

*PLANTEAMIENTO DE UN MODELO
ESTRATÉGICO DE MERCADEO ENFOCADO A
INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN
BÁSICA Y MEDIA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ*

2013-I

ÁLVARO FERNANDO GONZÁLEZ GIRALDO
DIEGO FERNANDO RIVERA FÚQUENE
DONNY ALEXEI ROSSOFF CHÁWEZ

Coloquio: Maestría
en Gerencia
Estratégica Mercadeo

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE MERCADEO, COMUNICACIÓN Y ARTES
GRUPO DE INVESTIGACIÓN MERCADEO I+2
MAESTRÍA EN GERENCIA DE MERCADEO
LÍNEA DE PROFUNDIZACIÓN: MERCADEO DE SERVICIOS

PLANTEAMIENTO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE MERCADEO
ENFOCADO A INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

SEGUNDO AVANCE

AUTORES:

ÁLVARO FERNANDO GONZÁLEZ GIRALDO
DIEGO FERNANDO RIVERA FÚQUENE
DONNY ALEXEI ROSSOFF CHÁWEZ

ASESOR TEMÁTICO: CÉSAR SARMIENTO
ASESOR METODOLÓGICO: SANDRA PATRICIA ROJAS-BERRIO

Bogotá, Julio de 2013

Contenido

<u>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	311
<u>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	311
<u>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	314
<u>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</u>	314
<u>2. OBJETIVOS</u>	314
<u>2.1 OBJETIVO GENERAL</u>	314
<u>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	315
<u>3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</u>	315
<u>3.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA</u>	316
<u>4. REVISIÓN DE LA LITERATURA</u>	317
<u>4.1 producción y diseño de servicios</u>	317
<u>1.1.1 Clasificación de los servicios</u>	319
<u>1.1.2 Los servicios como área productiva y de comercialización</u>	321
<u>1.1.3 La innovación de los servicios</u>	323
<u>1.1.4 Diseño y rediseño de servicios</u>	330
<u>4.2 Marketing de servicios</u>	334
<u>4.2.1 El marketing relacional como modelo de marketing de servicios</u>	336
<u>4.2.2 La administración de la lealtad como base del marketing de servicios</u>	342
<u>4.2.3 Fidelización y marketing relacional</u>	348
<u>4.3 marketing de servicios educativos</u>	354
<u>4.3.1 Definiciones de mercadotecnia educativa</u>	357
<u>4.3.2 Marketing educativo</u>	357
<u>5. método de investigación</u>	359
<u>5.1 tipo de estudio</u>	359

5.2 MUESTRA	359
5.3 INSTRUMENTOS	359
referencias bibliográficas	360

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

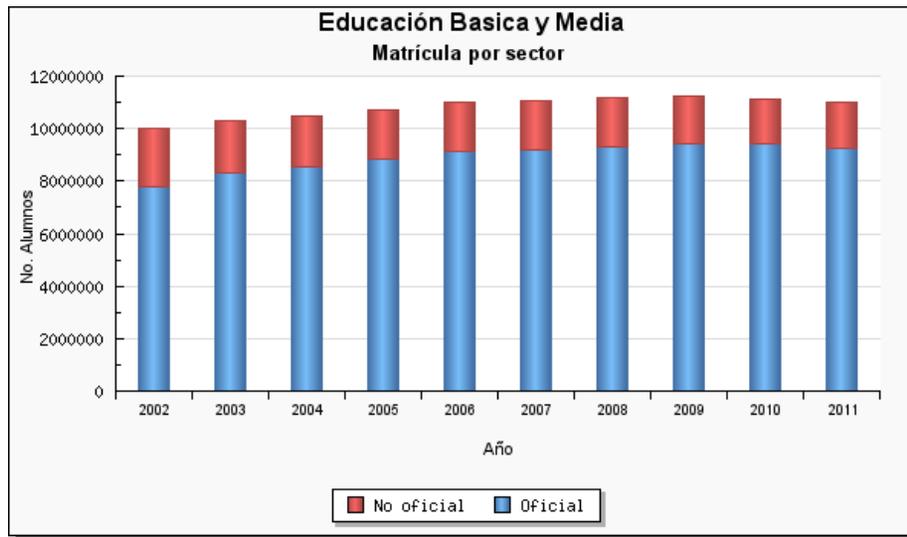
Según el estudio del Ministerio de Educación Nacional sobre el desarrollo económico y crisis económica mundial que afecta a la mayoría de los países latinoamericanos al igual que las políticas de gratuidad en la educación implantadas por algunos estados como el nuestro; han incidido dramáticamente en la disminución de la matrícula estudiantil en los colegios de carácter privado a nivel regional y local (MEN, 2012).

En Colombia según organizaciones que agremian a la mayoría de este tipo de establecimientos educativos, tales como la Asociación de establecimientos educativos privados (ADESPRIV) y la Confederación Nacional Católica de Educación (CONACED), señalan que en los últimos años muchas instituciones se han visto avocadas a funcionar bajo pérdidas económicas y otro tanto al cierre definitivo de sus operaciones. El gobierno nacional sigue impávido ante esta situación, generando la quiebra constante de colegios del sector por su arremetida en torno al control de los costos de matrícula y al aumento en los impuestos de industria y comercio, e IVA en todas sus compras; sin posibilidad alguna de trasladarlo a los padres de familia, al igual que el impuesto predial y servicios públicos con tarifas ajustadas a los establecimientos comerciales.

Como lo evidencia la gráfica 1, en los últimos 4 años, se ha producido un descenso importante en la matrícula de los colegios privados; pasando de

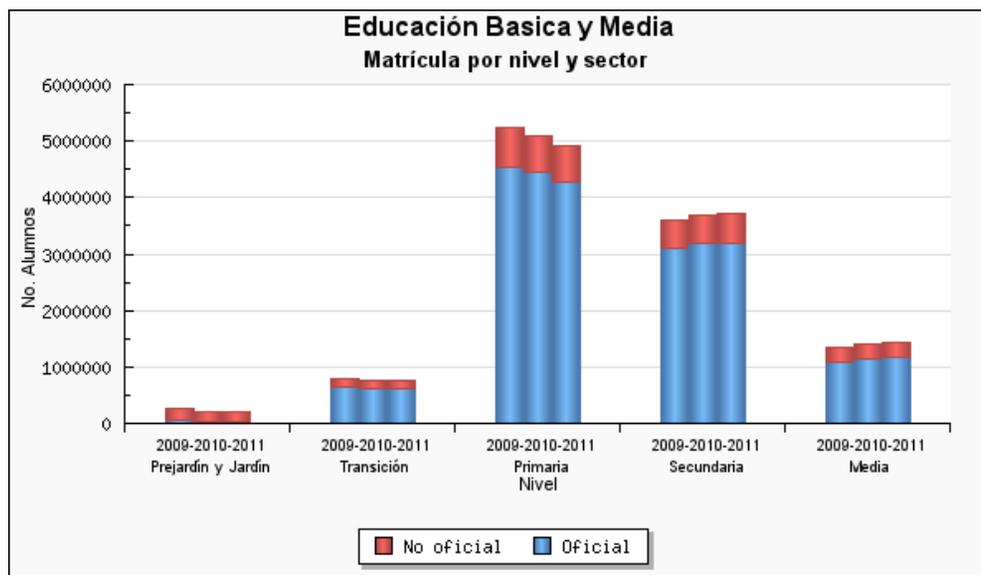
2.014.000 alumnos del 2008 a 1.736.000 estudiantes en el 2011 (MEN, 2012). La educación es la empresa más grande del país: en el 2012 el número de estudiantes entre 5 y 24 años de edad ascendía a 11'493.863, que eran atendidos por cerca de 622.000 docentes en 104.023 establecimientos educativos, las familias destinan, en conjunto, casi siete billones a la educación (MEN, 2012).

Grafica 1. Estadísticas Sectoriales Educación Básica y Media En Colombia Años 2002 y 2011



Fuente: (MEN, 2012).

Grafica 2. Estadísticas matriculados por nivel y sector, educación básica y media en Colombia años 2009 y 2011



Fuente: (MEN, 2012)

Por otra parte la carencia de actividades de marketing interno y externo de los colegios, enfocadas al fortalecimiento de los vínculos entre la comunidad educativa, el aumento en los niveles de preferencia, pertenencia y satisfacción de los educandos, hacen que se evidencie un permanente desplazamiento de usuarios de una institución a otra. Existen colegios donde más del 30% de los estudiantes no se matriculan a tiempo. Esto en parte incide en varios factores como la cultura del no pago y la situación económica actual del país donde los ingresos de los padres disminuyen. Esto genera una cartera de difícil recaudo donde las instituciones están siendo afectadas directamente (El País, 2012). En la actualidad los atrasos en los pagos de matrícula y pensiones se mantienen en aprietos a gran parte de los 2500 colegios privados de Bogotá registrados en el MEN, pero se demuestra que ninguno de estos colegios cierra puertas sino que trabajan en aprietos y con grandes dificultades (MEN, 2012).

Con el objeto de contrarrestar el efecto negativo que produce en los establecimientos de carácter privado la política gubernamental de gratuidad en la educación y la permanente movilidad de los alumnos que aún se sirven del sector, es necesario diseñar un modelo estratégico de mercadeo que incluya un plan de marketing, que permita diagnosticar la situación actual de mercado de cada colegio, en aras de formular y proponer las estrategias de marketing necesarias para alcanzar la máxima satisfacción de los estudiantes actuales, lograr su permanencia, captar la atención de alumnos potenciales, lograr posicionar la institución y obtener mayores niveles de participación del mercado. De esta forma garantizar el crecimiento, la sostenibilidad y los márgenes de rentabilidad requeridos por los inversionistas. Es así como esta situación requiere un nuevo enfoque que guíe a las instituciones de educación de la ciudad de Bogotá a un modelo de mercadeo estratégico que contrarreste los problemas anteriormente mencionados.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera un modelo de mercadeo estratégico para las instituciones privadas de educación básica y media en estratos 3 y 4 de Bogotá puede mejorar los factores claves de éxito de estas instituciones con herramientas comerciales, mercadeo, ventas y servicios?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué elementos del mercadeo estratégico son necesarios para identificar los factores claves de éxito de las instituciones educativas privadas en el mercado?
- ¿Qué papel desempeña el marketing en la actualidad en función de la captación de nuevos alumnos y en la permanencia de los actuales?
- ¿Qué estrategias de mercadeo se aplican en estos establecimientos en pro del crecimiento, sostenimiento y mayor participación de mercado?
- ¿Cómo superar los efectos negativos de la creciente oferta educativa y de la demanda estática de estudiantes?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo estratégico de mercadeo enfocado a instituciones privadas de educación básica y media en la ciudad de Bogotá pertenecientes a los estratos 3 y 4, que permita la identificación de factores claves de éxito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de las instituciones privadas de educación básica y media en la ciudad de Bogotá.
- Identificar características diferenciales y brechas del mercadeo estratégico aplicables en el sector educativo objeto de este estudio.
- Proponer un modelo de mercadeo estratégico para las instituciones objeto de estudio.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Estudios preliminares e indagaciones apoyadas en la práctica indican que las instituciones privadas en Colombia dedicadas a la prestación de servicios educativos para el segmento de la básica y media, no cuentan con un modelo de mercadeo estructurado ni medible que estimule al desarrollo de procesos enfocados a la retención y captación de nuevos alumnos. Sus esfuerzos están enfocados en en infraestructura y en la adquisición de tecnologías de información y comunicación que sirven como valor agregado en el momento de difundir mensajes de persuasión en torno al único beneficio posible; la calidad educativa. Esto por cierto no es suficiente para ganar la preferencia de los usuarios finales (y las cifras lo sustentan).

Es así como la literatura revisada para este trabajo que se ha visualizado una oportunidad en un método acorde para fomentar la supervivencia de los colegios privados de gama media para que aquellos administradores de las instituciones en mención logren entender la importancia que tiene el mercadeo estratégico en cumplimiento de los objetivos de generación de utilidades.

Por otra parte con el diseño e implementación de herramientas de marketing, lograremos establecer el modelo adecuado que requieren este tipo de establecimientos para lograr su permanencia, crecimiento constante, mejor participación y posicionamiento en el mercado.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

La disciplina del marketing se reconoce a nivel mundial como una herramienta básica para el éxito de cualquier organización y puede aplicarse con múltiples beneficios en las instituciones privadas que ofrecen servicios de formación básica y media en Colombia, en orden de satisfacer sus necesidades de crecimiento y permanencia en el mercado de las empresas o instituciones que brindan este tipo de servicios académicos.

A pesar del elevado interés de aquellos que administran la educación básica y media en Colombia de desarrollar procesos de mercadeo que permitan mejorar sus niveles de participación y fomentar procesos de comunicación integral para la permanencia de sus alumnos y la captación de nuevos estudiantes, son muy pocos los documentos que hablan sobre los alcances del marketing en este tipo de establecimientos. Gran parte de la literatura del marketing educativo que se encuentra se refiere al segmento de la educación superior y lo poco que se refiere al segmento de la básica y media se remonta a inicios de la década anterior.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que cada década tenemos una nueva generación de alumnos en el segmento de la básica y media, se hace relevante y necesaria la utilización de nuevas herramientas de mercadeo que ayuden a resolver la problemática que viven los colegios en cuanto a mantener un número adecuado de alumnos que permitan su sostenimiento a través de oportunidades inexploradas y de situaciones macro que año a año van disminuyendo su participación. La realización de la presente investigación permitirá; además de

renovar y proponer nueva literatura de mercadeo educativo, señalar el plan de marketing adecuado para salir airoso a esta difíciles problemáticas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la revisión de la literatura disponible sobre las líneas temáticas que sirven como marco de referencia de la investigación.

PRODUCCIÓN Y DISEÑO DE SERVICIOS

Pierre Eigler y Eric Langeard (2008) han indicado la dificultad de "elaborar una definición de los servicios" y mencionan que aunque muchos lo han intentado no han conseguido resultados precisos y satisfactorios (p. 3). Por esta razón, al igual que ellos, el problema de la definición no será tratado en el presente trabajo de manera profunda y por tanto es necesario atenerse a lo mencionado en el acápite anterior, en el cual se concibe el servicio como una actividad de intermediación.

El servicio posee un valor tanto a los ojos de quien lo ofrece como a los de quien lo consume. Este valor solo se haría efectivo, según la noción de los autores mencionados, bajo dos condiciones:

...por un aparte las facilidades en material y personal pertenecientes a la empresa de servicio están disponibles, por otra el cliente siente la necesidad y, acudiendo a la empresa de servicio, la satisface. Por ejemplo: el valor de una habitación de hotel, expresado por su precio anunciado, permanece teórico hasta que un viajero se presenta y la alquila para una noche. Si no

viene ningún viajero, el valor para esa noche no se hará nunca efectivo. En realidad, el valor sólo existe cuando existe el servicio (Eigler y Langeard, 2008, p. 3).

Philip Kotler (2011) define un servicio como “cualquier actividad o beneficio que una persona puede dar a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en propiedad de ninguna. Su producción puede o no estar ligado a un producto físico” (p. 112). Para él hay cinco modos en los cuales la mayoría de los servicios difieren de los productos manufacturados:

- ⇒ *Contacto con el cliente.* Generalmente cuando se trata de productos manufacturados el cliente es probablemente ignorante de cómo se hace el producto. En el caso de los servicios, la producción y el consumo tienden a ocurrir al mismo tiempo.
- ⇒ *Calidad.* La medida manufacturera tiende a ser cuantitativa, y la calidad tiende a ser medida contra cosas como sus bocetos. La medida de calidad en un servicio tiende a ser cualitativa y hay pocas mediciones cuantitativas. Como resultado, hay una amplia variabilidad entre servicios y es más difícil controlar la calidad de un servicio, así como a menudo esto baja al individuo que prestó el servicio.
- ⇒ *Almacenamiento.* Como los servicios tienden a ser intangibles, es a menudo imposible almacenarlos. Por ejemplo, un auto en una sala de exhibición si no es vendido hoy, puede ser vendido mañana pero un asiento vacío de un avión pierde su valor una vez que éste despegue.
- ⇒ *Tangibilidad.* Uno puede tocar los productos manufacturados, pero habitualmente un servicio es intangible. Uno no puede palpar un consejo legal, ni un viaje aunque uno si pueda ver sus resultados.
- ⇒ *Trasportabilidad.* La mayoría de los servicios no pueden ser transportados y asimismo, exportados (aunque los medios para producir los servicios si puedan serlo). Se estima que sólo un 11% de los servicios pueden ser exportados aunque esto cambia rápidamente (Kotler 2011, p. 112-113).

Una definición reciente de servicios es la que proporciona el Departamento de Industria, Ciencia y Recursos (Department of Industry, Science and Resources) de Australia, el cual afirma que “los servicios proporcionan ayuda, utilidad o cuidados, experiencia, información u otro contenido intelectual y la mayoría del valor es intangible en lugar de residir en cualquier producto físico” (citado por Jacob, Tintoré y Torres, 2011, p. 15). Con base en tal definición Jacob, Tintoré y Torres (2011) concluyen que “el sector servicios es, por tanto, una parte muy diversificada de la economía que abarca desde sectores intensivos en tecnología y conocimientos como servicios informáticos o de negocios hasta servicios poco tecnológicos y poco cualificados como la mayor parte de los servicios personales” (p. 15).

1.1.1 Clasificación de los servicios. Existen diversos intentos de clasificación de los servicios, entre los que se destaca la clasificación sectorial realizada por Browning y Singelmann (2005), cuya tipología combina una clasificación funcional y una basada en el mercado/consumidor, y distingue entre servicios de distribución, productores, sociales y personales (al consumidor) (citado por Lovelock, 2009, p. 23). Miles, por su parte, propone una clasificación que para Jacob, Tintoré y Torres (2011) resulta “más adecuada para el análisis de los procesos de innovación ya que analiza la definición de servicios partiendo del estudio de las características de sus productos, procesos, organizaciones y mercados” (p. 15). Al respecto señalan además que,

Entre las características comunes a la mayoría de los servicios destacan los bajos niveles de equipamiento de capital, la naturaleza discontinua de los procesos de producción, el papel limitado de las economías de escala, la naturaleza inmaterial e intensiva en información del producto que dificulta su almacenamiento y transporte, el papel fundamental del suministro del servicio, la interacción estrecha entre producción y consumo

en el tiempo y en el espacio, y regímenes de productos y de mercados muy regulados. En base a estas características comunes a la mayoría de servicios y teniendo en cuenta que el sector servicios suministra a diferentes mercados (mercados de consumo, mercados intermedios y mecanismos públicos) y que implican diferentes procesos de producción-transformación del estado de los objetos físicos, gente o información codificada (Jacob, Tintoré y Torres, 2011, p. 15).

Miles (2004 y 2005, citado por Jacob, Tintoré y Torres, 2011, p. 15) clasifica a los servicios según dos aspectos: tipo de mercado y tipo de producción, tal como se ve en la tabla 1. Sin embargo, tal como lo señalan Jacob, Tintoré y Torres (2011),

...cada vez es más difícil la distinción entre el sector de servicios y el sector de industrias manufactureras. La industria manufacturera se asemeja cada vez más a los servicios, ya que las compañías manufactureras obtienen más del 50% de sus beneficios de la venta de servicios. Esto implica que en muchos sectores manufactureros el valor añadido se debe principalmente a actividades de servicios. Por ejemplo, la industria automovilística ha creado empresas subsidiarias de financiación y leasing para facilitar la compra de sus vehículos por parte de los clientes, así como empresas que ofrecen servicios de reparación y mantenimiento del vehículo. Son servicios muy relacionados con la venta del producto manufacturado (el vehículo) pero además, se acercan a lo que el cliente demanda en términos de apoyo en el proceso de compra y funcionamiento del vehículo (p. 16).

Pero en general se puede decir que los servicios son productos físicamente intangibles que poseen valor de uso y de cambio, representado en la satisfacción de una necesidad en el consumidor. Un servicio sólo es tangible como acción y

pueden ser clasificados de acuerdo a su destino (tabla 2). Así mismo, es necesario tener en cuenta quién o qué es el beneficiario directo del servicio.

Tabla 1. Clasificación de los servicios según Miles

Tipo de mercado	Tipo de producción		
	SERVICIOS FÍSICOS	SERVICIOS PERSONALES	SERVICIOS DE INFORMACIÓN
ADMINISTRACIÓN		Servicios de asistencia social Hospitales Servicios médicos y sanitarios Educación	Servicios públicos, del Gobierno Radiodifusión (RTV)
CONSUMIDORES	Servicio doméstico Catering Comercio al por menor	Barberías, peluquerías, etcétera.	Servicios de entretenimiento/espectáculos
MIXTO	Servicios de correo Hoteles, alojamiento Lavanderías Repárase		Inmobiliarias Telecomunicaciones Banca Seguros Servicios legales
PRODUCTORES	Comercio al por mayor Distribución física & almacenamiento		Servicios de ingeniería y arquitectónicos Contabilidad Servicios profesionales

Fuente: (Jacob, Tintore y Torres, 2011, p. 16).

1.1.2 Los servicios como área productiva y de comercialización. La pregunta sobre el valor de un servicio plantea adicionalmente otro interrogante relacionado con el hecho de, si un servicio es fabricado de la misma manera que un bien cualquiera. Cuando se habla de producción, generalmente se asocia la idea con el proceso de fabricar bienes tangibles, y no de servicios. Además la expresión "producción de un servicio" suena poco familiar y "en realidad no existe una palabra con la misma raíz que la palabra servicio, que dé cuenta del proceso de fabricación del servicio"⁵⁴.

Tabla 2. Clases de servicios

NATURALEZA DEL	BENEFICIARIO DEL SERVICIO
----------------	---------------------------

⁵⁴ KOTLER, Philip. Op. Cit., p. 7.

SERVICIO	Las personas	Las cosas
Acciones tangibles	Servicios destinados a los cuerpos de las personas.	Servicios destinados a bienes y otras posesiones físicas.
	Cuidados. Transporte de personas. Salones de belleza. Gimnasios. Restaurantes.	Transporte de flete. Mantenimiento y reparación. Vigilancia. Tintorería y lavandería. Cuidado estético de lugares. Cuidados veterinarios.
Acciones intangibles	Servicios destinados a la mente de las personas.	Servicios destinados a posesiones intangibles.
	Educación. Programas de radio. Servicios de información. Teatros. Museos.	Bancos. Servicios jurídicos. Contabilidad. Financieros. Seguros.

Fuente: Eigler y Langeard, 2008, p. 5).

De acuerdo a sus diferentes connotaciones existen tres palabras relacionadas con el término "producto": producción, producir y producto, que se refieren respectivamente al proceso, a la acción y al resultado. Para Eigler y Langeard no existiría como expresión adecuada la "producción de servicio" y por ello crearon la palabra *servucción* para referirse a ello, tal como ya se ha mencionado. Sin ahondar en discusiones etimológicas que no son del todo pertinentes en el presente trabajo, se utilizará aquí la expresión "producción de servicio" para referirse a todo el proceso requerido para prestar un servicio determinado.

Como ya se ha dicho, los servicios constituyen el reglón terciario de la actividad económica de los seres humanos, después de la explotación de materias primas (reglón primario) y la producción de bienes tangibles de uso y de consumo (reglón secundario). Es un área productiva con unas características específicas muy especiales, como por ejemplo el hecho de que en la constitución de su valor interviene de manera determinante la noción de calidad, cumplimiento y eficiencia.

Además de esto, los servicios generan unas necesidades diferentes a los demás productos en lo relacionado a su comercialización. El hecho de ser un bien intangible genera una serie de elementos específicos para el mercadeo, que tienen que ver con la creación de expectativas en el posible consumidor. La comercialización de servicios es ante todo un proceso de construcción de imaginarios.

1.1.3 La innovación de los servicios. La innovación en servicios presenta unas características propias. Por ello, es importante recordar los cuatro rasgos típicos de las industrias de servicios identificados por Evangelista y Sirilli⁵⁵, que tienen implicaciones a la hora de definir y analizar la innovación en servicios:

- ⇒ La interacción estrecha entre producción y consumo (co-terminalidad).
- ⇒ El contenido intensivo en información de las actividades de servicios y de producción.
- ⇒ El papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de competitividad.
- ⇒ La importancia de los factores organizativos en la performance de las empresas⁵⁶.

⁵⁵ EVANGELISTA, R. y SIRILLI, “Measuring innovation in services”. En: Research Evaluation, Vol. 5, No. 3, 1995, pp. 207-215. Citado en: JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 21.

⁵⁶ De hecho, las tres últimas características también son comunes a la mayoría de las empresas que elaboran productos tangibles.

En primer lugar, la interacción estrecha entre producción y consumo lleva a que una gran parte de las actividades de innovación en servicios esté orientada a la adaptación/*customisation* de los servicios a las necesidades de los clientes o usuarios. En segundo lugar, el contenido intensivo en información confiere una gran importancia a la generación y uso de las tecnologías de información (TI) en las actividades de innovación de las empresas de servicios. En tercer lugar, el papel fundamental del factor humano en la organización y provisión de los servicios se asocia a grandes inversiones en recursos humanos y, por ello, las actividades de formación de las empresas deben ser consideradas como fuente de mejora de las capacidades tecnológicas de las empresas de servicios. Por último, la importancia del factor organizativo en el sector servicios requiere una revisión del concepto tradicional de innovación para incluir los cambios organizativos.

Teniendo en cuenta estos rasgos característicos de los servicios, Evangelista y Sirilli aconsejan una modificación de los conceptos y definiciones de innovación desarrollados inicialmente para el sector manufacturero para adaptarlos al sector servicios⁵⁷. Para estos autores, las innovaciones en este sector comprenden nuevos servicios y nuevas formas de producir o proveer servicios, así como cambios significativos en los servicios ya existentes o en su distribución y entrega (provisión). En consecuencia, las innovaciones de producto son servicios cuyo uso intencionado o características de performance difieren significativamente de los servicios ya producidos. Las innovaciones serán el resultado de inversiones substanciales en nuevo conocimiento, sea o no tecnológico. Las innovaciones de proceso son formas nuevas o mejoradas de forma significativa de producir o proveer servicios. Por tanto, las innovaciones de proceso pueden ser innovaciones en los procesos de producción de los servicios o en los procesos de distribución y entrega (provisión).

Sin embargo, esta nueva clasificación se olvida de las innovaciones organizativas y cada vez hay más evidencia de que la actividad innovadora en servicios es de

⁵⁷ *Ibíd.*

esta naturaleza⁵⁸. La mayoría de las innovaciones en servicios son no tecnológicas e implican cambios pequeños e incrementales en los procesos y procedimientos, de forma que no suelen requerir mucho nivel de innovación y desarrollo (I+D).

Sundbo y Gallouj distinguen cuatro tipos de innovaciones en servicios, teniendo en cuenta la importancia de las innovaciones organizativas⁵⁹:

1. *Innovaciones de producto*. Implican la presentación de servicios nuevos o mejorados a los clientes. Por ejemplo, los bancos ofrecen nuevas formas de cuentas bancarias en los últimos años; las empresas de software introducen nuevos productos y mejoras de forma regular.
2. *Innovaciones de proceso*. Son novedades o mejoras de los procesos de producción y provisión del servicio. Estas innovaciones se pueden dividir en dos categorías: innovaciones en los procesos de producción o innovaciones en los procesos de distribución y entrega (provisión).
3. *Innovaciones de organización*. Son nuevas formas de organización o gestión de las empresas.
4. *Innovaciones de mercado*. Son nuevos comportamientos en el mercado, como por ejemplo, encontrar un nuevo segmento de mercado, introducirse en otra industria y su mercado.

Tal como lo señalan Jacob, Tintoré y Torres,

⁵⁸ Al respecto pueden verse: GALLOUJ, F. Innovation in Reverse Services and the Reverse Product Cycle. SI4S Topical Paper nº 5, STEP Group, 1998; SUNDBO, J. y GALLOUJ, F. Innovation in Services. SI14S Project Synthesis, WP 3-4, 1998; y MILES, I. "Innovation in Services". Part 2: Sectoral and Industrial Studies of Innovation. En: DODGSON, M. y ROTHWELL, R. (Editores). The Handbook of Industrial Innovation. Gran Bretaña: Edward Elgar, 1994, p. 243-256. Citados en: JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 22.

⁵⁹ SUNDBO, J. y GALLOUJ, F. Op. Cit., p. Citado en: JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 23.

Las *innovaciones de organización* contribuyen de forma importante a la mejora de la productividad y calidad de los servicios. Algunos tipos de cambios organizativos pueden estimular innovaciones para afrontar los nuevos retos y dificultades: por ejemplo, la competencia en servicios de telecomunicación lleva a nuevas necesidades de cómo establecer, acceder y mantener los directorios. Otro tipo de innovación organizacional es la búsqueda de mejora y garantía de calidad⁶⁰.

A la hora de hablar de innovaciones de organización en servicios, Van der Aa y Elfring identifican tres tipos: 1) combinaciones de servicios, que implican una estrategia de diversificación, pero también puede haber economías de alcance asociadas a las nuevas combinaciones (por ejemplo, los datos sobre clientes pueden ser reutilizados), 2) implicación de los clientes como coproductores, que es una extensión del modelo de *self-service* (autoservicio), poniendo de relieve la importancia del cliente para adelantar la experiencia de los suministradores de servicios e identificar nuevas vías para su aplicación, 3) firmas de servicios multiunidad⁶¹.

Diversos estudios sobre el tema sugieren que pocas empresas de servicios realizan un solo tipo de innovación, ya que generalmente se realizan al mismo tiempo innovaciones de producto, de proceso y de organización. En definitiva, las innovaciones en servicios a menudo tienen una gran dependencia del software y frecuentemente implican innovaciones organizativas y tecnológicas complementarias. El problema es que las innovaciones organizativas son más difíciles de medir que las innovaciones tecnológicas, a pesar de que las primeras

⁶⁰ JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 23.

⁶¹ VAN DER AA., W. y ELFRING, T. Innovation and Strategy in Service Firms, ponencia presentada al 11th Annual Strategic Management Society Conference, Toronto: 1991. Citado en: JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 23.

son las innovaciones más frecuentes en servicios⁶². Jacob, Tintoré y Torres señalan que

La innovación en servicios rara vez se limita a un cambio en las características del servicio en sí mismo sino que a menudo implica nuevas formas de distribución del producto, de interacción con el cliente, de control de calidad, etc. En la práctica la mayoría de innovaciones parecen ser una mezcla de cambios y mejoras de servicios anteriormente existentes⁶³.

Bilderbeek y otros presentan un modelo de cuatro dimensiones de la innovación en servicios que sirve como herramienta para describir la actividad innovadora del sector servicios. Las innovaciones se sitúan en cualquiera de las cuatro dimensiones de la actividad del sector que se muestran en la figura 1. A continuación se describe cada una de dichas dimensiones⁶⁴:

1. *Dimensión 1. Concepto de nuevo servicio.* Las innovaciones de servicios pueden ser visibles, sobre todo cuando implican provisión del producto, pero generalmente son una nueva idea o concepto de cómo organizar una solución a un problema. Es decir, lo fundamental es que su aplicación sea novedosa dentro de un mercado particular. Por ejemplo, la introducción de servicios de transporte puerta a puerta es un nuevo concepto de transporte que atiende las necesidades de los usuarios. Su introducción supone un nuevo concepto de transporte en el sector de transporte público.
2. *Dimensión 2. Nueva interfaz con el cliente:* Un segundo elemento importante de las innovaciones en servicios es el diseño de la interfaz entre el proveedor del servicio y sus clientes. En el sector servicios cada vez más frecuentemente

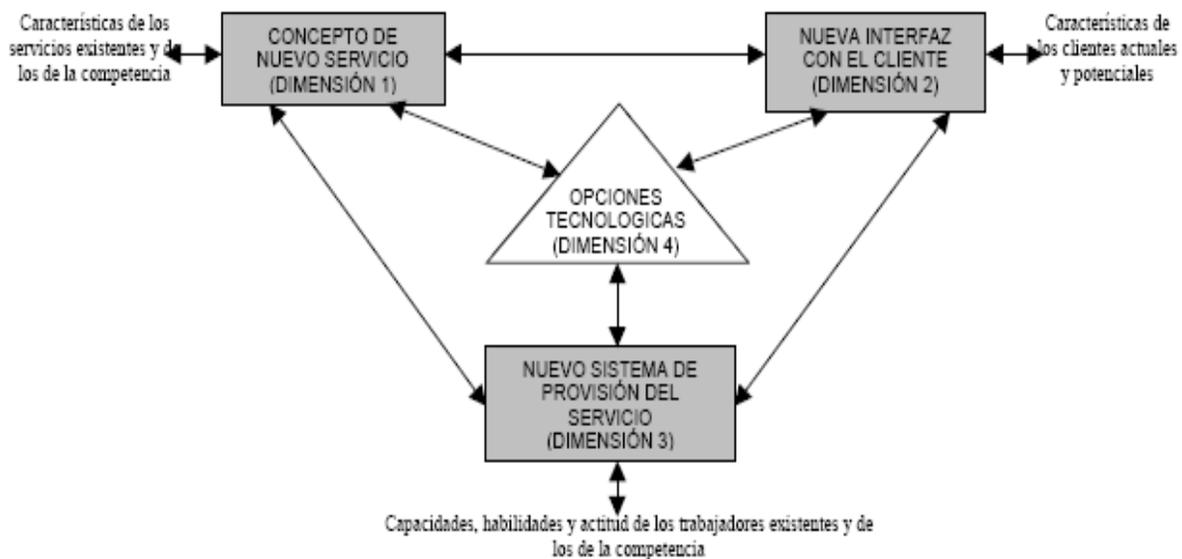
⁶² JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 23.

⁶³ Ibíd, p. 24.

⁶⁴ Ibíd, p. 24-25.

los productos se ofrecen y comercializan orientados de forma específica a grupos de consumidores en particular atendiendo a sus necesidades y exigencias. Por ello, cada vez es más importante la comunicación entre los proveedores del servicio y los clientes, generando así una gran área para la introducción de innovaciones. Estas innovaciones en las relaciones entre proveedor y sus clientes generalmente implican tecnologías de la información. La introducción de centros de llamadas o de información al cliente (que pueden ser asistidos mediante ordenador o Internet) y el telemarketing son ejemplos de cambios en la forma de acercarse y proveer a los clientes.

Figura 1. Modelo dimensional de la innovación en servicios



Fuente: JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 24.

3. *Dimensión 3. Nuevo sistema de provisión (distribución y entrega) del servicio y Organización:* Como en el caso anterior, esta dimensión se centra en la relación entre proveedor y sus clientes. Se refiere a los arreglos organizativos internos que se hacen para permitir a los trabajadores realizar mejor su trabajo

y ofrecer los productos de servicio de forma adecuada. Un ejemplo es la introducción del comercio electrónico en las compras, que supone un cambio en la forma en que se relacionan proveedor y cliente y un cambio en la forma de provisión del servicio.

4. *Dimensión 4. Opciones tecnológicas.* Como señalan Bilderbeek y otros, la innovación en servicios es posible sin innovación tecnológica, es decir, la tecnología no es siempre una dimensión⁶⁵. De hecho, como apuntan Djellal y Gallouj⁶⁶, hay servicios donde la tecnología es un factor externo en la producción de las características del servicio y el servicio se podría proveer sin ella. Sin embargo, en muchas innovaciones en servicios la tecnología juega un papel importante. En la práctica hay una gama de relaciones entre tecnología e innovación en servicio. No obstante, el conocimiento de las opciones tecnológicas disponibles, el grado de disponibilidad de la tecnología necesaria o el conocimiento necesario para que puedan demandar sus necesidades de tecnología varía de una empresa de servicios a otra. Actualmente las tecnologías más comunes en servicios son las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esta situación contrasta con revoluciones tecnológicas anteriores, que afectaron de una manera importante a las manufacturas, pero no a los servicios. Este hecho se debe en gran medida al carácter intangible de los servicios y al papel fundamental que la información y el conocimiento juegan en muchas de estas actividades.

En general, cualquier innovación en servicios implica una combinación de las dimensiones mencionadas. Un servicio totalmente nuevo requerirá el desarrollo de un nuevo sistema de provisión del producto, provocará cambios en la organización

⁶⁵ BROWNING, H. L. y SINGLEMANN, J. Op. Cit. Citado en: JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 25.

⁶⁶ DJELLAL, F. y GALLOUJ, F. "Services and the Search for Relevant Innovation Indicators: A Review of National and International Surveys". En: Science and Public Policy, Vol. 26, No. 4, p. 218-232. Citado en: JACOB E., Marta; TINTORÉ S., Joaquín y TORRES T., Xavier. Op. Cit., p. 25.

del trabajo y en la relación proveedor-clientes, generará nuevos usos de las TIC's, etc.

1.1.4 Diseño y rediseño de servicios. El diseño de servicios es la estructuración de las partes componentes o actividades que dan a esa unidad un valor específico, es un prerrequisito para la producción del servicio, al igual que el pronóstico de su demanda. El resultado de la decisión de diseño del servicio se transmite a la parte operativa de la empresa en forma de especificaciones, en las cuales se indican las características que se desea tenga el servicio.

Una estrategia general para introducir los nuevos servicios y retirar los antiguos se puede emplear para mantener la tecnología existente y que la capacidad de ofrecerlos pueda permanecer estable. A medida que los servicios existentes experimentan una menor demanda, se diseñan y hacen nuevos servicios. Algunas veces, mediante esfuerzos promocionales de mercadotecnia, se puede mantener un servicio más tiempo con vida, aunque en la realidad las transiciones no son tan fáciles. Los requerimientos para diseñar servicios diferentes no son idénticos y siempre son necesarios algunos cambios.

Debido a que los servicios no pueden ser tocados, examinados o probados, con frecuencia la gente recurre a las palabras en su esfuerzo por describirlos. Lynn Shostack, un precursor en el desarrollo de conceptos de diseño para servicios, ha destacado cuatro riesgos en el intento por describir los servicios sólo con palabras⁶⁷:

- Simplificación excesiva.
- Incompleto.
- Subjetividad.
- Interpretación sesgada.

⁶⁷ CABIEDES, Luís Eduardo. Desarrollo y diseño del servicio. México: Editorial McGraw-Hill, 2001, p. 31.

Para el sistema de desarrollo de nuevos servicios se debe contar con cuatro características básicas:

- Ser objetivo, no subjetivo.
- Ser preciso, no inconcreto.
- Atenerse a los hechos, no a las opiniones.
- Ser metódico.

Debido a que, como se ha mencionado anteriormente, los servicios se producen y consumen en forma simultánea y con frecuencia implican interacción entre empleados y clientes, también es fundamental que el proceso de desarrollo del nuevo servicio involucre tanto a empleados como a clientes. Con frecuencia los empleados son el servicio o al menos desempeñan o proporcionan el servicio.

Cuando se diseñan nuevos servicios o se rediseñan servicios ya existentes, se dan diferentes tipos de nuevos servicios⁶⁸:

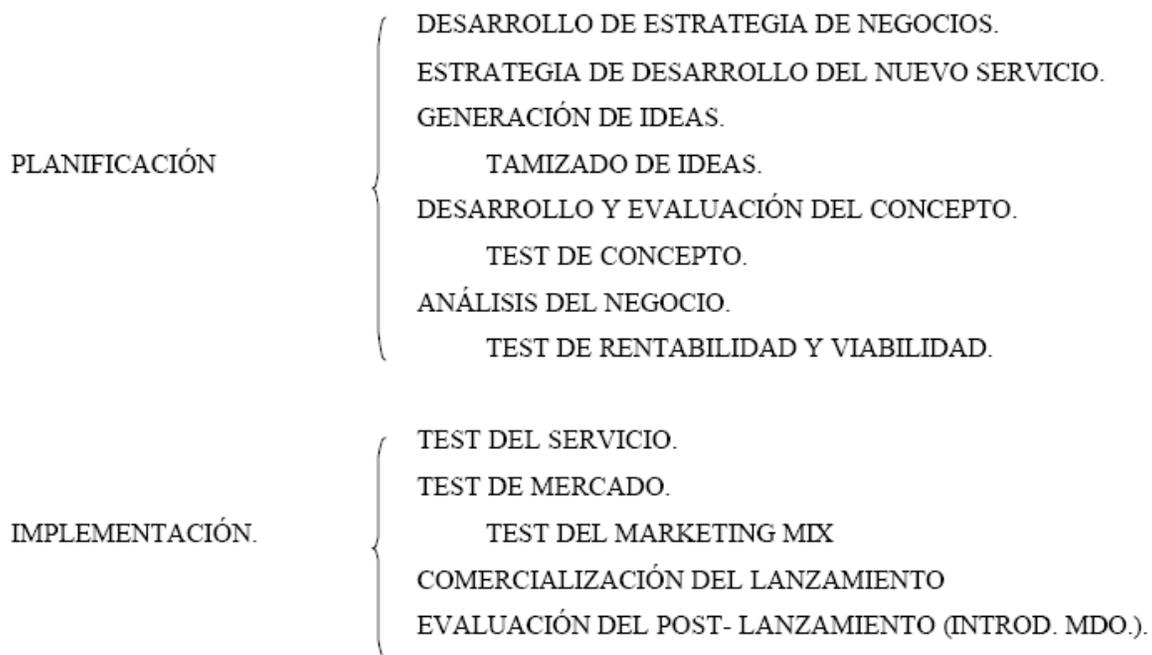
- *Las grandes innovaciones.* Nuevos servicios para mercados todavía no definidos.
- *Los negocios nuevos.* Nuevos servicios para un mercado ya existente.
- *Los nuevos servicios para mercados atendidos en la actualidad.* La competencia ya los tiene.
- *Las extensiones de líneas de servicio.* Novedades en las líneas de servicio ya existentes.

⁶⁸ Ibíd, p. 33.

- *Las mejoras en los servicios.* Representan quizá el tipo más común de innovación en los servicios.)
- *Los cambios de estilo.* Cambian sólo la apariencia del servicio.

En la figura 2 se presentan las etapas del diseño de nuevos servicios.

Figura 2. Etapas del diseño de nuevos servicios



Fuente: CABIEDES, Luís Eduardo. Op. Cit., p. 37.

El diseño de nuevos servicios o el rediseño de servicios ya existentes, constituyen un proceso compuesto por seis elementos fundamentales⁶⁹:

1. *Generación de la idea.* Las ideas se pueden generar a partir del mercado o de la tecnología. Las ideas del mercado se derivan de las necesidades del consumidor, por lo que la identificación de las necesidades del mercado puede

⁶⁹ *Ibíd*, p. 51-63.

llevar entonces al desarrollo de nuevas tecnologías y servicios para satisfacer estas necesidades. Por otro lado las ideas también pueden surgir de la tecnología disponible o nueva.

2. *Selección del servicio.* No todas las ideas nuevas deben desarrollarse para convertirlas en nuevos servicios. Las ideas para nuevos servicios deben pasar por lo menos tres pruebas: el potencial del mercado, factibilidad financiera, compatibilidad con operaciones. Antes de colocar la idea de un nuevo servicio en el diseño preliminar se le debe someter a los análisis necesarios que se organizan alrededor de estas tres pruebas. El propósito del análisis de selección es identificar cuales son las mejores ideas.
3. *Diseño preliminar.* Esta etapa del diseño de un servicio se relaciona con el desarrollo del mejor diseño para la idea del nuevo servicio. Cuando se aprueba un diseño preliminar, se puede construir un prototipo para someterlo a pruebas adicionales y análisis. En el diseño preliminar se toma en cuenta: costo, calidad y rendimiento del servicio. El resultado debe ser un diseño de servicio que resulte competitivo en el mercado y que pueda producirse.
4. *Construcción del prototipo.* La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes, pero a diferencia del diseño de productos en el cual se pueden diseñar varios prototipos que constituyen variaciones del producto final, en el caso de los servicios dada su complejidad solo es posible y práctico diseñar un prototipo lo más cercano posible al servicio final esperado y sobre él se realizarán los ajustes necesarios.
5. *Pruebas.* Las pruebas en los prototipos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Aquí también hay una diferencia sustancial con respecto al diseño de productos. Si bien en éste una manera de apreciarlo es construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado, en el caso de los servicios, nuevamente debido a su complejidad lo que procede es

diseñar un prototipo lo más cercano posible al servicio final esperado, el cual será el único apoyo de la prueba de mercado. Eso sí, lo que se debe prever es la posibilidad de realizar ajustes según se vayan dando los resultados de la prueba. Las pruebas de mercado casi siempre duran entre tres meses y un año y se limitan a una región geográfica pequeña. El propósito de una prueba de mercado es obtener datos cuantitativos sobre la aceptación que tiene el servicio entre los consumidores.

6. *Diseño definitivo del servicio.* Como resultado de las pruebas en el prototipo se pueden incorporar ciertos cambios en el diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el servicio puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño de la versión final. La atención se coloca en la terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la oferta del servicio. A medida que el proyecto de desarrollo avanza a lo largo de cada fase, los riesgos y el potencial del proyecto son analizados y evaluados, tanto desde el punto de vista técnico como de negocios, de manera que en todas las etapas del proceso cualquier proposición para el nuevo servicio pueda eliminarse o ser diferida.

El nivel de gestión en la administración del proceso de diseño del servicio determinara, no solo el éxito del servicio sino también el futuro de la empresa que lo ofrece. El énfasis en el desarrollo del servicio puede ser externo (dirigido al mercado), interno (dirigido a la tecnología y la innovación) o una combinación de ambos. “Las organizaciones sobresalientes siempre encuentran la mejor combinación”⁷⁰.

MARKETING DE SERVICIOS

⁷⁰ Ibíd, p. 62.

De acuerdo a Lovelock existen tres maneras fundamentales de enfocar el proceso de introducción de nuevos servicios⁷¹:

- ⇒ *Impulso en el mercado.* De acuerdo con este enfoque "se debe fabricar lo que se puede vender". En este caso los nuevos servicios quedan determinados por el mercado, dando muy poca importancia a la tecnología existente y a las operaciones. Las necesidades del cliente son la base primordial (o única) para la introducción de nuevos servicios. Se puede determinar el tipo de nuevos servicios que se necesitan a través de la investigación de mercado o la retroalimentación de los consumidores.

- ⇒ *Impulso de la tecnología.* Este enfoque sugiere que "debe venderse lo que se puede hacer". De acuerdo con esto, los nuevos servicios deben derivarse de la tecnología con poca consideración del mercado. La tarea de mercadotecnia es la de crear un mercado y vender los servicios que se ofrecen.

- ⇒ *Interfuncional.* Con este enfoque, la introducción de nuevos servicios tiene una naturaleza interfuncional y requiere de la cooperación entre mercadotecnia, ingeniería y otras funciones. El proceso de desarrollo de nuevos servicios no recibe el impulso del mercado ni de la tecnología, sino que queda determinado por un esfuerzo coordinado entre funciones; el resultado debe ser servicios que satisfacen las necesidades del consumidor mientras que utilizan las mayores ventajas posibles en la tecnología. Este enfoque resulta difícil de implementar debido a las rivalidades y fricciones interfuncionales.

Adicionalmente, el autor señala que existen cinco factores que influyen las oportunidades de mercado para un nuevo servicio:

- Cambio económicos (la gente puede tener medios para adquirir un nuevo producto).

⁷¹ LOVELOCK, Christopher. Op. Cit., p. 112 ss.

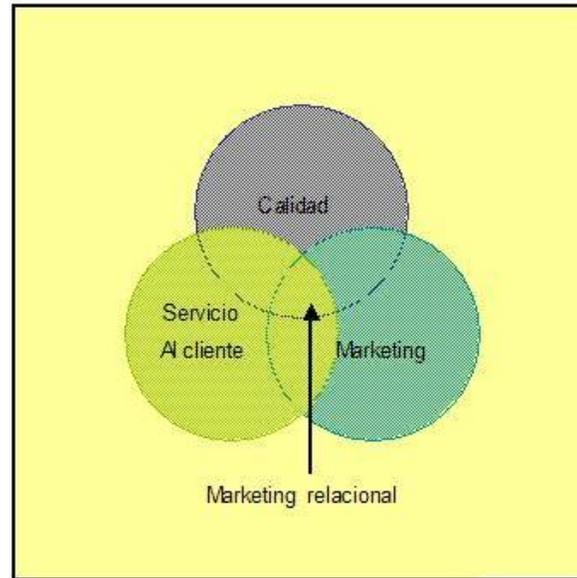
- Cambios sociológicos y demográficos (aumento o disminución en el tamaño de las familias).
- Cambio tecnológico.
- Cambios políticos y legales (traen nuevos arreglos de comercio, tarifas, requerimientos de contratos de gobierno).
- Otros como práctica del mercado, estándares profesionales, proveedores y distribuidores.

Los administradores de servicios deben estar conscientes de estos factores y ser capaces de anticipar los cambios en las oportunidades del servicio.

4.2.1 El marketing relacional como modelo de marketing de servicios. El *Marketing Relacional* inicia su operación del marketing uno a uno y como su nombre lo sugiere busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas (Cram, 2003, p. 21).

Éste es un concepto relativamente nuevo y desarrolla esencialmente teorías del marketing de servicios, éste adopta generalidades que derivan de teorías provenientes de las doctrinas generales del marketing y esta dando un nuevo enfoque en el cual compromete a toda la organización hacia el mercado, buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los clientes. El marketing relacional relaciona en un solo proceso el servicio al cliente, la calidad y el marketing, tal como se ve en la figura 3. Y es que al fin de cuentas el verdadero negocio de toda empresa es precisamente hacer clientes, mantenerlos y hacer maximizar su rentabilidad.

Figura 3. Elementos relacionados en el marketing relacional



Fuente: (Cram, 2003, p. 18).

Abad (2005) define el marketing relacional como el

Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, distribuidores y a cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

Las diferentes acciones o iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos, dirigidos a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores (p. 9).

Desde varios enfoques se puede establecer que la mayor preocupación de las compañías es retener a sus clientes generándoles altas cuotas de satisfacción sin descuidar y procurar recuperar a aquellos clientes insatisfechos. El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que tanto el cliente como la empresa pueden obtener, el establecimiento de una cooperación a largo plazo, la calidad para aportar mayor valor al cliente y por último el compromiso de incluir a varios sectores de la corporación así como a los empleados, vendedores, proveedores e incluso los mismos clientes.

Fidelización, vinculación y retención de clientes son tres palabras de moda en el área del marketing cuyo único deseo es el de mantener a los mejores clientes de la empresa en ella. Así también se puede encontrar otra forma de ver éste enfoque el cual se relaciona con el marketing uno a uno, el cual en un mundo donde el mercado y la oferta son tan cambiantes, es necesario que al cliente se le atienda de la mejor manera; y no en el servicio, sino que en la interrelación que existe entre el consumidor y una empresa. Conocer al cliente es lo más importante ya que es fundamental no conocer su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, etc. Todo esto con el fin de identificarlos e individualizarlos y así hacer que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa.

Es importante saber diferenciar a los clientes, ya que no todos son iguales, poseen gustos diferentes, así que, es aquí donde se tiene que saber reconocerlos debido a que existen clientes que llegan a generar un mayor margen de compra y ganancia en una empresa. Son a estas personas a las que se les dará un trato especial y no se les descuidará nunca, enviándole información actualizada, invitándoles a eventos especiales, y realizando un sin fin de actividades personalizadas, que generarán un nivel de confianza y lealtad por parte del cliente,

haciendo que éste se sienta importante y no cambie sus hábitos de compra o que los mejore conservando así a los mejores consumidores.

La interacción con el cliente, es la etapa donde se da inicio a una estrategia de marketing uno a uno, debido a que es aquí donde se entra en contacto con éste de manera más personalizada, generando una comunicación en la cual se sabrá qué productos o servicios específicos está buscando un consumidor. Esto con el fin de seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido.

Con todo lo expuesto anteriormente puede concluirse que al implementar una estrategia de Marketing uno a uno, es posible obtener varios beneficios como el de recortar gastos en campañas, promociones, vender más rápido, abandonar segmentos de negocios que no sean rentables, eliminar costos burocráticos, ya que existiendo una interrelación tan profunda y teniendo bases de datos confiables, se conoce todo y se satisface de la mejor manera a todos los clientes.

Sin embargo, es importante rescatar que así como una empresa quiere lealtad por parte de sus clientes, también debe existir lealtad de una compañía, viendo éste proceso no como una simple segmentación sino como una eficaz comunicación que dará como resultados beneficios y duraderos para las dos partes. Con esto, cada individuo se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a pagar un dinero extra si son satisfechos sus deseos más importantes y si nota que ha existido una atención más especial y personalizada. Todo esto posee una evolución que se dirige hacia el renacer de la administración de las relaciones con el cliente o también conocida como CRM, cuyo único deseo es el de mantener a los clientes en la empresa.

Una administración excelente en las relaciones con el cliente puede depender de aspectos tales como el compromiso con los clientes, los estándares de servicio

enfocados al cliente y la administración de los recursos humanos (Abad, 2005, p. 13). A continuación se describe cada uno de ellos.

Compromiso con los clientes. Hoy, las empresas que realmente creen en la calidad de sus productos hacen fuertes compromisos con sus clientes. Los compromisos dan a conocer la preocupación que se pueda sentir por los consumidores. El propósito de cualquier negocio es conseguir y mantener clientes. Tradicionalmente, las empresas se han centrado en la captación de clientes o “*Marketing Atraction*”. El coste de conseguir un nuevo cliente es alto y en realidad, la venta a un nuevo cliente es tres o cuatro veces más cara que vender a un cliente que ya existe. En gran parte de los casos, un cliente cambia de proveedor antes de que este haya amortizado el esfuerzo realizado para captarlo. El Marketing Retention se basa en retener a los clientes (fidelización) y generar beneficios en base a los clientes actuales. Cuanto mayor sea la duración de la relación de un cliente con una empresa, mayores van a ser los beneficios para ésta.

Estándares de servicio enfocados al cliente. Hoy por hoy, la calidad es un requisito mínimo para competir en cualquier mercado y la evidente paridad de los productos elaborados en diferentes países hace que las compañías se vean obligadas a buscar nuevos diferenciadores. Es así como, en las últimas décadas el servicio al cliente se toma cada vez más en serio y se considera como un factor primordial de diferenciación que permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Esto sobreviene sin importar el sector de actividad o si se comercializa un servicio o un producto. Los empleados además de una estabilidad laboral y una paga competitiva valoran, incluso más, otros aspectos como trabajar con líderes que los inspiren, un ambiente de trabajo agradable y un sentido de propósito en su labor más allá de la paga.

En consecuencia, el esquema de compensación a los empleados hace parte de la calidad del servicio que se entrega, es decir, un empleado satisfecho es leal a los

valores de la compañía y de igual manera está dispuesto a ir más lejos en lograr la satisfacción del cliente, debido a que se identifica con la compañía y siente que en la medida en que esta gane él gana. Estos son niveles de desempeño o experiencias medibles que definen la calidad del contacto con el cliente. Los estándares de servicio pudieran incluir estándares técnicos, como los tiempos de respuesta (contestar el teléfono a los dos timbrazos) o estándares de comportamiento (uso del nombre del cliente siempre que sea posible).

La administración de los recursos humanos. Consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal.

Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes

para que la calidad total tenga éxito. En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

Las empresas que se enfocan en la administración de las relaciones con los clientes capacitan al personal de contacto de manera que se les sea fácil tratar con consumidores molestos. Estos deben saber escuchar para manejar al cliente y acto seguido responder para brindar ayuda. Resulta difícil presentar una visión de actividades relacionales, identificando que tipo de relaciones son o no propias de la dirección de marketing y su equipo.

Si de verdad se consideran a estos factores como medios de innovación y dinamización el curso de la empresa, así también no debería dudarse en considerarlos como protagonistas de las mismas. De cualquier forma, el conocimiento de éste fenómeno puede crear las bases para impulsar cualquier área en la empresa así como las mejoras y cambios necesarios para ofrecer un valor superior a los clientes.

4.2.2 La administración de la lealtad como base del marketing de servicios.

Frederick Reichheld (2007) muestra como

Los beneficios económicos de la lealtad al cliente a menudo explican por qué una empresa obtiene mayores utilidades que sus competidores. Para encontrar clientes leales, se requiere una orientación hacia aquellos segmentos en los cuales la empresa puede proporcionar un valor superior. La conservación de esos

clientes a menudo es una función de desarrollar también la lealtad de los empleados (p. 245).

Para Reichheld el modelo de administración basada en la lealtad debe fundamentarse en seleccionar los clientes que a largo plazo son adecuados para la empresa y no “desgastarse” en aquellos que si bien traen beneficios altos inmediatos, no son leales a la empresa. Para ello es necesario desarrollar la oferta de los servicios de manera tal que atiendan necesidades específicas de los clientes, no solo en el costo plazo sino previendo sus necesidades futuras. Al mismo tiempo, es necesario asegurar la lealtad de los empleados a través de incentivos y, lo que es más importante, haciendo que éstos identifiquen las necesidades y beneficios de los clientes con sus propias necesidades y beneficios. Ambos elementos deben ser realizados con base en estudios sistemáticos que permitan realizar medidas objetivas de lealtad.

Y es que necesariamente la administración basada en la lealtad debe desarrollarse a partir del conocimiento preciso de las causas de la lealtad de los consumidores. Mucho más si se tiene en cuenta que la mayor parte del porcentaje de los ingresos de la empresa proviene de clientes leales, por lo que es determinante mantener dicha lealtad a través de programas de fidelización, incluso a veces por encima de la dedicación de recursos y esfuerzo a captar clientes nuevos, aunque lo ideal es establecer un equilibrio entre ambas actividades. El concepto de lealtad se contrapone al de libertad de elección entre las posibilidades del mercado. Se supone que la lealtad implica una fe y una confianza del consumidor respecto alguna marca o empresa, genera resultados gratificantes y, como todo hábito de conducta, ahorra energía en el proceso de decisión. Esa sería, a nivel psicológico amplio, la raíz de la lealtad o la rutina en la repetición de determinados hábitos gratificantes en la conducta humana.

Ahora bien, emplear la administración basada en la lealtad como elemento de la mercadotecnia de servicios significa conocer de la forma mas precisa posible

los deseos de los clientes y buscar el modo de satisfacerlos mejor que la competencia. Son los consumidores quienes atraen el producto. Se está dando en las empresas un cambio, cada vez más claro, que consiste en pasar de poner el énfasis en los inventarios que hay que vender a la fabricación sobre pedido a partir de las necesidades de los consumidores, conocidas de alguna manera. En el análisis de la lealtad ya no se plantea la pregunta genérica por las necesidades de los clientes sino más específicamente se trata de saber por qué los clientes fieles prefieren nuestro servicio o empresa, por qué son leales, las causas de la lealtad y a partir de ahí retenerlos, buscar clientes semejantes, ampliar nuestro segmento de mercado y atender todo el mercado potencial mediante la estrategia de ampliación de la base de clientes, es decir penetración en el mercado, unida a la de especialización/ diferenciación de la empresa. Desde esta perspectiva se afirma que es más fácil y rentable una estrategia de conservación y ampliación de clientes, para un negocio ya existente, que el buscar nuevas necesidades rentables, negocios nuevos, productos nuevos o clientes nuevos.

La administración basada en la lealtad constituye un elemento estratégico fundamental para la mercadotecnia de servicios e integra cuatro elementos determinantes: el aseguramiento de la lealtad de los clientes adecuados para la empresa, la oferta de productos y servicios que atiendan en el largo plazo las necesidades específicas de los clientes, el aseguramiento de la lealtad de los empleados y la identificación de ésta con la de los clientes, y el desarrollo de mediciones de lealtad.

La confianza es un valor principal en la retención y fidelización. Ciertamente, las relaciones más avanzadas se fundamentan en la firme esperanza que cada parte deposita en la otra. El marketing relacional incide sobre la confianza en las personas así como las ideas que motivan al CRM, la cual es llevar la administración de las relaciones con el cliente. La confianza se genera desde las

primeras transacciones o relaciones primarias entre la empresa y el cliente. En su desarrollo, están dependerán de dos factores⁷²:

1. El nivel de expectativas generado en el cliente, que ha de ser:
 - Lo suficientemente alto como para incentivar su contratación.
 - Realista, para evitar la desconfianza.
 - Flexible, para permitirnos seguir creciendo en el tiempo.

2. El nivel de expectativas del cliente, que es necesario conocer previamente para ofrecerle:
 - Aquello que verdaderamente esta demandando: ajuste a intereses.
 - Una respuesta que evite asociaciones con experiencias anteriores no adecuadas: ajuste a desinterese.

Se puede establecer una asociación directa entre confianza y negociación si se considera que, negociar es una forma de avanzar en el logro de intereses a través de una acción decidida mutuamente. De cualquier forma, un buen acuerdo es aquel que satisface a ambas partes. Donde el juego de la negociación obliga a evolucionar desde la desconfianza hacia la confianza. Una diferencia entre un acuerdo transaccional y otro relacional esta en la posibilidad de continuidad del mismo en el futuro. Sin embargo, en los acuerdos relacionales no se pretende poder llegar al acuerdo sino más bien seguir avanzando hacia el punto de satisfacción óptima de las partes.

Es éste recorrido de satisfacción mutua y predisposición para lograr lo que genera confianza y desde ésta se podrá conseguir la fidelización. En la tabla 3 se

72

aprecian los diferentes aspectos identificados como variables de lealtad de los clientes.

Tabla 3. Variables de lealtad de los clientes

Nivel de contratación de productos y servicios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial de contratación del cliente versus contratación real. ▪ Suscripción o compra actual versus transacciones históricas. ▪ Productos o servicios contratados en exclusiva versus compartidos con otros competidores. ▪ Contratación de productos de alta vinculación (aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de relación futura con la empresa).

Tabla 3. (Continuación)

Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antigüedad promedio de los productos contratados. ▪ Número y valor de los productos contratados en un determinado periodo. ▪ Índice de respuesta la propuesta de nuevos

productos.

- Cancelación de servicios sujetos a renovación en el tiempo.

Interacción del cliente con distintos canales de venta utilizados por la empresa

- Canales propios versus canales alternativos.
- Frecuencia de visitas.
- Tiempo promedio de visitas.
- Posición relativa de la interacción versus potencial y tiempo o número de contratos realizados en los competidores.

Recomendación de la empresa o productos a familiares y amigos

- Respuesta a promociones amigo hace amigo.
- Nivel de iniciativa en la recomendación de nuevos clientes.

Participación en actividades de comunicación y promociones

- Presencia en eventos, presentaciones de productos, etc.
- Inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre la empresa o sus productos.
- Número de miembros o empresas que participan.
- Nivel de retroalimentación:
 - ⇒ Respuestas a cuestionarios para adecuación y actualización de información.
 - ⇒ Participación en actividades de dinamización no

necesariamente dirigidas a la venta. ⇒ Solicitud de información sobre la empresa o sus productos ⇒ Canales de comunicación utilizados: correo, teléfono, etc.
▪ Exclusividad en la participación
Lealtad explícita
▪ Cláusulas aceptadas en los contratos. ▪ Lealtad por ventaja. ▪ Sensibilidad al precio. ▪ Búsqueda de nuevas alternativas.

Fuente:

4.2.3 Fidelización y marketing relacional. Conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing relacional. La fidelización no es sino el reflejo en el cliente de todo ello. La conexión entre marketing relacional y fidelización se produce mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente, que tendrá como contrapartida su lealtad.

La expresión del deseo de satisfacción lleva implícita un alto nivel de conocimiento de las necesidades del individuo. Es aquí donde la oferta de la empresa interviene, tomando como propia la necesidad del cliente para ofrecerle una respuesta que éste no puede o no desea solucionar por sus propios medios. Las cualidades de los productos o servicios, su promesa de reposición de una carencia, son una llamada al comprador y es el marketing relacional el que nos ayudará a concretar ese “algo” que permita detectar la relación existente entre la expresión del deseo y lo

esperado. Con una fidelidad: convertir la promesa de satisfacción en una realidad sostenible en el tiempo⁷³.

Existen programas de fidelización que inciden sobre los valores emocionales, se les llama de alguna forma programas de recompensa. Entre otras cosas porque estimulan la elección del cliente ofreciendo beneficios que incidan sobre aquello que verdaderamente resulte motivador como por ejemplo; un viaje, una agenda, una llamada para el cumpleaños, etc. La fidelización tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo y de ver que será cumplido. El marketing relacional pone en las manos de la empresa los mecanismos para incidir sobre la misma.

El rol de la empresa, en lo que se refiere a las necesidades del cliente, debe concentrarse en adecuar la oferta sobre la base de la experiencia que esta dispone de los comportamientos del consumidor. Establecer relaciones no es sino conocer al cliente para ofrecer una amplia gama de ofertas adecuadas, entenderle como individuo, hacer que se sienta diferente y tratarle como amigo.

Un programa de fidelización supone, además de un soporte de alto valor para su recopilación y actualización de informaciones importantes sobre el cliente, un autentico análisis de las mismas. Existen algunas claves para seguir un programa de fidelización como⁷⁴:

- Innovación, creatividad, tecnología.
- Notoriedad del programa.
- Participación activa de titulares.
- Nivel de penetración del programa/ total clientes.
- Influencias en decisiones de compra.
- Valor percibido por la participación.

73

74

- Ajuste nivel de compra/ recompensa.

Es indiscutible que la correcta articulación de un programa de fidelización ha de incorporar la puesta en marcha de un sistema que permita⁷⁵:

1. Adquirir información, de forma permanente.
2. Facilitar la toma de decisiones en el corto plazo.
3. Planificar correctamente el futuro en el medio y largo plazo.

Es preciso diferenciar fidelización de vinculación; si bien puede existir una relación, la vinculación incluye elementos de dependencia y de obligación a lo que la fidelización carece a los hace ver mucho más sutil mediante el compromiso que puede unir a las partes en una relación donde se entiende de no defraudar la confianza lograda y depositada en las partes. Aún cuando ya resulta una verdad reconocida que el objetivo de cualquier organización con fines lucrativos es la obtención de ganancias también lo es el hecho de que la vía para lograr la misma y mantenerla en el futuro, es mediante la satisfacción de los clientes externos.

Sin embargo, no goza de igual aceptación la idea de que todo trabajador dentro de una entidad es un cliente a satisfacer y que ambos tipos de cliente se encuentran unidos de forma indisoluble. A estos se les puede encontrar vinculados por al menos dos elementos fundamentales:

- Si bien los trabajadores constituyen la fuente de generación de la ganancia de las entidades, esta no se materializa sino es a través del intercambio con los clientes externos.
- Al tiempo que el mantenimiento e incremento de la adquisición de los productos o servicios de las entidades por parte de los clientes externos depende de su satisfacción, esta se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno (trabajador).

75

Para la medición de la satisfacción de los clientes, se parte del hecho de considerar la satisfacción bajo un enfoque aditivo, es decir, contemplando la satisfacción como el resultado de la suma de la satisfacción con cada uno de los atributos mediante los cuales los clientes valoran la calidad del producto recibido.

“La valoración que los clientes realicen sobre los distintos atributos, se obtiene a través de encuestas aplicadas a estos una vez de adquirido los productos, estas encuestas presentan un listado de atributos así como una escala evaluativa, que generalmente es expresada en términos numéricos con el fin ponerle nota al servicio o al producto”⁷⁶.

Para la realización de un análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos (trabajadores) se pueden utilizar los siguientes indicadores⁷⁷:

- *Contenido del trabajo*: referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.
- *Trabajo en grupo*: relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee éste tipo de clientes.
- *Estimulación*: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.
- *Condiciones de trabajo*: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas.

76

77

- *Condiciones de bienestar:* relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.

El estudio de los niveles de satisfacción de los clientes externos se puede efectuar mediante el uso de tres tipos o grupo de atributos⁷⁸:

- *Vinculados a la persona:* tales como porte y aspecto, trato, dominio idiomático, diligencia, etc.
- *Vinculados al producto:* tales como temperatura, presencia, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- *Vinculados al local:* tales como higiene, orden, estado técnico, confort, temperatura, atractivo estético, etc.

Es importante señalar que estos tres atributos se podrían considerar fundamentales en el nivel de satisfacción de los clientes, así como señalar que la relación entre vinculación y fidelización se origina a partir de un fuerte lazo obtenido con el cliente a razón de la causa-efecto entre ambas.

Muchos vinculan o utilizan el término retención para referirse a ciertas actividades de fidelización de clientes. Sin embargo la retención hace referencia a una reacción de la empresa por evitar la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta, dichas acciones pueden realizarse en forma más puntual como para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar acciones de captación por parte de otras empresas. Ante esto será el cliente quien valorará si decide o no, quedarse o irse⁷⁹.

78

79

Las acciones de fidelización han de servir para crear un clima de confianza que favorezca la resolución de los conflictos que puedan existir. Es por esto que resulta básico en una planificación de la retención de clientes conocer de alguna forma cuales son las causas que originan la pérdida de estos. Los motivos se pueden sintetizar en las siguientes causas⁸⁰:

- Acciones de la competencia encaminadas a mejorar su situación actual.
- Factores ajenos a la relación: cambios de ciudad, socioeconómicos, laboral o simplemente fallecimiento.
- Quejas y reclamos muchas veces que no poseen explicaciones por parte del cliente y que causan el abandono.
- Quejas y reclamos explicadas por el cliente y que no son atendidas por la empresa.
- Desvinculación progresiva generada por una relación sin incentivos.
- Acumulación de situaciones no favorables que sin generar quejas directas terminan por desvincular al cliente de la empresa.
- Errores en los procedimientos de comunicación necesarios para crear vínculos entre la empresa y clientes.

Los anteriores motivos pueden tener distintas incidencias a lo largo del ciclo relacional del cliente. Se puede hablar, efectivamente de un conjunto de hechos negativos, de los cuales, el último es el que frecuentemente las empresas consideran con seguridad será el motivo del abandono. Invertir en el conocimiento del proceso que ha generado la pérdida es tan importante como conocer cómo relacionarnos con éxito con los clientes. A continuación se señalan algunos procedimientos básicos para gestionar situaciones de crisis o abandono⁸¹:

1. Establecer procedimientos automatizados que permitan señalar los puntos críticos de la relación. De esta manera la empresa podrá centrar recursos en

80

81

un menor número de clientes aportando calidad y profundización a la demanda del cliente.

2. Es necesario realizar un análisis histórico para establecer el proceso que finalmente produjo el abandono. Esta evaluación permite crear adaptaciones anticipadamente que pueden conducir al inicio del proceso de abandono.
3. De lo anterior se debe elaborar una categoría de los clientes según estén propensos al abandono. Esto permitirá aplicar un programa de seguimiento en función del riesgo de abandono y del valor del cliente.
4. No hay que olvidar que, aunque el objetivo final es la retención de clientes, la empresa debe valorar la situación donde no hayan perdedores ni ganadores. Identificar dónde aparece un problema, independientemente de cómo se solucione, debe ser considerado como una oportunidad, ya que todo proceso conlleva a un aprendizaje que representará para las empresas un cambio de visión más agradable.
5. No olvidar que esta no es una segunda oportunidad otorgada por el cliente, si no que será la última. El personal debe estar capacitado para saber escuchar al cliente y saber brindar la mejor opción a sus problemas.
6. La resolución al problema comienza por contar con gestores calificados, con capacidad de decisión y capacitados para aportar soluciones rápidas y definitivas.
7. Las soluciones deben ser flexibles y totalmente pactadas por el cliente, así se podrá dar por finalizado el problema que generó el conflicto. Ante otros procesos de mayor complejidad será necesario realizar en forma metódica supervisiones y en conjunto a ello mantener informado a el cliente sobre los avances de éste, con el fin de una pronta solución.

MARKETING DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Existen pocos textos de mercadotecnia educativa de echo solo se han encontrado tres textos a saber el del autor Martínez Díaz, Fernando. Introducción al marketing educativo. Editorial Uninorte, 2001, el de Zapata, Edgar. Mercadeo educativo, estrategias para promover instituciones y programas 2 edición. 2007 y el de Lynton Gray, Marketing education 1 Edición 1991. Es una evidencia de que el marketing educativo no se considera en el mundo de la educación, la demanda superaba en algunos casos la oferta. Adicionalmente existía una opinión generalizada según la cual, la educación no se podía concebir como un producto de consumo masivo que se podía “mercadear”, aplicando las técnicas de la mercadotecnia. La mayoría de las instituciones educativas todavía consideran al estudiante como un elemento de su cadena de producción y no como un cliente.

Vale observar los comentarios del Dr Martínez Díaz, Fernando en el libro Introducción al marketing educativo Y sobre el marketing educativo, en el que se menciona que ,actualmente, la oferta educativa de la mayoría de instituciones en nuestro medio, no se hace en forma efectiva, debido a diversos problemas, entre los cuales se pueden destacar lo siguientes: desconocimiento de las necesidades, expectativas, e intereses con relación a la formación universitaria de los padres de los estudiantes, ausencia de una relación productiva con los ex alumnos, separación de la comunidad empresarial y sociedad en general; baja demanda estudiantil; mala o inadecuada imagen institucional; falta de fondos o de una planeación efectiva para invertir en el mejoramiento de la calidad educativa y desconocimiento de la mejor forma para promover la educación. (Tomado de Introducción al marketing educativo. Editorial Uninorte, 2001).

Las instituciones que manejen algunos de los problemas aludidos, pueden beneficiarse con la aplicación de la mercadotecnia en las mismas. La aplicación de los conceptos del mercadeo educativo, impulsará a las instituciones a cuestionarse sobre la estructura de los programas educativos (producto), y los de la competencia y la manera en que estos se ajustan a las necesidades y expectativas de sus clientes, los alumnos, la disponibilidad, el lugar, el momento y

la forma como se ofrecen (distribución); los costos que implica invertir en una formación media y sus beneficios (precio); y la información y promoción que se utilice para motivar a sus demandantes potenciales (comunicación). Dichos cuestionamientos, posibilitarán el planteamiento de propuestas que aseguren una oferta educativa más efectiva.

A pesar de que aun la demanda supera a la oferta en algunos programas de educación básica y media, la brecha no solo es más estrecha sino que siguen apareciendo nuevos oferentes de educación que siguen dentro y fuera de cada país, aumentando la competencia en el sector a todo nivel: preescolar, secundaria, universitaria, postgrado y en la educación no formal.

Las instituciones educativas deben tener ideas para ofrecer sus nuevos servicios, promover aquellas ciencias básicas: filosofía, matemáticas, química, física, biología, que hayan visto disminuida su demanda y que son fundamentales para el desarrollo científico y tecnológico de cualquier sociedad, dirigirse a nuevos tipos de estudiantes, pensar en nuevas modalidades, proponer novedosas metodologías de enseñanza, ofrecer sus programas en lugares más accesibles y apropiados, plantear nuevas formas de financiación que faciliten el acceso a las mismas, innovar estrategias de promoción de sus propuestas educativas, en otras palabras deben reformular su orientación desde el punto de vista del mercadeo.

Tradicionalmente las instituciones educativas se encuentran apartadas de la demanda, hacen ofertas generalmente sin estudios acerca de las necesidades de los estudiantes y de la sociedad en general. Las propuestas educativas se basan fundamentalmente en las consideraciones de la oferta: instituciones educativas, sin conocimiento de las expectativas de la demanda: estudiantes, sector empresarial, sector gubernamental y sociedad en general, la aludida separación

se constituye en un caldo de cultivo, a partir del cual se generan desajustes en la oferta educativa.⁸²

4.3.1 Definiciones de mercadotecnia educativa. La planeación estratégica de mercadotecnia, es una forma de buscar nuevas opciones. Por Ejemplo, que los centros docentes no solo deben atender a los núcleos estudiantiles tradicionales con los programas que han ofrecido consuetudinariamente, sino que deben buscarse nuevos tipos de alumnos para la implementación de nuevos programas. La demanda es flexible y crecerá en función de la oferta de programas diversos y de los términos bajo los cuales estén disponibles, por precisar algo, con horarios flexibles, durante periodos de ocho semanas, en lugar de seis meses y con servicio de guardería para los hijos de los alumnos. Otro mercadeo que debe estudiarse es el de los donantes de recursos a la institución. Encontrar las razones por las que aportan, los sujetos más generosos dentro de cada segmento y con base en esa información, diseñar una mejor estrategia de comunicación.

Se plantea la necesidad de estudiar las necesidades de la demanda tanto de usuarios finales como de patrocinadores, así como la tarea básica de la cual dependerá la oferta efectiva de los programas educativos. En términos competitivos es aquella en la que el programa educativo se percibe como proveedor de mayores beneficios y menores costos. “Una organización educativa orientada al mercadeo, es aquella en la cual los intereses y necesidades de los estudiantes son tenidas en cuenta. Otros clientes, padres y empleadores, son también reconocidos y se da atención a sus intereses y necesidades”⁸³

4.3.2 Marketing educativo. Hemos afirmado que el *Marketing Educativo* posee los fundamentos generales del marketing, pero que la complejidad y trascendencia de su aplicación lo diferencian de las otras formas del marketing. Expliquemos

82 Zapata, Edgar. Mercadeo educativo, estrategias para promover instituciones y programas 2 edición. 2007.

83 Lynton Gray, Marketing education 1 Edición 1991.

brevemente en que consiste dicha complejidad y trascendencia. La aplicación del Marketing Educativo resulta compleja y trascendente por las siguientes razones:

- a) El ser humano es simultáneamente el sujeto y el objeto. En las otras aplicaciones del marketing, aunque siempre el ser humano debe ser el sujeto, no es el objeto. Por ejemplo, en el Marketing Financiero el objeto son las diversas operaciones financieras que pueden realizarse, buscando transformarlas en productos al servicio del ser humano. En el Marketing Educativo los seres humanos no solo son los sujetos, también son los objetos que deben transformarse en productos. Esta dualidad debe entenderse en su real dimensión, dentro de un profundo respeto por la dignidad humana y enmarcada en la supremacía de lo social sobre lo individual. El estudiante, como ser humano debe transformarse en un servidor de la sociedad que en últimas constituye el Mercado final de las instituciones educativas.

- b) En el marketing Educativo, todas las actividades que lo operacionalizan son de efecto múltiple por la dualidad sujeto-objeto; no sucede lo mismo con otras aplicaciones del marketing, en las cuales las decisiones tácticas pueden no solo precisarse sino también cuantificar sus efectos. Por ejemplo, agregar gigas de memoria al disco duro de un computador es una operación que bien puede delimitarse en términos de nueva capacidad y nuevos usos. Pero pensar que por el hecho de ofrecerle nueva tecnología al estudiante en sus procesos de aprendizaje, éste la va a asimilar en niveles previamente definidos y con efectos predeterminados, no pasa de ser un absurdo.

- c) Mientras muchas decisiones operativas del marketing general producen efectos que pueden determinarse tanto en direccionamiento como duración,

en el Marketing Educativo no es posible hacerlo, por lo menos con niveles mínimos de confiabilidad aceptable⁸⁴.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se pretende realizar es exploratorio, pues en él se analizarán las diferentes variables que han incidido para la disminución en la demanda educativa de los colegios objeto de estudio. Además se estudiará cuáles son las tendencias que seguirá la educación en Colombia.

MUESTRA

La muestra será extractada de la población compuesta por colegios privados de estratos tres y cuatro de la ciudad de Bogotá, que permitan inferir la información que se pretende validar para este estudio específico. Se estima que existen 1973 colegios privados en Bogotá, los cuales por muestreo simple aleatorio con un nivel de confiabilidad del 95% y el 5% de error, se estima que se deben encuestar 322 colegios privados de Bogotá.

INSTRUMENTOS

Se efectuarán estudios cualitativos en la fase exploratoria; diseñando entrevistas en profundidad y sesiones de grupo, y encuestas que permitan determinar las percepciones que tienen tanto los cuerpos directivos de los colegios y los padres de familia en cuanto a un valor fundamental en el desarrollo de sus hijos como lo es la educación. También es importante indagar las opiniones del consumidor final, que en esta investigación son los estudiantes.

⁸⁴ Zapata, Edgar. *Mercadeo educativo, estrategias para promover instituciones y programas* 2 edición. 2007.

Posteriormente y con base en los hallazgos de la fase exploratoria se estructurará la fase concluyente, diseñando una encuesta que permita cuantificar la información necesaria para proponer el modelo de mercadeo estratégico que permita mejorar la oferta de valor en los colegios objeto de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Eigler, P. y Langeard, E. (2008). *Servucción: el marketing de servicios*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
2. Kotler, P. (2011). *Principios de marketing*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
3. Jacob, M.; Tintoré, J. y Torres, X. (2011). *Innovación en servicios*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
4. Browning, H. y Singlemann, J. (2005). *The Emergence of a Service Society: Demographic and Sociological Aspects of the Sectoral Transformation of the Labor Force in the USA*. Springfield, VA: National Information Service.
5. Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Editorial Pearson Educación.
6. Miles, I. (2004) "Innovation in Services. Part 2: Sectoral and Industrial Studies of Innovation". En: Dodgson, M. y Rothwell, R. (Editores). *The Handbook of Industrial Innovation*. Edward Elgar GB: 2004, p. 243-256.
7. MILES, I. (2005). *Services Innovation, Statistical and Conceptual Issues*. París: Working Group on Innovation and Technology Policy, OCDE.
8. EVANGELISTA, R. y SIRILLI, "Measuring innovation in services". En: *Research Evaluation*, Vol. 5, No. 3, 1995, pp. 207-215.
9. GALLOUJ, F. *Innovation in Reverse Services and the Reverse Product Cycle*. SI4S Topical Paper nº 5, STEP Group, 1998.
10. SUNDBO, J. y GALLOUJ, F. *Innovation in Services*. SI4S Project Synthesis, WP 3-4, 1998; y MILES, I. "Innovation in Services". Part 2: Sectoral and Industrial Studies of Innovation. En: DODGSON, M. y

- ROTHWELL, R. (Editores). The Handbook of Industrial Innovation. Gran Bretaña: Edward Elgar, 1994, p. 243-256.
11. VAN DER AA., W. y ELFRING, T. Innovation and Strategy in Service Firms, ponencia presentada al 11th Annual Strategic Management Society Conference, Toronto: 1991
12. DJELLAL, F. y GALLOUJ, F. "Services and the Search for Relevant Innovation Indicators: A Review of National and International Surveys". En: Science and Public Policy, Vol. 26, No. 4, p. 218-232.
13. CABIEDES, Luís Eduardo. Desarrollo y diseño del servicio. México: Editorial McGraw-Hill, 2001, p. 31.
14. Cram, T. (2003). El poder del marketing relacional. Barcelona: Ediciones Folio.
15. Abad, R. (2005). Reflexiones sobre marketing relacional, fidelización y CRM. México: Editorial McGraw Hill.
16. Reichheld, F. (2007). "Administración basada en la lealtad". En: Lovelock, C. (2007). Mercadotecnia de servicios. México: Editorial McGraw-Hill.
17. REINARES, Pedro J. y PONZOA Casado, Manuel. Marketing relacional. Un enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Bogotá: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2005.
18. DOMÍNGUEZ Collins, Humberto. El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente. Bogotá: Ecoe, 2006.
19. CURRY, Jay. CRM: cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Bilbao: Ediciones Gestión, 2002.
20. DANS Pérez, Enrique. Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital. En: Información Comercial Española. No. 791. Madrid: Ministerio de Economía, abril-mayo 2001.
21. GARCÍA Valcárcel, Ignacio. CRM: gestión de la relación con los clientes. Madrid: Fundación Confemetal, 2001.