educación presencial en Colombia” (“Educación. Competencia”, 2004).

Pero no solo la competencia será de tipo virtual, puesto que a nivel internacional existen grandes multinacionales cuyo objetivo es abarcar esta actividad, absorbiendo universidades con el único objetivo de adquirir nuevos segmentos de mercado como ya se ha hecho en otros países como Chile, México y Perú, además con otro tipo de bienes. Esto indica que posiblemente la situación se agudice, puesto que no hay restricciones para que el capital extranjero pueda penetrar en el sector educativo, lo cual también incidiría con la entrada de grandes universidades del orden mundial a competir de manera presencial con los programas que rigen actualmente en el país.

Actualmente se presenta una discusión sobre el proceso de negociación de los tratados de libre comercio puesto que existen grandes diferencias entre los conceptos manejados entre países desarrollados y subdesarrollados, ya que los primeros manejan una posición elevada frente a propuestas muy elaboradas en cuanto a formación se refiere, mientras los segundos están mas enfocados a que la educación es un servicio público. Sin embargo, se han venido tratando de impulsar el trabajo en equipo a través del intercambio de servicios entre países, los cuales se pueden hacer de cuatro maneras como lo planteaba Javier Botero, ex viceministro de Educación Superior: “recibiendo estudiantes extranjeros en el país proveedor;

con presencia física de la institución proveedora en otro país; por medio de cursos a distancia; y con programas temporales dictados por una institución mediante acuerdos con universidades locales para usar sus recursos físicos”(“Educación. Aprender”, 2003).

Frente al primer punto planteado que ha sido establecido como recibir estudiantes extranjeros en Colombia, es una posibilidad que se encuentra abierta pero que aún cuenta con un muy bajo número de estudiantes. A pesar de esto, el gobierno colombiano continúa tratando de impulsar este punto desarrollando una propuesta que contribuya a que los estudiantes que quieran ir al exterior puedan realizar los trámites de una manera más fácil.

Aunque en el segundo punto, es decir, la posibilidad de que instituciones educativas extranjeras ingresen al país y establezcan sedes permanentes en el país, se ha avanzado paulatinamente, se han considerado dos aspectos fundamentales para la entrada de estas instituciones: uno, ha sido la exigencia de que dichas instituciones cumplan con el carácter de ser fundaciones o corporaciones como lo indica la ley colombiana y dos, la consideración de la validación de los títulos universitarios.

En tercera línea se encuentra la educación a distancia y la universidad virtual que son tendencias cada vez más importantes en el mercado mundial, ya que se han convertido en una gran alternativa para aquellos que pueden acceder a la tecnología. Sin embargo, para que la aceptación de estos programas se de, se requiere del cumplimiento de las exigencias del Ministerio de Educación, de lo contrario no tienen validez.

En lo que respecta a la cuarta alternativa, la posibilidad de que universidades internacionales ofrezcan en Colombia programas en acuerdos con entidades locales, se han presentado lentamente nuevas oportunidades, ya que esto contribuiría al fomento de la accesibilidad a las universidades reconocidas internacionalmente por parte de los colombianos.

El sistema de educación superior en el país se ha venido preparando para afrontar estas nuevas exigencias. Actualmente se tiene un sistema de aseguramiento de calidad que contiene instrumentos de evaluación para las instituciones y los programas desde distintas perspectivas, entre ellos están el registro calificado, la acreditación de calidad, los Ecaes (Exámenes de calidad de la educación superior) y el observatorio laboral. El registro calificado, es el encargado de establecer si un programa académico cumple con los parámetros mínimos para operar; la acreditación de calidad, que es considerada de carácter opcional y que adicionalmente analiza y revisa el contexto institucional global nivel de competencias y conocimientos básicos que poseen los futuros profesionales y el Observatorio Laboral, que es el encargado de efectuar un seguimiento permanente a los egresados de la educación superior, a través de un análisis de la información que poseen el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Protección Social.

En lo concerniente a la acreditación, se tienen en cuenta diferentes aspectos a evaluar que va desde la revisión de los contenidos de los currículos, idoneidad de los docentes y las condiciones de la institución en lo que respecta a recursos físicos y financieros. El proceso exige que la universidad o la respectiva facultad realicen un diagnóstico interno previo a la visita de pares académicos con el fin de analizar y corregir las deficiencias encontradas en la

etapa de preparación. Según estadísticas de los últimos años, “A noviembre de 2005 se habían acreditado 367 programas, de los cuales 127 están en las áreas de ingeniería, arquitectura y urbanismo; 59 en economía, administración, contaduría y afines; 57 en ciencias de la salud; 50 en áreas de las ciencias sociales, derecho y ciencias políticas, entre otras. Además, para la misma fecha se habían acreditado 11 instituciones: Javeriana, Antioquia, Norte, UIS, Valle, Andes, Tecnológica de Pereira, Externado, Rosario, Eafit y Sabana, que la obtuvo recientemente. La Nacional está regida por una reglamentación especial, que le permite tener una acreditación interna” (“Universidades”, 2006).

Lo anterior debe servir de referente para cuando los clientes (bien sea los estudiantes o los empresarios que contratan a los egresados) analicen una universidad, ya que deben tener en cuenta las acreditaciones tanto de la institución como del programa y la vocación de avanzar hacia la calidad que la institución plantee.

En el panorama actual se busca mejorar la educación teniendo en cuenta como factor preponderante la transparencia, como criterio que debe permear toda la educación superior. De acuerdo con lo anterior “Las universidades deben avanzar hacia un modelo de gestión que sea más transparente y comprensible para los padres de familia, los estudiantes y los ciudadanos en general. La calidad y los resultados de la gestión de las universidades, incluso en el tema de los resultados financieros, deben ser temas sobre los cuales los usuarios del sistema cuenten con información clara y oportuna para tomar decisiones”(“Universidades”, 2006). Para tal efecto las universidades vienen desarrollando nuevas propuestas de servicios que van desde el mejoramiento de los programas académicos y la presentación de nuevas alternativas diferenciadoras en el mercado en materia de formación, el avance en su

infraestructura, la prestación de mejores servicios desde las áreas de proyecto de vida o bienestar universitario, mejores sistemas de información que permitan matrículas en línea, entre otros aspectos.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Diseñar una investigación implica establecer el plan de trabajo para llevar a cabo un adecuado levantamiento de los datos que dan origen a la obtención de los objetivos trazados para un determinado proyecto.

En este aparte se incluyeron las fuentes, los procedimientos y elementos necesarios para encontrar la información que contribuya a dar solución al problema planteado, por consiguiente, es pertinente iniciar con la definición del tipo de investigación.

5.01 *Tipo de Investigación*

Cada investigación tiene características y elementos que la hacen única al intentar dar respuesta a un fenómeno específico, por consiguiente, es necesario establecer su tipología y los mecanismos para llegar a cumplir con los objetivos planteados dentro del estudio.

Para este caso específicamente, se ha determinado que la investigación es de carácter exploratorio, ya que proporciona un panorama amplio sobre el evento que se desea abordar, además “tiene como finalidad sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que nuestro estudio sea lo mas completo posible” (Benassini, 2001, p. 32).

Una investigación de tipo exploratoria se considera el primer paso dentro de una serie de estudios que pueden generar información que conlleve a la toma de decisiones. Esta a su vez se encuentra ligada con un escenario donde el conocimiento se encuentra limitado, pero

que por la flexibilidad y sensibilidad frente a lo imprevisto, puede permitir la aparición de ideas e información que no se había pronosticado dentro del contexto de la investigación y que puede ser útil dentro de su finalidad.

Kinnear y Taylor (1994) hablan de que una investigación exploratoria es adecuada cuando en sus objetivos se encuentran: " 1) la identificación de problemas u oportunidades, 2) el desarrollo de una formulación más precisa de un problema u oportunidad vagamente identificada, 3) la obtención de una perspectiva con relación a la extensión de las variables que operan en una situación, 4) el establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diversos problemas u oportunidades, 5) el logro de una perspectiva de la gerencia y del investigador , con respecto al tipo de situación problema, 6) la identificación y formulación de cursos alternativos de acción y 7) la recolección de información sobre los problemas asociados con la realización de la investigación concluyente"(p. 127).

El presente estudio "La Cultura del Servicio Orientada al Cliente trasciende a una estructura de CRM en las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas (Universidades) del Eje Cafetero", no solo es índole exploratorio, también es de carácter descriptivo puesto que se trata de puntualizar en las características de este tipo de organizaciones donde existe pocos datos concretos y unificados relacionados con el objeto de estudio. En la información que se alcanza a visualizar solamente se logran identificar algunos rasgos desde la dinámica del entorno general de la Educación Superior y de algunos procesos desde el orden nacional, lo que conlleva a la necesidad de categorizar los comportamientos y explicar actitudes que permitan obtener un resultado mas concreto sobre la región.

5.02 *Técnicas de Investigación*

Desde el punto de vista cualitativo existen diferentes mecanismos o instrumentos que pueden contribuir en la obtención de los diferentes datos. Algunos de los más representativos son las encuestas, los grupos de enfoque y las entrevistas.

Para Aktouf (2001) el instrumento de investigación es considerado como un dispositivo técnico con características especiales que el investigador constantemente construye para dar respuesta a los requerimientos determinados para el desarrollo de la investigación en lo que respecta a la información cuyo proceso conllevará a la obtención de los objetivos.

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en esta investigación se definió la entrevista semiestructurada como el instrumento mas adecuado para el levantamiento de la información, ya que desde esta perspectiva se pueden abordar temas generales relevantes, además de permitir efectuar ajustes importantes al momento de la ejecución o aplicación de la misma (Lerma, 2004, p. 106). De esta misma manera se puede lograr obtener datos representativos, que difícilmente se pueden obtener mediante otras técnicas como la observación o los cuestionarios que tienden a limitar dentro de sus esquemas.

Según Pinto y Grawitz (citado en Aktouf, 2001) expresan que la entrevista “es un procedimiento de investigación que emplea un proceso de comunicación verbal, para recolectar informaciones en relación con los objetivos establecidos” (p. 91), por eso se

considera que la entrevista es la trasmisión de información entre sujetos acerca de un tema específico de manera oral, es decir, frente a frente, con el ánimo de encontrar datos de mayor relevancia y aporte al tema de estudio.

En la entrevista semiestructurada como lo plantea Omar Aktouf (2001) “el propósito propuesto es informarse, pero al mismo tiempo, verificar, con la ayuda de preguntas, puntos particulares relacionados con ciertas hipótesis preestablecidas” (p. 92), lo cual indica una posibilidad de enfocarse en el sujeto buscando obtener información con cierto grado de relevancia. Bajo esta técnica existen ciertas restricciones en materia de libertad con referencia al abordaje de la información, puesto que el entrevistado estará sujeto a una mayor precisión en el momento de plantear las respuestas.

De acuerdo con lo anterior, se diseñó una entrevista donde se preparó un cuestionario de preguntas abiertas, enumeradas bajo un orden lógico, las cuales se propusieron teniendo en cuenta iguales parámetros y secuencia de aplicación para los entrevistados. Necesariamente para llegar a la construcción de esta entrevista se recurrió a una serie de fuentes secundarias relacionadas con el objeto de estudio.

Adicionalmente para la aplicación del instrumento se optó por entrevistar a las personas coordinadoras o encargadas directamente de la gestión de mercadeo de las Universidades del Eje Cafetero (que tengan sede propia dentro de cada una de las ciudades principales de la región, es decir, Pereira, Manizales y Armenia), quienes se considera poseen mayor información relacionada con los clientes y conocen las políticas de manejo que cada institución de educación superior tiene con ellos.

Estos representantes institucionales se agruparon de acuerdo con la siguiente clasificación:

Rectores: Líderes encargados de las decisiones estratégicas de la institución incluyendo el manejo de productos y servicios. Aquí se incluyeron algunos representantes directos de sede que por su tipo de estructura no tienen definido un encargado directo para promoción y comercialización a nivel regional. Se incluyen en este grupo: Universidad Luis Amigó y Universidad Antonio Nariño (Armenia).

Directores de Registro Académico: Se involucraron algunas instituciones públicas, cuyas estructuras no tienen contemplada la unidad de mercadeo. Registro se convierte en la dependencia que realiza la labor de promoción. Entre ellas están: Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales) y la Universidad Tecnológica de Pereira.

Coordinadores o Jefes de Mercadeo y/o Promoción: Instituciones de orden privado que poseen unidades y colaboradores facultados para direccionar procesos de mercadeo. Aquí se encuentran: Universidad Católica Popular del Risaralda, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad La Gran Colombia, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Libre, Universidad de Caldas, Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío y Esap (Pereira - Armenia y Manizales).

Otras Unidades: Representado en áreas alternas que guían procesos inherentes al manejo de productos y servicios de la institución educativa. Hacen parte: Oficina de comunicaciones (Universidad del Quindío), Dirección de Planeación (Universidad Católica de

Manizales), Coordinación de Bienestar Universitario (Universidad Antonio Nariño (sede Manizales)), Coordinación de Servicio al Cliente (Fundación Universitaria del Área Andina).

Esta caracterización se generó debido a que no todas las instituciones de educación superior (Universidades) Públicas y privadas del Eje Cafetero poseen una unidad o área de Mercadeo dentro de su organigrama formal, por lo cual corresponde a otras instancias el manejo de procesos y decisiones relacionadas directamente con el cliente, lo que sugirió recurrir a otras instancias de acuerdo con las condiciones de cada institución para abordar la temática.

Es importante mencionar que para el desarrollo de la investigación también se tuvo en cuenta el concepto de expertos sobre el tema como soporte a lo expuesto por los entrevistados recurriendo al carácter social que posee este instrumento. Es así como lo plantean Blaxter, Hughes y Tight (2000): “además de su carácter social, la entrevista es también un proceso de aprendizaje, donde los participantes descubren, ocultan o generan las reglas por las cuales intervienen en este particular juego” (p. 208). Esto reitera la posibilidad de ahondar en situaciones que pueden generar información relevante para los resultados finales.

5.03 *Población*

La población de estudio que ha sido definida para la investigación se encuentra enmarcada dentro de la Ley 30 de Diciembre 28 de 1992, la cual hace referencia a la organización del servicio público de la Educación Superior, con base en lo establecido por el Congreso de Colombia, puesto que se ha establecido trabajar con las Instituciones de Educación Superior,

específicamente universidades del Eje Cafetero, de acuerdo con lo establecido por la ley en su artículo 16 numeral c.

Teniendo en cuenta lo anterior, la ley define como Universidades "las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: La investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados, de conformidad con la presente Ley" ("Ley 30", 1992).

Adicionalmente a esta definición de Universidad, es necesario clarificar y efectuar una distinción entre los términos público y privado con el ánimo de establecer diferencias en su contexto desde el abordaje de los propósitos de la investigación. Lo anterior sugiere una explicación a la luz de la ley que permita identificar con claridad la población enunciada:

Universidad Privada: Según el artículo 98 de la Ley 30, "las instituciones privadas de Educación Superior deben ser personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria" ("Ley 30", 1992).

Adicionalmente y como lo plantea la Ley 30 en su artículo 97, todos aquellos que tengan la pretensión de crear una institución de esta índole deberán acreditar ante el Consejo

Nacional de Educación Superior su capacidad para cumplir con las funciones exigidas y la garantía de contar con el personal idóneo para ofrecer enseñanza en el nivel superior.

Universidad Pública: Según el artículo 57 de la ley en mención, “las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo” (“Ley 30”, 1992).

Este tipo de instituciones tendrán característica tales como: Personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y tendrán la posibilidad de elaborar y operar su presupuesto conforme a las funciones que le corresponden.

Otro factor de selección de la población es que se han escogido aquellas universidades que operan con sede propia en cada una de las ciudades principales del Eje Cafetero, es decir, Pereira, Armenia y Manizales, ya que existe alta proliferación de instituciones de Educación Superior que han empezado a implantar sus programas desde otras ciudades que implican bajo volumen de programas y estudiantes, además operan en sedes de entidades del mismo orden de manera estacional y no se consideran de alta relevancia dentro del área delimitada. Adicionalmente estas ciudades concentran mayor población urbana con altas probabilidades de acceso a la Educación Superior.

Para el estudio también se tomaron en cuenta tres instituciones de educación superior que no están categorizadas como universidades que son la Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt (Armenia), la Escuela Superior de Administración

Pública ESAP (territorial Pereira – Armenia y territorial Manizales) y la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM. Estas poseen alta representatividad, experiencia y posicionamiento de marca en la región y hacen parte de las redes de mercadeo que existen en los departamentos del Risaralda, Caldas y Quindío (individualmente).

Partiendo de los criterios planteados anteriormente, el número de Universidades en estudio del Eje Cafetero es de 20 según registros del Ministerio de Educación, por consiguiente, se ha definido que los instrumentos de investigación serán aplicados al universo descrito. Esto significa que se hará un censo con la población definida.

A continuación se presenta el listado de Universidades, que conforman el universo de estudio:

Tabla 1. *Listado de Instituciones de Educación Superior del Eje Cafetero. Informe Estadísticas de la Educación Superior. (Icfes, 2002)*

No	Instituciones de Educación Superior (Universidades)	Departamento	Ciudad	Personería Jurídica
1	Fundación Universitaria del Área Andina	Risaralda	Pereira	Resolución 2632 del 6 de octubre de 2000 MEN
2	Universidad Católica Popular del Risaralda	Risaralda	Pereira	Resolución 10918 del 1 de diciembre de 1976 MEN
3	Universidad Cooperativa de Colombia	Risaralda	Pereira	N.D
4	Universidad Libre	Risaralda	Pereira	Resolución 4675 de septiembre 4 de 1970 Gobernación del Rda
5	Universidad Tecnológica de Pereira	Risaralda	Pereira	Ley 41 de 1958
6	Escuela de Administración Pública ESAP	Risaralda	Pereira	N.D

7	Universidad Antonio Nariño	Risaralda	Pereira	N.D
8	Universidad Católica de Manizales	Caldas	Manizales	Decreto 271 del 19 de junio de 1962 Arquidiócesis Mzales
9	Universidad Autónoma de Manizales	Caldas	Manizales	Resolución 1549 del 25 de febrero de 1981 MEN
10	Fundación Universidad de Manizales	Caldas	Manizales	Resolución 314 del 21 de enero de 1983 MEN
11	Universidad de Caldas	Caldas	Manizales	Ley 34 de agosto de 1967
12	Universidad Nacional de Colombia	Caldas	Manizales	Contrato de marzo 24 de 1948 MEN
13	Universidad Luis Amigó	Caldas	Manizales	N.D
14	Universidad Antonio Nariño	Caldas	Manizales	N.D
15	Escuela de Administración Pública ESAP	Caldas	Manizales	N.D
16	Universidad La Gran Colombia	Quindío	Armenia	Acuerdo ICFES 239 de 1984
17	Universidad del Quindío	Quindío	Armenia	Acuerdo 23 del 14 de octubre de 1960
18	Universidad Antonio Nariño	Quindío	Armenia	N.D
19	Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío	Quindío	Armenia	N.D
20	Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt	Quindío	Armenia	Resolución 439 de marzo 14 de 2001 MEN

Cabe resaltar que al momento de aplicar el instrumento diseñado para este estudio, dos de las instituciones que son la Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt ubicada en Armenia y la Universidad Antonio Nariño sede Pereira, no dieron respuesta a la solicitud efectuada, por consiguiente, solo se obtuvieron 18 entrevistas en total.

5.04 *Fuentes*

Para la investigación se han establecido dos tipos de fuentes indispensables para cumplir con las expectativas del estudio:

Primarias: Teniendo en cuenta que este tipo de fuente es aquella que se realiza por primera vez para cubrir las demandas específicas de esta investigación, en este punto es valorado el grupo de entrevistados, es decir, los representantes de mercadeo de las diferentes Instituciones de Educación públicas y privadas (universidades) del eje cafetero y que se encuentran avaladas por el Ministerio de Educación Nacional.

Adicionalmente se recurre al concepto de expertos que expresan sus conceptos y todo su conocimiento concerniente al tema a través de entrevistas focalizadas, centradas en un tema bien delimitado y preciso.

Al respecto se puntualiza que se consultó directamente a la Dra. Marta Lucía Restrepo, funcionaria de la Universidad del Rosario y experta en el enfoque de Marketing Relacional con una larga trayectoria en investigación en el tema, puesto que no solo posee una experiencia de 20 años liderando procesos en el ámbito comercial y de mercadeo a nivel empresarial, sino que se ha destacado por el desarrollo de diferentes publicaciones aplicadas a las pymes en Colombia. Desde su perspectiva se recogen elementos sustanciales para el marco teórico y la propuesta de una estructura que se amolde a la región, debido a su capacidad conceptual frente al tema. Se destaca adicionalmente que es líder en la aplicación

de dichos conceptos al sector educativo en el orden superior, por lo cual su condición se convierte en una fuente de conocimiento de primera línea que facilita el entendimiento y abordaje del enfoque (ver anexo).

Se reitera adicionalmente que la Dra. Restrepo ha participado de diversos procesos investigativos como miembro del grupo de investigación de Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, además de ser docente universitaria y ocupar importantes cargos en diferentes instituciones de educación superior de alto nivel en el país, lo que contribuye a la generación de información relevante para este proceso.

Secundarias: Partiendo de que las fuentes secundarias representan la información disponible al momento de realizar el estudio, es importante mencionar que se utilizaron como base referentes bibliográficos obtenidos en diferentes libros, revistas de circulación nacional primordialmente, artículos en documentos de índole especializado, diferentes portales y páginas de Internet, notas y datos de seminarios y expertos en el tema de estudio.

Otra de las fuentes consultados de alta trascendencia para la investigación son los aspectos consignados en la ley 30 de 1992 que reglamenta los lineamientos de la Educación superior en el país, además de los informes estadísticos y de resultados del Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior – ICFES – que permiten visualizar el comportamiento de diversos aspectos relacionados con los procesos de formación de la diferentes instituciones a nivel país en cuanto a programas ofrecidos, población estudiantil, docentes y administrativos, entre otros detalles.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.01 *Análisis de Resultados*

Para iniciar este capítulo es importante realizar un esbozo de los productos y servicios que actualmente ofrece el Eje Cafetero de acuerdo con la información general obtenida durante el trabajo de campo, en lo que respecta a educación superior, por tal motivo se realiza una breve contextualización:

Se presenta un número considerable de programas académicos que ofrecen las universidades de la región, los cuales en muchos de los casos están acompañados de programas soporte que se han diseñado como un complemento desde Bienestar Universitario para el desarrollo integral del futuro profesional.

Existe una gran cantidad de programas de pregrado, posgrado y de educación continuada y otros que están enlazados con las funciones sustantivas de investigación y proyección social. Para adentrarse un poco en dicha oferta se resalta que existen gran cantidad de programas principalmente en las ciencias económicas y administrativas, ciencias sociales, tecnología y salud.

Algunos de los programas con mayor número de propuestas en el mercado son las carreras tradicionales como Administración de Empresas, Contaduría, Derecho, Economía y Mercadeo. Otros programas de similar trascendencia y demanda son Psicología, Odontología, los cuales han aumentado su nivel de posicionamiento en los últimos años.

En la línea de pregrado no se puede dejar de mencionar el nacimiento de nuevos programas en el campo de las Ingenierías, como es el caso de la Comercial, Financiera, Ambiental y desde otra perspectiva, la Ingeniería de Sistemas, Física y Electrónica.

En cuanto a educación continuada existe diversidad de programas de diplomados y cursos en áreas especificas, los cuales han sido creados con base en las necesidades empresariales o de un sector específico. Se puede mencionar que en el contexto regional se pueda encontrar la oportunidad de actualizarse en temas relacionados con Gestión Humana por Competencias, Gerencia Estratégica en Mercadeo, Gerencia de Calidad, Finanzas Corporativas, Proyectos, entre otros aspectos.

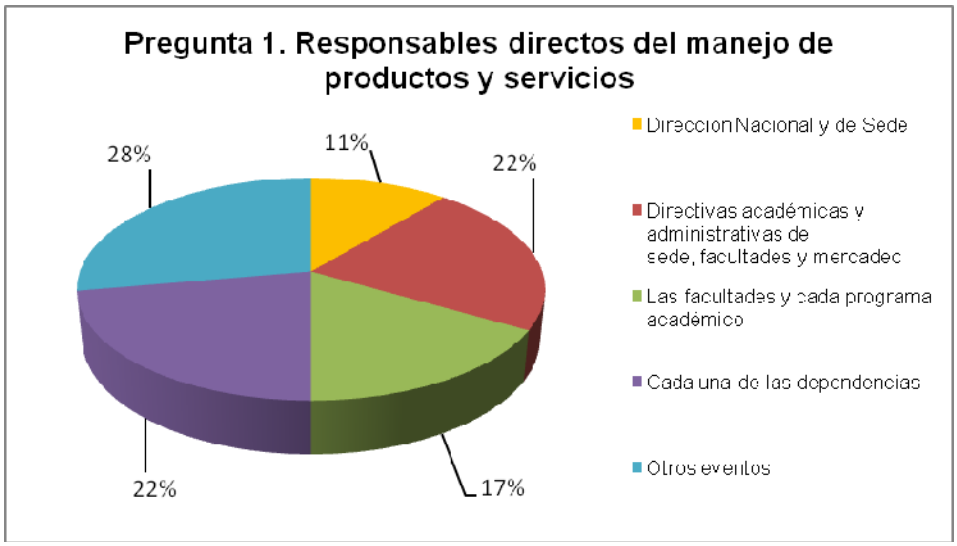
En lo concerniente a los programas de posgrado también existe una variada propuesta tanto a nivel de especializaciones como de Maestrías. Las universidades de la ciudad de Manizales tienen mayor número de propuestas comparadas con las otras dos ciudades principales del Eje donde se desarrolla el estudio.

Después de efectuado el trabajo de campo en las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero, se establecieron diferentes categorías para cada una de las preguntas establecidas dentro del formato de entrevista (ver anexo). A continuación se presentan los hallazgos encontrados:

Pregunta No 1

1. ¿Quienes son los responsables directos del manejo de productos y servicios en la Institución?

Figura 5. *Responsables directos del manejo de productos y servicios en las Instituciones de Educación superior públicas y privadas (universidades) en el Eje Cafetero.*



Cada una de las organizaciones ha tratado de ser racional en el manejo de sus responsabilidades sobre todo a la hora de establecer la forma y las personas que deberán asumir el compromiso de promover los productos y servicios que se van a proyectar en el mercado sustentado en una planeación estratégica.

Particularmente, las instituciones de educación superior (universidades) públicas y privadas del Eje Cafetero presentan un panorama disperso desde la perspectiva analizada en la presente pregunta, puesto que muchas de ellas no tienen centralizado el manejo de los

componentes mencionados, lo que implica que los procesos y las áreas de trabajo no estén lo suficientemente articuladas para generar e implementar estrategias en este sentido.

Un 22% de la población en estudio desarrolla un trabajo en equipo entre las directivas académicas, administrativas, facultades y el área de mercadeo para la definición de parámetros tanto en el planteamiento de nuevas propuestas académicas como en la decisión de cómo serán promocionados en el entorno. Tal es el caso de algunas universidades del orden privado como son la Universidad Libre de Pereira, la Universidad Católica de Manizales, la Universidad de Manizales y La Gran Colombia de Armenia, las cuales han establecido dinámicas participativas con un alto grado de responsabilidad compartida en el ejercicio de esta labor.

La Universidad Libre aunque pertenece al orden nacional, en la sede Pereira posee autonomía para la toma de decisiones frente al diseño de alternativas académicas que respondan a las necesidades del mercado. Tanto la presidencia que lidera los aspectos ejecutivos, como la rectoría que se encarga del orden académico son los encargados de concebir los nuevos programas y en asocio con mercadeo, establecen los mecanismos para la realización de cualquier actividad. La Gran Colombia tiene un comportamiento similar puesto que existe un apoyo y trabajo en conjunto con las vicerrectorías académica y administrativa, pero siempre contando con la directriz de la rectoría delegataria.

La Universidad de Manizales por su parte también posee una unidad de mercadeo al igual que la Libre, desde donde se encuentra centralizada la responsabilidad del mantenimiento de productos, manejo del ciclo de vida y todo lo concerniente al portafolio.

Las directivas son las encargadas de generar el apalancamiento que se requiere para proyectar sus procesos a partir de la visión y la misión institucional. La universidad es reiterativa en que cada uno de los productos de índole académico poseen una dinámica propia, es decir, su propio perfil, entorno y plan, por su heterogeneidad.

Es importante valorar la concepción de la Universidad Católica de Manizales frente al diseño y promoción de productos y servicios, puesto que tiene claro que sus gerentes de marca son los decanos y directores de programa, sin embargo, resalta que todas las directrices al respecto provienen de la rectoría y desde el punto de vista académico, se encuentra el soporte de la vicerrectoría. Necesariamente los directores de programa trabajan en conjunto con la dirección de comunicaciones y mercadeo, para establecer los lineamientos de seguimiento y promoción, además otros procesos que se manejan desde otros centros que no necesariamente llevan la revisión de la vicerrectoría.

A pesar de que la mayoría de las universidades privadas tienen constituidas sus unidades de mercadeo al interior de las instituciones, un 22,2% de ellas no tiene centralizado todos los procesos de promoción, difusión y comercialización de productos y servicios a través de esta área, por lo cual cada una de las dependencias tiene un manejo directo de estos asuntos. Esta situación se presenta para la Universidad Católica Popular del Risaralda, la Universidad Andina y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP tanto en la territorial Pereira – Armenia como en Manizales.

Un 16,7% del grupo de universidades tiene centrada la responsabilidad en las respectivas facultades y en cada uno de los programas académicos entre las que se destacan

las instituciones de carácter público, las cuales tienen altos volúmenes de población estudiantil como son la Universidad de Caldas, Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Existe un caso particular que equivale al 11,1% representado en la Universidad Antonio Nariño, la cual a pesar de tener cierto nivel de autonomía en el manejo de sus sedes a nivel Eje Cafetero, tiene centralizado todas las directrices desde la rectoría central frente al diseño de los programas académicos y su promoción, dependen netamente de una Dirección Nacional Comercial, las cuales operan desde su sede principal ubicada en Bogotá.

Un 27,8% de la población presenta otros eventos en los que se visualizan algunas particularidades: la Universidad Cooperativa sede Pereira con un 20% de esta categoría tiene como responsables directos las áreas de mercadeo y extensión aunque todos los integrantes de la comunidad universitaria se encargan de promocionar la institución.

Por otro lado en la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío, también con un 20% de la categoría, mercadeo es responsable de definir toda la planeación en conjunto con comunicaciones para la proyección hacia afuera de los programas, realiza toda la investigación sobre necesidades de profesionalización de la región y posteriormente se reúne con las facultades para analizar la viabilidad de poder sacar adelante determinado proyecto o programa académico.

La Universidad Autónoma de Manizales con una representación del 20% de ese 27,8%, aunque tiene una unidad responsable del proceso de difusión del portafolio, también

revela que cada dependencia debe estar en la capacidad de exponer la oferta de servicios de la institución. Similar posición comparte la Universidad Luis Amigó, sin embargo, el mayor peso de su promoción lo da a los referidos, es decir, aquellos clientes satisfechos que promulgan su bienestar a través del voz a voz.

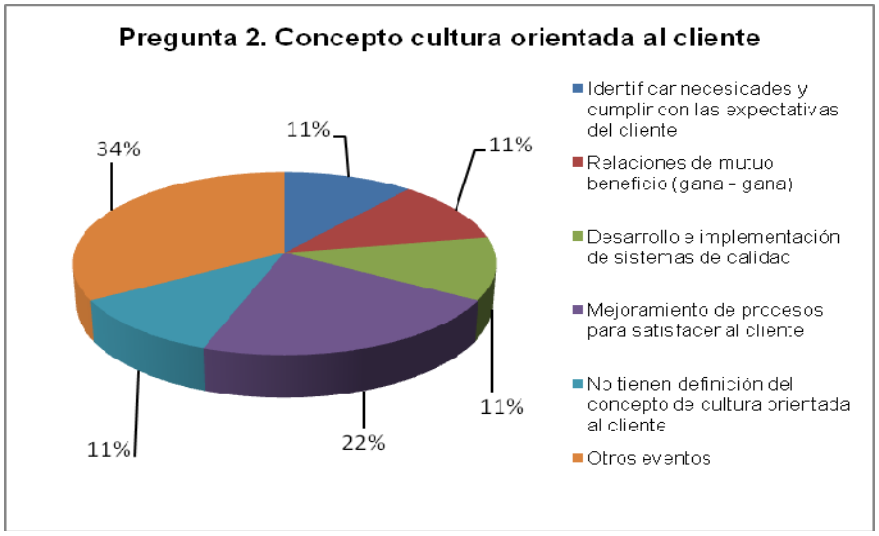
Desde esta perspectiva se alcanza a visualizar que a pesar de que la mayoría de las instituciones en proceso de estudio poseen unidades de mercadeo, inclusive de servicio al cliente en algunos casos, no tienen centralizados sus procesos de diseño, divulgación y comercialización de los paquetes educativos como normalmente se da en otras organizaciones de servicios.

Pregunta No 2

¿Qué representa para la Institución el concepto de cultura orientado al cliente y cuales son sus características?

- Concepto

Figura 6. *Concepto de las Universidades sobre cultura orientada al cliente. (Elaboración autor)*



Cuando se habla de cultura se está haciendo referencia al sistema de creencias y valores, es decir, a un modo de actuar que posee determinada organización en pro del beneficio de aquellos que la integran. Desde esa perspectiva cobran relevancia los símbolos, las costumbres, las tradiciones. Pero más aún cuando tiene un enfoque hacia el cliente, requiere del conocimiento frente a sus necesidades y debe tener la capacidad de responder frente a las demandas en lo que respecta a sus nuevos gustos y preferencias, además de conocer los movimientos de la competencia.

Lo anterior se ve reflejado en diversos conceptos emitidos por el grupo de instituciones de educación superior inmersas en el estudio. En este sentido se evidencia que el 22,2% considera que el mejoramiento de procesos para satisfacer al cliente constituye el concepto de cultura orientada al cliente. Las universidades que manejan este parámetro son la Libre de Pereira, Tecnológica de Pereira, la Escuela Superior de Administración Pública en la territorial Pereira – Armenia y la Universidad Luis Amigó de Manizales, la cual también se encarga de direccionar el resto del Eje Cafetero.

La Universidad Tecnológica de Pereira desde su configuración de la calidad en su entorno educativo ha optado por el desarrollo de planes de mejoramiento de atención al usuario, no solo desde el punto de vista de la transformación en el quehacer académico sino en la orientación de la atención persona a persona. Esto ha llevado a que se obtuviera la certificación de calidad para varios procesos relevantes en un tiempo reciente.

Ligada a la posición de la Universidad Tecnológica, la Libre también parte del concepto de calidad, puesto que viene adelantando el proceso de certificación del sistema de

gestión, lo cual ha generado cambios en aspectos relacionados con la atención que ha evidenciado mayor satisfacción tanto en estudiantes como colaboradores.

La Universidad Luis Amigó maneja este concepto ligado a la eficiencia y eficacia en todos los procesos, lo cual debe concluir en la satisfacción del cliente desde una óptica integral desde la inscripción a los programas, matrícula de materias, hasta la solución de cualquier reclamo. Su política es una estructura de puertas abiertas para todas las unidades administrativas.

Un 11,1% de los entrevistados donde se encuentran la Universidad Autónoma de Manizales y la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío sustentan que la cultura orientada al cliente significa identificar necesidades y cumplir con las expectativas del cliente. Coinciden en que es necesario indagar sobre los requerimientos y entablar acciones, sin embargo, mientras la primera, que viene en un proceso desde hace dos años, tiene una perspectiva mas estratégica que parte desde la misión y visión de la institución en aras de interiorizar la estrategia de servicio, la segunda apenas está iniciando en el proceso de gestión en este sentido a partir del plan de mejoramiento que han diseñado últimamente.

Otras universidades como la del Quindío y la de Manizales representadas en un 11,1% consideran que una cultura al cliente representa relaciones de mutuo beneficio traducidos en una posición gana-gana. Aunque para la Universidad del Quindío el tema cliente ha representado en ocasiones un término impopular, sinónimo de privatización y capitalismo dentro de su comunidad universitaria, se ha tratado de cambiar hacia un estado donde la universidad no solo llegue a los estudiantes sino también a las empresas y a la comunidad,

pero también se pueda soportar en esta experiencia para cautivar a otros individuos de la sociedad que aporten a la construcción de la institución.

La Universidad de Manizales considera que esa relación bilateral gana – gana se sustenta en que todos los procesos y momentos de verdad que se generen satisfagan las necesidades del cliente y del entorno y que todo esto está sujeto a una gran política que tiene que ver con la conciencia institucional, con lo que se busca generar cada vez mas mejores percepciones.

Una parte de la población reflejada en el 11,1% donde participan tanto la Universidad Católica de Manizales como la Universidad de Caldas, dan respuesta a este interrogante desde el desarrollo e implementación de sistemas de calidad. Para la primera es importante valorar que quieren los estudiantes y como quieren recibir sus servicios, con el fin de efectuar una mejora continua a los procesos. Para la segunda, el concepto se refleja en su actual propósito basado en el funcionamiento del sistema integral de gestión, el cual integra todos los sistemas de calidad que ha desarrollado la institución como son el sistema académico, el modelo estándar de control interno, el sistema de gestión de calidad NTC GP1000 (en proceso), el sistema de gestión ambiental y el de seguridad industrial, todo esto con el ánimo de llegar al punto de que el servicio se diseñe de acuerdo a los requerimientos del cliente.

La Universidad Católica de Manizales y la Universidad de Manizales realizan una acotación importante en el sentido de que el servicio puede ser de carácter subjetivo desde el punto de vista en que no todo el tiempo el cliente tiene la razón y mas en este sector donde existe cierta reglamentación tanto por parte del estado como por parte de cada una de las

instituciones, por consiguiente, son conscientes de que deben existir parámetros y que el cliente debe conocerlos para no generar disonancia en la prestación de los servicios.

Otros eventos que representan el 33,3% de la población, presentan cierto grado de dispersión ya que cada una de las 6 instituciones que hacen parte de esta categoría posee un enfoque independiente del otro:

La Universidad Nacional de Colombia sede Manizales que equivale a un 16,67% de esta categoría manifiesta que cada dependencia tiene su enfoque particular hacia los clientes, teniendo como factor sustancial la entrega de información de la mejor calidad, lo más precisa y apropiada posible.

Con un 16,67% también se encuentra la Universidad La Gran Colombia sede Armenia, quien aborda el concepto de cultura orientada al cliente desde todo aquello que tiene que ver con las preferencias y el contexto social que debe ser tenido en cuenta para un análisis de mercado, es decir, todo lo que va en torno a quien va a ser su usuario, lo cual se deriva en un comportamiento frente al producto y la oferta que plantea la institución.

Otro 16,67% como lo constituye la Universidad Cooperativa de Colombia en Pereira habla del concepto indagado como la forma en que debe actuar la institución para dar a conocer, posicionar y dar calidad educativa. De manera similar y en igual porcentaje, la ESAP en Manizales asocia el tema con los productos que se estén ofertando en el mercado académico, es decir, habla desde la perspectiva del cumplimento en la entrega de una

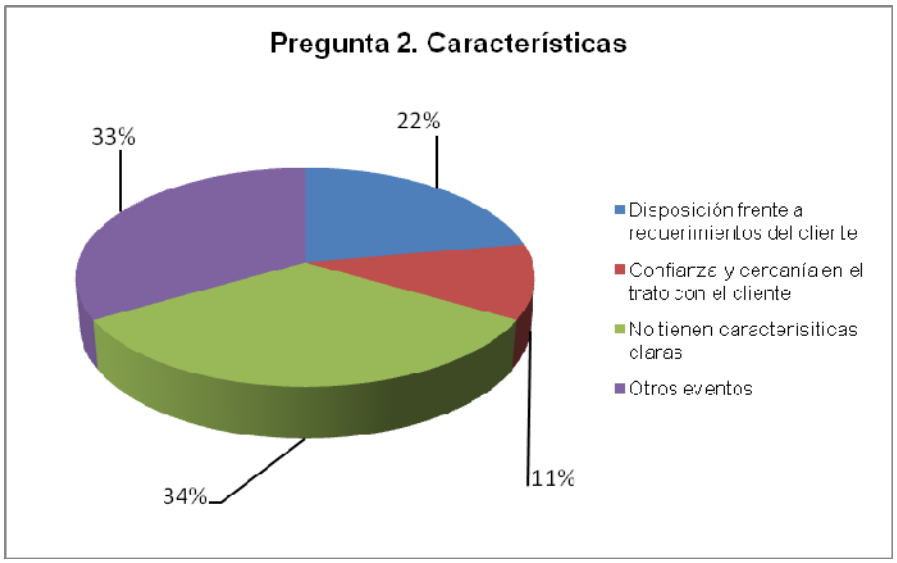
capacitación acorde a las exigencias en la formación específica que demanda el sector público.

La Universidad Antonio Nariño en sus sedes Armenia y Manizales, representan cada una por su parte un 16,67%, ya que no plantean puntos de vista homogéneos en sus respuestas a pesar de pertenecer a una estructura del orden nacional. Para la primera sede mencionada la cultura orientada al cliente se considera como la razón de ser de la institución, es decir, que se da una valoración del cliente interno y externo, poniendo como resorte el bienestar del cliente interno (colaboradores y docentes), lo cual consideran se traslada a una buena atención al cliente externo (estudiantes). La segunda enmarca la cultura en la ejecución de tres procesos como son: inductivo, formativo y lúdico. La combinación de estos tres elementos según la UAN de Manizales, permite ofrecer un acompañamiento integral que da respuesta al cliente.

Finalmente es necesario exponer que un 11,1% de las universidades involucradas en este proceso no tienen una definición clara con respecto al concepto de cultura orientada al cliente entre las que se encuentran la Universidad Católica Popular del Risaralda y la Fundación Universitaria del Área Andina. Sin desconocer la posición que tiene el cliente al interior de cada institución, cada una de ellas plantea que no se encuentran establecidas políticas claras ni características estandarizadas frente al tema servicio.

- Características

Figura 7*. Características de la cultura orientada al cliente. (Elaboración autor)*



Cada cultura organizacional posee determinadas características que dan cuenta de los rasgos que la diferencian de otras y le generan la posibilidad de crear una ventaja comparativa en el mercado. Partiendo de este aspecto, a continuación se despliegan los hallazgos encontrados:

El 11,1% de los entrevistados manifiesta que su principal característica radica en el nivel de confianza y cercanía desarrollado en el trato con el cliente. Tanto la Universidad Antonio Nariño sede Manizales como la Universidad Luis Amigó manejan un alto nivel de familiaridad en el trato con los estudiantes, es decir, que han generado lasos de integración desde la cordialidad y afabilidad de las relaciones puesto que han pensado en otros espacios que involucren a la familia para que el estudiante se sienta rodeado y mas cercano en su proceso de cualificación.

Un 22,2% contiene una de las categorías significativas halladas en este proceso de investigación donde se identifica la disposición frente a requerimientos del cliente como una característica de peso en instituciones como la Universidad Libre seccional Pereira, la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío, la Universidad Católica de Manizales y la Universidad de Caldas.

La EAM al respecto comenta que tanto la disposición como el conocimiento de los requerimientos del cliente son básicos en la interacción que debe existir entre la institución y sus usuarios. Esto a su vez también lo refuerza la Universidad Católica de Manizales cuando plantea que el contacto permanente con el cliente permite identificar con mejor claridad las necesidades. Adicionalmente la UCM argumenta que la apertura total es un factor adicional a valorar desde la oportunidad que se debe dar a la comunidad universitaria de participar en la mejora.

La Universidad de Caldas que también se encuentra dentro de esta categoría respalda su posición en la forma como la universidad no solo es capaz de interpretar dichos requerimientos, sino también en como los lleva a la satisfacción.

El 33,3% representado en las Universidades Andina, Católica Popular del Risaralda, Cooperativa de Colombia, ESAP Manizales, Autónoma y la del Quindío no evidencian características claras dentro del concepto de cultura orientada al cliente.

Por el contrario el otro 33,3% el cual responde a la categoría de otros eventos, tiene diferentes aportes desde las características que propone cada institución.

De este porcentaje global, un 16,67% pertenece a la Universidad Tecnológica de Pereira quien presenta como característica primordial la concientización del cliente interno y externo, buscando la obtención de una mejor atención y mucho más directa.

La Universidad Nacional de Colombia sede Manizales que también representa un 16,67% de la categoría resalta como su principal característica es la atención de dudas, es decir, la entrega de una mejor orientación en las solicitudes e inquietudes presentadas por la comunidad universitaria.

La Universidad de Manizales tiene una posición muy clara de las características que debe tener dicha cultura como son: capacitación, compromiso y pertenencia. Al respecto afirma que estos factores hay que despertarlos y que la mayor motivación debe provenir de la línea directiva. Desde este punto es relevante la interiorización, puesto que si las personas no se han concientizado ni se encuentran lo suficientemente motivadas, es complejo poder alcanzar los objetivos propuestos.

Con un 16,67% de la categoría, la ESAP en la territorial Pereira – Armenia considera las características de la cultura al cliente desde los valores. De estos resalta la honestidad, el respeto por el cliente y el cumplimiento de la promesa realizada al cliente, principalmente hablando de la oferta académica, del contenido de los programas y de la calidad de los

docentes, sobre todo por los requerimientos que debe cumplir como entidad pública que capacita funcionarios de la rama.

También con una representación del 16,67% se encuentra la Universidad La Gran Colombia, la cual considera apreciable dentro de sus características las tradiciones de familia, es decir, que el hecho de ingresar a determinada universidad tiene que ver con el control social y esto define su círculo. Además relacionan otra característica como es la moda, la cual genera patrones de conducta en los clientes, que influye a la hora de elegir en que institución formarse.

Por último en esta categoría y con un 16,67% la Universidad Antonio Nariño sede Armenia plantea que la principal característica o sello de distinción dentro de esta cultura es el ser humano, puesto que el componente social tiene alto sentido desde las funciones sustantivas como lo son la investigación, docencia y la proyección. Consideran que no hay sociedad si no hay seres humanos, por consiguiente, su política está centrada en el contacto directo con la comunidad.

Pregunta No 3

Qué representa para la institución cada una de las siguientes variables (por favor realice una descripción del comportamiento de cada una de ellas)

Cliente

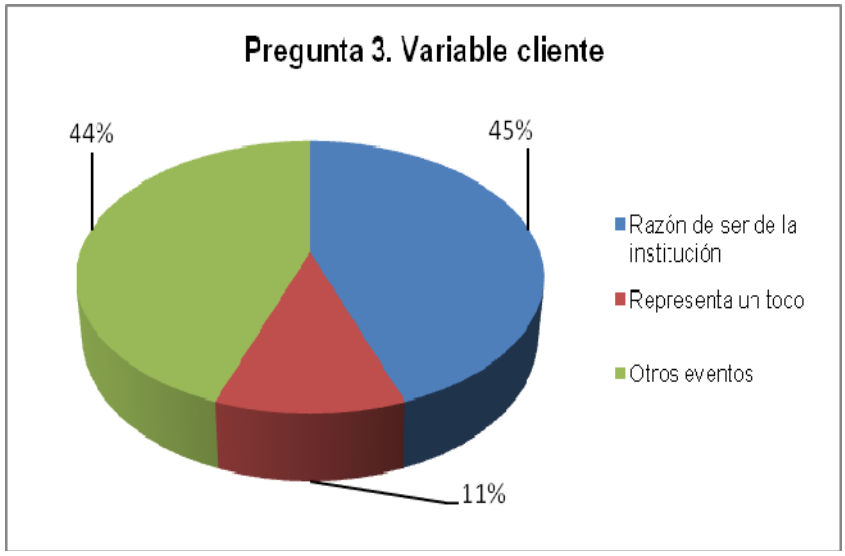
Momento de verdad

Servicio

Fidelidad

- Cliente

Figura 8*. Representación de la variable cliente en las instituciones de Educación superior públicas y privadas en el Eje Cafetero.* (*Elaboración autor)*



Como muchas otras organizaciones el cliente ha sido definido por las instituciones de educación superior (universidades) públicas y privadas del Eje Cafetero como la razón de ser de la institución de acuerdo con un 45% de la población de estudio.

Dentro del grupo que maneja este concepto se encuentra la Universidad Cooperativa de Colombia sede Pereira, la Universidad Libre seccional Pereira, la Universidad Tecnológica de Pereira, la Universidad de Manizales, la Universidad de Caldas, Universidad Luis Amigó, Universidad Autónoma de Manizales y la Gran Colombia sede Armenia.

Otro 11,1% integrado por la Fundación Universitaria del Área Andina y la UAN de Manizales argumentan que el cliente representa un todo para la institución. Para estas instituciones el cliente significa un todo desde la perspectiva de que si no hay estudiantes, no hay producto y no hay organización. Puede existir un producto de excelente calidad pero si no hay clientes no es posible que se del ciclo.

El 44% restante representa otros eventos los cuales abarcan diferentes posiciones al respecto:

Con un 12,50% la ESAP territorial Pereira – Armenia considera que el cliente es aquel que está buscando un servicio o producto o satisfacer una necesidad.

La ESAP territorial Manizales representada al igual en un 12,50%, maneja un concepto diferente a pesar de que pertenecen al mismo orden nacional. En esta sede el cliente es visto como la persona que se puede capacitar en diferentes líneas del saber administrativo público.

Por otro lado con un 12,50% del total de esta categoría, la Universidad Católica de Manizales habla del cliente como el eje central del servicio y desde esta perspectiva no puede ser visto como algo transaccional. Aquí es tenida en cuenta la responsabilidad que se tiene frente a la persona como proceso de ser humano.

Para la Universidad Católica Popular del que también representa un 12,50% de otros eventos, el concepto de cliente aún no ha sido bien definido, no tiene claro si es cliente o es

usuario (en lo que respecta a su nominación). Pero mas allá de esto la universidad tampoco tiene especificado cuales son los públicos de la institución ni como debe segmentarlos.

Con un 12,50% la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales no plantea una definición específica del cliente, sin embargo, identifica que una de sus funciones esenciales es brindar información tanto a su cliente interno como externo.

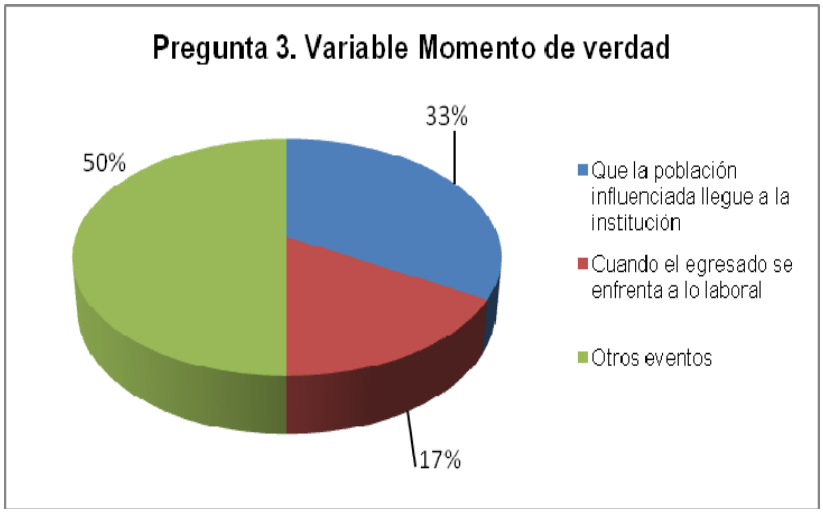
La Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío plantea que el cliente es aquel que permanentemente les hace exigir nuevas acciones, lo cual conlleva a la institución a cambiar y prepararse de acuerdo con sus necesidades.

La Universidad Antonio Nariño de Armenia con un 12,50% define a sus clientes como seres humanos que van a capacitarse a la institución y que posteriormente puedan trasladar ese conocimiento adquirido a la sociedad.

Finalmente la Universidad del Quindío plantea que el cliente es el factor por el cual se esmera más la institución, sin embargo, lo considera como la variable más volátil según los niveles de deserción encontrados.

- Momento de Verdad

***Figura 9**. Representación de la variable momentos de verdad. (Elaboración autor)*



Frente a esta variable el 33% de las universidades argumenta que el momento de verdad más representativo es que la población influenciada llegue a la institución, es decir, que todos los procesos de promoción y acercamiento al cliente tengan efectividad. Coinciden bajo este concepto la universidad Libre, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad Católica de Manizales, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, la Gran Colombia y la EAM.

Otro momento de verdad identificado por la población de estudio está representado en un 17% y se ha definido como aquel momento cuando el egresado se enfrenta a lo laboral. Dentro de esta categoría se encuentran la Universidad Cooperativa, la Luis Amigó y la Universidad Antonio Nariño sede Armenia.

Un 50% de las universidades representa otros eventos, dentro de lo que se puede visualizar que cada uno ellos equivalen de manera individual el 11,1% de dicha categoría:

La Universidad del Quindío con un 11,1% de la categoría plantea que el momento de verdad radica en los procesos investigativos que adelanta la institución.

La ESAP territorial Pereira - Armenia por su parte habla del momento de verdad desde la perspectiva del cumplimiento de las expectativas frente al cliente después de que la institución haya prestado cualquier servicio.

Para la Fundación Universitaria del Área Andina representada en un 11,1%, el momento de verdad es el primer impacto que se tenga con alguna persona de la universidad. Significan los primeros minutos en que se genera el primer contacto.

Para la Universidad Católica Popular del Risaralda también con un 11,1%, la variable momento de verdad tiene baja representatividad ya que aunque se brinda atención a las solicitudes de los estudiantes, en ocasiones no se da la solución adecuada.

La Universidad Antonio Nariño sede Manizales plantea el momento de verdad como la lógica que se debe generar en la sinceridad con el estudiante.

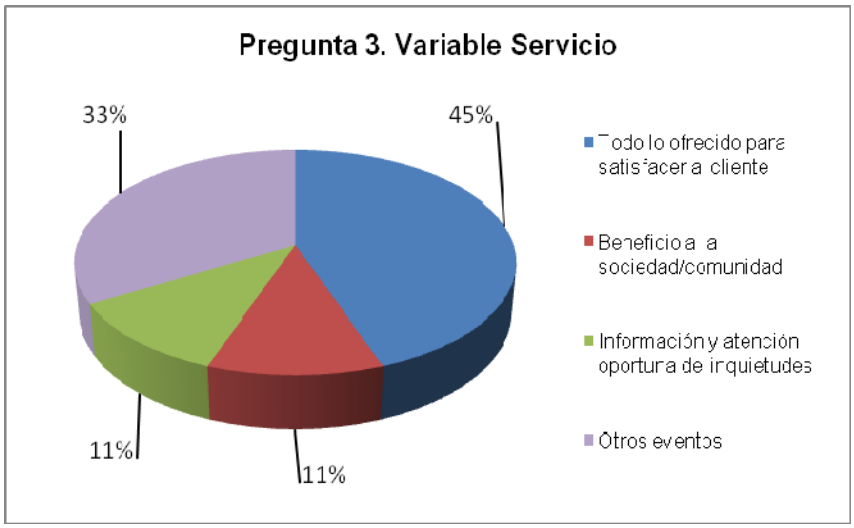
La Universidad de Manizales también con un 11,1% habla del momento de verdad como una interacción que se da entre dos voluntades o dos seres humanos donde se produce el servicio.

De otro lado la Universidad Autónoma de Manizales define el momento de verdad como todo contacto que los clientes tienen con las organizaciones.

Finalmente y con un 11,1% de la categoría, la Universidad de Caldas habla del momento de verdad como todo contacto que tiene el cliente con el personal de servicio.

- Servicio

Figura 10. *Representación de la variable servicio en las universidades del Eje Cafetero. (Elaboración autor)*



La variable servicio ha sido interpretada por el 45% de la población como todo lo ofrecido para satisfacer al cliente. Allí se encuentran inmersas instituciones como la Cooperativa, Universidad Tecnológica de Pereira, ESAP territorial Pereira – Armenia, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales, Universidad de Caldas, UAN de Manizales y la Universidad Luis Amigó.

Otras universidades como la ESAP territorial Manizales y la Universidad del Quindío conciben la variable servicio como la generación de beneficios a la comunidad o a la sociedad. Esto está concentrado en un 11,1% de la población considerada.

Un 11,1% adicional del total del grupo de universidades entrevistadas, plantea que el servicio radica en brindar información y atención oportuna de inquietudes.

Dentro de la categoría de otros eventos representada en un 33,3% están las universidades Católica Popular del Risaralda, Libre, Andina, la UAN sede Armenia, la Gran Colombia y la EAM.

De ese 33,3%, cada universidad representa el 16,7% de la siguiente manera: La Universidad La Gran Colombia considera que la variable servicio se encuentra ligado a la variable cliente y por consiguiente, es parte integral de la política de calidad. Esto hace referencia al ofrecimiento de una formación académica integral y en valores a su comunidad académica, facilitando la permanencia a través de la satisfacción de necesidades e intereses de los clientes.

La Universidad Libre valora la variable servicio desde el ofrecimiento del servicio de la educación. Considera que dicho servicio debe estar cambiando constantemente de acuerdo con los cambios que se generan en el medio para poder formar profesionales que den respuesta a los requerimientos globales.

La Fundación Universitaria del Área Andina habla del servicio como un valor agregado, es decir, se refiere al conjunto de estrategias que se deben interiorizar para dar respuesta efectiva al cliente. Sin embargo, este proceso apenas se está elaborando a partir de la definición de una nueva oficina y una estructura que se encargue de fortalecer este aspecto.

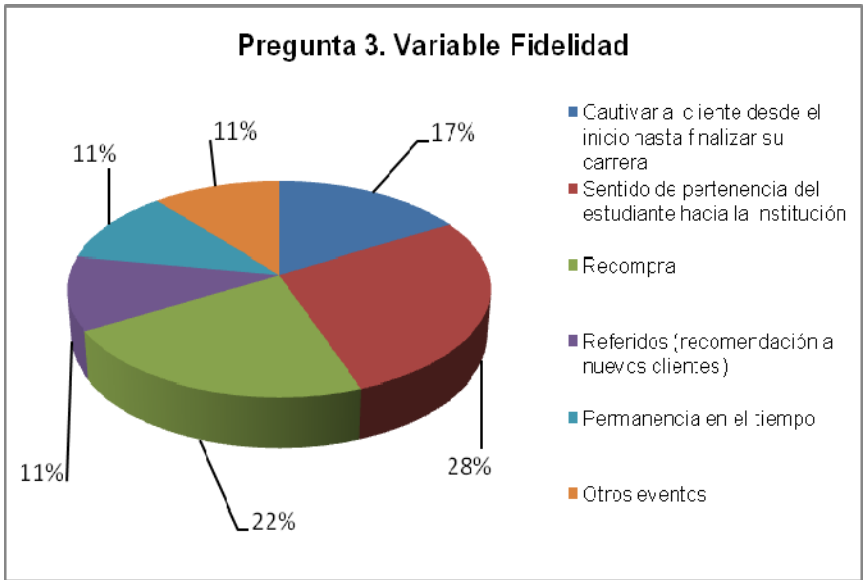
La EAM plantea que el servicio dentro de una institución educativa es la misma razón de ser de la institución puesto que no solo es la atención que se da al estudiante en un primer momento, sino que también hace referencia a lo que se podría denominar como posventa, que de igual forma debe ser de calidad.

La UAN Armenia expone la variable servicio como todo lo que tiene que ver con educación, es decir, todo aquello que se le entrega en contraprestación al estudiante ya que este al matricularse espera recibir una formación de alto nivel, por lo tanto, la universidad está en búsqueda de generar siempre las mejores condiciones a cada persona.

La Universidad Católica Popular del Risaralda por su parte y también con un 16,7% de la categoría plantea que aún no se tiene claro un buen concepto de servicio por parte de la institución. La universidad no ha diseñado ni implementado una estrategia como tal que conduzca al ofrecimiento de un buen servicio al estudiante a lo largo de toda la carrera. Adicionalmente otro factor que afecta esta posición es que cada unidad maneja el tema de servicio de manera independiente y bajo los criterios que considere adecuados para el momento en que debe brindar atención.

- Fidelidad

Figura 11. *Representación de la variable Fidelidad. (Elaboración autor)*



Todas las organizaciones siempre están en la búsqueda de estrategias para retener o fidelizar a sus clientes debido a la aparición de nuevos competidores y cambios en las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, los cuales ocasionan presión constantemente. Desde esta perspectiva, la variable fidelidad es significativa por la representatividad que tiene desde el enfoque de marketing relacional y CRM.

La variable fidelidad ha sido interpretada por las universidades del estudio desde cinco puntos de vista, los cuales se plantean en las siguientes categorías:

Una primera categoría la cual equivale a un 27,8% habla de la variable fidelidad como el sentido de pertenencia que tiene los estudiantes frente a la institución. En esta línea se

encuentran instituciones como la Universidad Cooperativa de Colombia sede Pereira, la Universidad Católica de Manizales, la Universidad de Manizales, Quindío y la UAN de Armenia.

Otras universidades que equivalen al 22,2% como la Autónoma de Manizales, la Universidad de Caldas y la ESAP en sus territoriales del Eje Cafetero coinciden en que la variable fidelidad coincide con lo que se denomina recompra. La recompra implica un volver a la institución como consecuencia de una satisfacción plena de las expectativas del cliente.

Un 16,7% de la población habla de fidelidad como la forma en que las universidades cautivan al cliente desde el inicio hasta la finalización de su carrera. Entre las universidades que manejan este concepto se hallan: la Fundación Universitaria del Área Andina, la EAM y la Universidad Libre seccional Pereira.

Se presentan dos categorías con el 11,1% respectivamente, donde la variable fidelidad está asociada a los referidos y a la permanencia del estudiante en el tiempo al lado de la universidad. En la primera categoría señalada se encuentran la Universidad Católica Popular del Risaralda y la Universidad Luis Amigó y en la segunda se destacan dos universidades públicas como lo son la Nacional de Colombia sede Manizales y la Tecnológica de Pereira.

Finalmente otros eventos que se presentan dentro de la revisión de esta variable corresponde a los conceptos emitidos por las universidades la Gran Colombia y la UAN de Manizales. Para la primera, la variable significa que exista una coherencia entre lo que se promociona, difunde y lo que realmente se entrega, a partir de la aplicación de la misión,

visión y la política de calidad. Para la segunda, el concepto está mas ligado al sentido de pertenencia que deben tener todos los miembros de la universidad por su institución y esto se debe proyectar directamente al estudiante.

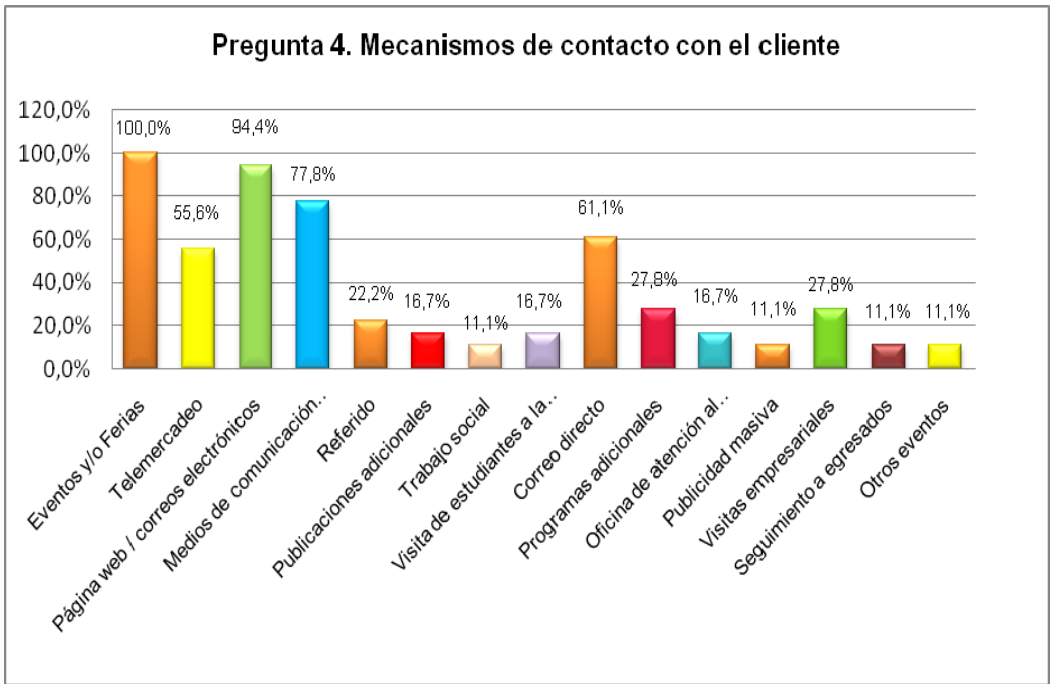
Pregunta No 4

> ¿Cuáles son las estrategias y/o mecanismos utilizados por la institución para estar en contacto con el cliente?

Antes de plantear las respuestas expuestas por la población en estudio es necesario explicar que la propuesta gráfica que se encontrará a continuación representa cada uno de los mecanismos utilizados por las universidades para estar en contacto con el cliente, es decir, que se encuentran en una escala entre el 1% y 100%. Lo anterior se propone con el ánimo de poder analizar paralelamente cuales de estos mecanismos son los más aplicados, además porque cada categoría presenta múltiples respuestas por cada institución.

Adicionalmente se aclara que este punto se categoriza de acuerdo al nivel de descripción y detalle en cuanto a la respuesta por parte del entrevistado.

Figura 12. *Mecanismos más representativos utilizados por las instituciones para establecer contacto con el cliente. (Elaboración autor)*



Las organizaciones necesariamente tienen que estar en contacto con el medio, por lo tanto se encargan de diseñar e implementar estrategias para poder llegar a sus posibles clientes, cautivarlos y retenerlos. Las instituciones de educación superior (universidades) públicas y privadas del Eje Cafetero no son ajenas a esta labor, por la misma oportunidad de mercado que se presenta.

Con respecto a la pregunta efectuada se generaron los siguientes hallazgos:

El 100% de los entrevistados tiene como herramienta esencial los eventos o ferias dentro de sus formas para llegar al cliente. Dichas ferias se realizan principalmente con colegios y en los diferentes municipios de la región. Al respecto se presenta una

particularidad y es que tanto en Caldas como en Risaralda se han generado lo que han denominado como redes de universidades, donde en conjunto desarrollan este tipo de actividades de promoción de los programas.

Dichas actividades han sido delineadas para los estudiantes que cursan los últimos dos años del colegio, es decir, que su mercado potencial son aquellos que están en grado 10 y 11.

Las universidades que integran la red de Risaralda son: Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad Cooperativa de Colombia, Fundación Universitaria del Área Andina, Universidad Católica Popular del Risaralda, Universidad Libre, Universidad Antonio Nariño y la Escuela Superior de Administración Pública territorial Pereira – Armenia.

En Caldas la red se encuentra conformada por: Universidad Nacional de Colombia, Universidad Católica de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Caldas, Universidad Luis Amigó, Universidad Antonio Nariño y Universidad de Manizales.

En Armenia se encuentra constituido lo que se denomina la U5 pero para este caso puntual, las universidades que la integran no realizan actividades de mercadeo en conjunto. Cada quien lo realiza de manera individual, sin embargo, se encuentran en proceso de desarrollar actividades pero mas desde la integración a nivel de egresados. Las instituciones que la conforman son: Universidad del Quindío, Universidad La Gran Colombia, Universidad Antonio Nariño, la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío y la Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt.

Otro de los medios que tiene alta relevancia dentro del proceso de contacto con los clientes de las instituciones en mención son la página web y el uso de correos electrónicos permanentes que equivalen a un 94,4%. La mayoría las instituciones ha diseñado plataformas principalmente enlazadas a su sistema de notas que parte del área de Registro. Adicionalmente las páginas web son centro de difusión de los sucesos generados al interior de las universidades y sirve de enlace con la principal para aquellas que son sedes, seccionales o territoriales.

Además de utilizar como soporte la página, los correos electrónicos emergen como una forma rápida de contacto proporcionada por la tecnología. A través de este mecanismo se envían comunicaciones permanentes con el ánimo de entregar datos e información a los estudiantes relacionados con convocatorias a actividades y programas que se encuentran adelantando las instituciones.

Con un 77,8% se encuentran los medios de comunicación dentro de los que se destacan con mayor uso la prensa, la radio y la televisión. Por ejemplo, universidades como la de Manizales se caracterizan por poseer un circuito cerrado de televisión y convenios especiales con canales nacionales como RCN.

La Universidad Antonio Nariño sede Armenia ha participado en un programa para el Canal regional CNC y actualmente están trabajando en un programa propio de una hora semanal para la difusión de sus procesos, adicionalmente pauta en una emisora de audiencia juvenil.

La Universidad Tecnológica de Pereira también ha desarrollado dentro de esta categoría elementos tan importantes como la emisora Universitaria Stereo que funciona en el dial 88.2, además de pautar en periódico y radio.

Cuando las universidades dependen de una sede central necesariamente toman en cuenta las directrices nacionales sobre todo en lo que respecta al manejo de imagen, el cual debe ser uniforme en cuanto al manejo de los tamaños, letras y colores institucionales. Con respecto a este punto se podría mencionar a la Universidad Luis Amigó, Universidad Nacional de Colombia y la Universidad Antonio Nariño.

El correo directo representado en un 61,1% es otro de los medios más utilizados por las instituciones para estar en contacto con sus clientes directos y potenciales. En este caso se podría mencionar a la ESAP, que en sus dos territoriales utiliza este medio vía fax o a través de invitaciones personalizadas. Esta herramienta es muy valorada por el tipo de público al cual se dirigen que es principalmente del orden gubernamental.

Las universidades que no utilizan esta herramienta del marketing directo (o por lo menos no lo evidenciaron en su respuesta) son: la Universidad Católica Popular del Risaralda, Libre, Cooperativa, Antonio Nariño sede Manizales y Armenia, la EAM y la Universidad del Quindío.

Otro elemento relevante dentro de este proceso es el Telemercadeo. El 55,6% de las instituciones de educación superior (universidades) públicas y privadas del Eje Cafetero realizan esta actividad dentro de las que se encuentran la Fundación Universitaria del Área

Andina, Cooperativa, Libre, ESAP territorial Pereira – Armenia, Universidad de Manizales, Universidad Católica de Manizales, Universidad de Caldas, Universidad Luis Amigó, Universidad Antonio Nariño de Manizales y la Universidad Autónoma de Manizales.

Estas instituciones optan por el desarrollo de esta tarea porque consideran que es un medio efectivo para la captura de nuevos clientes, por consiguiente, después de las feria, eventos o visitas a colegios contactan a los posibles clientes con el fin de realizar el cierre de la venta. Adicionalmente casos como la Universidad Libre lo utiliza para revisar causas de deserción y brindar posibilidades de reanudar estudios.

Dentro de las universidades que no realizan esta actividad se encuentra la Católica Popular del Risaralda, la Tecnológica de Pereira, la Nacional de Colombia sede Manizales, la ESAP territorial Manizales, la Universidad del Quindío, la UAN Armenia, la Gran Colombia en Armenia y la EAM. De este grupo las instituciones de orden público no realizan esta actividad por el alto volumen de estudiantes que manejan.

Un caso puntual para señalar es la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales la cual considera que no tiene la capacidad para ejecutar este proceso, por lo cual se apoyan en otras acciones como la correspondencia y las visitas a colegios.

Con un 27,8% se encuentran las visitas empresariales. Dentro de esta categoría se encuentran instituciones como la Fundación Universitaria del Área Andina, la Cooperativa, la Luis Amigó, la Antonio Nariño de Manizales y la ESAP ubicada en esta misma ciudad.

La Fundación Universitaria del Área Andina recurre a la realización de estas visitas sobre todo para el ofrecimiento de los programas desde el área de Educación Continuada, la cual maneja diplomados y otros cursos. Además para sus programas de especialización este se convierte en un factor relevante para obtener nuevos clientes.

Para la Universidad Luis Amigo esta se ha convertido en una importante alternativa desde el punto de vista que sus clientes potenciales son personas que trabajan y tienen la necesidad de estudiar bien sea en programas nocturnos o a distancia, los cuales operan el fin de semana, por consiguiente, han desarrollado una base de datos con alrededor de 700 empresas con las cuales tienen contacto permanente a través de dichas visitas.

La ESAP por su parte necesariamente debe recurrir a las entidades de carácter público puesto que allí se encuentran sus clientes potenciales, ya que todos los programas han sido elaborados con base en los requerimientos de capacitación y formación en lo que respecta a la función pública.

Otro 27,8% de la población ha implementado como medios de contacto como son programas adicionales que se han creado desde las áreas de Bienestar Universitario y otras desde Proyección Social. Algunas de las universidades que tienen este tipo de programas son la Universidad Católica Popular del Risaralda, la Universidad Libre, la Universidad Tecnológica de Pereira y la UAN sede Armenia.

La Universidad Católica Popular del Risaralda viene adelantando programas principalmente desde el Centro de Familia, el Capsi o Centro de Atención Psicológica, Ludoteca para los niños de sectores menos favorecidos aledaños al claustro.

La Universidad Antonio Nariño en Armenia, consecuente con su trabajo con la comunidad ha desarrollado dos programas que promueven la salud a cero costo para personas de la sociedad de bajos recursos como son la IPS UAN donde funciona la unidad odontológica y el CAP psicológico. Estos programas son auspiciados por los estudiantes de la misma universidad y por ONG´s.

Un 22,2% habla de los referidos como una opción de contacto. Universidades como la Luis Amigó, la UAN de Armenia, la Cooperativa de Pereira y la Libre considera que el voz a voz generado por una buena experiencia entre un estudiante de la universidad y un cliente potencial es un buen referente para que otros ingresen a la institución.

Al respecto la Universidad Cooperativa utiliza descuentos especiales en matrícula para los estudiantes antiguos que contribuyan con la captura de nuevos clientes. La Luis Amigó por su parte entrega a cada uno de los estudiantes un formato para que referencie cinco contactos con posibilidades de ingresar, al cual se le hace telemercadeo posterior con el objetivo de persuadir al cliente para que ingrese a la institución.

Con un 16,7% se encuentran dos categorías como son el manejo de publicaciones adicionales y la implantación de oficinas del servicio al cliente o al usuario.

En la primera se encuentra la Universidad Católica de Manizales y la Universidad de Manizales las cuales han diseñado un periódico interno donde circulan la información referente a los últimos sucesos. De igual forma la EAM está encaminada a articular este proceso.

Con respecto al desarrollo de oficinas de atención al cliente o al usuario, tan solo tres universidades del grupo han definido este mecanismo al interior de las instituciones. La Universidad de Caldas ha definido la oficina de atención al usuario la cual se encuentra establecida para dar respuesta a las solicitudes y reclamos de la comunidad universitaria enmarcada dentro de su sistema integral de calidad. Por otro lado la universidad del Quindío ha establecido dicha unidad para efectos similares. La Fundación Universitaria del Área Andina apenas se encuentra en proceso de construcción de dicha dependencia con el ánimo de iniciar un proceso que conlleve a generar una cultura del servicio.

Con un 11,1% respectivamente se encuentran las categorías de trabajo social, publicidad masiva y seguimiento a egresados como mecanismos de contacto con los clientes.

En la primera categoría señalada, la Universidad Nacional de Colombia considera que el acercamiento con los estudiantes de colegio y la comunidad en general es un trabajo social, ya que ellos como institución con alto reconocimiento académico y posicionamiento de marca, no tienen la necesidad de realizar mercadeo ya que no están centrados en la búsqueda de nuevos clientes, los clientes llegan a ella. Su responsabilidad es entregar el mensaje a la sociedad sobre el tipo de formación que puede tener al ingresar a esta alma mater. Por otro lado la UAN de Armenia, que también hace parte de esta categoría ha hecho que no solo sus

funcionarios sino también sus estudiantes realicen un trabajo social con la comunidad de manera integral a partir de las visitas y ayuda a los barrios de bajos recursos.

Dos de las universidades también consideran oportuno el manejo de la publicidad masiva como son la Universidad de Caldas y la ESAP territorial Pereira.

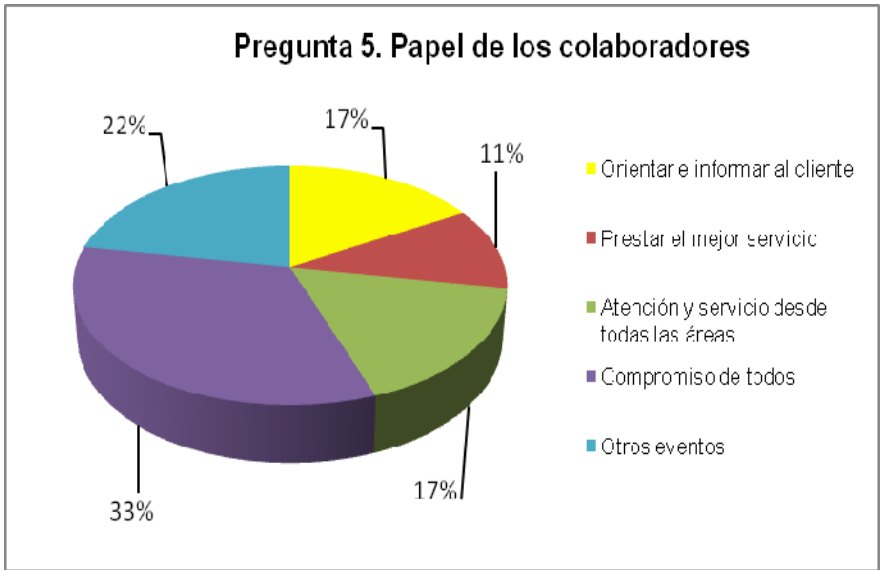
Tanto la Universidad de Manizales como la Católica Popular del Risaralda tienen como herramienta importante el contacto con los egresados mediante diversos mecanismos con el fin de generarles valor agregado.

Un último 11,1% correspondiente a otros eventos resalta la tarea que viene adelantando la Universidad Tecnológica de Pereira a través de la instauración de la Gerencia de Deserción, desde de donde se vienen analizando las situaciones y desarrollando estrategias que permitan minimizar los motivos de abandono del proceso de formación profesional.

Pregunta No 5

¿Cuál es el papel de los colaboradores de la institución en el proceso de servicio al cliente?

Figura 13. *Papel de los colaboradores en el proceso de servicio. (Elaboración autor)*



Siempre se ha dicho que el personal, empleados, recurso o talento humano o dicho de una manera más afable, los colaboradores, han sido considerados como la rueda dinamizadora de las estructuras organizacionales.

Desde el enfoque de marketing relacional y mas específicamente desde el CRM colaborativo como lo definen Alfaro y Reinares (2004), los seres humanos que laboran en una organización representan la fuente de mayor valor que debe transversalizar la organización desde la consolidación del trabajo en equipo y el desarrollo de fuerzas motivacionales que conduzcan al cumplimiento de los objetivos de la cultura centrada en el cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo de lo expresado por cada uno de los entrevistados, el 33,3% del grupo de universidades planteó que el papel de los colaboradores en el tema de servicio está concebido como un compromiso de todos, es decir, que desde el

inicio del ciclo de servicio, cada uno de los seres humanos que laboran en estas instituciones juega un papel fundamental y trascendental para el desarrollo de cualquier estrategia.

En este sentido la Universidad Autónoma de Manizales resalta la necesidad de que haya compromiso y buen trato desde el portero que recibe a cada una de las personas que ingresan a la institución hasta el docente quien es el encargado de transferir el conocimiento, que desean adquirir los estudiantes durante su etapa de formación profesional. Para conseguir un resultado que contribuya a la satisfacción del cliente, dicha institución permanentemente está capacitando a sus colaboradores en sistemas modernos de servicio al cliente.

El compromiso de todos también ha sido argumentado como un trabajo de equipo en el cual tanto el rector como el resto de funcionarios tienen iguales obligaciones desde la perspectiva de entregar un servicio adecuado y coherente con la razón de ser de cada institución.

Un 16,7% de la población habla de que los colaboradores tienen como función principal la de orientar e informar al cliente.

Otro 16,7% de los entrevistados manifiesta que la tarea en la que deben estar centrados los colaboradores es en brindar una buena atención y prestar un buen servicio desde todas las áreas. Esto viene dado desde los planes de mejoramiento a nivel interno que se vienen implementando donde se busca que la universidad no siga trabajando desarticuladamente.

Un 11, 1% resalta la prestación del mejor servicio como un enfoque importante de los funcionarios. En esta línea se encuentran la Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad de Caldas quienes manejan este concepto desde el nivel de desarrollo de sus procesos internos de calidad no solo a nivel de sistemas de gestión sino también desde la perspectiva de la alta calidad académica otorgada a sus programas y a nivel institucional. Incluso para la de Caldas está inmersa en su más reciente estrategia.

Otros eventos que corresponden al 22,2% muestran varias tendencias entre las que se puede destacar el caso de la Universidad del Quindío, donde se evidencia un mayor compromiso desde la cabeza visible de la institución como es el rector, quien se ha comprometido mas con atender a la población estudiantil en la solución de sus solicitudes.

La Universidad Católica Popular del Risaralda resalta que el largo tiempo de los colaboradores en la institución puede convertirse en un valor agregado no solo desde el contexto de la calidad sino también desde la prestación de un buen servicio, sin embargo, analizado desde la perspectiva opuesta, existe cierto temor ya que se pueden generar actitudes reacias frente al cambio, debido a las implicaciones que trae el iniciar un proceso de transformación cultural como lo exige la implementación de un sistema de gestión de calidad.

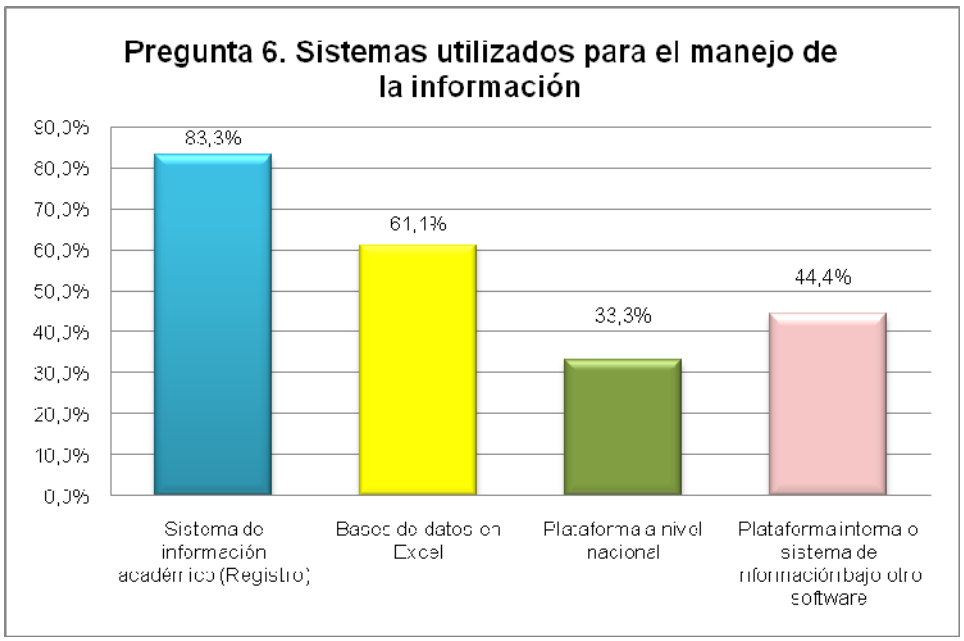
La Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío está centralizada en que la información es el soporte de los colaboradores y que esta debe fluir internamente de la mejor forma para llegar de manera fidedigna al usuario final.

Pregunta No 6

¿Qué tipo de sistemas utiliza la institución para el manejo de la información de los estudiantes, colaboradores y clientes externos?

Es importante realizar una nota aclaratoria antes de iniciar con las respuestas expuestas por las universidades que integran el estudio, puesto que en la propuesta gráfica que se encontrará a continuación están representados cada uno de los sistemas utilizados para el manejo de la información por parte de las universidades, en una escala entre el 1% y 100%. Lo anterior se propone tratando de realizar un paralelo para identificar los más utilizados, partiendo de que en cada categoría se presenta múltiples respuestas por parte de cada institución.

Figura 14*. Sistemas utilizados por las universidades en el Eje Cafetero para el manejo de su información. (Elaboración autor)*



Normalmente dentro de cualquier estructura organizacional existen fuentes de almacenamiento de datos que se convierte en un factor trascendental para el manejo de la información. Desde esta perspectiva y teniendo en cuenta la relevancia que tienen estos aspectos desde el enfoque de marketing relacional y desde el CRM mas específicamente, se ha tratado de indagar sobre los sistemas implementados por las universidades en este aspecto.

Inicialmente cabe resaltar que los resultados encontrados indican que la mayoría de las universidades públicas y privadas de la región, no poseen sistemas unificados para la recolección, almacenamiento y análisis de la información. Aunque algunas de ellas han realizado inversiones en el desarrollo de software y la creación de plataformas mas dinámicas para dar mayor fluidez al respecto, no se visualiza aún en el entorno analizado, una estructura que de manera general presente una respuesta integral a todas y cada una de las áreas que integran cada institución. Muchas de las dependencias vienen operando de manera independiente tanto en la captura como en el uso de los datos.

Un 83,3% de la población de estudio tienen como su mayor fuente de almacenamiento de información los sistemas de información que se encuentran en Registro y Admisiones. La mayoría de ellos poseen datos básicos de identificación o de carácter demográfico pertenecientes a la hoja de vida que cada institución abre desde la matrícula del estudiante. Entre ellas se encuentran: Universidad Católica Popular del Risaralda, Andina, Cooperativa, Libre, ESAP territorial Pereira - Armenia, Universidad de Manizales, Universidad de Caldas, Universidad Nacional de Colombia, La Gran Colombia, Universidad del Quindío y la EAM.

Algunas de las universidades que se encuentran en esta línea han avanzado desde el punto de vista de la tecnología como es el caso de la Universidad Tecnológica de Pereira, los cuales han sistematizado y microfilmado las hojas de vida y se encuentran en proceso de digitalización de la información con el ánimo de disminuir el trabajo manual y maximizar los espacios físicos.

La Universidad Católica de Manizales no solo cuenta con un sistema desde Registro, se ha encargado de establecer desde planeación una unidad de sistemas de información denominada USI desde se encuentran focalizadas las labores tanto de la captura como el manejo de la información. Con esto lo que han buscado es tener una mayor oportunidad al momento de condensar, sistematizar y procesar la información. Además periódicamente actualiza la información con base en la dinámica de sus procesos.

Tanto la Universidad de Manizales, la Católica de Manizales y la Autónoma han manifestado estar inmersas en procesos de construcción con miras de implementar un CRM con el ánimo de integrar la información que circula en este tipo de organizaciones que manejan grandes volúmenes y que requieren de una centralización y una metodología específica.

Hay que considerar que algunos de estos sistemas poseen módulos habilitados tanto para fines académicos al cual tienen acceso decanos y directores de programas, como fines estadísticos como las áreas de planeación e inclusive mercadeo. El control de esta información depende primordialmente de las direcciones de Registro, Planeación o de la Dirección General y solo ellos tienen la potestad para permitir accesos a dicha información

concentrada en esta área, puesto que consideran debe manejarse cierto nivel de confidencialidad.

Adicional a los sistemas de Registro, el 61,1% de las instituciones de educación (universidades) públicas y privadas de la región manejan adicionalmente bases de datos en Excel. Estas organizaciones operan con esta metodología sobre todo en aquellas áreas que tienen que ver con promoción y mercadeo, las cuales constantemente están capturando información sobre clientes potenciales tanto a nivel de colegios como de empresas. Dichas bases de datos están elaboradas de una manera muy artesanal, con datos de contacto principalmente.

Varias de las universidades inmersas en el estudio son sedes cuyo eje principal funciona desde Bogotá como lo es la Antonio Nariño o desde Medellín como es el caso Universidad Luis Amigó, operan bajo una plataforma a nivel nacional desde donde están focalizados principalmente el manejo de notas de los estudiantes y un enlace relacionado con el tema de tesorería. Esto equivale al 33,3% de las instituciones analizadas.

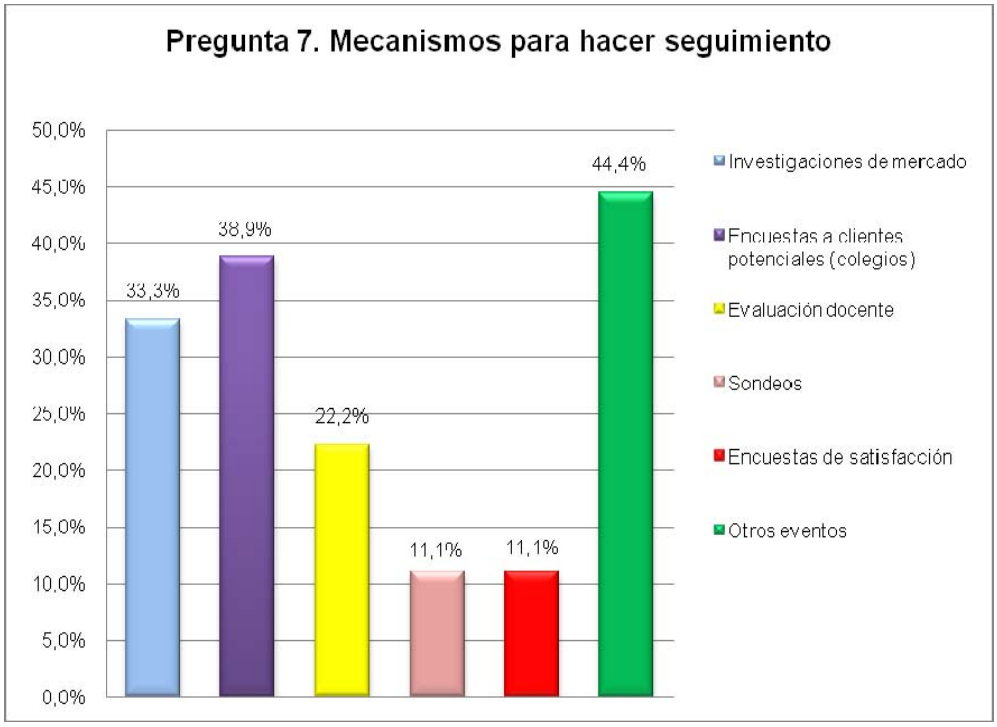
Otras instituciones que representan el 44,4% de la población definida ha desarrollado diferentes tipos de software o plataformas internas con el fin de analizar y dinamizar el manejo de la información. Se resalta el trabajo de la Universidad Católica de Manizales ya que aparte del USI también ha implementado otros instrumentos como el SIIGA. En otras como la ESAP se maneja SEVEN. La Universidad de Manizales posee el SIR mientras que algunas también mencionan el SINUB como otro de los software relevantes.

Pregunta No 7

¿Cuáles son los mecanismos (investigaciones/mediciones) que ha diseñado la institución para hacer seguimiento y control de la información de los estudiantes, colaboradores y clientes externos?

En la respuesta a la presente pregunta también se efectúa una aclaración ya que la propuesta gráfica muestra los diferentes mecanismos implementados por las universidades, los cuales se presentan con múltiples opciones de respuesta por parte de las universidades en una escala entre el 1% y 100%. Lo anterior permite realizar un comparativo para identificar los más utilizados. Adicionalmente es necesario aclarar que este punto se categoriza de acuerdo al nivel de descripción y detalle que emite cada del entrevistado.

Figura 15*. Mecanismos utilizados para realizar seguimiento y control a la información. (Elaboración autor)*



Las organizaciones en su contexto global normalmente se han caracterizado por hacer seguimiento a la información, procesos y a los clientes con los cuales tienen relación permanente. En ese orden de ideas, las instituciones de educación superior tanto públicas como privadas también han establecido mecanismos para analizar el comportamiento de diferentes variables.

Según los resultados obtenidos el 38, 9% de las universidades del Eje Cafetero utilizan como herramienta principal el desarrollo de encuestas, principalmente la realizada a nivel de los colegios con los clientes potenciales de pregrado. Algunas de las universidades lo utilizan a nivel individual y otras lo hacen bajo el concepto de la red, las cuales operan tanto en Risaralda y Caldas respectivamente. Cada una de las redes establecidas desarrollan actividades en conjunto primordialmente en lo que respecta a la promoción de los programas en las ferias que se efectúan en los diferentes municipios de la región.

Entre las universidades que aplican dichas encuestas se encuentran la Cooperativa, la Católica Popular del Risaralda, Libre, la Escuela Superior de Administración Pública territorial Pereira – Armenia, Nacional de Colombia sede Manizales, Luis Amigó y Autónoma de Manizales. Allí se busca identificar datos básicos de contacto con el estudiante y sobre todo permite analizar tendencias de preferencia de los programas ofrecidos. Al respecto algunas de ellas aplican telemercadeo posterior con el fin de capturar el mayor número de estudiantes posible.

El 33,3% de las universidades de la región realizan investigaciones de mercado entre las cuales se encuentran la Escuela de administración y Mercadotecnia del Quindío,

universidad La Gran Colombia, la universidad del Quindío, la Escuela Superior de Administración Pública en Pereira, la universidad de Caldas y la Universidad Católica de Manizales. Estas dos últimas realizan en promedio entre 2 y 4 investigaciones al año, tanto exploratorias como de tipo concluyente, con todo el rigor estadístico que exige una investigación de estas características. Estas universidades señaladas han analizado factores tan importantes como tendencias de la educación superior, necesidades de capacitación de los egresados.

La Universidad Católica de Manizales se destaca frente a este grupo en el sentido de que viene desarrollando una cultura de la investigación además que todos sus procesos frente a este punto se encuentran sistematizados, lo que ha originado adicionalmente la creación de un sistema de autoevaluación denominado SAC, el cual contribuye a una revisión y análisis permanente a través de instrumentos eficientes que permiten conocer resultados de una manera casi inmediata.

La evaluación docente también ha sido considerada como una herramienta para hacer seguimiento y control dentro de las instituciones. Así lo indica el 22,2% de los entrevistados quienes argumentan la importancia de analizar desde la perspectiva de los estudiantes, el desempeño académico en sus cátedras o módulos de estudio ofrecidos. Para la ESAP Pereira este es un termómetro que indica la coherencia frente a la promesa ofrecida y las expectativas de los estudiantes, teniendo en cuenta de que ellos manejan una población objetivo diferente a los de las demás universidades de la región como son las entidades y funcionarios públicos.

Tanto la Universidad de Manizales como la ESAP de esta misma ciudad, que equivalen al 11,1% de la población, admiten que no realizan investigaciones de mercados de manera formal, pero que permanentemente están realizando sondeos. Al respecto la primera institución enunciada considera pertinente e importante realizar este tipo de análisis puesto que los perfiles de clientes cambian constantemente por las nuevas necesidades que experimentan cotidianamente.

La Universidad Cooperativa de Pereira y la EAM representadas en un 11,1% realiza encuestas de satisfacción. La EAM ha realizado diferentes encuestas al respecto pero han sido desarrolladas por los estudiantes desde su quehacer académico principalmente dentro de su ciclo de prácticas.

En lo que respecta al 44,4% donde se encuentran enmarcados otros eventos caben resaltar algunos procesos adelantados por las universidades:

Con un 12,5%, la Universidad Tecnológica de Pereira maneja dos elementos diferenciadores como son el módulo de auditorías que se encuentra inmerso dentro de su sistema de información, el cual permite realizar distintas mediciones desde el orden docente y estudiantil, además la recientemente creada gerencia de deserción desde la cual se vienen adelantando estudios profundos sobre los niveles de deserción y las estrategias para contrarrestar dicho flagelo que tanto afecta al proceso formativo de los futuros profesionales.

La Universidad Autónoma de Manizales que representa por su parte un 12,5%, aparte de realizar su evaluación docente que aplica tanto a los catedráticos como a los de planta,

también se preocupa por indagar en el entorno, mas específicamente en la calle como lo han denominado y de allí generan reportes al respecto.

Como universidad pública y en el cumplimiento de los procesos exigidos por la ley para las instituciones de este orden, la Universidad del Quindío por su parte, también se viene soportando en el Modelo estándar de Control Interno (MECI) para realizar mediciones a partir de los indicadores construidos al interior del alma mater, mediante la conformación de equipos de trabajo. Esta institución posee un 12,5% de la categoría en mención.

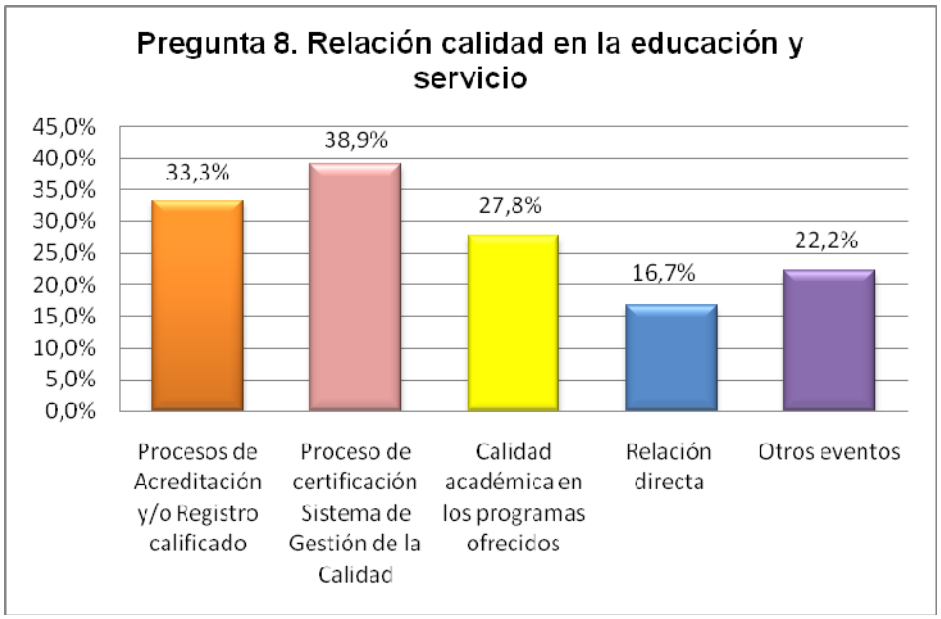
La Universidad Antonio Nariño en Armenia con un 12,5% tiene una forma muy particular frente a la manera de realizar seguimiento puesto que no utiliza herramientas o indicadores previamente diseñados. Por el contrario maneja la percepción sobre el comportamiento del mercado y sobre esto se realizan disertaciones a nivel de los comités de los programas académicos, con el ánimo de revisar índices de deserción y el comportamiento general de la sede.

Es importante aclarar la mayoría de las universidades utilizan paralelamente varias de las herramientas mencionadas anteriormente, sin embargo, elementos tan importantes como la investigación de mercados no son lo suficientemente aplicados.

Pregunta No 8

¿Cómo se encuentra ligado el concepto de calidad en la educación al proceso de servicio dentro de la institución?

Figura 16. *Relación entre el concepto de calidad en la educación y la variable servicio.(Elaboración autor)*



Cuando se indagó sobre la manera en como se encontraban unido el concepto de calidad en la educación al tema servicio, el 38,9% de la población lo asoció a procesos adelantados con referencia a la documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad NTC ISO:9000 para las instituciones de índole privado y la NTC GP 1000 para las entidades de orden público.

Pero no solo en gran medida fue asociado el concepto de calidad en la educación con los procesos de certificación en calidad, también el 33, 3% de la población lo relacionó con los procesos de Acreditación o Registro Calificado, valoraciones que otorga el Consejo Nacional de Acreditación de acuerdo con las políticas definidas en los que respecta a calidad de los procesos académicos.

Las universidades públicas del Eje Cafetero principalmente la Tecnológica de Pereira y la Universidad de Caldas, han avanzado en la consolidación de sus procesos tanto de Acreditación de sus programas académicos como la obtención de la misma Acreditación institucional, lo que ha generado cambios trascendentales en lo que concierne a la implementación y desarrollo de procesos desde la perspectiva de la alta calidad. Adicionalmente se encuentran inmersos en procesos de certificación, lo que implica una exigencia mayor en el tema de servicio en lo que respecta a un mejor nivel de atención. En esa misma línea viene creciendo la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Las otras universidades cuantificadas en esta categoría de acuerdo con el nivel de respuesta, relacionaron servicio con el concepto de calidad en la educación desde la obtención de Registro Calificado como la Universidad Antonio Nariño sede Manizales y la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío. Esta última resalta que han hecho grandes esfuerzos desde la parte académica, sin embargo, han entrado en una dinámica de mejoramiento de procesos administrativos que van de la mano con su propuesta de formación.

En la línea de las privadas, la Universidad Libre, La Gran Colombia de Armenia y la Universidad Autónoma de Manizales han ligado los ítems señalados desde el punto de vista

del trabajo en lo referente a los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000, el cual tiene dentro de sus exigencias el tema de servicio en el numeral 7.5 de la norma, denominado Producción y Prestación del servicio. Entre las mencionadas cabe destacar el concepto emitido por la Autónoma, la cual hace referencia a que la calidad es un atributo que se le debe reconocer al servicio que se presta, por consiguiente se genera un diferencial con las demás instituciones de educación superior. En este sentido la obtención de la certificación para ella no es un fin, el objetivo es llegar a una articulación interna coherente, que conlleve a la prestación de un mejor servicio.

La Universidad Católica Popular del Risaralda también tiene esta misma concepción, sin embargo, apenas se encuentra en la primera etapa del proceso.

Aunque la Escuela Superior de Administración Pública ESAP territorial Pereira – Armenia también visualiza la unión de estos conceptos mas desde la aplicación de la norma de calidad, coincide con la sede Manizales en la preocupación por su contexto docente y la calidad académica de los programas ofrecidos.

Adicional a la ESAP, tanto la Fundación Universitaria del Área Andina, la Universidad Católica de Manizales como la Universidad Antonio Nariño sede Armenia equivalente a un 27,8% de la población, resaltan la calidad académica de los programas como el eje central de la respuesta. La Universidad Católica de Manizales lo destaca fuertemente al definir que si no hay calidad en los programas es difícil vender el portafolio, lo que implica que si no se propende por una excelente formación académica, el servicio pasa a un segundo plano.

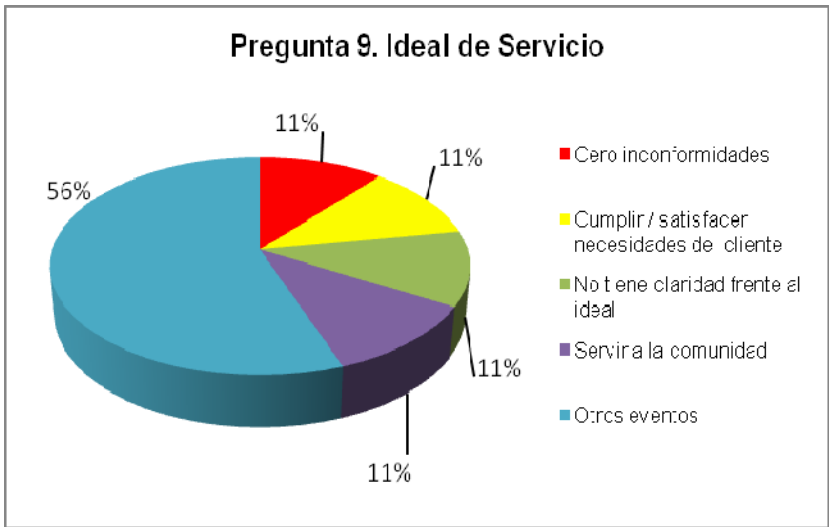
Un 16,7% de las universidades partícipes del estudio consideran que estos conceptos tienen una relación directa. Tanto la Universidad de Manizales como la Luis Amigó comparten esta posición desde esta perspectiva ya que consideran que no se puede hablar de calidad sin ofrecer un buen servicio o dar un servicio sin calidad, partiendo de que la educación es un servicio público y de orden cultural con el cual se debe cumplir bajo cierto rigor.

Otros eventos representados en el 22,2 % indican diversas posiciones complementarias. Tal es el caso de la Universidad Tecnológica de Pereira la cual plantea que debería existir una educación debidamente articulada para tener educación de calidad, sin embargo, desde esta posición se considera algo complejo partiendo del aspecto cultural.

Pregunta No 9

¿Cuál es el ideal de servicio que tiene la institución?

Figura 17. *Concepto sobre el ideal de servicio de las universidades del Eje Cafetero. (Elaboración autor)*



Frente a esta pregunta se presentaron diversidad de argumentos que indican que no hay una uniformidad frente al pensamiento, proyección u horizonte de las instituciones de educación superior públicas y privadas (universidades) del eje cafetero frente al tema de servicio.

En primera instancia, el 11% de la población representada en las universidades Cooperativa (Pereira) y Católica de Manizales manifestaron que el ideal de servicio está representado en minimizar el número de inconformidades, esto más bien visto desde la exigencia de la norma de calidad.

Otro 11% de las universidades entrevistadas como la Tecnológica de Pereira y la Libre hablaron de su ideal como la satisfacción real y material de las necesidades del cliente obteniendo un proceso de formación adecuada y coherente con las demandas del mercado global, teniendo en cuenta el concepto de integralidad desde el ofrecimiento de servicios al estudiante hasta la consecución de profesionales idóneos y competitivos.

Un siguiente 11% de la población presentó como su ideal el poder retribuir a la comunidad conocimiento y procesos que propendan por el mejoramiento de la sociedad. Tanto la Universidad del Quindío como la Universidad La Gran Colombia coinciden en que se debe apoyar no solo a la comunidad universitaria sino también a la comunidad en general desde el desarrollo de la investigación, la docencia y la proyección social y generar una interacción permanente que contribuya al mejoramiento continuo.

Dos de las universidades presentadas en el estudio no tienen aún claridad sobre el ideal de servicio. La Universidad Católica Popular del Risaralda y la Fundación Universitaria del Área Andina, ubicadas en la ciudad de Pereira se encuentran iniciando con la revisión de lo que representa el servicio para la institución. La primera está comenzando con la definición del camino en aras de establecer el sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO:9000, mientras que la segunda está empezando con la definición de sus nuevas políticas, inclusive desde lo misional en materia de servicio, para lo cual ha establecido una nueva dependencia como lo es la oficina de servicio al cliente.

Un 56% de las universidades entrevistadas, representado en otros eventos, evidencia una claridad en su propósito enfocado principalmente a cumplir con el objetivo de formación a nivel superior. Allí las universidades en estudio tienen una participación en la categoría del 10% cada una. Algunos de los conceptos emitidos por las instituciones fueron:

La Universidad de Manizales considera que el ideal de servicio parte de una interiorización del mismo a partir de un sentido de pertenencia y eficiencia que se desarrolle en todos y cada uno de los colaboradores en conjunto.

La Universidad de Caldas dando respuesta a esta pregunta habla de que su ideal se traduce en continuar manteniendo su compromiso con la calidad, campaña de índole interno que surgió a raíz de la implementación del sistema de calidad y el mejoramiento de procesos académicos que los llevó a la reciente obtención de la Acreditación Institucional.

La Universidad Autónoma de Manizales es enfática en que el servicio no se puede formatear y debe estar en continua evolución de acuerdo con los requerimientos identificados en el cliente. El servicio debe estar en capacidad de adaptarse a una necesidad de un cliente determinado, por eso el ideal es que la institución evolucione en la medida que evolucionen sus clientes.

Particularmente la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío (EAM) plantea que la comunicación es el eje central de todo servicio, por consiguiente, generar flujos adecuados tanto a nivel interno como externo son la base del trabajo que se está iniciando.

A pesar de pertenecer a una institución de orden nacional que generalmente tiene políticas unificadas que aplican a todo el territorio, la Universidad Antonio Nariño (UAN) en sus sedes de Manizales y Armenia aunque parten de una posición humanista, presentan poca uniformidad en el planteamiento de sus ideales de servicio. Mientras en Armenia existe un enfoque enmarcado desde entregar a la sociedad seres humanos con una buena cualificación en cuanto a conocimiento, en Manizales se habla de que la universidad cambiará la vida de aquellos que ingresen a la institución y que los llevará a ser mejores profesionales. Para el primero su enfoque central es el ser humano, para la segunda es la formación, sin embargo, coinciden en que el paso por la UAN generará una transformación.

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) tanto en Manizales como en la seccional Pereira - Armenia, manejan su ideal de servicio desde el crecimiento en el número de personas capacitadas desde su línea más fuerte que es la Administración pública, la cual les genera diferenciación frente al mercado. Esto necesariamente va ligado a lo que es

su misión y desde allí buscan liderar procesos no solo que propendan por el bienestar de la función pública sino de la misma sociedad civil.

La mayoría de las universidades se encuentran estructurando actualmente procesos que propendan por el ofrecimiento de mejores servicios desde toda perspectiva, no solo desde el nivel académico como esencia de su razón de ser, puesto que la competencia y los nuevos cambios a nivel generacional han ocasionado la necesidad de transformar este tipo de instituciones.

6.02 *Propuesta de una Estructura desde el Enfoque de Marketing Relacional O CRM para las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas (Universidades) en el Eje Cafetero*

Partiendo de los resultados obtenidos durante el estudio realizado, se pretende desarrollar una propuesta en cuanto a una estructura desde el enfoque de marketing relacional o CRM que asista al proceso de formación profesional desde la integralidad que requiere, para dar respuesta desde las universidades en la creación y fortalecimiento de las relaciones perdurables con el cliente.

Esta aproximación parte del hecho de que cada universidad es un escenario con características y valores diferenciadores, por consiguiente, el grado de aplicación depende de los mecanismos y recursos dispuestos por cada institución para implementar la propuesta.

Para adentrarse en dicha estructura es necesario definir el punto de partida con el cual se emprende el camino para acercarse al cliente y cautivarlo. Al respecto es necesario

identificar una serie de elementos y variables que constituyen una dimensión estratégica y táctica que se debe tener en cuenta para abordar las instituciones de educación superior públicas y privadas (Universidades) del Eje Cafetero.

El eje central de la propuesta es el cliente desde la perspectiva del ser humano, puesto que en él se identifican necesidades, gustos, preferencias, valores, tendencias, motivaciones, ilusiones, que lo seducen a hacer parte de determinada cultura por los diferentes componentes que le ofrece dicho entorno. También el integrarse a esta cultura ocasiona una dinámica que implica la oxigenación constante de procesos enfocado al mejoramiento continuo de la organización, generando de este modo una relación bidireccional, es decir, de mutuo beneficio.

Siendo consecuente con los hallazgos encontrados en la investigación, el cliente es la razón de ser de las instituciones de educación superior públicas y privadas en el Eje Cafetero desde una representación mayoritaria. De allí que se planteen una serie de nominaciones heterogéneas que indican diversas posiciones a las cuales es necesario llegar y explorar desde su contexto. Esto demanda el establecimiento de etapas y canales que conforman el CRM (Customer Relationship Management) para el sector educativo en el orden superior.

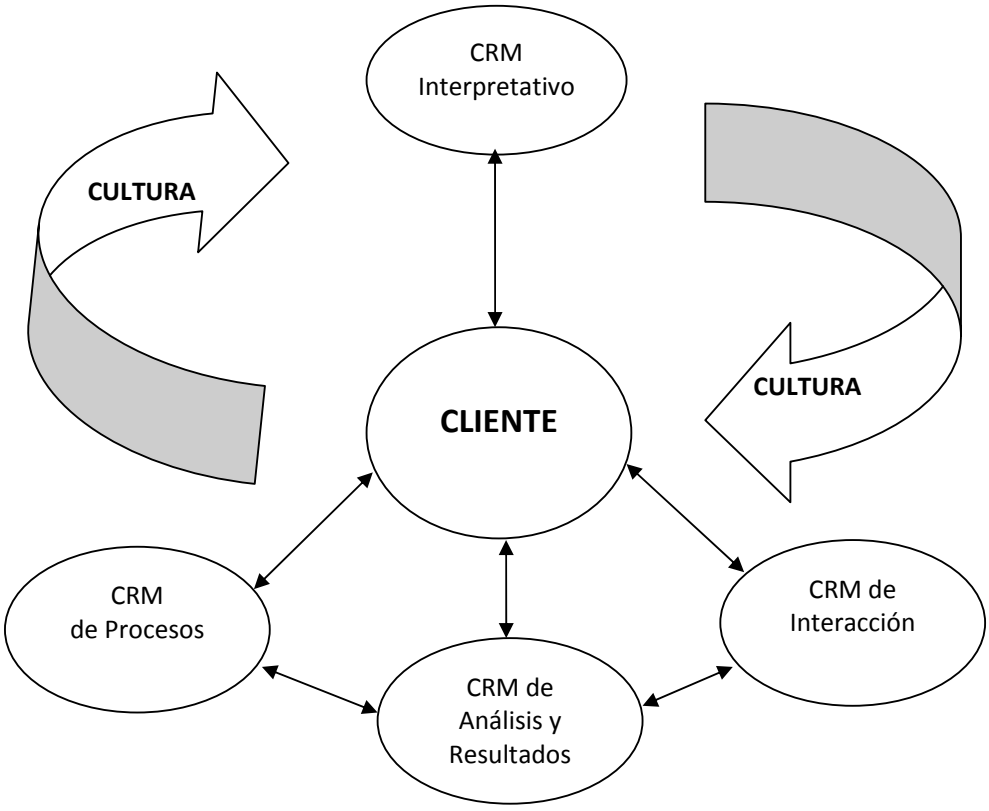
Al respecto se ha contemplado la integración de cuatro unidades de CRM las cuales parten del cliente y necesariamente vuelven a él, como un proceso de feed-back que genera una dinámica de constante cambio e innovación para el sostenimiento de las relaciones. Dichas unidades han sido denominadas para este sector como: CRM interpretativo, CRM de

Procesos, CRM de interacción y CRM de resultados, los cuales han sido concebidos desde una posición táctica.

Estas unidades se encuentran ligadas indispensablemente a un diseño estratégico desde donde se desprende todo el pensamiento directivo de la institución, el cual se centra específicamente en el desarrollo del concepto de cultura. Esto quiere decir que en este punto convergen todos los lineamientos que conllevan a la construcción de una orientación de procesos en torno al servicio y al cliente.

Lo anterior se expone gráficamente dentro del siguiente esquema:

Figura 18. *Esquema básico de la estructura de CRM en educación superior (caso Eje Cafetero). (Elaboración autor).*



Partiendo del argumento planteado anteriormente, el cliente es el centro de la estructura y del enfoque de marketing relacional o estrategia CRM. De esta esfera se desprenden los componentes del CRM principales que han sido diseñados particularmente para el campo de la educación superior, específicamente para el Eje Cafetero.

Necesariamente y para un mejor entendimiento se requiere de la descripción de cada uno de los componentes mencionados:

6.02.01 *CRM Interpretativo*. Como su nominación lo indica, busca llegar a profundidad en el conocimiento e interpretación de las necesidades del cliente potencial que se encuentra en el entorno y de igual forma busca ahondar en las demandas del cliente actual. Esto indica la importancia de establecer parámetros de segmentación para constituir una asignación coherente frente a las responsabilidades de investigación, por consiguiente, el elemento más relevante dentro de esta unidad la constituye el análisis del comportamiento del consumidor no solo desde su connotación como ser humano, sino frente a las solicitudes de capacitación y formación a nivel superior que tienen los individuos que integran la sociedad, dando lugar al diseño de los paquetes educativos ofrecidos desde estas organizaciones.

Esto también involucra un constante seguimiento a las variaciones del entorno tanto en las variables económicas, sociales, políticas como tecnológicas.

6.02.02 *CRM de Interacción*. Los colaboradores siempre han sido la base de cualquier proceso que se ejecute en la organización; son tan valiosos como los clientes que llegan a ella. En este caso se convierte en la fuente primaria de respuesta al cliente por el tipo de

responsabilidad adquirida por las instituciones de educación superior formar constructores de la sociedad futura, por consiguiente, la unificación de criterios en torno a la prestación de los servicios y una alineación del equipo de trabajo frente al conocimiento del cliente y de la información general de la institución se convierte en un factor altamente relevante para obtener éxito en la implementación y ejecución de esta estructura. No se contempla el trabajo individualizado ni el alcance de metas de áreas independientes, porque debe existir una interacción permanente de los actores para dar las soluciones oportunas y efectivas a cada realidad. Lo anterior puede llevar a la implementación de una planeación por escenarios globales más que la ejecución de actividades.

6.02.03 *CRM de Procesos*. Hace referencia a todos los procesos que se ubican de cara al cliente como Registro (inscripciones, matrículas, publicación de notas, emisión de certificaciones), Bienestar Universitario (con el desarrollo de programas culturales, deportivos, familia, acompañamiento académico y psicológico), Proyección social (programas de atención a la comunidad y a la sociedad en general), Financiero (pagos de matrículas, créditos), Administrativa (servicios a colaboradores, proveedores y clientes externos), Mercadeo (promoción, relaciones públicas, comunicaciones) y Facultades/Programas (diseño de oferta académica, solución a quejas y reclamos), por mencionar los mas notables. Allí se identifican no solo las áreas más críticas que tienen contacto directo y permanente con los clientes, sino los procedimientos que dan soporte tanto a la oferta académica como a los programas y servicios que dan valor agregado a la educación brindada por las universidades.

Estos procedimientos están relacionados con el contexto de las comunicaciones y sus canales, el intercambio de información y los medios de contacto del cliente hacia la

universidad y viceversa. Desde este ángulo la tecnología se torna en una variable significativa dentro del esquema de recursos.

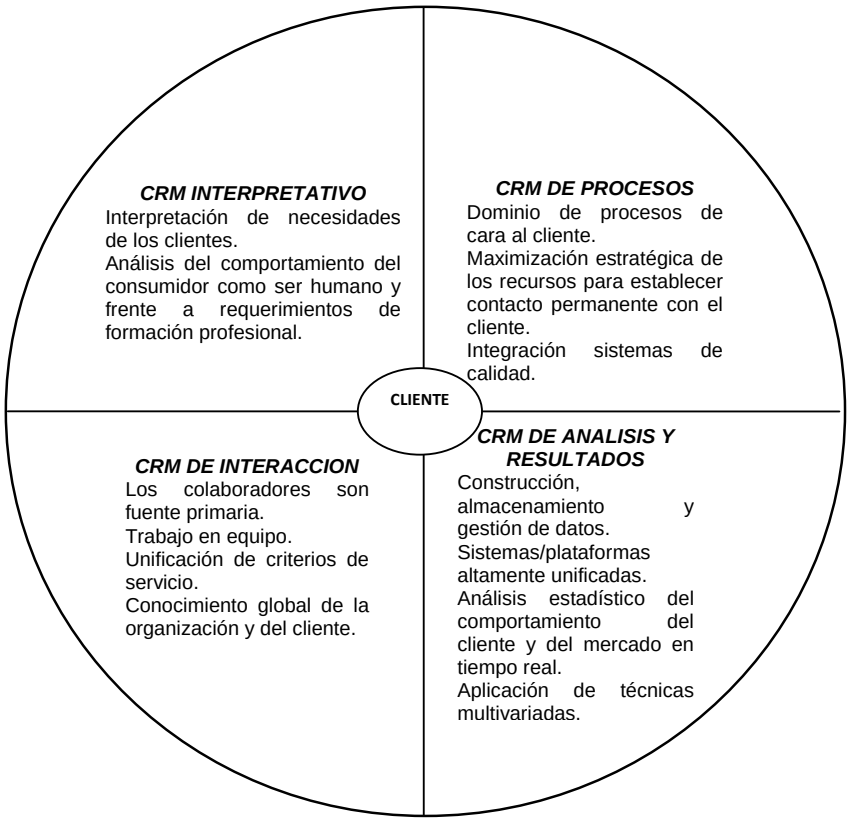
Es indispensable resaltar que desde esta unidad se genera el enlace con los sistemas de gestión de calidad y los procesos de certificación de calidad de acuerdo con la normatividad prescrita por la ley para la obtención de Registros Calificados o la Acreditación (bien sea de programas o de carácter institucional), teniendo como precedente la orientación al cliente.

6.02.04 *CRM de Análisis y Resultados*. Se refiere a la construcción, almacenamiento y gestión de datos orientado al análisis del comportamiento de las variables definidas dentro del sistema de información o plataformas diseñadas por la institución de educación superior, que permitan establecer contrastaciones internas y con el medio. Es por esto necesario el establecimiento de soluciones informáticas que articulen todas y cada una de las áreas internas de la organización, pero que a su vez también tenga la posibilidad de integrarse con fuentes externas que le permita hacer revisiones periódicas del comportamiento del mercado. Se busca en este sentido evitar la fragmentación y la desarticulación de los sistemas de información.

Debe prevalecer el desarrollo de bases de datos sólidas que interactúen a través de un sistema eficiente que enlace todas y cada una de las dependencias de las instituciones de educación superior del Eje Cafetero y que funcione a través de una plataforma lo suficientemente eficiente para cada sede, de acuerdo con la tecnología que cada una designe según su capacidad de recursos. Lo anterior debe permitir la generación de cruces de

información y por consiguiente el análisis mediante técnicas multivariadas que den origen a estadísticas, soporte para la toma de decisiones.

***Figura 19**. Esquema síntesis de los componentes CRM. (Elaboración autor).*



6.02.05 Diseño Estratégico de la Cultura. Cada una de las instituciones de educación superior ha desarrollado valores, actitudes y formas de actuar que las diferencian entre si y que sus particularidades creadas en el tiempo y la experiencia, atraen a los diferentes clientes que se encuentran en el entorno.

Esta dinámica necesariamente requiere de cambios extrapolares para que realmente se den relaciones que prevalezcan y perduren en el tiempo con los clientes. Para esto debe

instaurarse una premisa que parte de la competitividad y es allí donde la posición gerencial cobra total relevancia en el proceso, puesto que desde las directivas de la universidad, debe experimentarse un cambio de mentalidad y de esquema estratégico en función de la postura del cliente, que rompa con los paradigmas tradicionales de la transacción básica de productos educativos, es decir, que trascienda al valor agregado de la formación integral.

Este cambio implica una modificación transversal de la organización en torno al cliente, desde la perspectiva del servicio y la respuesta oportuna y efectiva a sus requerimientos. Esto significa que deberán hacerse transformaciones en la forma de diseñar la oferta académica y las políticas comerciales, manteniendo la estabilidad financiera.

Para esto es indispensable el arraigo de un liderazgo de equipo, ligado a una amplia y desarrollada proyección académica donde exista una conexión directa desde el concepto de servicio a los procesos de acreditación y calidad, desde el sistema de gestión desde una perspectiva muy clara, el cliente. Adicionalmente implica la reestructuración y creación de nuevas unidades que fortalezcan el front-office (instancias de servicio al cliente), cuyo objetivo esté centrado en saber escuchar al cliente, no solo para entregarle beneficios sino para que él también aporte a la institución. Esto también debe ir ligado a la sensibilidad que debe despertarse frente a la consecución y manejo de la información a partir de la constitución de un grupo de colaboradores firmes y concientizados del valor del cliente desde la perspectiva como individuo y como beneficio.

Desde la parte misional se recomienda abrir un espacio al cliente y por ende al servicio. Normalmente este tipo de estructuras se han concentrado en la creación y

fortalecimiento de la oferta académica ya que su razón de ser está en la formación de profesionales de acuerdo con los parámetros exigidos por la comunidad desde un panorama que ya no es solo local sino global. De allí que sea necesario el diseño de estrategias y tácticas basadas en ese contexto, por las mismas características que se exigen a los profesionales actuales desde la globalización.

Un factor relevante dentro de la reacomodación de esta nueva cultura es el desarrollo de confianza del cliente hacia la institución, la cual se obtiene a partir de la creación de relaciones constructivas, productivas y eficientes, no solo desde los productos educativos que le entrega y toda la cadena que gira en torno a él para recibirlos, sino desde la preocupación por el cliente como ser humano, el cual hace parte de una familia, un grupo social, una grupo deportivo, una secta o grupo religioso o una comunidad científica, por mencionar algunas posibilidades, que el podrá apoyar o soportar con el conocimiento adquirido en su formación profesional. Se trata entonces de generar afinidad y cercanía con los clientes, considerándolo a cada uno de ellos como el más valioso.

Lo anterior se resume en que el componente filosófico de una estructura de CRM para educación superior, debe desplegarse bajo actitudes, valores y principios corporativos compartidos tanto interna como externamente, partiendo del perfeccionamiento de las relaciones interpersonales con los clientes. Las actitudes se concentran principalmente en el factor servicio y se traducen en una disposición amable, respetuosa y cálida permanente en el trato directo o indirecto con el cliente. Los valores adicionales se sintetizan en sensibilidad humana, flexibilidad, confianza, comunicación, efectividad, rapidez, puntualidad y transparencia, los cuales se requieren dentro de la nueva orientación.

Las características propuestas para esta nueva cultura son la innovación, solución de situaciones bajo cuidado de detalle, orientación a logros, enfoque de equipos interdisciplinarios, acompañamiento en la interacción. Mientras la innovación hace hincapié en la adquisición de conocimiento y la aplicación de las habilidades al servicio del cliente, la segunda característica enunciada, tiene que ver necesariamente con la capacidad que tiene cada colaborador de interpretar y de brindar una respuesta coherente, cubriendo cada pormenor que sea necesario para cumplir con la expectativa del cliente.

Por otro lado, el enfoque de equipos interdisciplinarios hace referencia a la construcción de grupos de trabajo referenciados permanentes y estacionarios en torno al cliente. Esto hace alusión no solo a la integración de las diferentes áreas de la institución sino también de colaboradores que se encuentran en diferentes líneas jerárquicas. Asociado a esta característica está el acompañamiento en la interacción, la cual está ligada al seguimiento y elaboración de mecanismos de apoyo para los colaboradores desde la posición gerencial, desde sus políticas orientadas al cliente.

El accionar en conjunto de las líneas definidas de CRM contribuirá en la generación de insumos para el diseño estratégico, ya que sus fluctuaciones indicarán en que momento se requiere de la implementación de una dinámica de cambio o los ajustes pertinentes que deban efectuarse. Por este motivo se consideran sus enlaces como bidireccionales, los cuales confluyen en el cliente.

Para llegar a la concepción de un diseño estratégico se requiere de la definición de estrategias y tácticas que permitan llevar a la ejecución los planteamientos anteriormente descritos:

- CRM Interpretativo

Estrategia: Construcción de la Unidad de Retención de Clientes

Tácticas y mecanismos

La unidad está concebida como el eje central a través de la cual se deben canalizar las entradas, transformación y salidas de productos y servicios a partir de las expectativas, necesidades, gustos y preferencias identificadas en los clientes de la institución de educación superior.

Al respecto, la investigación sobre los clientes debe ser abordada desde dos frentes: análisis del comportamiento del consumidor y análisis de tendencias desde el enfoque académico.

Desde el análisis del comportamiento del consumidor se debe realizar un seguimiento desde el inicio de la secundaria a cada uno de los jóvenes que están en proceso, ahondando en su núcleo familiar y en sus perspectivas futuras. Posteriormente contribuir a la generación de un proceso de perfilación a través de un programa de orientación profesional. Esto implica el análisis de tendencias, grupos de referencia, cultura, estilos de vida, entre otros factores.

Ligado a este punto se encuentra el análisis de tendencias desde el enfoque académico donde no solo se debe investigar sobre las necesidades del medio frente a la cualificación sino también desde los resultados de la oferta académica frente a la ejecución, es decir, desde el punto de vista del impacto de los egresados en el medio.

Para la concepción de estas dos líneas se plantea la integración de la mesa de clientes potenciales, actuales, egresados, proveedores, colaboradores, sector público, sector privado, diseñada cada una de manera independiente pero simultánea. Para llegar a la definición de esta categorización de clientes, se requiere definir con anterioridad una segmentación de los públicos que permita orientar mejor el camino de ambas mesas de trabajo.

De igual forma se requiere establecer la mesa académica de productos y servicios, donde la responsable sigue siendo la unidad de retención, pero existe una participación activa desde la dirección y de todas las instancias que deben estar concentradas en la creación de nuevos programas de formación profesional, como son la vicerrectoría académica, decanos, directores de programas, así como las unidades de cara al cliente, además de un porcentaje de participación de clientes definido por la misma institución. En este punto debe ser tenido en cuenta la flexibilidad dentro del contexto curricular como valor agregado a la dinámica del sector de la educación desde la oferta académica como tal.

Estas mesas se constituyen en la fuente principal para escuchar al posible cliente y traducir sus requerimientos en tangibles.

De igual forma, las investigaciones de mercados deben realizar su función permanente teniendo en cuenta el manejo adecuado de la rigurosidad de cada uno de sus componentes. Esto debe contribuir a la generación de mediciones e indicadores de soporte que permitan extraer elementos representativos para alimentar la estructura y proponer mecanismos dinamizadores de cambio.

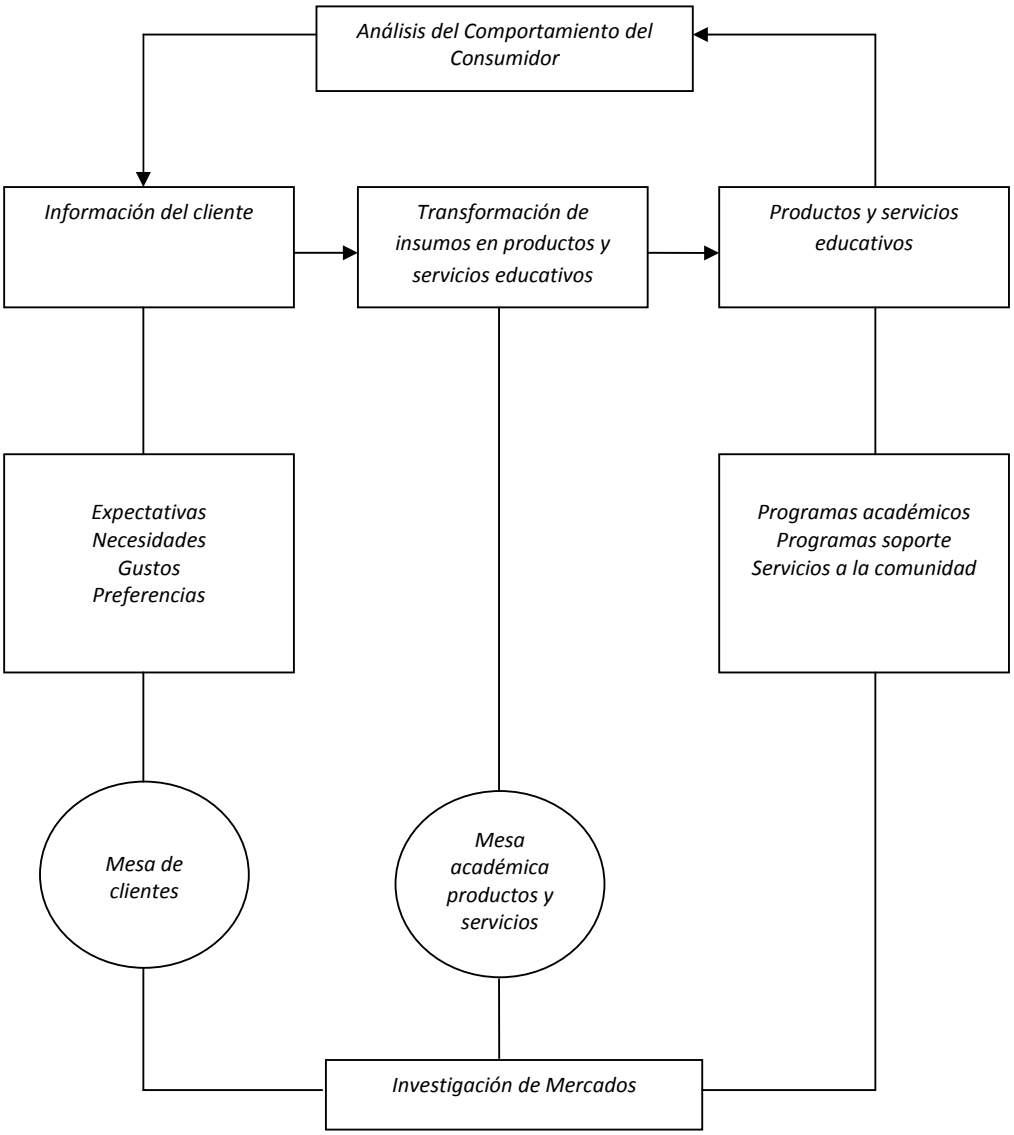
La unidad también debe diseñar, regular y efectuar seguimiento a los diferentes programas de apoyo de manera centralizada. Allí se deben contemplar:

Acompañamiento académico: con el fin de hacer seguimiento a las dificultades de tipo cognitivo y psicológico.

Bienestar integral: alineación de los procedimientos de universidad con el proceso de construcción de familia y sociedad. Análisis de propuestas que aporten al crecimiento personal individual del cliente y coadyuven al fortalecimiento grupal familiar; por ende la búsqueda del fortalecimiento de lo social y el entorno cercano que lo rodea.

La unidad también debe propender por el seguimiento a los momentos de verdad del cliente, es decir, desde la identificación de los momentos de verdad, generación de empatía con el cliente, analizar la escena real y proponer alternativas para llegar a la escena ideal. Allí también se encuentra inmerso el análisis y planteamiento de soluciones a reclamaciones.

Figura 20. *Esquema CRM Interpretativo y la unidad de retención de clientes. (Elaboración autor)*



La unidad adicionalmente debe centrar sus esfuerzos en el factor deserción, relevante dentro de este sector, por la diversidad de flagelos que afectan y entorpecen el proceso de formación. Allí es necesario el análisis de causas y el desarrollo de procesos que lo contraigan.

Los parámetros de promoción, comunicaciones y relaciones públicas necesariamente deben partir de esta unidad, ya que aquí se concentra toda la información sustraída del cliente y lo que se ha formulado a partir de los hallazgos encontrados en ese proceso de indagación a profundidad sobre el cliente, representa todo aquello que va a retornar al entorno.

- CRM de Análisis y Resultados

Estrategia: Diseño de un sistema de información unificado y centralizado que permita realizar análisis mediante técnicas multivariables.

Tácticas y mecanismos

Partiendo de que su eje central es la tecnología, es ineludible el establecimiento de sistema de información unificado y centralizado con información de diferente índole pero que reúna lo que cada dependencia necesita saber del cliente. Esto infiere que se introduzcan referencias de tipo demográfico, psicográfico, junto con la integración de módulos claves dentro de las instituciones de educación superior como son Registro Académico, Facturación y Tesorería y demás elementos valiosos que se alimentan desde el CRM, lo cuales proporcionan la evidencia del estado del cliente.

Debe existir una plataforma integradora con todos los accesos a la información, pero con las restricciones sobre uso desde le principio de la confidencialidad. Todos tienen la oportunidad y capacidad de acceder desde los diferentes módulos identificados según las

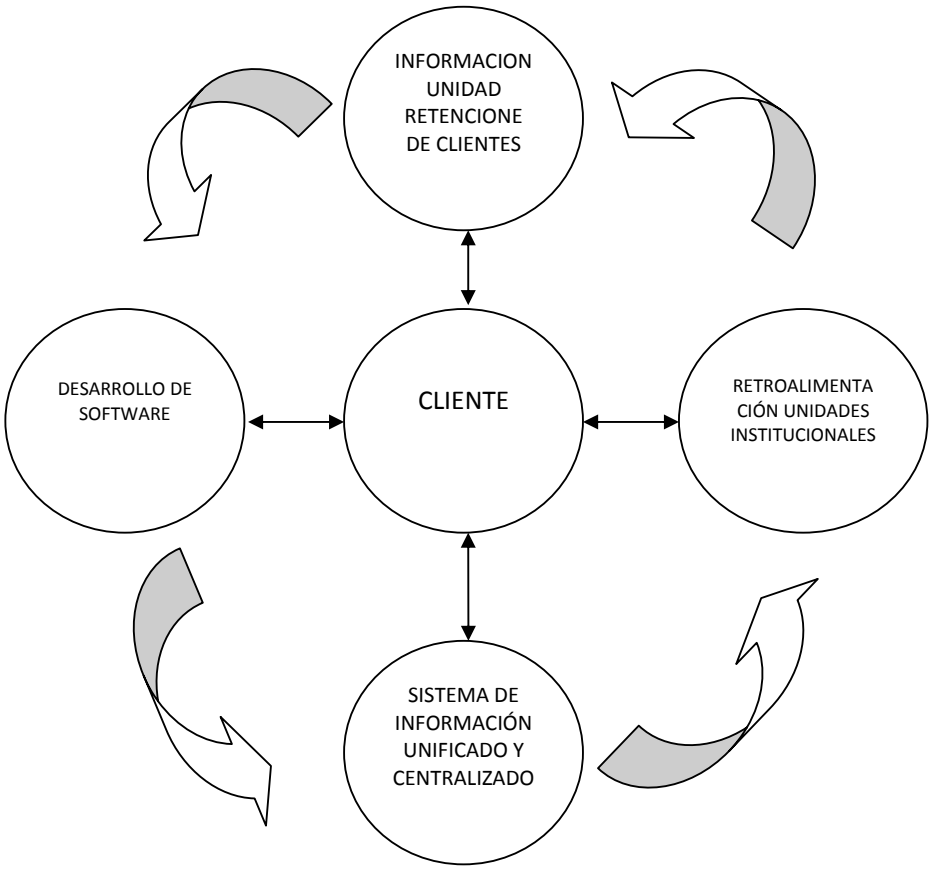
áreas de trabajo, pero solo uno modifica y actualiza para garantizar la seguridad de la información.

Esta información se alimenta de los datos obtenidos a partir de la unidad de retención de clientes.

En la plataforma cuya herramienta principal es el análisis multivariado, el sistema debe ser capaz de cambiar a partir del cambio en la estrategia, por consiguiente, los criterios tanto de los campos que integran el sistema como los cruces definidos, deben tener la capacidad de transformarse desde este planteamiento. Adicionalmente debe poder realizar labores de identificación de afinidades de acuerdo con la segmentación inicialmente establecida, además de poder generar predicciones, propensiones o probabilidades.

Esta plataforma desde su concepción tecnológica, debe estar en capacidad de implementarse a través de los enlaces con la Internet y otras aplicaciones adquiridas previamente por la institución.

Figura 21. *Propuesta de integración CRM de Análisis y Resultados. (Elaboración autor)*



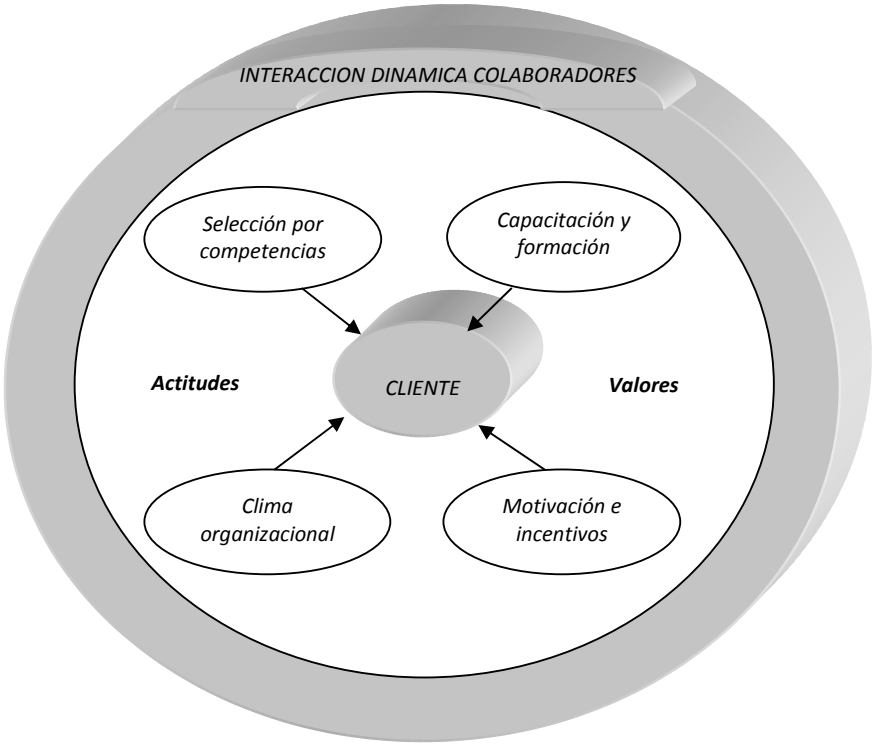
- CRM de Interacción

Estrategia: Desarrollo de actitudes y valores en los colaboradores orientados hacia la satisfacción del cliente.

Los colaboradores de las instituciones de educación superior, entendidos en el Eje Cafetero como clientes internos, es decir, directivos, administrativos y docentes tanto de planta como catedráticos, son la fuente dinamizadora de esta estructura de CRM.

Tácticas y mecanismos

Figura 22. *Relación del CRM de Interacción. (Elaboración autor)*



Es necesario el fortalecimiento interno de dichos colaboradores a través de un programa que les motive, incentive y les ayude a interiorizar el desarrollo de sus actividades en torno al cliente.

Indispensablemente estos parámetros deben estar ligados a los valores corporativos insertos dentro de la estrategia, cuya finalidad radica en la implantación de una cultura orientada al cliente. El hecho de que existan valores institucionales, es indispensable el fortalecimiento de actitudes y valores internos como confianza, reconocimiento, sentido de

responsabilidad, trabajo en equipo, energía positiva y excelencia en la ejecución de las actividades con el cliente.

De allí que se diseñe un programa que contenga las siguientes variables desde el contexto de las competencias, las cuales deben estar centradas en la construcción de relaciones valiosas de mutuo beneficio con el cliente. Se resaltan:

Selección

Capacitación y formación en el cliente

Clima organizacional

Motivación e incentivos

- CRM de Procesos

Estrategia: Definición del plan de medios y mercadeo

Tácticas y mecanismos

Cada proceso dentro de la institución educativa debe estar contemplado desde los parámetros que exige la ley para garantizar una formación acorde. Adicionalmente debe ser coherente con los sistemas internos de calidad que se hayan instaurado según la misión y visión de la universidad. Esto a su vez debe contemplar la manera en la cual debe articularse cada proceso al cliente y por ende al servicio, desde la personalización que debe existir en su atención.

De acuerdo con lo anterior, debe establecerse cada elemento que debe hacer parte del plan de medios y de mercadeo de cada institución el cual debe estar inmerso dentro del diseño estratégico de la cultura. Esto significa que no deben efectuarse actividades de carácter reactivo, sino que todo lo que se plantee como medio o canal de contacto con el cliente, debe ser previamente diseñado.

Deben contemplarse las herramientas del marketing directo como el telemercadeo tanto de entrada como de salida, el correo directo, el internet, la publicidad masiva, el manejo adecuado de los medios masivos de comunicación y la atención en puntos estratégicos definidos por la universidad.

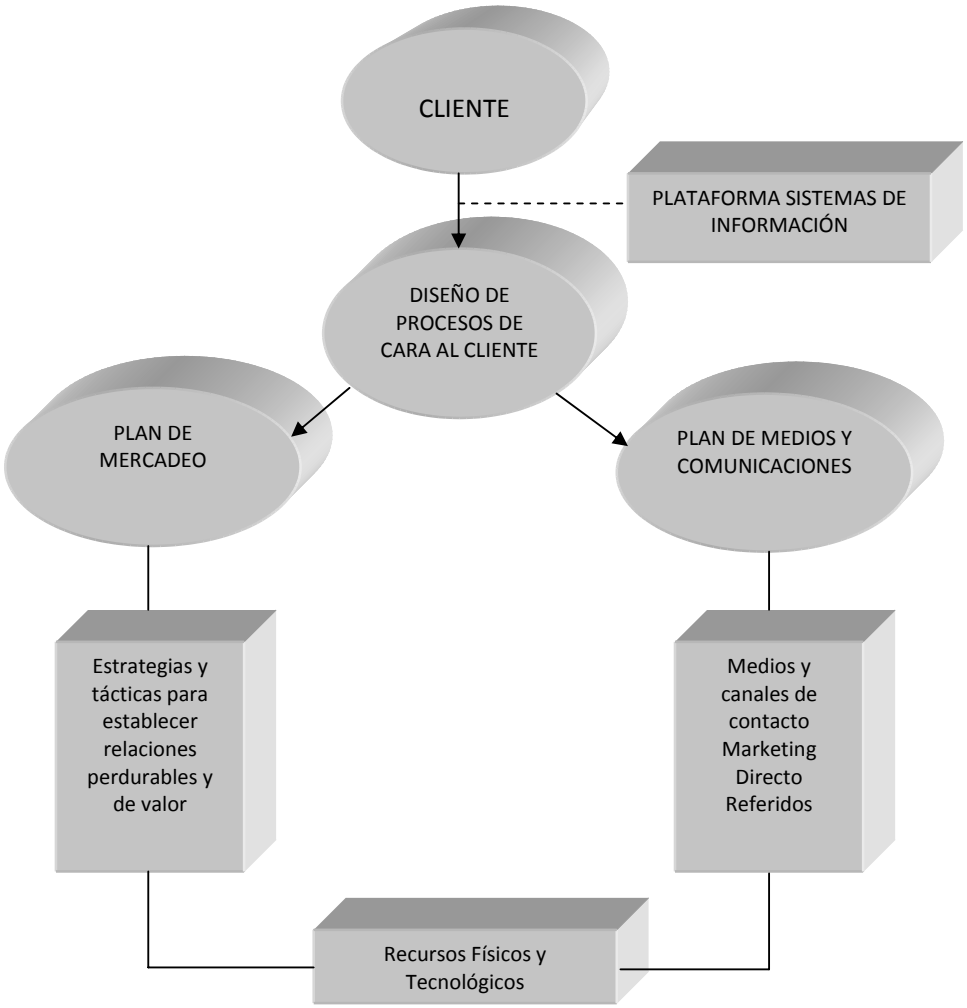
Lo anterior demanda una plataforma activa en lo que se refiere al manejo de las bases de datos, porque de la actualización y veracidad depende en buena parte de una buena ejecución de los procedimientos en el manejo de las herramientas del correo directo.

Adicionalmente desde esta perspectiva deben definirse, estructurarse y madurarse los conceptos de marca y manejo de la imagen corporativa teniendo en cuenta las relaciones que se desean construir con el cliente, puesto que de sus resultados depende la generación de valor agregado de los clientes hacia la institución. Por tal razón es indispensable la estandarización en el manejo integral de las ilustraciones, el material fotográfico y los esquemas de diseño gráfico y todas aquellas formas mediante las cuales se pretende llegar a la comunidad.

Un factor necesario dentro de toda la estructura es el permitir la participación del cliente. Desde este punto es necesario involucrarlo e indagarle sobre los mecanismos a través

de los cuales desea ser contactado: tiempos, canales, espacios, por mencionar algunos aspectos claves.

Figura 23. *Elementos del CRM de Procesos. (Elaboración autor)*



CONCLUSIONES

Las instituciones de Educación Superior en su quehacer cotidiano de entregar una oferta académica permanente y coherente con las condiciones y necesidades de 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 centrada en el cliente, a pesar de que este sea considerado como la razón de ser de dichas organizaciones.

Los sistemas de información y las plataformas tecnológicas instauradas actualmente por las instituciones de educación superior públicas y privadas en el Eje Cafetero, no se encuentran totalmente articuladas a pesar de poseer grandes centros de datos que en su mayoría se desprenden de las áreas de Registro Académico. Adicionalmente los antecedentes allí consignados no revisten la suficiente profundidad que demanda una plataforma CRM, puesto que en la mayoría de los casos analizados no va más allá de una información demográfica.

En la investigación se evidencia la existencia de un marketing transaccional por parte de las universidades de la región, las cuales amarrado a estructuras organizacionales tradicionales, muestran un panorama un poco distante del enfoque de marketing relacional puesto que no se sustenta en el desarrollo y fortalecimiento de relaciones perdurables con el cliente.

La variable servicio ha sido entendida, interpretada y asociada a los procesos de cara al cumplimiento de la ley, en lo que respecta a los 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 mas desde la implementación de los sistemas de gestión de calidad que desde la incidencia del concepto en su contexto.

Las universidades inmersas dentro de esta investigación manejan diversos medios y canales para llegar al cliente de manera permanente, principalmente a través de la utilización de herramientas de marketing directo, sin embargo, otros elementos como los referidos y programas especiales son poco utilizados en la labor de captación.

En materia de investigación de mercados, las instituciones de educación superior principalmente las privadas, recurren a procesos informales dejando de lado la rigurosidad de la aplicación de la metodología diseñada para tal efecto, restando trascendencia a la importancia que tiene esta herramienta en la toma de decisiones.

Las universidades del Eje Cafetero tanto públicas como privadas no tienen la suficiente articulación y homogeneidad en sus áreas o dependencias, en lo concerniente a la prestación de servicios y establecimiento de relaciones de valor con el cliente, lo cual indica que el concepto de cultura orientado al cliente aún no ha sido interiorizado y desarrollado desde un enfoque de marketing relacional o estrategia CRM. En algunos casos se reduce al manejo conceptual de las 4Ps.

El valor de los colaboradores dentro de las universidades es considerado de alta relevancia, lo cual puede contribuir a la transformación de la organización en una cultura

orientada al cliente en la medida en que se inicie con un proceso de cambio de mentalidad desde sus directivas y trascienda de manera escalonada a cada uno de los funcionarios que integran cada institución. Solo es posible llegar al diseño estratégico de una cultura en este sentido, cuando todos los esfuerzos apuntan a la generación de una relación gana-gana con cada uno de los clientes y a que se produzca un acercamiento que vislumbre permanencia en el tiempo.

Aunque algunas de las universidades del Eje Cafetero tienen cierto grado de conocimiento sobre la estrategia CRM, dicho concepto aún sigue siendo concebido mas desde la perspectiva de la tecnología, por consiguiente, ha sido visto a partir de los sistemas de almacenamiento y procesamiento de información más no desde la integración de procesos con un decidido enfoque en la satisfacción del cliente.

Las universidades públicas en el Eje Cafetero han iniciado un proceso de transformación a partir de las iniciativas desarrolladas en pro de la obtención de la acreditación. Esto ha permitido el avance en la prestación de mejores servicios no solo desde el avance en su infraestructura física y tecnológica, sino desde la estructuración de los sistemas de gestión de calidad de carácter interno, generando cierta ventaja comparativa frente a las universidades privadas en la región.

Los momentos de verdad representan una fuente de oportunidades para generar acercamiento con el cliente, sin embargo, la falta de claridad por parte de algunas instituciones de educación superior de la región frente a esta variable, ha ocasionado fallas en el ciclo de servicio y por ende, la falta de fidelización por parte de los clientes.

Al interior de las universidades falta desarrollar la personalización de procesos que pueden definirse desde una adecuada interpretación del comportamiento del consumidor y una segmentación acorde a los públicos que cada institución pueda establecer.

Las redes de universidades constituidas en dos de los departamentos que conforman el Eje Cafetero como son Risaralda y Caldas, se han empezado a afianzar como valiosas alianzas que dan un soporte a la gestión comercial de los diferentes programas académicos que cada una ha desarrollado, permitiendo en conjunto poder mostrar todas las opciones posibles a la población objetivo de la región desde una posición más integral.

RECOMENDACIONES PARA POSIBLES INVESTIGACIONES

Es importante poder explorar la posibilidad de ahondar en el análisis de las variables planteadas en este estudio a nivel de otras regiones a nivel nacional con el ánimo de poder ampliar el panorama referente a la aplicación del enfoque de marketing relacional en el sector en mención.

Es posible profundizar en lo concerniente al factor tecnológico, desde la conexión de esta investigación con el análisis y diseño de propuestas relacionadas con sistemas de información y plataformas CRM.

Se podrían desarrollar investigaciones paralelas enfocadas al análisis de la percepción del servicio y las relaciones con el cliente establecidas por las diferentes instituciones de educación superior con sus estudiantes, lo cual permitiría evidenciar una contrastación frente a las diferentes posiciones expuestas por las universidades en la presente investigación.

Es interesante poder profundizar desde la perspectiva del talento humano, donde se pueda indagar acerca de la incidencia en los objetivos organizacionales desde el establecimiento de relaciones perdurables de clientes internos con clientes externos en diversos sectores.

Es atrayente desde el punto de vista de la evolución del Marketing, analizar la posibilidad de trascender a otros niveles como el C.E.M (Customer Experience Management)

en el desarrollo de relaciones perdurables con el cliente en el tiempo por parte de organizaciones que hacen parte de la población de estudio.

REFERENCIAS

Abravanel, Allaire, Hobbs, Poupart & Simard (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica.* Cali: Universidad del Valle.

Albrecht, K. (1994). *La revolución del Servicio*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Albrecht, K., & Zemke, R. (1998). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Alet, J. (2000). *Marketing Directo Integrado: Como crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Alet, J. (2004). *Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Alfaro, F. M. (2004). *Temas claves en Marketing Relacional*. Madrid: McGraw-Hill.

Barquero, J. D. (2007). *Marketing de Clientes. ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Barwise, P. (2006). Lo básico, pero mejor. *Revista Gestión*, Volumen 9 No 2.

Benassini, M. (2001). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall.

Blanchard, K., Ballard, J. & Finch, F. (2005). *Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente.* Bogotá: Editorial Norma S.A.

Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (1992). *Ley 30 de Diciembre 28 de 1992*. Bogotá D.C. Obtenido el 10 de Septiembre de 2007 desde http://www.cna.gov.co/cont/documentos/legislacion/Ley_30_1992.pdf.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Cali: McGraw-Hill.

Chiesa De Negri, C. (2005). *CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional.* Barcelona: Ediciones Deusto.

Cuesta, F. F. (2003). *Fidelización. Un paso más allá de la retención.* Madrid: McGraw Hill.

Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional.* México: International Thomson Editores S.A.

Darlene, D. R. (s.f). *The Customer Response Management. CRM is true Integration.* Australia: McGraw-Hill.

Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional.* Bogotá: Legis Editores S.A.

Dominguez C. H. (2006). *El Servicio Invisible. Fundamentos de un buen servicio al cliente.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Drucker, P. (1996). *La Gestión en un tiempo de grandes cambios.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Educación. Competencia de calidad. (Edición No 218). (Octubre, 2004). *Revista Dinero.*

Educación. Paso firme para el TLC. (Edición No 273). (Marzo, 2007). *Revista Dinero.*

Enciclopedia de Marketing y Ventas (2005). *La Gestión y relación con los clientes*. Barcelona: Editorial Océano.

Horovitz, J. (1994). *La calidad del servicio*. Bogotá: McGraw Hill.

Instituto Colombiano para e Fomento de la Educación Superior ICFES. *Estadísticas de la Educación superior* (2002). Bogotá, D.C. Obtenido el 22 de Noviembre de 2007 desde http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85665_archivo_pdf1.pdf

Kinnear, T., & Taylor, J (1994). *Investigación de Mercados*. Un enfoque aplicado. Bogotá: McGraw Hill/Interamericana S.A.

Kotler, P. (1.994). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2006). *Las preguntas mas frecuentes sobre Marketing*. Bogotá: Editorial Norma.

Lerma, H., D. (2004). *Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto (3ª ed)*. (pp. 84-129). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Lovelock, C., Reynoso, J., D´Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.* México: Pearson Educación de México S.A de C.V.

Marín M. H. (2005). *Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Comunicación y Cultura*. Medellín: Impresos Begón Ltda.

Martínez, R., & Martínez, V. (2004). *Gestión de la Clientela*. Madrid: Esic Editorial.

Mazo, I. (2003). *Hablemos claro sobre servicio*. Medellín: Ideas Gráficas Ltda.

Mercadeo, Lo que viene. (Edición No 273). (Marzo, 2007). *Revista Dinero*.

Mûller De La Lama, E. (1999). *Cultura de Calidad de Servicio*. México: Editorial Trillas.

Pine II, J (1994). *Clientelización de los Mercados*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Reinares, P. J., & Ponzoa, J. M. (2004). *Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente.* Madrid: Prentice Hall.

Restrepo, T., M.. (1999). *Mercadeo Relacional: Hable directo con su cliente*. Bogotá: Rapp Collins Colombia Ediciones.

Restrepo, T., M. (2005). El Mercadeo Relacional observado en la práctica empresarial de las Pymes. *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

Robbins, S. (1997). *La Administración en el mundo de hoy*. México: Prentice-Hall.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.

Sin, Y., Tse, A., & Yim, F. (2005). CRM: Conceptualization and Scale Development. *European Journal of Marketing*. Volumen 39, (11)12, 1290.

Universidades ¿Dan la Talla?. (Edición No. 252). (Abril, 2006). *Revista Dinero*.

Wind, J., & Crook, C. (2004). *The Power of Imposible Thinking: Transforming the Business of your life and the life of your Business.* Wharton School Publishing.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw Hill.

Apéndice A.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA
(PRUEBA PILOTO)

A continuación se presentará un listado de preguntas que serán abordadas y analizadas desde el contexto de la confidencialidad para efectos netamente investigativos.
Le solicitamos por favor colaborarnos con su respuesta.

1. ¿Qué representa para usted el concepto de cultura orientada al cliente y cuáles son sus características?

2. ¿Qué representa para usted cada una de las siguientes variables en el contexto de su institución (realice una breve descripción de cada una de ellas) :

    - Cliente
    - Momento de verdad
    - Servicio
    - Fidelidad

3. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados por la Institución para estar en contacto con el cliente?

4. ¿Cuál es el papel de los colaboradores de la Institución en el proceso de servicio al cliente?

5. ¿Qué tipo de sistemas utiliza la Institución para el manejo de la información de los estudiantes, colaboradores y clientes externos?

6. ¿Cuáles son los mecanismos que ha diseñado la institución para hacer seguimiento a los descritos en el punto anterior?

7. ¿Cómo se encuentra ligado el concepto de calidad en la educación al proceso de servicio dentro de la Institución?

8. ¿Cuál es el ideal de servicio que tiene la institución?

Apéndice B.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA
(DEFINITIVA)

A continuación se presentará un listado de preguntas que serán abordadas y analizadas desde el contexto de la confidencialidad para efectos netamente investigativos.
Le solicitamos por favor colaborarnos con su respuesta.

1. ¿Quiénes son los responsables directos del manejo de productos y servicios de la institución?

2. ¿Qué representa para la institución el concepto de cultura orientada al cliente y cuáles son sus características?

3. ¿Qué representa para la institución cada una de las siguientes variables (realice una breve descripción de cada una de ellas) :

    - Cliente
    - Momento de verdad
    - Servicio
    - Fidelidad

4. ¿Cuáles son las estrategias y/o los mecanismos utilizados por la Institución para estar en contacto con el cliente?

5. ¿Cuál es el papel de los colaboradores de la Institución en el proceso de servicio al cliente?

6. ¿Qué tipo de sistemas utiliza la Institución para el manejo de la información de los estudiantes, colaboradores y clientes externos?

7. ¿Cuales son los mecanismos (investigaciones/mediciones) que ha diseñado la institución para hacer seguimiento y control de la información de los estudiantes, colaboradores y clientes externos?

8. ¿Cómo se encuentra ligado el concepto de calidad en la educación al proceso de servicio dentro de la Institución?

9. ¿Cuál es el ideal de servicio que tiene la institución?

Apéndice C.

ENTREVISTA A EXPERTOS

DRA. MARTA LUCÍA RESTREPO

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO - BOGOTÁ

¿Qué representa para usted el concepto de Cultura orientada al cliente?

Significa un cambio en la mentalidad estratégica de la organización y esta se encuentra en la mente de los actuales gerentes. Esto significa lo siguiente:
La gerencia clásica ha estado orientada en las preocupaciones propias de la productividad y la eficiencia de los recursos tecnológicos, económicos, administrativos, volcados hacia un marketing de las ventas, es decir, la facturación, entonces la cultura del cliente irrumpe como una premisa de la competitividad de la empresa contemporánea. Esto implica un gerente distinto y este es el problema cultural que se está viviendo y experimentando y es que el paradigma y la formación y la estructura mental de la clase gerencial de los años anteriores estaba volcada a lo comentado anteriormente y ahora se requiere de una gerencia que desde el punto de vista formativo desde su estructura, desde su cabeza piense su negocio no en función exclusivamente de socios, accionistas, empleados, facturación, sino que empiece a mirar la competitividad desde la posición y postura del cliente.

Esa cultura del cliente significa modificar la forma de hacer productos, modificar las políticas comerciales sin afectar la salud financiera de los negocios. Significa innovar haciendo que la tecnología se adapte a los mercados. Por ejemplo: Qué significa una botella de agua para un

grupo étnico en el Amazonas versus un grupo de población en una capital como Bogotá, Manizales o Pereira. Eso significa que la posición del productor de agua piense distinto. Esto no es volcarse a los caprichos del cliente; de lo que se está hablando es de un pensamiento ejecutivo que haga a la empresa más competitiva en el mercado; que ese mercado a pesar de cualquier coyuntura no renuncie a comprarle a nuestra compañía.

Otro ejemplo es el caso del banco cuando toma decisiones de sobregiro, de la colocación de tarjetas débito o tarjetas de crédito amparadas, de la ubicación de un sistema de crédito para comprar carro en función del perfil del cliente, de sus ingresos, de su historia, de su edad, de su momento en la vida económica, y eso lo hace eficiente, y eso hace que la persona piense en que el banco le está haciendo unas propuestas acordes con el momento de vida en unas condiciones interesantes.

En días pasados se estaba revisando una base de datos y se le hizo una pregunta a un grupo de trabajo para colocar crédito educativo a personas que tuvieran que hacer un ahorro por una década para que cuando sus hijos entraran a la universidad pudieran tener unos beneficios y un pago anticipado del valor de la universidad (similar al Global Education). La siguiente pregunta que se le hizo al grupo de trabajo fue: ¿Qué conoce usted de esa base de datos?. Conocían todo menos dos cosas: que edad tenían sus hijos y que edad tenían ellos, que eran dos elementos esenciales dentro de ese producto.

Cultura del cliente es pensar en estas cosas, es decir, ser muy sensibles a la información y poder tener la capacidad de romper todos los paradigmas y no jugar al azar sino optimizar los recursos del negocio. Cultura del cliente significa también tener procesos donde la voz del

cliente se escucha, no donde se escucha el reclamo o donde se escuche la demanda o la tutela o donde se den instrucciones para que el cliente trabaje en función de la empresa.

La ETB por ejemplo, tuvo un problema de facturación en la creación de unos combos hace un año. Se conocen clientes que un año y medio después no han podido solucionar el problema. La pregunta es: cuando se pensó en la voz del cliente en esa organización que vendía telefonía. Las personas compraron los combos pero nunca le cambiaron la facturación al combo. Una persona hablaba larga distancia pensando que estaba en el programa de $70.000 pesos mensuales, llamada ilimitada y le llegaban cuentas por $5.000.000 de pesos. Obviamente el cliente entra en pánico y pierde confianza. Cultura del cliente también significa construir confianza con el cliente.

Significa además construir confianza desde el ámbito comercial, porque la cultura al cliente no es solo estar pendiente de la fecha del cumpleaños o enviarle flores. Eso es una cuestión más de carácter social, que publicitariamente puede generar algún tipo de afinidad con el cliente, pero la fidelización es un asunto igual que al matrimonio, ya que la cultura de la fidelidad es un trabajo constante y permanente.

El marketing clásico ha hecho mucha publicidad masiva. El marketing del cliente es un marketing que está centrado fundamentalmente en la relación constructiva, productiva, rentable, eficiente con el cliente en los sentidos explicados anteriormente.

¿Cual es el papel de los colaboradores de la organización en la cultura orientada al cliente?

Los colaboradores tienen varios papeles: si es gente joven, es decir, de la generación de la información, es decir, los profesionales que se encuentran hoy entre los 25-26 años hasta los 35-38 años, estas son personas que tienen habilidades innatas de su educación que no la tienen las personas mayores de 45 años de hoy. Entonces el papel de estos individuos es también ser misionero en su propia organización de todos los sistemas y beneficios de la información, de la virtualidad, de la administración de las bases de datos, de los procesos en línea, de los temas en tiempo real.

De cierta manera estos nuevos colaboradores deben evangelizar dos nuevos grupos de población en sus empresas: evangelizar a sus jefes para que puedan acercarse a todos estos formatos de gestión con autonomía, con confianza y libertad, ya que estamos en proceso de cambio y por el otro lado educar a la gente que no ha tenido acceso a estos niveles de educación que inicialmente se están dando solo a nivel de maestrías y muy pocos posgrados. Es una generación de relevo encargada de hacerle misión tanto al de arriba como al de abajo.

Otra función que tiene esta generación de profesionales es ser unos grandes lectores del comportamiento del cliente. Tienen que tener esa sensibilidad. Allí la investigación de mercados es un aliado. Los datos de consumo son aliados, los informes tipo Nielsen, las encuestas tipo Gallup que hablan de la experiencia del cliente, entonces este tipo de población debe buscar los mecanismos, proponérselos a los directivos e implementarlos en sus negocios.

La clientelización tiene una revolución tecnológica por detrás; sin revolución tecnológica y mental por detrás no la hay. Aquí al colaborador le compete entender, manejarlos y proyectar hacia el exterior todos los sistemas de información.

¿Cuáles de los elementos anteriormente mencionados se están aplicando en la Universidad del Rosario?

La Universidad del Rosario es una expresión de ese afán (cultura orientada al cliente). En algunas de sus prácticas evidentemente se tienen equipos de trabajo organizados; esto hace que la forma de hablar, el diálogo ya no sea vertical sino horizontal, que esa es otra característica. Los mejores clientes los atendía el mejor representante de la organización que es el presidente o el rector (el más grande, el hombre más importante, el líder central). En este momento no es posible que una sola persona atienda de manera personal 104 colegios, que son colegios estratégicamente vitales. Hay un grupo de trabajo que tiene responsabilidades asignadas para llegar allá.

Yo creería que se llevan tres años y medio, avanzar en un marketing educativo centrado en la clientelización, muy centrado en el BTL, muy comunicación virtual en bases de datos, con un back office y un front office que nos permiten controlar la realidad y la vida de las organizaciones que están vinculadas con la institución, muy fuerte en pregrado y posgrado y están empezando a hacerlo en otras categorías (familias de los estudiantes, empresas y el estado). Esto último es mucho más complejo. Evidentemente existen unas personas que reciben el impacto como tal de la acción de cualquier institución educativa que son sus directos estudiantes; las personas que se sientan o están en el laboratorio o en la práctica, pero

eso tiene un impacto inmediato que se llama familia, barrio, sociedad, municipio. Todo lo comentado es la tercera situación o producto interno desde el mercadeo, sustantivo de la universidad.

Las funciones son tres: la docencia que es la clásica, la investigación que es la generadora de conocimiento fresco y nuevo, la formación de magister y doctoral y obviamente todo lo que se deriva de ese aplicativo; y la tercera es la extensión universitaria, es decir, las regiones, los municipios, la asesoría, la consultoría, los observatorios, los centros de investigación, los centros de servicios a las comunidades, los grupos de voluntariado universitario. Toda esta gente se está moviendo y son poblaciones de gente privilegiada.

.

Recordemos que 10.5% de población colombiana que debe estar en una universidad, que equivalen a 14 millones de personas aproximadamente, hoy solo hay 1.350.000 aproximadamente (margen de error de 100.000 - el dato está en la página del ministerio de educación en el ESNIES). Esta es la gente que va a jalonar al país entonces la universidad tienen que hacer esas tres funciones volcadas a la organización. Pero esto mismo se aplica para el que hace esferos, gaseosas, galletas, a los que prestan servicio de distribución de comida, de servicios como salud, transporte público. No hay una excepción**.**

¿Por qué se continúan dando los esquemas tradicionales, si se parte de la suposición que la pirámide de servicio se ha invertido?

Creería que hay un factor educativo muy importante. El modelo relacional se gesta desde unos antecesores que fueron unas prácticas comerciales y unas prácticas de ventas que se

dieron hacia finales de siglo, hacia 1890, hacia el comienzo de siglo, nacen las prácticas de ventas; por eso es que el marketing de relaciones está tan ligada a la práctica comercial. Quien cosecha el efecto es directamente el vendedor y el vendedor es realmente quien debe ser el gran experto en la manipulación del dato. Y esto tiene su origen en Norteamérica, es una forma de pensar norteamericana, porque en Norteamérica hubo un momento en que se desarrollaba, expandía mercados, quitaba a los indios de las montañas y ponía sus casas y su religión y su forma de gobierno y el ferrocarril que era como el caballo que hizo esta guerra y que entró de este a oeste, obviamente ahí empezaban una serie de cosas desde el punto de vista ventas. Las ventas no han sido un tema profesional en ninguna parte del mundo.

El mercadeo tuvo hacia los años 30 la influencia de una escuela, de una corriente alemana de personas que salieron de Alemania y que llegan a New York y empiezan a trabajar la radio, la prensa, la televisión en modelos matemáticos y comienzan a medir impactos (Dialéctica Negativa de la Ilustración), que es toda la crítica al periodo anterior. Estos cuales realizan una crítica pero desde el punto de vista de las matemáticas, meterlo en sistemas y esos temas fueron el origen del marketing, porque ahí estaba la pauta, la emisión, la circulación, preprensa, las audiencias, su preocupación era medir audiencias.

Entonces con la Universidad de New York empezaron a trabajar esto como un modelo o línea de investigación que pasó después a crear un sistema educativo y a crear las escuelas de mercadeo contemporáneas de las que somos fruto.

En la formación brindada en Marketing años atrás jamás se habló de información. Se hablaba de las estéticas publicitarias, como hacer radio, como hacer televisión, como medirlos, como

manejar un canal, como manejar un POP y ese fue el marketing. No se encuentra un lugar donde se ponga a la persona en como administrar los clientes, como manejar las relaciones, cartera, vendedores, clientes, proceso productivo. Esa logística está entregada a otro nivel. Por eso creo que el proceso ha estado anclado. Pero llega internet, el cual se sale de todos los esquemas comunicativos.

Internet jalona las plataformas del CRM, que tienen hoy sentido si están en web y en tiempo real y cambia la lógica de los negocios. Estamos hablando del año 94, es decir, hace 14 años. Un cambio de estos en tan poco tiempo no se alcanza a ver, pero quienes están en investigación del asunto consideran que este tema no lo para nadie, siempre y cuando la gente cambie de mentalidad y se forme.

¿Hace cuanto se viene implementando el enfoque de Marketing Relacional en la Universidad del Rosario?

Hace aproximadamente 5 años se viene desarrollando el concepto, pero desde hace 3 años y medio se ha venido consolidando.
Han estructurado un soporte CRM y lo han hecho a través de un outsorcing.

¿Cual es la diferencia entre CRM y el enfoque de Marketing Relacional?

CRM es una traducción norteamericana que viene de Customer Relationship Management, es decir, la administración de la gerencia del cliente, es distinto a la estrategia de mercadeo.

La estrategia de mercadeo de la relación de datos y de la construcción del dato se desarrolla y se elabora desde una forma de pensar y desde un modelo estratégico que es el mercadeo relacional.

¿Como se expresa esa forma de pensar desde el punto de vista administrativo?

En formato CRM. Pero sería un poco castrante para una pyme que no puede tener acceso a un aplicativo de CRM, pero que tiene un super ingeniero que desarrolla una macro en Excel muy bien estructurada y maneja sus 28 clientes especiales por ahí, entonces, si uno dice que eso no es, estaríamos castrando la posibilidad de que todo tipo de empresa aplique cualquier formato de administración de clientes desde los desarrollo CRM de Soft, de People, de Oracle, de Microsoft, de todos estos gigantes de la tecnología vs aquellos aplicativos breves pequeños. Algunos ingenieros se encuentran diseñando soluciones CRM a la medida del negocio y lo que están formulando y desarrollando funciona perfectamente.

Entonces el CRM tiene ese formato de los grandes productores, pero no se puede excluir lo otro, por eso la diferenciación de esta escuela. La escuela de la que se está hablando es una escuela Iberoamericana, porque así está pensando España, Argentina, Chile, el Caribe, todos piensan así menos los gringos y los alemanes, puesto que ellos manejan los monstruos: Movistar, Sears, Citibank, Ford, monstruos de mercados y de clientes que comparados con nuestro país que están conformados principalmente por pymes, empresas que facturan al año 150 millones de pesos con 10 personas. Cómo le vamos a montar un CRM Oracle? Se puede quebrar.

Por eso es tan importante diferenciar que el soporte administrativo y tecnológico no es el concepto del pensamiento formal de la gerencia.

El objetivo de la universidad del Rosario no es tener el mejor sistema de información, el objetivo de la universidad es brindar una educación basada en una serie de cosas importantes: calidad, pertinencia para el país. Pero se tiene un soporte por detrás llamado Teledatos que es una compañía especializada en esto que administra los clientes. Pero el pensamiento estratégico está aquí. Allá queda la Rectoría, las Decanaturas, por aquí ve la gente los chalecos, las comunicaciones, todo eso es gente pensando, no tecnología.

El CRM siempre será el soporte de la estrategia de marketing relacional. Será definido con la administración y gerencia de clientes, pero la administración y gerencia de clientes defiende una filosofía y una política. Visto con un ejemplo: vamos a la contabilidad. Filosofía de la organización: eficiencia en el costeo, trabajo en función de la mejor administración de los procesos productivos por costos.

Soporte tecnológico: costeo ABC por centros de costos. Los centros de costos se constituyen en la tecnología para administrar una filosofía de control acá (es algo parecido).

El CRM es una plataforma sobre la cual se constituye la administración de los clientes. Como es, como pensarlo, hasta donde llegar, como alimentar el concepto de servicio como construir el producto, como modelar la gestión comercial, es lo filosófico. Esto es una posición, como todos los marcos teóricos son posiciones. Lo importante es saber que la tecnología siempre será cambiante. La filosofía tiene un piso de mayor perdurabilidad.

Hoy en día los modelajes son en CRM. La filosofía no cambió. La diferenciación está en la manipulación del proceso, que se actualizó, se modernizó, utilizó nuevos recursos, es decir, el cambio de las herramientas.

¿Como ha sido la respuesta de los clientes y cuales son los mecanismos de medición utilizados?

Permanentemente se hace medición de los resultados a través de investigaciones con Gallup.

¿Cuáles son los componentes en los que está centrada la estrategia de marketing relacional de la Universidad del Rosario?

La estrategia está centrada en hablarle a cada persona desde su expectativa formativa, esa es la esencia. Se indaga que quieres, para donde vas, que buscas, que pretendes. Eso indica que existe un trato personalizado con cada uno de los estudiantes. Eso significa un cambio en las dependencias académicas, significa un cambio en los profesores, significa un cambio en los decanos, significa una CULTURA ORGANIZACIONAL. Todo esto se está trabajando y es desde la cabeza del Rector.

Se pregunta desde el modelo de Grônroos si ¿el enfoque de la estrategia de la Universidad está más centrada en los estudiantes o en los colaboradores?

Los colaboradores son vitales, porque el que genera la buena experiencia es el colaborador. El que recibe ese impacto es el cliente, lo valora, lo critica y genera ese índice de lealtad. El colaborador es esencial, por eso en el diálogo sostenido se ha hablado permanentemente de cultura. Nuestro lenguaje habla de cultura. SI LA CULTURA NO ESTÁ DADA TODO LO DEMÁS ES MENTIRA y en la cultura hay un riesgo y es que la organización se vuelva supremamente sensible y vulnerable a la voz del cliente y entre en pánico.

De pronto llega algún estudiante y dice que el producto no está bien, entonces todo mundo entra en pánico, entonces ese es el riesgo del modelo de ALFARO de que hay que poner una frontera en la cual la sensibilidad hacia el cliente proteja así mismo la eficiencia organizacional y no se convierta en la gran disculpa para ser ineficientes. También hay que poner cuidado porque la organización se puede volver muy burócrata en función del cliente y el cliente aprovecha y abusa de eso.

Debe haber una posición muy clara de hasta donde se puede manejar ese cliente, sobre todo en el caso del manejo de los estudiantes. Es algo interesante porque el estudiante está en su doble rol: de consumidor y de productor, ya que el se autoconstruye para graduarse y tiene que cumplir con unos estándares, tiene que dar unos rendimientos, tiene que aceptar unos desafíos y se va a estrellar y va a cometer errores y hay que corregirlo y hay que recompensarlo. Entonces si nos vamos al extremo pierde todo sentido administrativo el proceso y todo el sentido educativo y formativo.

¿Qué representan para usted las siguientes variables?

Cultura

Es un modo de comportamiento aprendido. Modo es una forma de estar, comportamiento es una manera de actuar. Cuando se refiere a aprendido significa permanente cambio, renovación, reconstrucción, se reforza lo bueno.

Cliente

Es toda persona que se acerca a una organización buscando beneficio y buscando que ese beneficio le genere una mejor calidad de vida en cualquier aspecto. Cualquier persona que se acerque a la organización. La gente de ventas los clasifica en prospectos, cliente activo, cliente inactivo, entre otros y le hacen muchas categorías. Independiente de estas cosas que son de carácter administrativo, el cliente es la persona que se acerca a ti y con la cual tienes una responsabilidad social altísima.

Servicio

El servicio es un valor agregado al producto. No es una situación de manejo de reclamos. El servicio es todo aquello que permite la eficiencia para crear unas experiencias positivas de consumo. Constituye desde el comportamiento de la persona, es decir, su cultura, que sonría, que atienda, pero también hasta la eficiencia. Si usted vendió un cuchillo que no corta, dio un mal servicio así la vendedora sea muy querida. La idea es que el cuchillo corte, que el desempeño se de en todos los elementos allí conjugados.

Nota: Los conceptos anteriores son vistos desde la posición del marketing relacional.

Apéndice D.

Pregunta 1. ¿Quiénes son los responsables directos del manejo de productos y servicios de la Institución?

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Dirección Nacional y de Sede												x				x		
Directivas académicas y administrativas de sede, facultades y mercadeo				x			x	x									x	
Las facultades y cada programa académico					x				x	x								
Cada una de las dependencias	x	x				X							x					
Otros eventos			x								x			x	x			x

Categorías	cantidad	porcentaje
Dirección Nacional y de Sede	2	11,1%
Directivas académicas y administrativas de sede, facultades y mercadeo	4	22,2%
Las facultades y cada programa académico	3	16,7%
Cada una de las dependencias	4	22,2%
Otros eventos	5	27,8%
Total	18	100,0%

Pregunta 2. ¿Qué representa para la institución el concepto de cultura orientada al cliente y cuáles son sus características?

A. Respuestas concepto de cultura orientada al cliente

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Identificar necesidades y cumplir con las expectativas del cliente														x				x
Relaciones de mutuo beneficio (gana - gana)							x								x			
Desarrollo e implementación de sistemas de calidad								x	x									
Mejoramiento de procesos para satisfacer al cliente				x	x	x					x							
No tienen definición del concepto de cultura orientada al cliente	x	x																
Otros eventos			x							x		x	x			x	x	

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Identificar necesidades y cumplir con las expectativas del cliente	2	11,1%
Relaciones de mutuo beneficio (gana - gana)	2	11,1%
Desarrollo e implementación de sistemas de calidad	2	11,1%
Mejoramiento de procesos para satisfacer al cliente	4	22,2%
No tienen definición del concepto de cultura orientada al cliente	2	11,1%
Otros eventos	6	33,3%
Total	18	100,0%

B. Características

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Disposición frente a requerimientos del cliente				x				x	x									x
Confianza y cercanía en el trato con el cliente											x	x						
No tienen características claras	x	x	x										x	x	x			
Otros eventos					x	x	x			x						x	x	

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Disposición frente a requerimientos del cliente	4	22,2%
Confianza y cercanía en el trato con el cliente	2	11,1%
No tienen características claras	6	33,3%
Otros eventos	6	33,3%
Total	18	100,0%

Pregunta 3. Qué representa para la institución cada una de las siguientes variables (realice una breve descripción de cada una de ellas)

Variables: cliente, momento de verdad, servicio, fidelidad

1. Cliente

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Razón de ser de la institución			x	x	x		x		x		x			x			x	
Representa un todo	x											x						
Otros eventos		x				x		x		x			x		x	x		x

CATEGORIA DE RESPUESTA CLIENTE	cantidad	porcentaje
Razón de ser de la institución	8	44,4%
Representa un todo	2	11,1%
Otros eventos	8	44,4%
Total	18	100,0%

2. Momento de verdad

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Que la población influenciada llegue a la institución				x	x			x		x							x	x
Cuando el egresado se enfrenta a lo laboral			x								x					x		
Otros eventos	x	x				x	x		x			x	x	x	x			

CATEGORIA DE RESPUESTA MOMENTO DE VERDAD	cantidad	porcentaje
Que la población influenciada llegue a la institución	6	33,3%
Cuando el egresado se enfrenta a lo laboral	3	16,7%
Otros eventos	9	50,0%
Total	18	100,0%

3. Servicio

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Todo lo ofrecido para satisfacer al cliente			x		x	x	x	x	x		x	x						
Beneficio a la sociedad/comunidad													x		x			
Información y atención oportuna de inquietudes										x				x				
Otros eventos	x	x		x												x	x	x

CATEGORIA DE RESPUESTA SERVICIO	cantidad	porcentaje
Todo lo ofrecido para satisfacer al cliente	8	44,4%
Beneficio a la sociedad/comunidad	2	11,1%
Información y atención oportuna de inquietudes	2	11,1%
Otros eventos	6	33,3%
Total	18	100,0%

4. Fidelidad

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Cautivar al cliente desde el inicio hasta finalizar su carrera	x			x														x
Sentido de pertenencia del estudiante hacia la institución			x				x	x							x	x		
Recompra						x			x				x	x				
Referidos (recomendación a nuevos clientes)		x									x							
Permanencia en el tiempo					x					x								
Otros eventos												x					x	

CATEGORIA DE RESPUESTA FIDELIDAD	cantidad	porcentaje
Cautivar al cliente desde el inicio hasta finalizar su carrera	3	16,7%
Sentido de pertenencia del estudiante hacia la institución	5	27,8%
Recompra	4	22,2%
Referidos (recomendación a nuevos clientes)	2	11,1%
Permanencia en el tiempo	2	11,1%
Otros eventos	2	11,1%
Total	18	100,0%

Pregunta 4. ¿Cuáles son las estrategias y/o los mecanismos utilizados por la institución para estar en contacto con el cliente?

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Eventos y/o Ferias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Telemercadeo	X		X	X		X	X	X	X		X	X		X				
Página web / correos electrónicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Medios de comunicación (Radio, prensa, televisión)	X		X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Referido			X								X	X				X		
Publicaciones adicionales							X	X										X
Trabajo social										X						X		
Visita de estudiantes a la universidad				X						X							X	
Correo directo	X				X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	
Programas adicionales		X		X	X											X	X	
Oficina de atención al cliente/usuario	X								X						X			
Publicidad masiva						X			X									
Visitas empresariales	X		X								X		X	X				
Seguimiento a egresados		X					X											
Otros eventos		X										X						

Nota: Se aclara que este punto se categoriza de acuerdo con el nivel de descripción y detalle de cada entrevistado.

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Eventos y/o Ferias	18	100,0%
Telemercadeo	10	55,6%
Página web / correos electrónicos	17	94,4%
Medios de comunicación (Radio, prensa, televisión)	14	77,8%
Referido	4	22,2%
Publicaciones adicionales	3	16,7%
Trabajo social	2	11,1%
Visita de estudiantes a la universidad	3	16,7%
Correo directo	11	61,1%
Programas adicionales	5	27,8%
Oficina de atención al cliente/usuario	3	16,7%
Publicidad masiva	2	11,1%
Visitas empresariales	5	27,8%
Seguimiento a egresados	2	11,1%
Otros eventos	2	11,1%

Pregunta 5. ¿Cuál es el papel de los colaboradores de la institución en el proceso de servicio al cliente?

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Orientar e informar al cliente			X							X							X	
Prestar el mejor servicio					X				X									
Atención y servicio desde todas las áreas	X			X							X							
Compromiso de todos						X	X	X					X	X		X		
Otros eventos		X										X			X			X

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Orientar e informar al cliente	3	16,7%
Prestar el mejor servicio	2	11,1%
Atención y servicio desde todas las áreas	3	16,7%
Compromiso de todos	6	33,3%
Otros eventos	4	22,2%
Total	18	100,0%

Pregunta 6. ¿Qué tipo de sistemas utiliza la institución para el manejo de la información de los estudiantes, colaboradores y clientes externos?

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Sistema de información académico (Registro)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x		x	x
Bases de datos en Excel	x	x	x			x			x	x	x	x				x	x	x
Plataforma a nivel nacional			x	x							x	x	x			x		
Plataforma interna o sistema de información bajo otro software	x				x		x	x					x	x	x			x

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Sistema de información académico (Registro)	15	83,3%
Bases de datos en Excel	11	61,1%
Plataforma a nivel nacional	6	33,3%
Plataforma interna o sistema de información bajo otro software	8	44,4%

Pregunta 7. ¿Cuáles son los mecanismos (investigaciones/mediciones) que ha diseñado la institución para hacer seguimiento y control de la información de los estudiantes, colaboradores y clientes externos?

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Investigaciones de mercado						X		X	X						X		X	X
Encuestas a clientes potenciales (colegios)		X	X	X		X				X	X			X				
Evaluación docente				X							X	X		X				
Sondeos							X						X					
Encuestas de satisfacción			X															X
Otros eventos	X				X			X	X			X		X	X	X		

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Investigaciones de mercado	6	33,3%
Encuestas a clientes potenciales (colegios)	7	38,9%
Evaluación docente	4	22,2%
Sondeos	2	11,1%
Encuestas de satisfacción	2	11,1%
Otros eventos	8	44,4%

Pregunta 8. ¿Cómo se encuentra ligado el concepto de calidad en la educación al proceso de servicio dentro de la institución?

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Procesos de Acreditación y/o Registro calificado					x		x		x	x		x						x
Proceso de certificación Sistema de Gestión de la Calidad		x		x	x	x			x					x			x	
Calidad académica en los programas ofrecidos	x					x		x					x			x		
Relación directa							x				x				x			
Otros eventos			x		x			x						x				

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Procesos de Acreditación y/o Registro calificado	6	33,3%
Proceso de certificación Sistema de Gestión de la Calidad	7	38,9%
Calidad académica en los programas ofrecidos	5	27,8%
Relación directa	3	16,7%
Otros eventos	4	22,2%

Pregunta 9. ¿Cuál es el ideal de servicio que tiene la institución?

CATEGORIA DE RESPUESTA	Andina	UCPR	Cooperativa	Libre	UTP	ESAP Pereira	U de Manizales	UCM	U de Caldas	Unal	U Luis Amigó	UAN Manizales	ESAP Manizales	U Autónoma	U Quindío	UAN Armenia	U La Gran Colombia	EAM
Cero inconformidades			X					X										
Cumplir / satisfacer necesidades del cliente				X	X													
No tiene claridad frente al ideal	X	X																
Servir a la comunidad															X		X	
Otros eventos						X	X		X	X	X	X	X	X		X		X

CATEGORIA DE RESPUESTA	cantidad	porcentaje
Cero inconformidades	2	11,1%
Cumplir / satisfacer necesidades del cliente	2	11,1%
No tiene claridad frente al ideal	2	11,1%
Servir a la comunidad	2	11,1%
Otros eventos	10	55,6%
Total	18	100,0%