



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA
DISMINUIR LA DESERCIÓN ACADÉMICA DE
ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR
VALLEJO FILIAL CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

Autor:

Bach. Delgado Burgos Jesús Joseph

Asesor:

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Línea de Investigación:

MARKETING

Pimentel – Perú

2019



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y
MARKETING**

**ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA DISMINUIR LA
DESERCIÓN ACADÉMICA DE ESTUDIANTES DE LA
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO FILIAL CHICLAYO**

AUTOR

Bach. JESÚS JOSEPH DELGADO BURGOS

PIMENTEL – PERÚ

2019

**ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA DISMINUIR LA DESERCIÓN
ACADÉMICA DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR
VALLEJO FILIAL CHICLAYO**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

Asesor Metodológico

Dr. Urbina Cárdenas, Max Fernando

**Mba. Bustamante Quintana,
Pepe Humberto**

Dr. Callejas Torres Juan Carlos

INDICE

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | 9 |
| AGRADECIMIENTO | 10 |
| RESUMEN | 11 |
| ABSTRACT | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 19 |
| CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO | 19 |
| 1.1 Caracterización del objeto y su relación con el campo de acción de la investigación. | 19 |
| CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN | 79 |
| 2.1 Justificación del Problema..... | 79 |
| 2.2 Caracterización del estado actual del campo de acción:..... | 83 |
| 2.3 Marco conceptual:..... | 122 |
| CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN | 125 |
| 3.1 Definición de la hipótesis..... | 125 |
| 3.2 Determinación de las variables de la hipótesis. | 125 |
| 3.3 Diseño de la ejecución: | 127 |
| SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE | 133 |
| CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO | 133 |
| 4.1 Fundamentación del aporte práctico | 133 |
| 4.2 Construcción del aporte práctico | 134 |
| CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS | 152 |
| 5.1 Valoración de los resultados:..... | 152 |
| 5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico | 153 |
| CONCLUSIONES GENERALES: | 155 |
| RECOMENDACIONES | 156 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 157 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Figure 1: Sistema del Sector Servicios..... | 31 |
| Figure 2: El ciclo de vida de la relación con los clientes..... | 33 |
| Figure 3: Beneficios de valor en la relación..... | 41 |
| Figure 4: Los cinco pasos del marco de trabajo CEM..... | 51 |
| Figure 5: Las cuatro capas del mundo vivencial..... | 52 |
| Figure 6: Plataforma vivencial de CEM: los tres componentes de la estrategia..... | 53 |
| Figure 7: Enfoque CEM simple..... | 59 |
| Figure 8: Modelo CEM completo..... | 62 |
| Figure 9: Campo psicológico individual..... | 66 |
| Figure 10: Jerarquía de las necesidades..... | 67 |
| Figure 11: Pregunta N°01 de la encuesta de Servicio..... | 85 |
| Figure 12: Pregunta N°02 de la encuesta de Servicio..... | 86 |
| Figure 13: Pregunta N°03 de la encuesta de Servicio..... | 87 |
| Figure 14: Pregunta N°04 de la encuesta de Servicio..... | 88 |
| Figure 15: Pregunta N°05 de la encuesta de Servicio..... | 89 |
| Figure 16: Pregunta N°06 de la encuesta de Servicio..... | 90 |
| Figure 17: Pregunta N°07 de la encuesta de Servicio..... | 91 |
| Figure 18: Pregunta N°08 de la encuesta de Servicio..... | 92 |
| Figure 19: Pregunta N°09 de la encuesta de Servicio..... | 93 |
| Figure 20: Pregunta N°10 de la encuesta de Servicio..... | 94 |
| Figure 21: Pregunta N°01 de la encuesta de Comportamiento..... | 95 |
| Figure 22: Pregunta N°02 de la encuesta de Comportamiento..... | 96 |
| Figure 23: Pregunta N°03 de la encuesta de Comportamiento..... | 97 |
| Figure 24: Pregunta N°04 de la encuesta de Comportamiento..... | 98 |
| Figure 25: Pregunta N°05 de la encuesta de Comportamiento..... | 99 |
| Figure 26: Pregunta N°06 de la encuesta de Comportamiento..... | 100 |
| Figure 27: Pregunta N°07 de la encuesta de Comportamiento..... | 101 |
| Figure 28: Pregunta N°08 de la encuesta de Comportamiento..... | 102 |
| Figure 29: Pregunta N°09 de la encuesta de Comportamiento..... | 103 |
| Figure 30: Pregunta N°10 de la encuesta de Comportamiento..... | 103 |
| Figure 31: Pregunta N°01 de la encuesta de Compromiso..... | 105 |
| Figure 32: Pregunta N°02 de la encuesta de Compromiso..... | 106 |
| Figure 33: Pregunta N°03 de la encuesta de Compromiso..... | 107 |
| Figure 34: Pregunta N°04 de la encuesta de Compromiso..... | 108 |
| Figure 35: Pregunta N°05 de la encuesta de Compromiso..... | 109 |
| Figure 36: Pregunta N°06 de la encuesta de Compromiso..... | 110 |
| Figure 37: Pregunta N°07 de la encuesta de Compromiso..... | 110 |
| Figure 38: Pregunta N°08 de la encuesta de Compromiso..... | 111 |
| Figure 39: Pregunta N°09 de la encuesta de Compromiso..... | 112 |
| Figure 40: Pregunta N°10 de la encuesta de Compromiso..... | 113 |
| Figure 41: Pregunta N°01 de la encuesta de Fidelización..... | 114 |
| Figure 42: Pregunta N°02 de la encuesta de Fidelización..... | 115 |
| Figure 43: Pregunta N°03 de la encuesta de Fidelización..... | 116 |

| | |
|--|-----|
| Figure 44: Pregunta N°04 de la encuesta de Fidelización. | 117 |
| Figure 45: Pregunta N°05 de la encuesta de Fidelización. | 117 |
| Figure 46: Pregunta N°06 de la encuesta de Fidelización. | 118 |
| Figure 47: Pregunta N°07 de la encuesta de Fidelización. | 119 |
| Figure 48: Pregunta N°08 de la encuesta de Fidelización. | 120 |
| Figure 49: Pregunta N°09 de la encuesta de Fidelización. | 121 |
| Figure 50: Pregunta N°10 de la encuesta de Fidelización. | 122 |
| Figure 51: Esquema Estrategia Integral CEM. | 136 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Table 1: Marketing transaccional vs Marketing Relacional..... | 38 |
| Table 2: Marketing experiencial vs CEM..... | 48 |
| Table 3: Análisis tendencial del proceso de fidelización del usuario..... | 78 |
| Table 4: Análisis descriptivo de la deserción del semestre 2017-1 con respecto al semestre 2016-2 de una Universidad César Vallejo SAC – Filial Chiclayo..... | 83 |
| Table 5: Análisis descriptivo de la deserción del semestre 2017-2 con respecto al semestre 2017-1 de una Universidad César Vallejo SAC – Filial Chiclayo..... | 83 |
| Table 6: Análisis descriptivo de la deserción del semestre 2018-1 con respecto al semestre 2017-2 de una Universidad César Vallejo SAC – Filial Chiclayo..... | 84 |
| Table 7: Resumen de Procesamiento de Casos..... | 84 |
| Table 8: Estadísticas de Fiabilidad..... | 84 |
| Table 9: Pregunta N°01 de la encuesta de Servicio..... | 85 |
| Table 10: Pregunta N°02 de la encuesta de Servicio..... | 86 |
| Table 11: Pregunta N°03 de la encuesta de Servicio..... | 87 |
| Table 12: Pregunta N°04 de la encuesta de Servicio..... | 88 |
| Table 13: Pregunta N°05 de la encuesta de Servicio..... | 88 |
| Table 14: Pregunta N°06 de la encuesta de Servicio..... | 89 |
| Table 15: Pregunta N°07 de la encuesta de Servicio..... | 90 |
| Table 16: Pregunta N°08 de la encuesta de Servicio..... | 91 |
| Table 17: Pregunta N°09 de la encuesta de Servicio..... | 92 |
| Table 18: Pregunta N°10 de la encuesta de Servicio..... | 93 |
| Table 19: Resumen de Procesamiento de Casos..... | 94 |
| Table 20: Estadística de Fiabilidad..... | 95 |
| Table 21: Pregunta N°01 de la encuesta de Comportamiento..... | 95 |
| Table 22: Pregunta N°02 de la encuesta de Comportamiento..... | 96 |
| Table 23: Pregunta N°03 de la encuesta de Comportamiento..... | 96 |
| Table 24: Pregunta N°04 de la encuesta de Comportamiento..... | 97 |
| Table 25: Pregunta N°05 de la encuesta de Comportamiento..... | 98 |
| Table 26: Pregunta N°06 de la encuesta de Comportamiento..... | 99 |
| Table 27: Pregunta N°07 de la encuesta de Comportamiento..... | 100 |
| Table 28: Pregunta N°08 de la encuesta de Comportamiento..... | 101 |
| Table 29: Pregunta N°09 de la encuesta de Comportamiento..... | 102 |
| Table 30: Pregunta N°10 de la encuesta de Comportamiento..... | 103 |
| Table 31: Resumen de Procesamiento de Casos..... | 104 |
| Table 32: Estadística de Fiabilidad..... | 104 |
| Table 33: Pregunta N°01 de la encuesta de Compromiso..... | 105 |
| Table 34: Pregunta N°02 de la encuesta de Compromiso..... | 106 |
| Table 35: Pregunta N°03 de la encuesta de Compromiso..... | 107 |
| Table 36: Pregunta N°04 de la encuesta de Compromiso..... | 107 |
| Table 37: Pregunta N°05 de la encuesta de Compromiso..... | 108 |
| Table 38: Pregunta N°06 de la encuesta de Compromiso..... | 109 |
| Table 39: Pregunta N°07 de la encuesta de Compromiso..... | 110 |
| Table 40: Pregunta N°08 de la encuesta de Compromiso..... | 111 |

| | |
|---|-----|
| Table 41: Pregunta N°09 de la encuesta de Compromiso..... | 111 |
| Table 42: Pregunta N°10 de la encuesta de Compromiso..... | 112 |
| Table 43: La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento..... | 113 |
| Table 44: Fiabilidad..... | 113 |
| Table 45: Pregunta N°01 de la encuesta de Fidelización..... | 114 |
| Table 46: Pregunta N°02 de la encuesta de Fidelización..... | 115 |
| Table 47: Pregunta N°03 de la encuesta de Fidelización..... | 115 |
| Table 48: Pregunta N°04 de la encuesta de Fidelización..... | 116 |
| Table 49: Pregunta N°05 de la encuesta de Fidelización..... | 117 |
| Table 50: Pregunta N°06 de la encuesta de Fidelización..... | 118 |
| Table 51: Pregunta N°07 de la encuesta de Fidelización..... | 119 |
| Table 52: Pregunta N°08 de la encuesta de Fidelización..... | 120 |
| Table 53: Pregunta N°09 de la encuesta de Fidelización..... | 121 |
| Table 54: Pregunta N°10 de la encuesta de Fidelización..... | 121 |
| Table 55: Variable dependiente..... | 127 |
| Table 56: Variable Independiente..... | 127 |
| Table 57: Análisis de la Selección de la Muestra..... | 132 |
| Table 58: Distribución de la Muestra..... | 133 |
| Table 59: Acciones estrategia cliente interno y externo..... | 139 |
| Table 60: Acciones estrategia Promoción y Comunicación..... | 142 |
| Table 61: Acciones estrategia Gestión de experiencias..... | 145 |
| Table 62: Acciones estrategia Innovación..... | 146 |
| Table 63: Acciones estrategia Entorno..... | 146 |
| Table 64: Tabla de calificación de estrategias por expertos..... | 152 |

DEDICATORIA

A Dios que me dio la vida, a mis padres por creer en mí, a mi esposa Fiorella Fernández Zapata, quien me apoyo en todo sentido con su gran amor incondicional y a mi hija Fe Belén Delgado Fernández quien es mi inspiración para lograrlo todo.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, a mis compañeros y amigos por demostrarme que las cosas se pueden lograr con empeño y empuje, y darme siempre el ánimo y consejos en los momentos adecuados pues sin ellos este sueño no hubiera sido posible.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles por su amistad, consejo, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, algunas están conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

RESUMEN

El presente documento muestra el análisis realizado frente a la administración de las experiencias de los clientes en la Universidad César Vallejo filial Chiclayo, en el cual se analizaron una serie de factores y variables correspondientes a las experiencias que se generan en cada uno de los procesos de la Institución.

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

En esta investigación de tipo descriptiva, se abordó un grupo poblacional de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo (estudiantes), con los cuales se aplicó como instrumento una encuesta estructurada que permitió realizar un análisis de las variables como estrategia de administración de experiencias de clientes y el nivel de fidelización de clientes y sus dimensiones como servicio, experiencia, compromiso, comportamiento y lealtad, las cuales permitieron identificar aspectos importantes con respecto al comportamiento de los clientes, sus preferencias, sus experiencias frente a los servicios ofrecidos, y la imagen que tienen de la institución.

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

Palabras claves:

- CEM, administración de las experiencias de los clientes,
- Marketing relacional.
- CRM, administración de las relaciones con los clientes.
- Marketing Educativo.
- Comportamiento del consumidor.
- Fidelización.

ABSTRACT

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

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

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

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

Key Words:

- *CEM, Customer experience management.*
- *Relationship Marketing.*
- *CRM, Customer relationship management.*
- *Educational Marketing.*
- *Customer behavior.*
- *Loyalty.*

INTRODUCCIÓN

Los consumidores cada vez son más exigentes con los servicios que reciben, y las empresas han tenido que adaptarse rápidamente para desarrollar una gestión orientada hacia el consumidor. Ninguna organización debe sentirse ajena a esta tendencia, es por eso que algunas instituciones se han visto en la necesidad de lograr un mayor conocimiento del ciudadano: actitudes, opiniones, expectativas, hábitos, percepciones y grado de satisfacción con la prestación de los servicios educativos. Este conocimiento les ayudará a evaluar su desempeño y a realizar una toma de decisiones y priorización de recursos más acertada, lo cual se verá reflejado en la prestación de servicios (Donnelly et al., 1995; Loudon y Della, 1995; Kotler y Andreasen, 1995).

En esta nueva realidad, la Marca de las Universidades es la última ventaja competitiva con la que disponen para diferenciarse de la competencia, el problema es que ya no es posible posicionarse por medio de la diferenciación de servicio o de los canales de comunicación de los cuales se dispone, ya que, estas diferencias se están difuminando con increíble rapidez.

Actualmente los verdaderos elementos diferenciadores con los que cuenta una institución son aquellos que afectan la lealtad de los clientes a la marca.

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

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

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

La Universidad César Vallejo en la filial Chiclayo en el semestre 2018-II contó con 689 colaboradores de los cuales, 171 son personal administrativo, 38 docentes a tiempo completo y 480 docentes a tiempo parcial. (Oficina de Gestión del talento Humano GTH, 2018-II).

La Universidad hace contrataciones de 3 meses y de 6 meses; en los meses de enero a marzo la Universidad reduce su contratación a un 30% en el personal administrativo, en docentes a tiempo completo y docentes a tiempo parcial, esto por el funcionamiento dinámico de la institución y debido a que en estos meses no se cuenta con carga académica y baja la carga laboral en las áreas administrativas.

Con respecto a los estudiantes se tuvo en el proceso de admisión un total de 963 postulantes de los cuales 734 ingresaron a los diferentes programas de estudio que brinda la universidad y de estos se matricularon 580, con esta cantidad de ingresantes matriculados en la universidad suman 3504 estudiantes como población total en las aulas universitarias.

Si tomamos en cuenta los niveles de deserción de los estudiantes, se puede evidenciar que en los semestres 2017-I con respecto a los matriculados 2016-II se tuvo una deserción del 9.64% y para el semestre 2017-II con respecto a los matriculados del 2017-I se tuvo una deserción del 10.35%, y en el semestre 2018-I con respecto a los matriculados del 2017-II se tiene una deserción del 12.05% como se puede evidenciar está aumentando el nivel de deserción.

En la Universidad César Vallejo se aprecian los siguientes aspectos expuestos por los propios clientes:

- Imagen golpeada por temas políticos del dueño.
- Deficiencia en los sistemas informáticos.

- Los estudiantes no tienen información de los acontecimientos de la universidad.
- La promoción de los productos adicionales a la formación profesional la ofrecen los docentes y coordinadores de escuela, por lo que se torna obligatorio el asistir.
- Aumento de las pensiones.
- Medios de comunicación insuficientes

De estas manifestaciones se tiene como Problema de la investigación: El inadecuado manejo de la fidelización de los clientes, influye en la deserción académica.

Las posibles causas que originan el problema están dadas en:

- Insuficiente praxiología en el desarrollo del proceso de fidelización de los clientes al ingresar en la universidad en los primeros ciclos.
- Insuficiente orientación didáctica metodológica en el desarrollo del proceso de fidelización en los clientes por parte de directivos y docentes en el desarrollo del proceso docente educativo.
- Limitaciones en la capacitación de los docentes y directivos en el proceso de fidelización de los clientes al ingresar en la universidad.

De estas causas se infiere que el **objeto de investigación** es el proceso de Fidelización de los clientes de la Universidad.

A través del objeto de investigación los autores manifiestan que el proceso de Fidelización en una institución debe de ser aplicado de manera continua, debiendo de convertirse así en la parte clave de la estrategia corporativa de la institución. La gestión del proceso de Fidelización, además, debe procurar ser lo más individualizado posible, pues cada usuario es distinto y sus necesidades también. Di Tommaso (2005).

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

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

Restrepo (2006) sustenta que el proceso de fidelización de los clientes “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.

Petrella (2007) explica que la gestión del proceso de fidelización son un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas. Por lo tanto, la gestión de la estrategia corporativa de fidelización, depende entre muchos, de los elementos siguientes principalmente:

- La cultura organizacional de la empresa.
- El compromiso de toda la organización.
- Las características del contexto ambiental.
- El rubro de la organización.
- La tecnología utilizada y los procesos internos.

Greenberg, (2002) afirma que el proceso de fidelización de clientes es uno de los ámbitos empresariales que últimamente ha tenido los mayores cambios, al convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas y diferenciales en el mercado sostenidas.

Estos investigadores indican que el proceso de fidelizar a los clientes deben de ser un factor indispensable para las organizaciones en su gestión, ya que estos mediante sus virtudes y capacidades las mismas que para este caso son alimentadas por el servicio de formación profesional brindado por la institución, permite que el cliente pueda lograr sus objetivos personales a través del logro de sus objetivos profesionales, garantizando también para la institución que este servicio de formación pueda ser sostenible en el tiempo.

Asimismo, refieren que el vínculo que se puede desarrollar entre la institución y sus clientes se convierte en una ventaja competitiva, la misma que le permitirá desarrollarse mucho mejor en el mercado de la educación superior, tomando en cuenta que al tener clientes fidelizados tendrá a clientes que forman parte de la casa, que permitirán llegar a mucho más clientes con sus recomendaciones directas, garantizando así la sostenibilidad empresarial y económica de la institución.

Es por eso que toda institución que venda un servicio o un producto debe de saber manejar el proceso de fidelización ya que de esto dependerá prácticamente el éxito de la organización.

Por lo expuesto líneas arriba el **objetivo general** del presente estudio es Elaborar una estrategia de fidelización para disminuir la deserción académica de estudiantes de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo, teniendo como **objetivos específicos** los siguientes:

- Caracterizar epistemológicamente el proceso de fidelización y su dinámica.
- Determinar las tendencias históricas del proceso de fidelización y su dinámica.
- Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de fidelización de los estudiantes de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo.
- Elaborar la estrategia de fidelización para los estudiantes.
- Validar los resultados de la estrategia de Fidelización por juicio de expertos.
- Ejemplificar parcialmente la aplicación de la estrategia de Fidelización.

El campo de acción de la presente investigación es La Dinámica del proceso de fidelización.

Por tal motivo la **hipótesis de estudio** es: Si se elabora una estrategia de fidelización, que tenga en cuenta la relación entre la intencionalidad formativa y su sistematización, entonces se contribuye a la disminución de la deserción de estudiantes de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo.

La significación práctica de esta investigación esta dada por el impacto que tendrá el proceso de fidelización en los clientes, porque se implementó un sistema de motivación de incentivos que permitirá que nuestros usuarios se sientan valorados, queridos, motivados y felices de ser parte de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo; además se implementó el programa formando talentos que ayudará a los usuarios ser capacitados para desarrollar y fortalecer competencias que la institución necesita de ellos.

Ademas se realizan actividades de integración deportiva entre escuelas profesionales, las mismas que permiten que los estudiantes se integren de diferentes maneras, ya que existen distintas disciplinas en las cuales todos los estudiantes pueden participar.

Esta estrategia es importante para la Universidad porque concientizó a las autoridades a comprender que los usuarios son el activo principal más importante de la institución, asimismo porque se implementó la gestión por competencias para los procesos básicos de admisión que permitirá que la alta dirección conozca las cualidades de sus ingresantes para seguir formándolos y ayudándoles a desarrollarse profesionalmente, además porque estos nuevos procesos fidelizarán mucho más a los clientes, disminuirá la deserción de estudiantes y atraerá a nuevos talentos que buscan una institución donde formarse que no solo les brinde una formación clásica, sino también beneficios e incentivos para él y su familia, acercándolos a la empresa y a la internacionalización.

La novedad de la investigación se basa en la propuesta de un modelo de fidelización gradual propuesto por David Bejou (2004), para poder interiorizar adecuadamente esta “nueva” forma de concebir la relación de las instituciones con los clientes. La propuesta consiste esencialmente en aproximar las funciones de las instituciones con los vendedores y compradores, procurando preservar las singularidades del sector y capitalizando la posibilidad de crear mejores comunidades.

En el desarrollo de sus estudios Manes (2006), se plantea que se debe hablar de “fidelización de clientes”, para poder abordar de manera más sistemática la investigación de mercado y las posibilidades de cobertura con el fin de atender una demanda que requiere cada vez más servicios oportunos y personalizados.

Según (Gibbs, 2002) hoy en día, un gran número de instituciones educativas a nivel mundial, tanto del sector público como privadas, utilizan las técnicas, modelos y estrategias de Fidelización de Clientes. La justificación se centra en que las instituciones educativas se asemejan a una organización de servicios en la que existe una relación de intercambio con los alumnos, sus familias, las empresas, la sociedad y otros actores.

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El presente capítulo recoge los aspectos más relevantes del proceso fidelización y su dinámica; se caracterizan las principales etapas de su desarrollo para determinar la estrategia a desarrollar dentro del proceso de fidelización.

1.1 Caracterización del objeto y su relación con el campo de acción de la investigación.

1.1.1 Proceso de Fidelización.

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

Como empresas están sujetas al entorno epistemológico de la economía, es decir, su razón de ser, por origen y por finalidad, está en el ser humano, y les corresponde, como integrantes del sistema económico, buscar el incremento continuo de la riqueza humana, representada en los valores del espíritu y en el desarrollo de las capacidades intelectuales y sociales, con los cuales se podría desarrollar un proceso de fidelización de los mismos logrando así objetivos comunes. Martínez (2001).

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

En síntesis, los servicios, incluyendo los educativos, presentan diferencias con respecto a los bienes (de consumo u organizacionales) que requieren de un proceso de fidelización apropiado para su exitoso logro de objetivos según sea el caso o la realidad de la institución y el rubro en el que se desarrolla.

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

David Bejou (2004), citado por Petrella (2007) plantea expresamente la conveniencia de tratar a los estudiantes como clientes de la institución educativa, rompiendo así la barrera social y cultural que ello representa, en pos de buscar caminos para mejorar el relacionamiento, aspecto que permitirá a la institución desarrollar su proceso de fidelización.

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

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

Para Hemsley-Brown (2006), la mayoría de las instituciones educativas reconocen que el mercado se encuentra en un clima de competencia, lo cual, para las universidades, es con frecuencia un problema, y parte sustancial sobre la transferencia del concepto de comercialización de todos los sectores a la educación.

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

Sin embargo, como lo expresa Kotler (1985), pocos incorporan plenamente el enfoque de la fidelización de sus clientes. Mucha gente piensa que la adición de una de las funciones del marketing implica que la institución ha adoptado una orientación inadecuada. Esto no podría estar más lejos de la verdad. La mayoría de las instituciones cuentan con oficinas de empleo, programas de recaudación de fondos, y oficinas de ex-alumnos, e incluso pueden incluir expertos en

publicidad y relaciones públicas. Esto quiere decir que solo están utilizando algunas herramientas de marketing.

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

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

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

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

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

Una fidelización que no termina como hasta hace unas décadas, a nivel de estudios de grado. El ser egresado universitario no representa en muchos casos el final de las necesidades de educación técnica o profesional. La exigencia del mercado de contar con oportunidades de formación permanente más allá del nivel de grado genera un cambio de visión del mercado que ha impactado sobre las instituciones educativas. Tanto el estudiante de grado, como el profesional egresado, son candidatos potenciales a matricularse en carreras universitarias. Esta visión extendida de los requerimientos de formación que opera en ciclos más amplios, en el marco de proceso de formación continua. (Petrella, 2007).

En las empresas de servicio como en la que ofrecen productos, el contar con una propuesta de fidelización de clientes es un pilar fundamental en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real. Debido a que un cliente

comprometido, motivado con la propuesta de la empresa ayudará a obtener el logro de los objetivos organizacionales, ya que estos son el motor que asegura la supervivencia en el mercado. (Serna, 2000).

Esto significa para una empresa la importancia de conocer sistemáticamente sobre las opiniones, gustos, tendencias y cambios que se presentan en el entorno y afectan a la preferencia de sus clientes es vital, si desea implementar un proceso de fidelización. Basta con indagar al equipo de ventas, leer informes de los colaboradores, dialogar con un grupo de clientes cercanos, estudiar documentos de mercadeo al alcance de la empresa. Estas acciones, de investigación empírica son muy efectivas cuando los presupuestos de investigación de mercados para estudios cualitativos y cuantitativos, y adicionalmente aportan ideas y tendencias para no improvisar en la fidelización de los clientes.

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

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

1.1.1.1. Etapas de la fidelización:

La compañía American Express hizo público hace un tiempo un estudio en el que demostraba que era mucho más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener uno ya existente, por eso sigo preguntándome por qué un gran número de empresas sigue sin aplicar una estrategia de fidelización: que el cliente repita no es un objetivo sino la consecuencia de esa política. Por ello,

es imprescindible que las compañías empiecen a recorrer el itinerario de la fidelización y ahí hay que ser coherentes con la realidad. Dicho itinerario comprende seis reglas tanto a nivel estratégico como operativo que hay que asumir inexorablemente:

- **El directivo debe estar convencido.** Solo se podrá alcanzar la fidelización si la alta dirección tiene claro el concepto y apuestan con todas sus consecuencias por llevar a buen término esta estrategia.
- **La empresa debe estar enfocada al cliente.** La cultura es el sentimiento de la empresa, por eso no vale identificar la fidelización con meros procesos y procedimientos automatizados.
- **Hay que conocer al cliente.** Que haya directivos convencidos en hacer feliz a los clientes es imprescindible, pero no es suficiente. Hay que conocer al comprador, sintonizar con él y crear una relación estable.
- **Debemos predicar con el ejemplo.** Como dijo Walt Disney: “Se puede diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero solo con gente comprometida se puede hacer el sueño una realidad” o lo que es lo mismo “las empresas son lo que son los equipos humanos” de ahí la importancia de la comunicación interna en las relaciones profesionales.
- **Pasemos de la teoría a la práctica.** El éxito solo se consigue si nos dejamos de teorizar y vamos haciendo más tangible el discurso que la empresa suele mantener, y el mejor ejemplo lo tenemos con las compañías de comunicación tecnológica: Movistar, Vodafone, Jazztel, Orange..., donde su forma de operar en la atención al cliente difiere de los mensajes comerciales.

Diseñemos un programa realista y a medida. Esta última regla es la recompensa y reconocimiento del valor que tiene el cliente para las compañías. Es la demostración de que la relación con el cliente es mucho más que un vínculo mercantil, es la presencia emocional de los objetivos de toda empresa que desee ser competitiva (García, R. 2005).

1.1.2 Fidelización y Gestión de Servicios.

1.1.2.1 Gestión de Servicios:

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

Para Kotler y Blomm (1984), leído en Gronroos (1994) los servicios son cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, de esta manera Gronroos en su libro marketing y gestión de servicios sugiere una definición de servicios realizando una mezcla de las definiciones sugeridas por lehtinen, Kotler y Blomm, y la de Gummesson así: “los servicios son una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos tangible, que, por regla general, aunque no se generan necesariamente en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”, tomando en cuenta que una de las finalidades de que se desarrollen estas actividades es desarrollar una cultura de fidelización de clientes.

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

Un servicio normalmente, se percibe de forma subjetiva, cuando los clientes describen los servicios, utilizan expresiones como experiencia, confianza sentimiento y seguridad y a esto debemos de apuntar con la fidelización de los clientes, proceso que toda empresa debe de desarrollar.

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

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio, la aceptación del cliente y por ende la fidelización del mismo. En tal sentido se debe tener bien en claro que los servicios tienen cuatro importantes características que afectan fundamentalmente al diseño de los programas de fidelización, a continuación, se presentan estas características de una manera más detallada. (Kotler, 2000).

La intangibilidad:

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

La heterogeneidad:

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

La inseparabilidad:

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

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

Carácter perecedero:

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

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

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

Al aplicar un modelo de fidelización mediante la gestión del servicio se debe de considerar que dicho modelo tiene que reconocer todos los aspectos del

servicio que perciben los clientes. Hay que tener en cuenta cómo perciben los clientes las interacciones con el proveedor de servicios (la calidad funcional del proceso del servicio), así como qué reciben los clientes (la calidad técnica del resultado). Y además de esto hay que comprender también el impacto de la imagen y de la comunicación en la percepción de la calidad de los servicios, con la finalidad de garantizar el funcionamiento del modelo de fidelización. (Grönroos, 1994).

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

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

Así la gestión de servicios es un enfoque de alta gestión en el que los procedimientos directivos se adecuan a las características de los servicios y a la naturaleza de la competencia de los servicios, tomando en cuenta la apreciación de los clientes, es por esto que el proceso de fidelización está centrado en la adecuada gestión de los servicios. Grönroos (1994).

1.1.2.2 Fidelización y el Marketing de Servicios:

Según Berry y Parasuraman (1991), la naturaleza y el papel de la fidelización en relación con el marketing de servicios, es diferente al marketing de bienes y la fidelización de los clientes a quienes se les ofrecen productos.

Para Kotler (2000) el enfoque tradicional de las cuatro “P” del marketing es útil cuando se trata de bienes, pero hay ciertos elementos que han de tenerse en cuenta en el sector de los servicios. Booms y Bitner leídos en Kotler (2000) proponen tres “P” adicionales en el marketing de servicios: personas, perceptibilidad del valor de la oferta y procedimientos, estos tres relacionados a la oportunidad de generar procesos de fidelización por compañía y según lo que estas ofrezcan.

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

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

- Desarrollo del concepto de servicio.
- Desarrollo de un paquete básico de servicios.
- Desarrollo de la oferta de servicios incrementada.
- Gestión de la imagen y de la comunicación.

El primer paso, determina las intenciones de la organización.

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

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

El cuarto paso es la gestión de la imagen, la cual tiene un efecto de filtro en la percepción de la calidad, y si esta es eficiente permitirá de manera mucho más inmediata el logro de la fidelización de los clientes. Por tanto, la empresa tiene

que gestionar su imagen corporativa y/o local y su comunicación de marca con el fin de mejorar la percepción por medio de una oferta de servicio incrementada.

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

Según Kotler (2000) en la prestación de servicios aparecen más elementos que han de tenerse en cuenta. Planteando el sector servicios como un sistema que cuenta con una zona visible para los clientes y una zona no visible que comprende el centro del proceso productivo de la organización que apoya toda la parte visible del negocio de servicios y garantiza la fidelización de los clientes. Así pues, el servicio que resulta estar muy influenciado por un conjunto de diversos elementos variables, generando unas interacciones directas y secundarias dentro del sistema. Keaveney, 1981; Hartline and Ferrell, 1996 leídos en Kotler (2000) (gráfico 1).

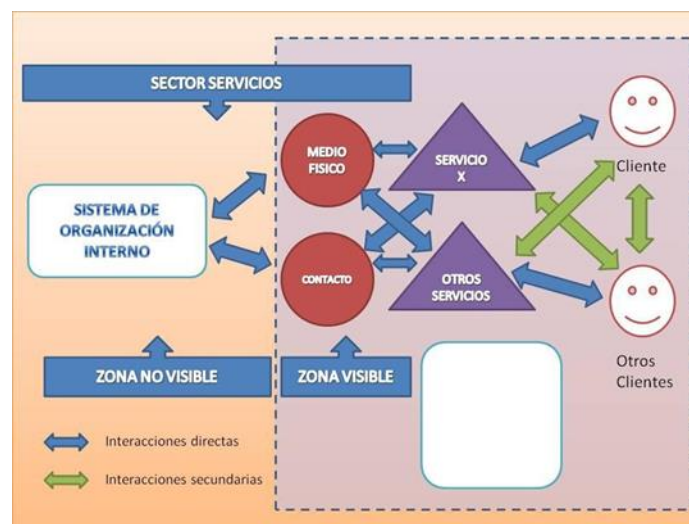


Figure 1: Sistema del Sector Servicios.
Fuente: Levemente modificado de Kotler (2000).

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

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

Con demasiada frecuencia, las personas que trabajan en la organización ven a los clientes de una manera muy equivocada ya que los toman como una masa o fenómeno abstracto que siempre está presente en algún lugar. A los clientes se les considera números. Los clientes, tanto los individuos como las organizaciones son solo números y es por estas razones que no funcionan sus procesos de fidelización. Cada cliente establece una relación de cliente con el vendedor que tiene que ser desarrollada y mantenida por la empresa. Las relaciones con los clientes no están simplemente ahí; hay que ganárselas. (Grönroos, 1994).

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

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

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

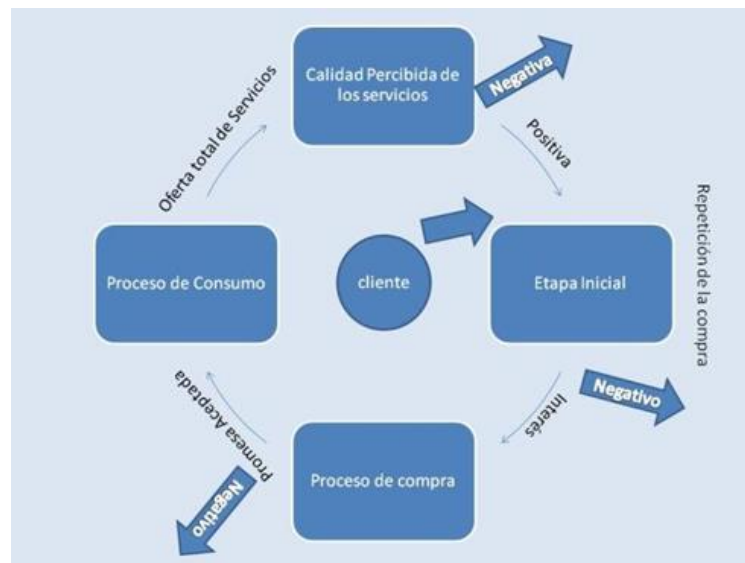


Figure 2: El ciclo de vida de la relación con los clientes.
Fuente: Gronros (1983).

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

medición a largo plazo, que debería ser resultado de una relación continua y duradera.

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

En palabras de Zeithalm y Bitner (2002), “la impresión más vívida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa del servicio, por lo cual se califica a este momento como el de la oportunidad de fidelizar o despedirse el cliente en cualquiera de las fases de relación con la empresa.” (p. 107).

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

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

Los momentos de la verdad son puntos donde la interacción se intensifica y moviliza la energía y la atención del cliente. Estos momentos se caracterizan por su carga emocional y por la oportunidad de revertir las preferencias. En estos puntos, el cliente evalúa las situaciones de un modo que puede parecer irracional al principio, y puede reconsiderar la relación por completo. Los momentos de la verdad están caracterizados por la intensidad emocional que

invierte el cliente, y al tocar las emociones del cliente es donde se debe de volcar todo lo programado como estrategia de fidelización. Los avances recientes en la neurofisiología proporcionan una explicación valiosa, para entender el papel que desempeñan las emociones en la percepción del cliente.

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

Esta relación funciona en ambos sentidos. Primero, la actitud conduce a opciones y motivaciones y, como resultado, a decisiones y comportamientos. Los estudios de las expectativas del cliente revelan jerarquías de preferencia que pueden predecir el comportamiento futuro del cliente. En otras palabras, la actitud apunta a las experiencias futuras el cliente tendrá con la institución.

Los clientes sostienen diversos tipos de expectativas de servicio:

- Servicio deseado: que refleja lo que los clientes desean.
- Servicio adecuado: lo que los clientes desean aceptar.
- Servicio predicho: lo que los clientes consideran que posiblemente obtendrán. (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 87).

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

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

1.1.3 Marketing Relacional y C.R.M:

1.1.3.1 Concepto de Marketing Relacional:

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

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

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

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

Grönroos (1979, 1982) introduce en el contexto del marketing la preocupación por la calidad cuando hace alusión a la calidad percibida del servicio, así también introduce el concepto de “función de marketing interactivo” para hacer referencia al impacto del marketing sobre el cliente durante el proceso de

consumo o uso de servicio, donde este interactúa con los empleados y con el sistema físico de recursos del proveedor del servicio, acercando este impacto a la fidelización de usuarios.

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

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

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

Así también Shani y Chalasani (1992), plantearon que el Marketing de relaciones se caracteriza por orientar sus esfuerzos para identificar, conservar y cimentar una red con consumidores individuales y fortalecerla progresivamente para el beneficio mutuo de los integrantes mediante el uso de la interactividad, con conocimiento de las necesidades que los clientes tienen y

se crea que con los que la empresa ofrezca se satisfarán, con un carácter personalizado y con valor agregado durante un largo periodo de tiempo.

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

| MARKETING TRANSACCIONAL | MARKETING RELACIONAL |
|---|--|
| Se centra en las ventas individuales. | Se centra en la retención de los clientes. |
| Se orienta a las características de los productos y servicios. | Se orienta hacia los beneficios que ofrecen los productos y servicios. |
| Plantea una visión a corto plazo. | Plantea una visión a largo plazo. |
| Poco énfasis en el servicio. | Gran énfasis en el servicio. |
| Bajo nivel de compromiso con los clientes. | Alto nivel de compromiso con los clientes. |
| Nivel moderado de contacto con los clientes. | Alto nivel de contacto con los clientes. |
| La calidad se centra en el producto o servicio básico. | La calidad es una preocupación de toda la compañía. |
| Creencias básicas: | Creencias básicas: |
| Los clientes son inagotables. | Es más fácil vender a un cliente actual que a un cliente nuevo. |
| No importa la pérdida de clientes pues surgirán más. | Es más costoso captar y vender a un cliente nuevo. |
| Mientras se pueda invertir para captar nuevos clientes no hay problema. | La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos por la empresa. |

Table 1: Marketing transaccional vs Marketing Relacional.

Fuente: Soriano 1994.

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

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

Los americanos utilizan el término C.R.M, desconociendo en parte el término “Marketing Relacional” definido por Berry (1983). Según sus definiciones, el C.R.M es equivalente al Marketing Relacional de los europeos. El impulso dado por los americanos al concepto en la década del 90, lo han apoyado en las

tecnologías de información y comunicación a través de una serie de software para la implementación del C.R.M. en las organizaciones, integrado además con la estrategia empresarial, los procesos y las personas para mejorar permanentemente las interacciones con el cliente con el firme propósito de fidelizarlos.

Thompson (2007) define CRM como el desarrollo y la puesta en práctica de una estrategia empresarial centrada en el cliente. "Centrada en el Cliente" significa el dar a sus clientes lo que ellos esperan. "Estrategia de Negocio significa alcanzar las metas de su organización. Logrando ambos al mismo tiempo, se tendrá el ganar - ganar que está detrás de lo que significa CRM.

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

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

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

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

Desde este punto de vista, el Marketing Relacional implica que se desarrolle y se de mantenimiento a una relación continua (fidelización) 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, que la función de marketing sea transversal en toda la organización, con la finalidad de que 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 (clientes fidelizados), antes de buscar nuevos.

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

1.1.3.2 El Valor y el Marketing Relacional:

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

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

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

Cuando la organización consiga que la base de su clientela sea fiel, podrá disminuir el nivel de sus costos, esta reducción se da gracias a que el costo del servicio para estos clientes es menor y los diferentes costos de marketing de la empresa pueden ser amortizados a lo largo de todo el periodo en el cual este vigente la relación entre la organización y el cliente.

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

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

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

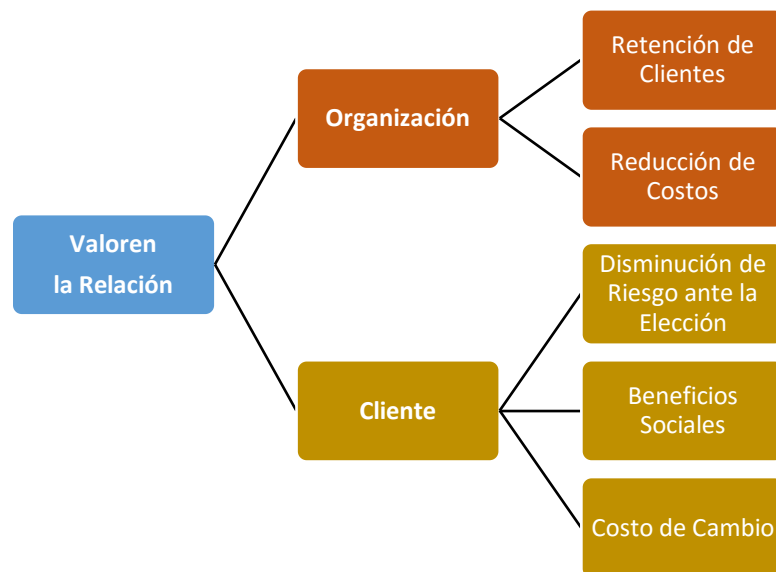


Figure 3: Beneficios de valor en la relación.
Fuente: Barroso y Martin (2000).

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

Es por esto que las empresas tienen que implementar sus diferentes estrategias de fidelización teniendo en cuenta los beneficios que trae consigo la estrategia relacional.

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

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

Gestión de Clientes:

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

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

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

Gestión de los Colaboradores:

El saber manejar la relación con los clientes fomenta la lealtad en todos los ámbitos de la organización, y no solo para sus clientes externos, teniendo en cuenta, además, que la lealtad de los colaboradores tendrá como consecuencia un incremento de la lealtad de los clientes.

El proceso de fidelización interna se garantizará con un mayor compromiso de los integrantes de la organización, mejorando la motivación y fidelidad por la empresa. Esto hace que la organización muestre una mayor coherencia entre lo que posee, lo que ofrece y lo que le compran sus clientes, quienes perciben y detectan este fenómeno como un elemento positivo y generador de valor. (Moncada, 2009).

Este propugna que las organizaciones deben tratar a sus clientes internos con el detalle y con los mismos medios que quiere que estos traten a los clientes externos.

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

Gestión de las Expectativas:

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

Estas expectativas están influenciadas por un conjunto de antecedentes que se pueden clasificar en externos e internos. Los antecedentes externos,

tienen que ver con la comunicación entre la organización y el cliente, en estos, el cliente recopila cierta información que le genera, a su vez, una creencia sobre lo que debe ocurrir en la relación. Así las actividades que desarrolla la organización deben contribuir a generar confianza del cliente hacia la

organización. Es por eso que es tan importante el realizar promesas que efectivamente se puedan cumplir.

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

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

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

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

De todo lo expuesto hasta ahora se desprende que los aspectos relacionales y de fidelidad del cliente van de la mano. De hecho, se ha afirmado que ***“las fidelizaciones de los clientes sólo tienen significado en el contexto relacional”*** (Webster, 1994); y más específicamente, ***“el objetivo final de una estrategia de***

marketing relacional es aumentar la fidelidad del cliente” (Barroso y Martín, 1999, p. 202).

1.1.4 Administración de las experiencias de los clientes C.E.M:

1.1.4.1 Marketing experiencial:

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

Pine y Gilmore (1999) tratan el concepto de Economía de la Experiencia, los autores parten de la premisa que la competencia en precios bajos es difícil y hay que encontrar nuevas maneras de aportar valor a las empresas, ellos proponen, que el modo de hacerlo consiste en centrarse en el cliente, y afirman que generar experiencias en el cliente genera valor económico. No hablan explícitamente de Marketing Experiencial, pero sí de experiencia del cliente, sugieren la utilización de marketing virtual y finalizan afirmando que la experiencia es marketing.

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

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

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

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

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

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

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

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

Según Meyer y Schwager (2007), la experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa. Una adecuada estrategia es, además, aquella que identifica correctamente cuales son estos componentes de la experiencia de cliente y los factores que la conforman. De esta manera, no es

posible ofrecer una buena Experiencia de Cliente sin que toda la compañía emprenda un giro organizado hacia ella.

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

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

Gestionarla de forma estratégica no solo es posible, sino vital en el contexto en el que todos los productos y servicios tienen mucha oferta de diferentes marcas y son similares, en el que el cliente es exigente y migra a la competencia con extraordinaria facilidad y en el que el factor precio no es determinante.

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

| MARKETING EXPERIENCIAL | ADMINISTRACION DE EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES |
|---|--|
| Es una competencia central del CEM que se enfoca en cómo los clientes se sienten, piensan, actúan y se relacionan con una empresa marca o servicio. | Es la metodología y los procesos utilizados para gestionar las experiencias de los clientes con una empresa, marca o servicio. |
| Se centra principalmente en la creación o modificación del entorno de interacción de los clientes con la empresa. | No solo se centra en el entorno, sino también en una visión equilibrada de los clientes, la marca, el canal y los sistemas de información. |
| Su alcance y ejecución es más limitado, ya que, puede consistir en una campaña o un número limitado de canales para interactuar con los clientes. | Su alcance es mucho más amplio y de carácter estratégico, ya que, se centra en establecer estrategias para crear experiencias con una mejor gestión de la información y racionalización de |

| | |
|---|---|
| | operaciones para eliminar barreras e impulsar resultados empresariales. |
| Busca crear ambientes individuales para el conocimiento y la interacción con los clientes, y está enfocado al logro de un conjunto específico de objetivos. | Busca ayudar a entender el mundo del de Busca ayudar a entender el mundo del de ambientes integrales, logrando la lealtad y el crecimiento de la empresa. |

Table 2: Marketing experiencial vs CEM.

Fuente: adaptado livepath (2005).

1.1.4.2 C.E.M (Administración de Experiencias de los Clientes) como estrategia de fidelización de clientes:

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

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

Según Meyer y Schwager (2007), la experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa entre otros, la calidad de la atención al cliente, la publicidad, las características de los productos y servicios, la facilidad de uso y fiabilidad.

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

en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etc.

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

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

CEM busca cómo hacer que el cliente perciba, piense, sienta, actúe y se relacione con la empresa y las marcas (busca la fidelización del cliente con la empresa o marca).

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

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

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

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

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

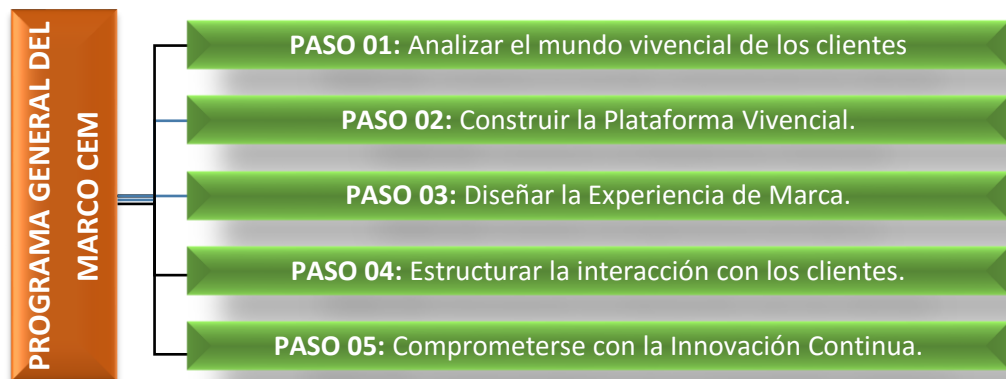
Rodríguez plantea que es en la Administración de la Experiencia del Cliente en donde radica el éxito y la efectividad de su estrategia. El diseño apropiado de la experiencia de sus clientes le permitirá influenciar su conducta de compra, reducir los gastos operativos de la empresa, mejorar la calidad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

Desarrollo estrategia C.E.M:

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

Análisis del mundo vivencial de los clientes:

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



*Figure 4: Los cinco pasos del marco de trabajo CEM.
Fuente: Schmitt (2004).*

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

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



*Figure 5: Las cuatro capas del mundo vivencial.
Fuente: Schmitt (2004).*

Construcción de la plataforma vivencial:

El segundo paso del desarrollo de la estrategia de fidelización es la construcción de la plataforma vivencial; una parte sustancial de la estrategia de negocios y de marketing es lo que los administradores llaman posicionamiento. Según Pérez (2013), el posicionamiento es el arte de ubicar en la mente de la población adoptante o mercado objetivo los atributos del producto o servicio que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas.

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

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

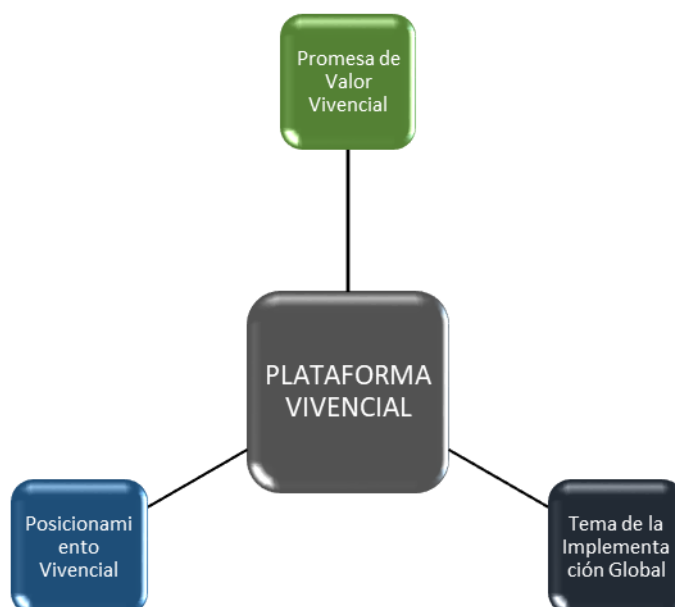


Figure 6: Plataforma vivencial de CEM: los tres componentes de la estrategia.
Fuente: Schmitt (2004).

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

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

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

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

Diseño de la Experiencia de Marca:

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

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

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

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

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

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

producto o servicio, haciendo de este su valor diferencial con respecto a la competencia.

Estructuración de la Interacción con los Clientes:

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

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

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

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

Lo anterior es importante, ya que, las expectativas de las personas se establecen en parte por sus experiencias previas con las ofertas de la empresa, pues los clientes instintivamente comparan cada nueva experiencia, positiva o no, y en consecuencia juzgan la experiencia vivida. Las expectativas también dependen de las condiciones del mercado, la competencia, y la atención al cliente. (Meyer y Schwager, 2007).

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

Compromiso con la Innovación Continua:

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

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

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

Finalmente, la innovación incluye cualquier mejora en la experiencia del cliente. Según Schmitt de acuerdo con la filosofía CEM, el proceso de innovación continua esta en verdad orientado a cubrir con las necesidades del cliente y busca incorporar la experiencia de este en las actividades de

investigación y desarrollo del proceso de fidelización, y lo hace para generar mejoras en todos los puntos de contacto que tenga con él.

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

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

- 1) El liderazgo y la participación activa y continua de la alta dirección en la implementación de la estrategia CEM.
- 2) La marca y la experiencia del cliente debe ser propiedad colectiva, de esta manera, el equipo directivo debe trabajar de manera conjunta con el fin de optimizar recursos y esfuerzos.
- 3) Focalizarse en los clientes de mayor importancia estratégica, esto implica centrar los esfuerzos en la proporción de clientes que representan una utilidad significativa para la empresa.
- 4) No solo es importante saber cuáles son los clientes más rentables sino también conocer lo que realmente valoran estos clientes del producto o servicio. Así un componente clave para la experiencia del cliente con la marca es poseer uno o más elementos diferenciadores que sean valiosos para los clientes objetivos.
- 5) Claridad en lo que se pretende, y conocimiento de lo que quieren los clientes.
- 6) Cumplir las promesas en cada punto de contacto, diseñando estrategias rigurosas de mapeo de las experiencias en los diferentes puntos de contacto con el cliente, así la empresa se debe asegurar que todos los esfuerzos que se hagan se deben centrar en cumplir con las cosas que más valoran los clientes.

- 7) Realizar formación de marca a los empleados para darle vida a los valores de marca en una forma coherente, consistente, intencional y valiosa.
- 8) La estrategia CEM debe ser diseñada antes de instalar un software de CRM con el fin de ofrecer al cliente una experiencia deseada en cada punto de contacto.
- 9) Medir la experiencia del cliente y no solo centrarse en los indicadores de resultado, midiendo y gestionando las actividades orientadas a construir las experiencias deseadas por los clientes y a incentivar su lealtad.
- 10) Alinear los indicadores clave de desempeño con la experiencia del cliente, de esta manera lo que debe buscar la empresa es vincular los resultados esperados del negocio con la experiencia del cliente y un sistema de medición y de recompensas.

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

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

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

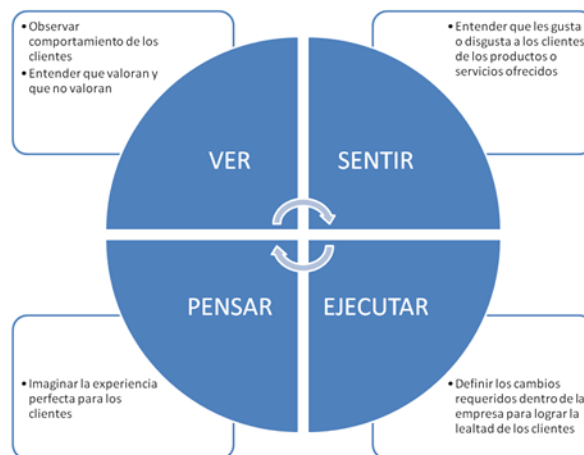


Figure 7: Enfoque CEM simple.
Fuente: Adaptado de Rodríguez (2009).

Lo anterior significa capturar y medir la experiencia actual de los clientes, elaborando mapas de efectividad de la experiencia y generando indicadores de experiencia, esto significa conocer los momentos de compra, de diferenciación y de verdad a que están expuestos los clientes con respecto a los productos/servicios de la empresa y a los de la competencia; significa escuchar a nuestros clientes y respetar lo que dicen; significa hacer que la experiencia siempre sea consistente, en todos los puntos de contacto – momentos de verdad y, por último, significa desarrollar una propuesta de experiencia y de valor relevantes, únicas que permitan a las organizaciones ser diferentes en su propuesta comercial.

La Estrategia C.E.M y la Fidelización:

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

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

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

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

Las experiencias de los clientes en cada punto de contacto, son las que generan una percepción positiva o negativa del producto o servicio al cual están accediendo, y de esta percepción depende el nivel de satisfacción del cliente, con el producto o servicio, siendo esta la manera con la que se define el futuro de la lealtad del cliente.

C.E.M y la Fidelidad igual a Rentabilidad:

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

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

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

Para Meyer y Schwager (2007), “La experiencia del cliente no mejora hasta que se convierte en una alta prioridad y los procesos de trabajo, sistemas y estructura de una empresa cambian para reflejar esto. Cuando los empleados observan a los altos ejecutivos exigir persistentemente información sobre la experiencia de los clientes y la utilizan para tomar decisiones difíciles, sus propias decisiones son condicionadas por esa conciencia”. En todos los puntos de interacción en los cuales intervienen los empleados, hay un alto componente humano en la ejecución de una positiva experiencia por parte del cliente. En la medida que los empleados no participen activamente en el desarrollo de experiencias memorables, los esfuerzos emprendidos por la empresa pueden fracasar. Es por esto que tiene mucha importancia el factor humano y de cultura empresarial en el diseño de un modelo de procesos de interacción en el cliente, cuando un alto porcentaje de la interacción es desarrollada por los empleados.

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

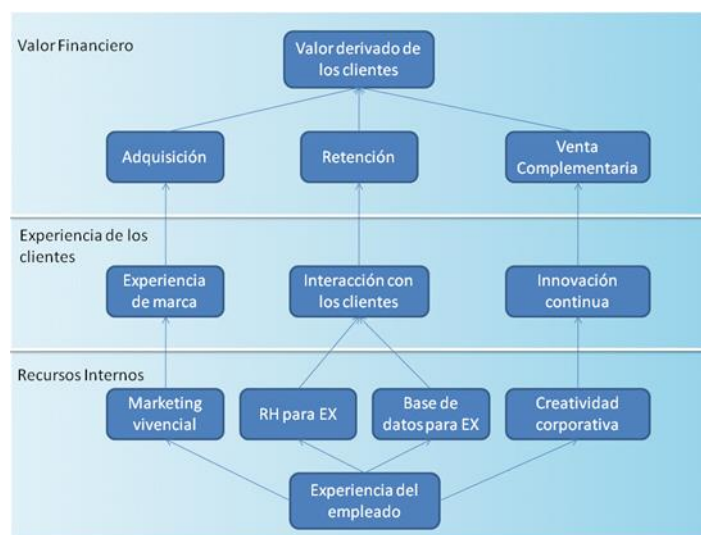


Figure 8: Modelo CEM completo.
Fuente: Schmitt (2004).

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

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

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

Adicionalmente Schmitt afirma que las estrategias enfocadas en el capital derivado de los clientes son más importantes que las estrategias orientadas a productos o a las marcas. El capital derivado de los clientes ofrece una

cuantificación que permite a la compañía maximizar el valor que obtiene de sus clientes. Así CEM puede conseguir que el capital derivado de los clientes sea un concepto aún más útil para las compañías dispuestas a invertir en sus clientes. (Schmitt, 2004).

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

1.1.5 Comportamiento y Psicología del Consumidor:

1.1.5.1 Concepto de comportamiento del consumidor:

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

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

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

comunicación y promoción diferenciados. Y por consiguiente, no es difícil aceptar como las diferencias existentes entre los consumidores, hacen imposible considerar el mercado como una realidad agregada.

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

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

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

Estos autores establecen una diferencia entre cliente y consumidor así:

Cliente:

- Es quien periódicamente compra en una tienda o empresa.
- Puede ser o no el usuario final.

Consumidor:

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

- Puede ser la persona que toma la decisión de compra.

Esta diferenciación toma importancia al momento de realizar las políticas de distribución y comunicación que persiguen objetivos de corto plazo, así el protagonista del mensaje será el cliente quien tiene la decisión de compra, pero finalmente a quien va a satisfacer es al consumidor. En este orden de ideas en el contexto de marketing, sería coherente orientar todos los esfuerzos al cliente, pero en el enfoque actual es importante la orientación hacia las preferencias del usuario final, lo que puede conducir a una continuidad en el consumo futuro, es decir, la fidelización de la persona. (Rivera y otros, 2000).

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

1.1.5.2 Psicología del Consumidor:

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

Necesidades y Motivaciones del Consumidor:

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

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

Así todo individuo tiene necesidades, algunas innatas y otras adquiridas, las necesidades innatas son de índole fisiológica, se considera que las necesidades biógenas constituyen motivos primarios o necesidades primarias. Las necesidades adquiridas son las que se aprenden en respuesta a la cultura o ambiente que rodea a los individuos. Comoquiera que estas necesidades suelen ser de naturaleza psicológica, se las considera como motivos secundarios o necesidades secundarias. (Schiffman y Kanuk, 2001).

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

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



Figure 9: Campo psicológico individual.
Fuente: Lewin leído en Rivas y Grande (2004).

Este campo es donde se plantean y desarrollan las necesidades como resultado de las estimulaciones externas o de los automatismos internos. En este campo las necesidades y motivaciones subsiguientes no se presentan de manera progresiva e individual, ya que, el individuo en estado normal debe hacer frente

a varias carencias simultáneas, varios desequilibrios y diferentes motivaciones o razones para actuar y realizar comportamientos.

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

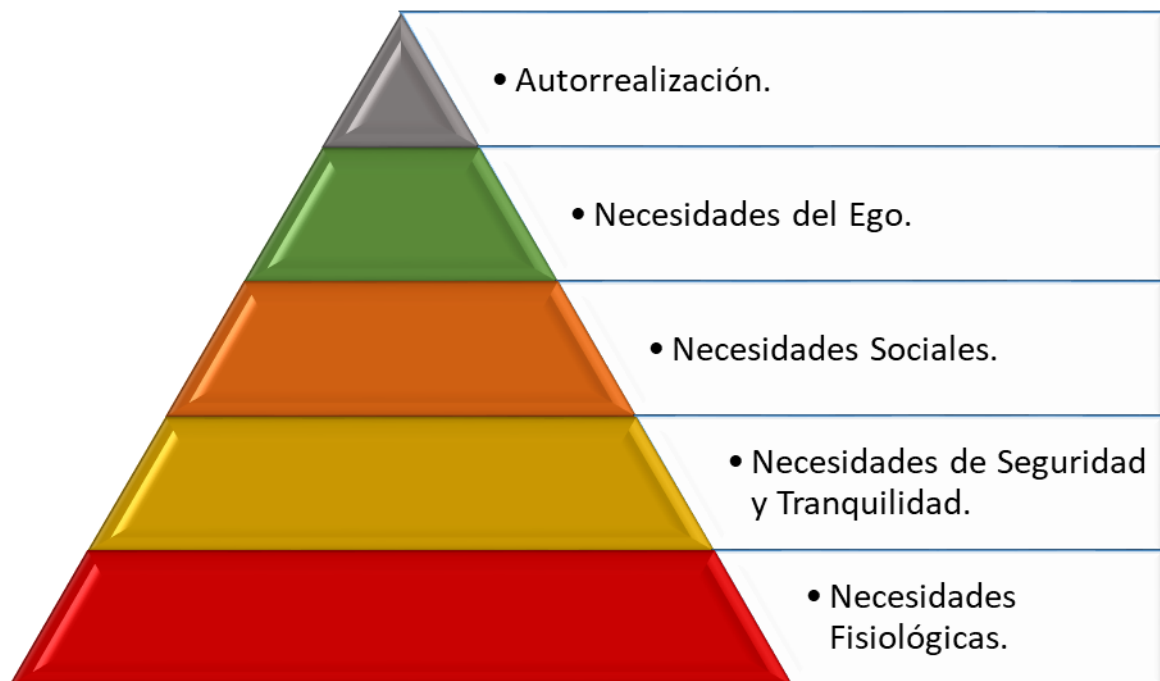


Figure 10: Jerarquía de las necesidades.
Fuente: Maslow.

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

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

Personalidad y su Influencia en el Comportamiento del Consumidor:

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

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

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

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

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

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

Percepción y su Importancia en la Estrategia de Posicionamiento de Marca:

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

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

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

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

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

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

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

La percepción del consumidor juega un papel muy importante al momento de formular estrategias de marketing ya que esta influye de manera directa en el posicionamiento del producto o servicio. Para Schiffman y Kanuk (2001) el posicionamiento transmite el concepto o significado del producto o servicio en términos de la eficacia con la cual permite satisfacer la necesidad del consumidor. Así el resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa es una imagen de marca distintiva, la cual está asociada con la lealtad del consumidor hacia ella, con sus convicciones sobre el valor positivo de la marca y son su disposición a buscarla con preferencia ya que fueron posicionadas en un grado de inmediatez según sus necesidades en su mente.

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

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

Conclusiones del capítulo:

En el estudio epistemológico del proceso de fidelización y su dinámica entre los aspectos más relevantes se tiene que la fidelización de los clientes es tenerlo cautivado con las propuestas de marketing que realiza la organización para poder ofrecer al mercado un producto o servicio, al implementar de manera

adecuado la estrategia de CEM para la fidelización de clientes este se convierte en un colaborador que deseará que la organización crezca por que se sentirá comprometido con ella. Es la ruta a seguir para que con total normalidad los clientes empiecen a formar parte de la organización, esta ruta se encuentra relacionada con los subsistemas de la Administración de Experiencias del Consumidor, los cuales deben de giran alrededor de la dirección estratégica de la empresa.

En el análisis tendencial se aprecia como en el proceso de fidelización, las organizaciones se vuelven más rigurosas en la selección de personal y en la capacitación del mismo para que estas puedan entender y dar solución a las necesidades de los clientes, por lo tanto las personas son el agente más importante y la única manera de posicionarse, competir y ser líder en el mercado es teniendo personas comprometidas con la organización, tomando muy en cuenta que el brindar una experiencia éxito a los clientes en el proceso de decisión de compra podrán asegurar a la organización la ganancia no solamente económica sino la ganancia en la fidelización no de un cliente sino de un consumidor.

1.1.6 Determinación de las tendencias históricas o antecedentes del proceso de fidelización y su dinámica.

En este apartado se describen las etapas en que ha transitado el proceso de fidelización de los estudiantes de la Universidad César Vallejo en su filial Chiclayo, tomando para su análisis los siguientes Dimensiones:

- Dimensión 01: Servicio.
 - Dimensión 02: Comportamiento.
 - Dimensión 03: Compromiso.
 - Dimensión 04: Fidelización.
- **1 era. Etapa de Fidelización Clásica (1900 a 1930)**

En esta etapa surgen las oficinas de relaciones públicas que veían al consumidor como una simple persona que poseía medios de económicos para subsanar o satisfacer sus necesidades, asimismo como una persona que no

podía opinar ni tenía derechos con respecto al producto o servicio. No se conocía al proceso de selección de usuarios debido a que en estos tiempos se hablaba de Marketing de Productos como factor principal, Métodos del Marketing orientados al producto también, y se buscaba sustentar al marketing como una teoría global con la definición de los Principios del Marketing y a partir de 1930 se inicia el proceso de integración del mercado y el Marketing con la propuesta de Investigación de Mercado.

Las organizaciones generadoras de productos o servicios no se preocupaban por la captación del consumidor y mucho menos por retenerlo, esto debido a que todo proceso comercial estaba solo orientado al producto, preocupándose solamente porque el personal produzca y trabaje más horas.

En estos tiempos el poder ofrecer los beneficios del producto o servicio era casi nulo.

- **2da Etapa de la Fidelización orientado a la Industrialización (1940 a 1970).**

En esta etapa surgen en las instituciones las oficinas de ventas encargadas de velar por la venta de los productos o servicios hasta agotar el stock, sin embargo, muchas veces se convertían en capataces que lo único que hacían era maltratar psicológicamente y descontar el salario de los trabajadores.

Las instituciones evaluaban el desempeño laboral de sus colaboradores de acuerdo a las metas con respecto a la venta de los productos o servicios que se tenía en stock y a los objetivos establecidos por los jefes que muchas veces eran incansables que lo único que conseguían era que el personal se sienta frustrado, todo esto debido a que la evolución de los procesos de marketing continuaban en aumento y para estas fechas o inicio de esta segunda etapa ya se hablaba de la Orientación a la Producción, Orientación a las Ventas, definiendo conceptos para hacer que los usuarios ya se acerque o empiecen a interesarse de otra manera del producto o servicio de la época, también se

hablaba de la Orientación al Mercado iniciando a comprender que no a todos les interesa lo mismo.

Lo más importante de esta etapa es que al finalizar en los 70s el Phd. Philip Kotler Feldman, manifiesta el interés que se le debe de prestar al consumidor es por eso que trato de cambiar el concepto de mercado comercial a la Orientación al Consumidor, viéndolo a un como un ente que necesita comprar o consumir algo para satisfacer sus necesidades y como tiene capacidad adquisitiva se convierte en un consumidor de la marca.

Por lo tanto, las instituciones empezaron a capacitar a su personal no para que crezcan profesionalmente, sino que se dieron cuenta que estaban compitiendo y para poder permanecer en mercado tenían que brindar un producto y un servicio de manera rápida y eficiente.

En estos tiempos las instituciones los empleadores se preocupan por brindar a sus colaboradores una mejor infraestructura, mejores maquinas, mejores condiciones laborales, actividades que mejoren el clima y la satisfacción laboral de sus colaboradores para que brinden un producto y un servicio excelente a sus clientes, pensando en que solo al brindar buena imagen institucional el consumidor adquirirá su producto o servicio ofrecido.

- **3era etapa de la fidelización orientada a la Información (1980 hasta la actualidad).**

En la actualidad las organizaciones están en constantes cambios por la internacionalización, por la tecnología, por la innovación, por la competitividad y por el liderazgo de los mercados. En esta etapa que vivimos las organizaciones han entendido que las personas son el activo tangible más importante de la organización, que ellas son las que poseen las capacidades, virtudes, habilidades y destrezas para crear productos, servicios, procesos y diseños novedosos que no existen en el mercado, hacen que las empresas se diferencien de otras, generando valor y ventajas competitivas.

A partir de esta tercera etapa se empieza a pensar en el Cliente como un conocedor del producto, todo esto debido a la información existente del mismo y comenzamos entonces a hablar de la Orientación al Cliente del mercado comercial, tomando en cuenta sus conocimientos y necesidades para el desarrollo de nuevos productos o servicios, en los 90s se inicia a hablar en las sensaciones positivas que debería causar un producto o un servicio en el cliente para recién poder hablar de buscar fidelizar al mismo es por eso que inicia una nueva corriente de la fidelización desarrollando el Marketing social el mismo que ya no solo busca al cliente como un potencial comprador, sino que se preocupa por su estado emocional, estado de salud y el desarrollo personal del mismo al consumir sus productos o servicios, culminando esta etapa con el desarrollo de herramientas digitales y virtuales que ha permitido ahora desarrollar campañas de motivación a la fidelización mucho más masiva y así poder lograr llegar a mas mercados y también poder satisfacer mucho más necesidades de consumo de los clientes.

Desarrollando ahora si muchas más campañas de fidelización de clientes que en este caso se convierten en más visibles y que se puedan utilizar, sobre todo, manejando nuevos conceptos desde el punto que se conoce al cliente no solo como un comprador sino la zona de donde proviene, perfil económico, familiar y social, sobre todo, esto con la finalidad de poder lograra generar un producto o servicio mucho más dirigido a satisfacer necesidades mas puntuales.

Además, con los cambios mencionados y la guerra por tener el mejor posicionamiento y participación del mercado, en las instituciones se han asumido al proceso de fidelización como un detalle de éxito empresarial y tener la mayor cantidad de clientes fidelizados y que compren común mente el producto o servicio ofrecido.

La fidelización de los estudiantes se realiza actualmente desde que el estudiante se registra como interesado en el estudiar alguno de los programas e de estudio de pregrado que se ofrece en la Universidad César Vallejo Chiclayo, el esfuerzo

del potencial de ventas de esta casa de estudios realiza las visitas guiadas y desarrollo de talleres didácticos con la finalidad de que los futuros estudiantes se interesen por llevar en esta casa de estudios.

Además, se les ofrece varias modalidades de ingreso los mismo que menciono a continuación:

- Examen ordinario de admisión.
- Programa ALFA
- Evaluación Especial:
 - o Titulados o graduados en educación universitaria.
 - o Titulados o graduados en educación superior técnica.
 - o Traslado Externo.
 - o Deportistas destacados y deportistas becados por el programa deportivo de alta competencia (PRODAC).

Además, se potencio el Campus Virtuales del estudiante con las sugerencia que tuvieron con respecto a las encuestas de satisfacción y seguimiento de le ejecución de las sesiones de clase de los docentes, como también se habilitaron los permisos para de desarrollar visitas de campo a las empresas de la región y a nivel nacional, se desarrollan propuestas de aprendizaje, investigación y desarrollo de actividades de responsabilidad social en los cuales los estudiantes desarrollan sus capacidades para poder generar a partir de ahí nuevos aprendizajes en y con la comunidad.

Las instituciones líderes en el mercado o están compitiendo se encuentran en constante capacitación, tienen políticas, programas de formación de actualización constante para ofrecer mayores y mejores servicios a los estudiantes de casas de estudios universitarias, todo esto con la finalidad de seguirse manteniendo e ir creciendo.

Las instituciones promueven a través de sus políticas y de sus programas institucionales la fidelización, la

preocupación por conocer cada día más a sus usuarios y con el programa de atención al padre de familia y la propuesta de que estos tengan un usuario del Campus Virtual de la institución o sistema virtual que manejen, con la finalidad de que hagan seguimiento al avance de sus hijos, por lo general los programas de fidelización se basan en los siguientes criterios:

- Categorías especiales en las pensiones.
- Uso del 100% del campus universitario según necesidad y disponibilidad.
- Acompañamiento personal, social y académico por medio del servicio de tutoría.
- Participación Activa de los programas de Responsabilidad Social.
- Atención y trato igualitario en todos los ciclos de formación profesional.
- Convenios institucionales para practicas pre y profesionales.
- Convenios Nacionales e Internacionales.
- Programa de circuito cerrado en todas las aulas con la finalidad de que no se pierdan los eventos del auditorio.
- Atención a los padres de familia.
- Comunicación 360° por medio de las redes sociales, campus virtuales y por medio de los profesionales responsables de las actividades.
- Campeonatos de integración.
- Desarrollo de prácticas dentro de la institución.
- Oportunidad laboral para los primeros puestos.

Resumiendo, el análisis tendencial del proceso de fidelización del usuario tenemos el siguiente cuadro:

| Dimensiones | 1 era. Etapa de Fidelización Clásica (1900 a 1930) | 2da Etapa de la Fidelización orientado a la Industrialización (1940 a 1970) | 3era etapa de la fidelización orientada a la Información (1980 hasta la actualidad) |
|--------------------|---|--|--|
| Servicio | Orientado totalmente al producto o servicio. | Orientado al Consumidor | Orientado a desarrollar emociones en los clientes |

| | | | |
|-----------------------|--|--|--|
| Comportamiento | Ningún tipo de vinculación con productos o servicios | Desarrollo de actividades que acercan al consumidor al mercado comercial de venta. | Desarrollo de productos y servicios basado en las necesidades de los usuarios. |
| Compromiso | No se desarrollaba el compromiso del cliente por volver a comprar el producto o adquirir el servicio. | Generan con el estudio del mercado un vínculo con el consumidor para poder hacer de los productos o servicio más atractivos para los clientes. | Desarrollo de campañas publicitarias en medios de atracción masiva con la finalidad de generar satisfacción con el vivir de las experiencias generadas por los medios de publicidad al momento de disfrutar el producto o servicio adquirido. |
| Fidelización | Sin importancia debido a que en estas fechas no se encontraba tanta oferta de productos o servicios ya que estos eran genéricos. | Atracción del cliente para el consumo de los productos y servicios debido a que se contaba con un mejor reconocimiento del mercado y se ofrecía mayor cantidad de oferta, es por esto que las instituciones en esta etapa de preocupaban por mejorar su imagen y así hacerse atractivos al consumidor. | Etapa donde la satisfacción de los clientes es lo primordial para poder definir si un producto sale al mercado, continua, es mejorado o simplemente desaparece del mismo, y aquí se desarrolla la guerra por las competencias para poder mantenerse en el mercado teniendo al cliente más satisfecho y sobretodo habiendo desarrollado la aceptación y vinculo de amor hacia la marca, |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | utilizando diversas herramientas de gestión y tecnológicas. |
|--|--|--|---|

Table 3: *Análisis tendencial del proceso de fidelización del usuario.*
Fuente: *Elaboración propia.*

Conclusiones del capítulo:

En el estudio del proceso de fidelización y su dinámica entre los aspectos más relevantes se tiene que fidelizar a un cliente es tenerlo cautivado con las políticas y prácticas que realiza la institución, por ende, convertirlo en un cliente que desea crecer en la organización, es un cliente comprometido y que entrega todas sus aptitudes y actitudes al beneficio de su propia formación y por ende al de la institución. Es la ruta que normalmente siguen los clientes dentro de la institución y como a través de esta ruta se puede lograr el construir y retener al cliente, esta ruta se encuentra relacionada con los subsistemas de recursos gestión comercial, los cuales giran alrededor de la dirección estratégica de la empresa.

En el análisis tendencial se aprecia como en el proceso de fidelización, las instituciones se vuelven más rigurosas en la selección de las propuestas de las campañas de atracción de clientes, las personas en general en una institución son el agente más importante y la única manera de posicionarse, competir y ser líder en el mercado, y para esto debemos de generar en los clientes un sentido de compromiso con la organización, así como la las oportunidades que se le pueden abrir por el resultado de su evaluación de desempeño en base al logro de sus competencias, teniendo en cuenta el incentivo y la motivación.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN

En el presente capítulo se justifica el problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática en cuanto a la disminución de la deserción académica, donde se revelan las principales insuficiencias del estado actual del proceso de fidelización en la Universidad

2.1 Justificación del Problema

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

En los hermanos países de América Latina los cuales están compuestos por (Chile, Colombia, Ecuador, Argentina, Uruguay, Bolivia y Brasil) el porcentaje de deserción de estudiantes universitarios fluctúa de la siguiente manera en el 2010, fue de 6.7%, en el 2011 fue de 4.3%, en el 2012 fue de 9.7%, en el 2013 fue 7.9% y en el 2014 fue 6.4%. (Saratoga, 2014).

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

En Latinoamérica la desvinculación por deserción en las instituciones educativas superiores según la generación Y o también reconocidos como Millennials es de 6.2% y en la generación Z o también llamados Centennials es de 0.6%. (Saratoga, 2014)

Para Manes (1997), la planificación curricular es parte tradicional de las instituciones educativas, no lo es así la planificación comercial. De esta manera

la necesidad de planificar las diferentes estrategias hacia los diferentes mercados, toma un rol protagónico antes las dificultades que atraviesan la mayoría de las instituciones educativas.

Así, las instituciones de educación superior en su quehacer cotidiano de entregar una oferta académica permanente y coherente con las necesidades del mercado, han descuidado la relevancia de la transversalidad del cliente y el servicio dentro de su estructura para llegar a la concepción real de una cultura orientada al cliente, a pesar de que este sea considerado como la razón de ser de dichas organizaciones. (Hernández, M, 2007).

En Chile el 16% de los estudiantes universitarios de instituciones privadas duran menos de un año, mientras que en las instituciones universitarias nacionales solo se tiene una deserción del 2.3% (SIGWEB, 2011).

Manes (2004, p.3), sostiene que “las Instituciones Educativas están inmersas en un proceso de cambio que quizá sea demasiado veloz para sus tiempos institucionales. Sin embargo, es necesario que comprendan la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing, ayudan a mejorar la gestión institucional y coadyuvan al proceso de cambio.”

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

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

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

En Perú en el mes de octubre de 2011, las tasas de deserción de las universidades privadas fueron del 9,3%, y de las nacionales del 2.5%. (MINEDU, 2015)

Para el mes de agosto del 2012, las universidades privadas se registró una tasa de deserción del 3,4% y un total de 137 mil 558 transiciones laborales. (MINTRA, 2016).

Para Justo Zaragoza, director de Expouniversidad 2017, citando un estudio realizado por Insan Consultores en ocho universidades privadas de Lima. Para 2017, la proyección de ingresantes a diferentes universidades supera los 300,000 y de este grupo entre 40,000 y 50,000 jóvenes abandonarán sus estudios universitarios cada año, refirió.

Afirmó también que el 70% de los que deciden no continuar pertenece a universidades privadas y el 30% restante a estatales. “En términos económicos, tal decisión representa para los padres de familia una pérdida de al menos 100 millones de dólares”, manifestó.

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

Conociendo las cifras de deserción de estudiantes universitarios de instituciones privadas a nivel internacional y nacional, la región de Lambayeque no es la excepción, se observa que en la Universidad César Vallejo filial Chiclayo la deserción del semestre 2017-1 con respecto a los matriculados en el semestre

2016-2 fue de 10.02%, para el semestre 2017-2 con respecto a los matriculados en el semestre 2017-1 el porcentaje de deserción fue de 10.06% y para el semestre 2018-1 con respecto al semestre 2017-2 se tuvo un aumento llegando al 12.05%, si bien es cierto la cantidad no es elevada pero el índice según lo que se puede ver es al aumento no a la disminución, evidenciándose en la evaluación de los tres semestres que casi el 41% se retira de la institución por algunas decepciones con respecto al cumplimiento de las promesas ofrecidas al estudiante y el 59% se retira por medios económicos.

Teniendo en cuenta la evolución y el comportamiento del problema, ahora describiremos las causas de la tasa de deserción según los estudios realizados por otros autores.

Haro (2014). En su investigación indica que los factores que influyen en los clientes para que tome la decisión de comprar o consumir el servicio o producto de una organización es el detalle en la atención, el generar el trato, actividades que son parte del trabajo de un colaborador comprometido con su trabajo, ambiente de laboral poco es por eso que las instituciones deben de evitar tener ausencia de incentivos para motivar a su personal.

Espinoza (2013). En su estudio concluye que las principales causas que determinan el retiro de personal en una empresa de Retail de Arequipa son las oportunidades laborales con incrementos remunerativos y desarrollo profesional.

Morán (2010). En su población investigada encontró que el estudiante renuncia a continuar seguir siendo formado por una institución por mejores propuestas académicas, inconformidad con el trato, incumplimiento de los compromisos, enfermedad de los padres y factor económico.

Girón (2007). En su investigación concluye que las causas de la deserción más predominante es el mal manejo de las actividades del personal de atención, políticas obsoletas de la institución, poca comunicación y poco profesionalismo que desempeñan los mandos medios.

En cambio, Flores (2007). En su investigación manifiesta que las causas de deserción de estudiantes son la baja calidad de su infraestructura y equipamiento de laboratorios.

2.2 Caracterización del estado actual del campo de acción:

Se realizó una reunión con la Jefa de Admisión e Informes, con la Jefa de Registros Académicos y con la Jefa de Promoción y Marketing de la Universidad para recibir información estadística acerca de los índices de deserción, asimismo se aplicó un cuestionario para describir de qué manera los estudiantes de la Universidad perciben los procesos de admisión y formación profesional y cómo influyen en la deserción de estudiantes.

Formato: UCV-VA-009A

DESERCIÓN
UCV CAMPUS CHICLAYO

| EAP / PROGRAMA | 201701 | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | Total Matr. 201602 | Total Matr. 201701 | Ingr. Matr. 201701 | Egresados 201602 | Alumnos no reg. 201701 | Deserción 201701 |
| ADMINISTRACIÓN | 458 | 471 | 94 | 43 | 38 | 8.3 % |
| CONTABILIDAD | 278 | 296 | 57 | 16 | 23 | 8.27 % |
| DERECHO | 370 | 456 | 106 | 0 | 20 | 5.41 % |
| EDUCACIÓN INICIAL | 154 | 161 | 49 | 19 | 23 | 14.94 % |
| EDUCACIÓN PRIMARIA | 60 | 51 | 12 | 14 | 7 | 11.67 % |
| INGENIERÍA AGRÓNOMA | 23 | 12 | 0 | 8 | 3 | 13.04 % |
| INGENIERÍA AMBIENTAL | 268 | 261 | 41 | 29 | 19 | 7.09 % |
| INGENIERÍA CIVIL | 503 | 542 | 105 | 13 | 53 | 10.54 % |
| INGENIERÍA DE MINAS | 257 | 277 | 51 | 0 | 31 | 12.06 % |
| INGENIERÍA EMPRESARIAL | 168 | 155 | 24 | 24 | 13 | 7.74 % |
| MARKETING Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS | 80 | 85 | 22 | 5 | 12 | 15 % |
| NEGOCIOS INTERNACIONALES | 154 | 149 | 26 | 15 | 16 | 10.39 % |
| PSICOLOGÍA | 233 | 304 | 91 | 0 | 20 | 8.58 % |
| PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL | 69 | 68 | 0 | 0 | 1 | 1.45 % |
| TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN | 101 | 103 | 25 | 7 | 16 | 15.84 % |
| | | | | | | 10.02% |

Table 4: Análisis descriptivo de la deserción del semestre 2017-1 con respecto al semestre 2016-2 de una Universidad César Vallejo SAC – Filial Chiclayo.

Fuente: Cálculos propios.

Formato: UCV-VA-009A

DESERCIÓN
UCV CAMPUS CHICLAYO

| EAP / PROGRAMA | 201702 | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | Total Matr. 201701 | Total Matr. 201702 | Ingr. Matr. 201702 | Egresados 201701 | Alumnos no reg. 201702 | Deserción 201702 |
| ADMINISTRACIÓN | 471 | 482 | 62 | 12 | 39 | 8.28 % |
| CONTABILIDAD | 296 | 306 | 38 | 5 | 23 | 7.77 % |
| DERECHO | 456 | 460 | 69 | 7 | 58 | 12.72 % |
| ECONOMÍA | 34 | 31 | 0 | 1 | 2 | 5.88 % |
| EDUCACIÓN INICIAL | 161 | 160 | 28 | 0 | 29 | 18.01 % |
| EDUCACIÓN PRIMARIA | 51 | 50 | 0 | 1 | 0 | 0 % |
| INGENIERÍA AMBIENTAL | 261 | 259 | 9 | 2 | 9 | 3.45 % |
| INGENIERÍA CIVIL | 542 | 551 | 67 | 3 | 55 | 10.15 % |
| INGENIERÍA DE MINAS | 277 | 254 | 8 | 0 | 31 | 11.19 % |
| INGENIERÍA EMPRESARIAL | 155 | 156 | 16 | 6 | 9 | 5.81 % |
| INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA | 33 | 39 | 15 | 0 | 9 | 27.27 % |
| MARKETING Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS | 85 | 90 | 15 | 0 | 10 | 11.76 % |
| NEGOCIOS INTERNACIONALES | 149 | 138 | 2 | 0 | 13 | 8.72 % |
| PSICOLOGÍA | 304 | 332 | 58 | 0 | 30 | 9.87 % |
| | | | | | | 10.06% |

Table 5: Análisis descriptivo de la deserción del semestre 2017-2 con respecto al semestre 2017-1 de una Universidad César Vallejo SAC – Filial Chiclayo.

Fuente: Cálculos propios.

**DESERCIÓN
UCV CAMPUS CHICLAYO**

| EAP / PROGRAMA | 201801 | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|------------------------|------------------|
| | Total Matri. 201702 | Total Matri. 201801 | Ingr. Matri. 201801 | Egresados 201702 | Alumnos no reg. 201801 | Deserción 201801 |
| ADMINISTRACIÓN | 482 | 515 | 88 | 20 | 35 | 7.26 % |
| CONTABILIDAD | 306 | 332 | 84 | 28 | 30 | 9.8 % |
| DERECHO | 460 | 534 | 127 | 16 | 37 | 8.04 % |
| ECONOMÍA | 31 | 20 | 0 | 7 | 4 | 12.9 % |
| EDUCACIÓN INICIAL | 160 | 187 | 50 | 5 | 18 | 11.25 % |
| EDUCACIÓN PRIMARIA | 50 | 43 | 12 | 11 | 8 | 16 % |
| INGENIERÍA AGRÓNOMA | 13 | 0 | 0 | 7 | 6 | 46.15 % |
| INGENIERÍA AMBIENTAL | 259 | 259 | 42 | 32 | 10 | 3.86 % |
| INGENIERÍA CIVIL | 551 | 627 | 108 | 9 | 23 | 4.17 % |
| INGENIERÍA DE MINAS | 254 | 279 | 48 | 7 | 16 | 6.3 % |
| INGENIERÍA EMPRESARIAL | 156 | 170 | 39 | 14 | 11 | 7.05 % |
| INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA | 39 | 63 | 32 | 0 | 8 | 20.51 % |
| MARKETING Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS | 90 | 99 | 23 | 4 | 10 | 11.11 % |
| NEGOCIOS INTERNACIONALES | 138 | 136 | 33 | 14 | 21 | 15.22 % |
| PSICOLOGÍA | 332 | 444 | 128 | 0 | 16 | 4.82 % |
| PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL | 65 | 61 | 0 | 0 | 4 | 6.15 % |
| TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN | 118 | 131 | 37 | 7 | 17 | 14.41 % |
| | | | | | | 12.05% |

Table 6: Análisis descriptivo de la deserción del semestre 2018-1 con respecto al semestre 2017-2 de una Universidad César Vallejo SAC – Filial Chiclayo.

Fuente: Cálculos propios.

Resultado de Medición de Servicio.

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

Resumen de procesamiento de casos

| | N | % |
|-----------------------|-----|-------|
| Casos Válido | 186 | 100,0 |
| Excluido ^a | 0 | ,0 |
| Total | 186 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Table 7: Resumen de Procesamiento de Casos.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,900 | 10 |

Table 8: Estadísticas de Fiabilidad.

Fuente: SPSS - Versión 22.

1- Califique usted los beneficios que le brinda la Universidad César Vallejo con todos los servicios ofrecidos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 82 | 44,1 | 44,1 | 44,1 |
| Bajo | 41 | 22,0 | 22,0 | 66,1 |
| Medio | 58 | 31,2 | 31,2 | 97,3 |
| Alto | 5 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 9: Pregunta N°01 de la encuesta de Servicio.

Fuente: SPSS - Versión 22.

1- Califique usted los beneficios que le brinda la Universidad César Vallejo con todos los servicios ofrecidos.

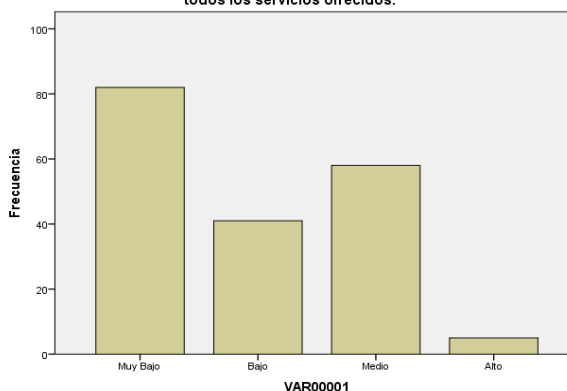


Figure 11: Pregunta N°01 de la encuesta de Servicio.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Como muestra en los resultados reflejados en el gráfico el mayor peso de opinión se encuentra en la parte negativa de las opciones de respuesta a esta pregunta cómo un 44,1% que califica como muy bajo, 22% bajo y un 31,2% medio, tornándose preocupante que solo un 2,7% opine que los beneficios que brinda la universidad con los servicios ofrecidos por la Universidad.

2- Califique la atención que ofrece el personal que brinda los servicios de la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 56 | 30,1 | 30,1 | 30,1 |
| Bajo | 100 | 53,8 | 53,8 | 83,9 |
| Medio | 21 | 11,3 | 11,3 | 95,2 |
| Alto | 9 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 10: Pregunta N°02 de la encuesta de Servicio.

Fuente: SPSS - Versión 22.

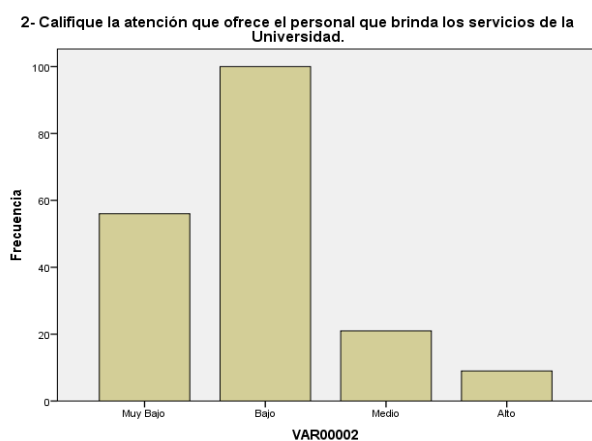


Figure 12: Pregunta N°02 de la encuesta de Servicio.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Los resultados reflejados en el gráfico el mayor peso de opinión se encuentra en la parte negativa de las opciones de respuesta a esta pregunta cómo un 53,8% que califica como bajo, 30,1% muy bajo y un 11,3% medio, tornándose preocupante que solo un 4,8% opine que la atención ofrecida por el personal que brinda los servicios de la Universidad es alta.

3- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que le representan los momentos que tiene contacto con los colaboradores de la Universidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 63 | 33,9 | 33,9 | 33,9 |
| Bajo | 90 | 48,4 | 48,4 | 82,3 |
| Medio | 12 | 6,5 | 6,5 | 88,7 |
| Alto | 21 | 11,3 | 11,3 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 11: Pregunta N°03 de la encuesta de Servicio.

Fuente: SPSS - Versión 22.

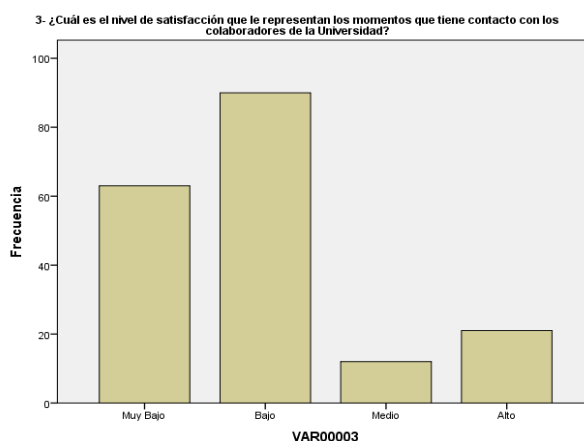


Figure 13: Pregunta N°03 de la encuesta de Servicio.

Fuente: SPSS - Versión 22.

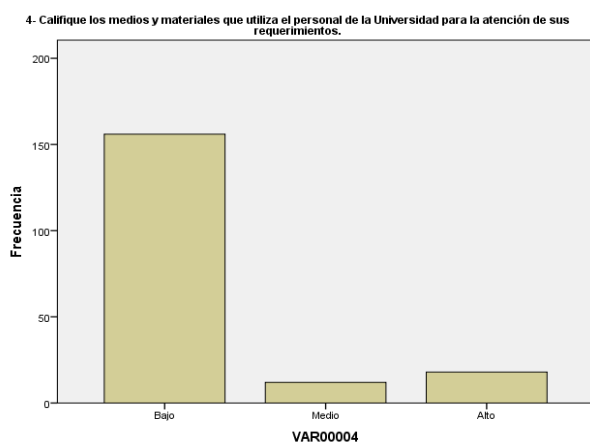
Entre la respuesta dada por los estudiantes se destaca el porcentaje de encuestados que tienen un bajo y muy bajo de satisfacción con los momentos de contacto con los colaboradores de la Universidad siendo el 82,3%, sin embargo se debe tener en cuenta el porcentaje de encuestados que consideran que el nivel de satisfacción es alto con un 11,3%, ya que es un porcentaje significativo y la estrategia que se diseñe debe ir enfocada a mejorar este nivel de satisfacción haciendo que los momentos de contacto sean mejor calificados por los clientes.

De los anteriores resultados se puede inferir que la relación entre los colaboradores de la Universidad no es muy buena con el cliente.

4- Califque los medios y materiales que utiliza el personal de la Universidad para la atención de sus requerimientos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Bajo | 156 | 83,9 | 83,9 | 83,9 |
| Medio | 12 | 6,5 | 6,5 | 90,3 |
| Alto | 18 | 9,7 | 9,7 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

*Table 12: Pregunta N°04 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.*



*Figure 14: Pregunta N°04 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.*

Se evidencia que un 83,1% de estudiantes encuestados califican a los medios y materiales los cuales son utilizados por el personal para ofrecer los servicios es bajo y solo un 9,7% lo califica como alto, lo cual nos pone en autos para poder presentar una parte en la estrategia de potenciación de los medios y materiales utilizados por el personal para ofrecer los servicios.

5- ¿En qué nivel califica usted la comunicación que transmite la Universidad por su campus virtual?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 59 | 31,7 | 31,7 | 31,7 |
| Bajo | 101 | 54,3 | 54,3 | 86,0 |
| Medio | 26 | 14,0 | 14,0 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

*Table 13: Pregunta N°05 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.*

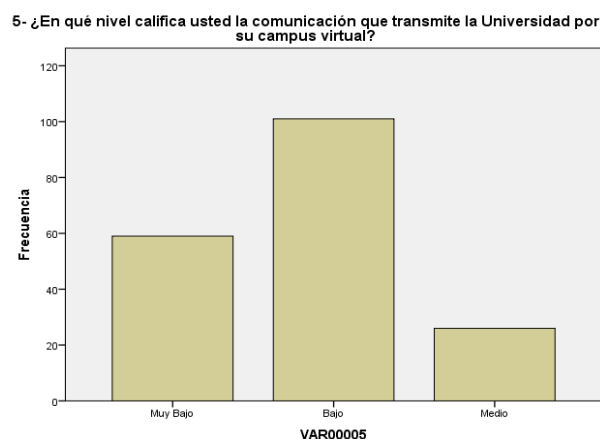


Figure 15: Pregunta N°05 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

En la respuesta dada por los estudiantes se destaca el alto porcentaje de encuestados que califican con nivel bajo y muy bajo la comunicación transmitida por el Campus Virtual siendo el 86%, también se debe destacar el 14% de este grupo poblacional que considera que la comunicación se encuentra en nivel medio.

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

6- Califique usted la calidad de la infraestructura en los servicios que ofrece la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Medio | 32 | 17,2 | 17,2 | 17,2 |
| Alto | 107 | 57,5 | 57,5 | 74,7 |
| Muy Alto | 47 | 25,3 | 25,3 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 14: Pregunta N°06 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

6- Califíquese usted la calidad de la infraestructura en los servicios que ofrece la Universidad.

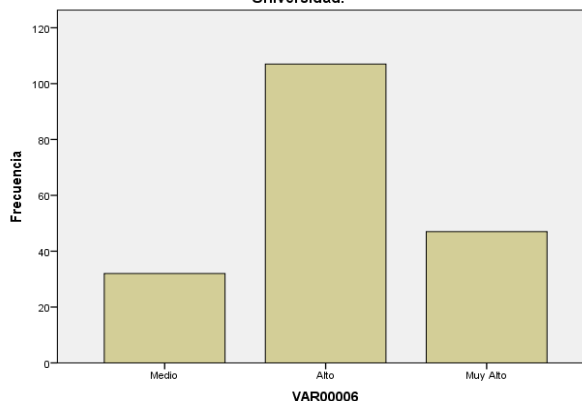


Figure 16: Pregunta N°06 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Con un porcentaje del 82,8% entre alto y muy alto, los estudiantes calificaron la calidad de la infraestructura donde se ofrecen los servicios de la Universidad, y un 17,2% restante la calificó de Medio.

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

7- ¿Cuál es el grado de atracción que le generan los servicios prestados por la Universidad?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 143 | 76,9 | 76,9 | 76,9 |
| | Medio | 26 | 14,0 | 14,0 | 90,9 |
| | Alto | 17 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 15: Pregunta N°07 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

7- ¿Cuál es el grado de atracción que le generan los servicios prestados por la Universidad?

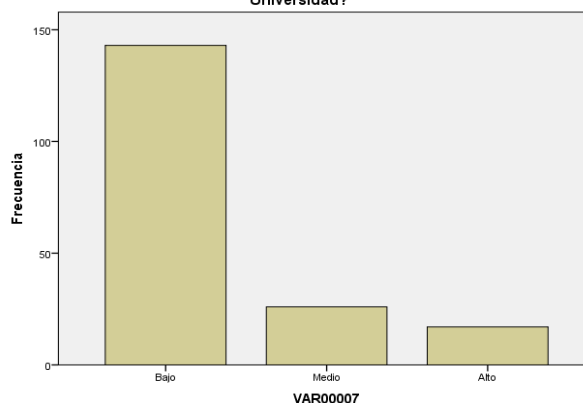


Figure 17: Pregunta N°07 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

El grupo poblacional de estudiantes, consideran que los servicios prestados por la Universidad no son atractivos lo cual no refuerza la percepción con respecto a la calidad de la infraestructura donde se brindan los servicios evaluada en pregunta anterior.

8- Califique el servicio de formación profesional que brinda la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 29 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| Bajo | 80 | 43,0 | 43,0 | 58,6 |
| Medio | 60 | 32,3 | 32,3 | 90,9 |
| Alto | 17 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 16: Pregunta N°08 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

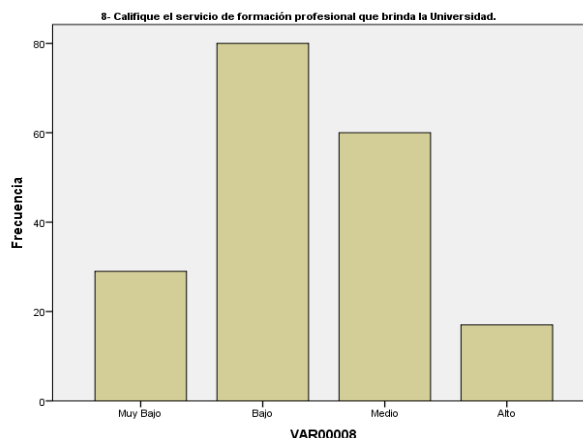


Figure 18: Pregunta N°08 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Como se puede evidenciar en el gráfico el mayor peso de opinión se encuentra en la parte negativa de las opciones de respuesta a esta pregunta cómo un 43% que califica como bajo, 32,3% medio y un 15,6% muy bajo, tornándose preocupante que solo un 9,1% opine que el nivel del servicio de formación profesional manifiesta que es alto.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos la percepción del servicio de formación profesional que ofrece la Universidad es regularmente baja, por tal motivo debe ser potenciada por la estrategia que se planteará.

9- Califique la atención en el servicio de biblioteca de la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Bajo | 22 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| Medio | 62 | 33,3 | 33,3 | 45,2 |
| Alto | 102 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 17: Pregunta N°09 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

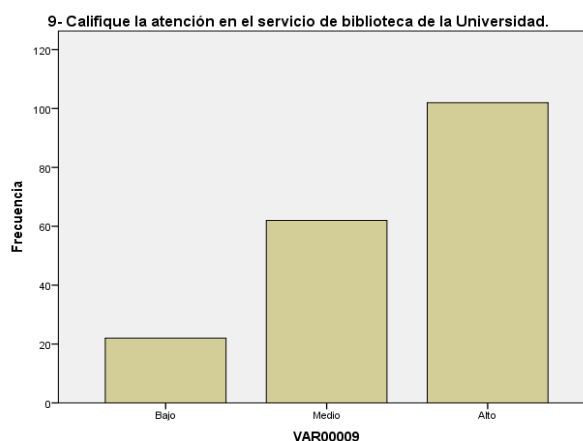


Figure 19: Pregunta N°09 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Evidenciamos en el gráfico que el mayor peso de opinión se encuentra en la parte media alta de las opciones de respuesta a esta pregunta cómo un 54,8% que califica como alto, 33,3% medio y un 11,8% bajo, tornándose preocupante ese 45,1% del resultado de la opinión de los encuestados que su opinión este entre medio y bajo el servicio de biblioteca brindado en la Universidad.

10- Califique la calidad docente que brinda el servicio de formación en la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 14 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| Bajo | 49 | 26,3 | 26,3 | 33,9 |
| Medio | 25 | 13,4 | 13,4 | 47,3 |
| Alto | 98 | 52,7 | 52,7 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 18: Pregunta N°10 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

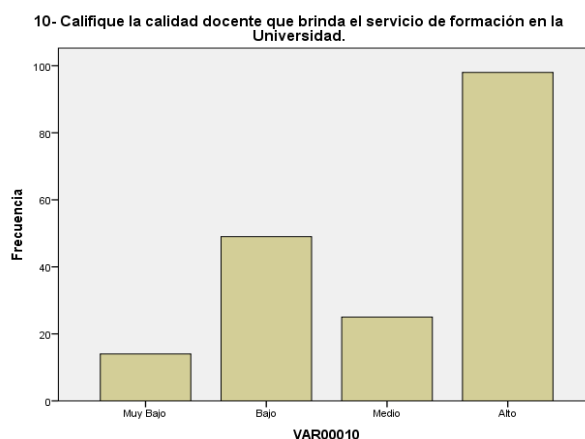


Figure 20: Pregunta N°10 de la encuesta de Servicio.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Evidenciamos en el gráfico que el peso mayor de opinión de los estudiantes encuestados se encuentra en la parte positiva de las opciones de respuesta a esta pregunta cómo un 52,7% que califica como alto, debiendo de tomar muy en consideración el resultado de la otra parte como el 13,4% medio, un 26,3% bajo y un 7,5% muy bajo que sumados son un 47,2% del resultado de la opinión de los encuestados que su opinión sobre la calidad docente que brinda el servicio educativo de la Universidad están en la parte de medio a muy bajo.

Resultado de Medición de Comportamiento.

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

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Casos | Válido | 186 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 186 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Table 19: Resumen de Procesamiento de Casos.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,904 | 10 |

Table 20: Estadística de Fiabilidad.

Fuente: SPSS - Versión 22.

1- En qué nivel cree usted que el servicio educativo prestado por la Universidad contribuye a la formación de valores es.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 31 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| Bajo | 115 | 61,8 | 61,8 | 78,5 |
| Medio | 34 | 18,3 | 18,3 | 96,8 |
| Alto | 6 | 3,2 | 3,2 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 21: Pregunta N°01 de la encuesta de Comportamiento.

Fuente: SPSS - Versión 22.

1- En qué nivel cree usted que el servicio educativo prestado por la Universidad contribuye a la formación de valores es.

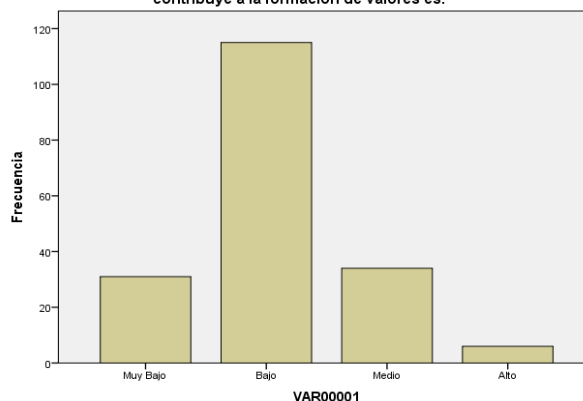


Figure 21: Pregunta N°01 de la encuesta de Comportamiento.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Como se puede evidenciar en el gráfico el mayor peso de opinión se encuentra en la parte negativa de las opciones de respuesta a esta pregunta cómo un 61,8% que califica como bajo, 18,3% medio y un 16,7% muy bajo, tornándose preocupante que solo un 3,2% opine que el nivel del servicio educativo que brinda la Universidad contribuya a la formación de valores es alto.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos la percepción del servicio educativo que brinda la Universidad contribuya a la formación de valores es regularmente baja, por tal motivo debe ser potenciada por la estrategia que se planteará.

2- Que tan importante es para usted el alto nivel académico que ofrece la Universidad al momento de elegir donde formarse.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Medio | 22 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| Alto | 68 | 36,6 | 36,6 | 48,4 |
| Muy Alto | 96 | 51,6 | 51,6 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 22: Pregunta N°02 de la encuesta de Comportamiento.

Fuente: SPSS - Versión 22.

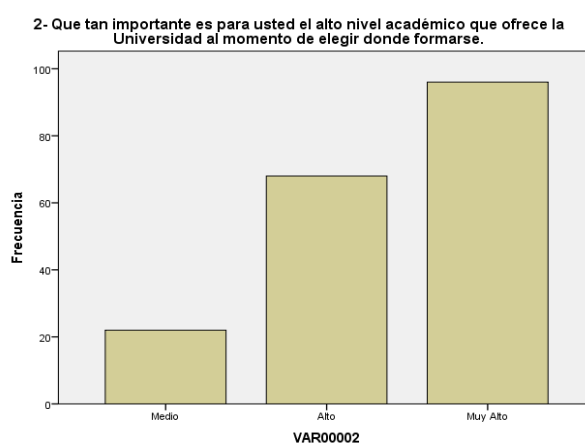


Figure 22: Pregunta N°02 de la encuesta de Comportamiento.

Fuente: SPSS - Versión 22.

El grupo poblacional de estudiantes encuestados, consideran que el alto nivel académico exigido por la universidad fue importante al momento de decidir estudiar en esta casa de estudios.

3- Que tan importante es para usted el servicio de movilidad académica que ofrece la Universidad al momento de elegir donde formarse.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Medio | 15 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| Alto | 132 | 71,0 | 71,0 | 79,0 |
| Muy Alto | 39 | 21,0 | 21,0 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 23: Pregunta N°03 de la encuesta de Comportamiento.

Fuente: SPSS - Versión 22.

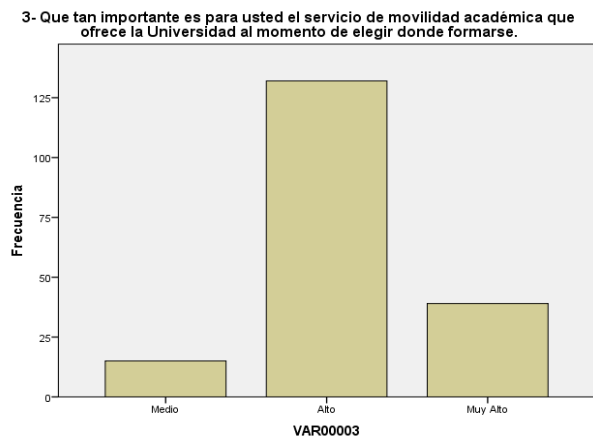


Figure 23: Pregunta N°03 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Con respecto a esta pregunta los estudiantes encuestados manifiestan que si fue importante el saber que la institución cuenta con el servicio de movilidad académica al momento de poder tomar la decisión de estudiar en esta institución, mostrada con un 71% en alto y un 21% en muy alto.

4- Cual fue el impacto cuando se enteró que una de las políticas de la Universidad es realizar Responsabilidad Social como parte de su desarrollo profesional.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Bajo | 10 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| Medio | 15 | 8,1 | 8,1 | 13,4 |
| Alto | 58 | 31,2 | 31,2 | 44,6 |
| Muy Alto | 103 | 55,4 | 55,4 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 24: Pregunta N°04 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

4- Cual fue el impacto cuando se enteró que una de las políticas de la Universidad es realizar Responsabilidad Social como parte de su desarrollo profesional.

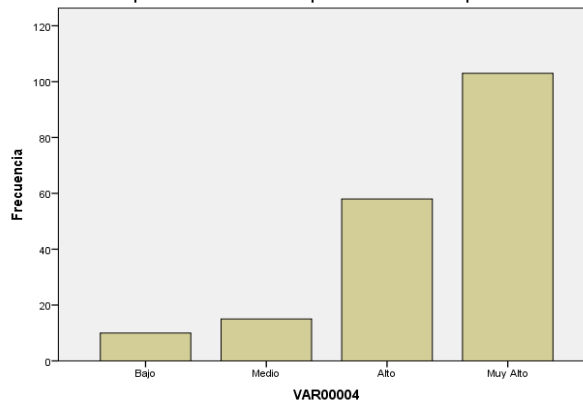


Figure 24: Pregunta N°04 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Para los encuestados según esta pregunta el saber que la una de las políticas de la Universidad es la vinculación de la responsabilidad social con el desarrollo profesional tuvo un impacto muy positivo, reflejándose en un 55,4% muy alto, 31,2% en alto, teniendo un total del 86,6% con impacto favorable con respecto a esta política.

5- Que tan importante es para usted la infraestructura y el equipamiento que ofrece la Universidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 6 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Medio | 30 | 16,1 | 16,1 | 19,4 |
| | Alto | 66 | 35,5 | 35,5 | 54,8 |
| | Muy Alto | 84 | 45,2 | 45,2 | 100,0 |
| | Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 25: Pregunta N°05 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

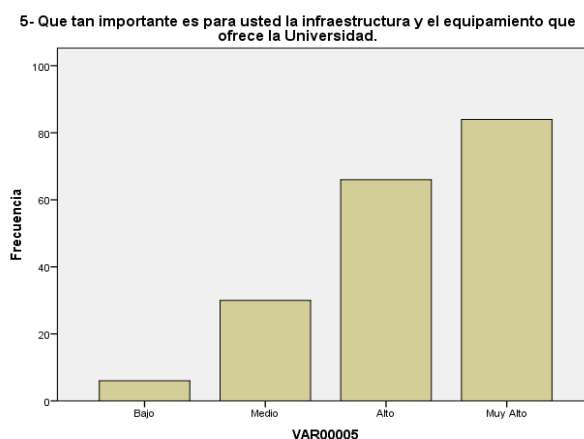


Figure 25: Pregunta N°05 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Tal como se muestra en las evidencias del resultado de esta pregunta, es importante para los estudiantes encuestados la infraestructura y el equipamiento que ofrece la Universidad en sus servicios de formación profesional y los servicios de apoyo.

Esta afirmación se refleja en el 45,2% de muy alto y el 35,5% de alto, resultado de la encuesta en esta pregunta.

6- ¿En qué nivel la percepción de los servicios que presta la Universidad se ha visto influenciados por experiencias anteriores?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Bajo | 15 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| Medio | 22 | 11,8 | 11,8 | 19,9 |
| Alto | 86 | 46,2 | 46,2 | 66,1 |
| Muy Alto | 63 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 26: Pregunta N°06 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

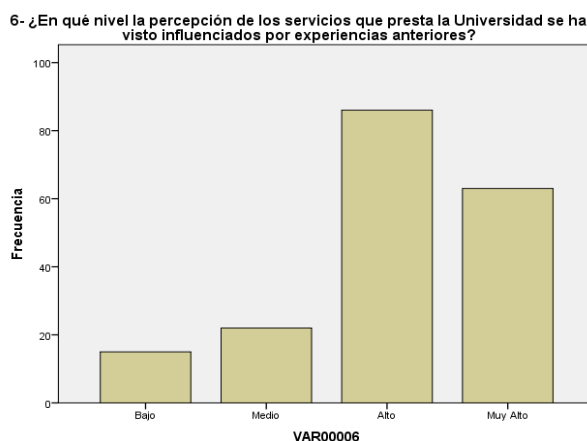


Figure 26: Pregunta N°06 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Para una gran cantidad de estudiantes encuestados las percepciones de los servicios prestados por la universidad han sido influenciados por experiencias anteriores, esto reflejado en un 80,1% de opiniones que se encuentra en alto y muy alto, es por esto que se debe de tomar en cuenta en la estrategia que se presentará como resultado de esta investigación.

7- Califique en qué nivel ha influido en su formación profesional el involucramiento de sus experiencias curriculares con la Responsabilidad Social.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 35 | 18,8 | 18,8 | 18,8 |
| Bajo | 129 | 69,4 | 69,4 | 88,2 |
| Medio | 13 | 7,0 | 7,0 | 95,2 |
| Alto | 9 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 27: Pregunta N°07 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

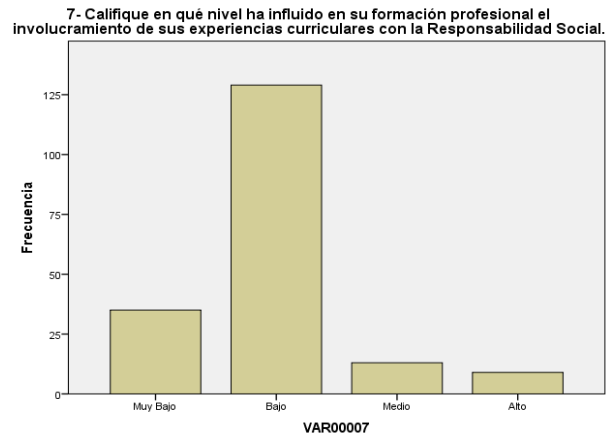


Figure 27: Pregunta N°07 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Se debería de tomar una mayor consideración a estos resultados por parte de los responsables de los académicos y los responsables de responsabilidad social, ya que según la opinión de los estudiantes encuestados la influencia de la aplicación de la Responsabilidad Social en su Formación Profesional está en su mayoría en los niveles de bajo y muy bajo en un 88,2% conjuntamente.

8- ¿Cómo calificaría la coherencia de la imagen que transmite la Universidad con la experiencia que usted tiene al momento de usar los servicios?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 43 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| Bajo | 106 | 57,0 | 57,0 | 80,1 |
| Medio | 25 | 13,4 | 13,4 | 93,5 |
| Alto | 12 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 28: Pregunta N°08 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

8- ¿Cómo calificaría la coherencia de la imagen que transmite la Universidad con la experiencia que usted tiene al momento de usar los servicios?

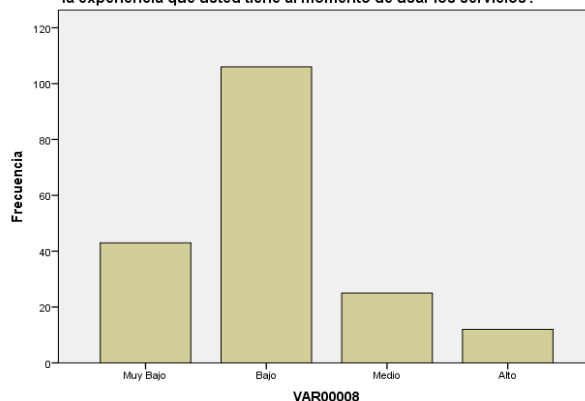


Figure 28: Pregunta N°08 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Los estudiantes encuestados opinan que la imagen que transmite la Universidad cuando ellos hacen uso de los servicios, se encuentra en unos porcentajes que deberían de preocupar mucho a la gestión de la universidad debido a que están tirados por la parte negativa, reflejados en un 80,1% entre bajo y muy bajo.

9- ¿En qué nivel sus creencias influyen en la percepción de los servicios recibidos?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Bajo | 11 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| Medio | 25 | 13,4 | 13,4 | 19,4 |
| Alto | 108 | 58,1 | 58,1 | 77,4 |
| Muy Alto | 42 | 22,6 | 22,6 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 29: Pregunta N°09 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

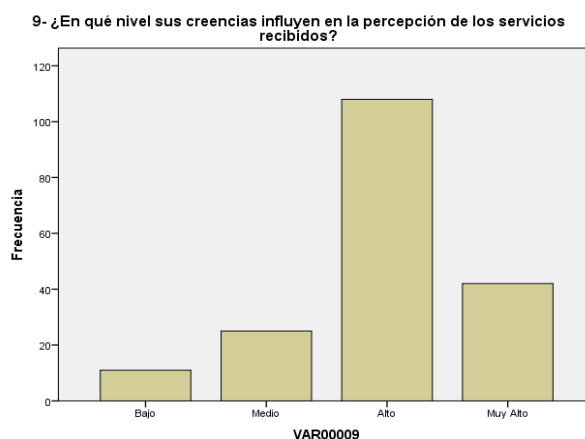


Figure 29: Pregunta N°09 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Reflejan los resultados de esta pregunta que en el nivel de influencia de las creencias generadas en los clientes son reflejadas al momento de hacer uso de los servicios de la Universidad, reflejados en un 80,7% del resultado tirado a la parte de alto y muy alto.

10- En qué nivel la cantidad de estudiantes matriculados en tu ciclo son los adecuados.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 72 | 38,7 | 38,7 | 38,7 |
| Bajo | 102 | 54,8 | 54,8 | 93,5 |
| Medio | 12 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 30: Pregunta N°10 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

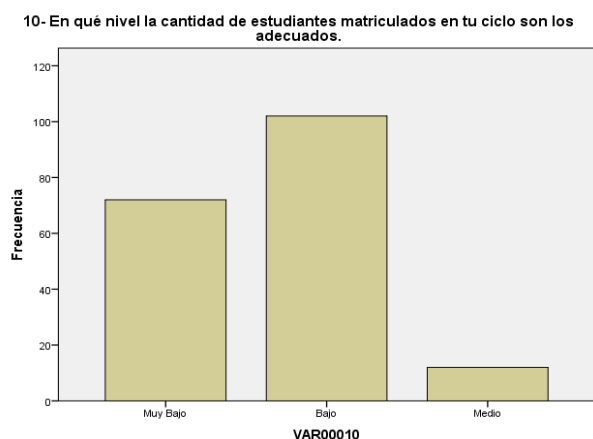


Figure 30: Pregunta N°10 de la encuesta de Comportamiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.

El reflejo de que la cantidad de estudiantes matriculados es excesiva se da en el resultado de esta pregunta, viendo que un 93,5% lo manifiesta así, esto debe de preocupar al a gestión de la universidad debido a que esto es causa de inconformidad con el servicio.

Resultado de Medición de Compromiso.

El compromiso es importante ya que éste refleja la lealtad que tienen los clientes con la organización, lo que hace que la organización muestre una mayor coherencia entre lo que posee, lo que ofrece y lo que le compran sus clientes, quienes perciben y detectan este fenómeno como un elemento positivo y generador de valor. Las siguientes son las preguntas realizadas con respecto a esta variable, para el grupo de estudiantes solo se realizó la pregunta de nivel de compromiso percibido y compromiso propio.

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Casos | Válido | 186 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 186 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Table 31: Resumen de Procesamiento de Casos.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,966 | 10 |

Table 32: Estadística de Fiabilidad.

Fuente: SPSS - Versión 22.

1- ¿Qué nivel de compromiso percibe usted por parte de los colaboradores de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 32 | 17,2 | 17,2 | 17,2 |
| Bajo | 118 | 63,4 | 63,4 | 80,6 |
| Medio | 22 | 11,8 | 11,8 | 92,5 |
| Alto | 14 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 33: Pregunta N°01 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

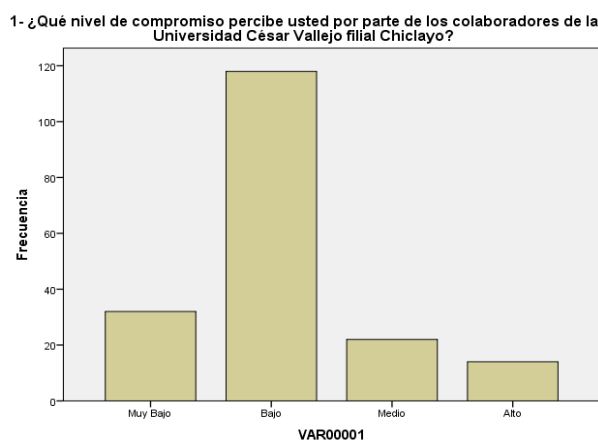


Figure 31: Pregunta N°01 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Según los resultados de la encuesta de compromiso en esta primera pregunta sobre el compromiso que el cliente percibe por parte del colaborador de la universidad está esta inclinada más para la parte baja con un 63,4% y muy baja 17,2% siendo preocupante que no se perciba el compromiso por parte de los colaboradores de la universidad en un gran margen de negatividad.

2- Como califica usted la motivación que muestran los colaboradores de la Universidad a la hora de atender a los clientes.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 150 | 80,6 | 80,6 | 80,6 |
| | Medio | 29 | 15,6 | 15,6 | 96,2 |
| | Alto | 5 | 2,7 | 2,7 | 98,9 |
| | Muy Alto | 2 | 1,1 | 1,1 | 100,0 |
| | Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 34: Pregunta N°02 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

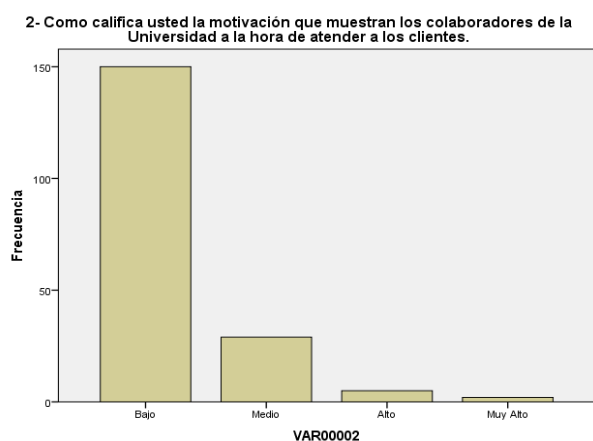


Figure 32: Pregunta N°02 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

La motivación del personal colaborador de la universidad al atender a los clientes está siendo notado por parte de los clientes, siendo estos resultados un punto muy álgido del cual deban de preocuparse el equipo gestor de la universidad ya que de esto depende mucho la fidelización de los clientes a que culminen sus estudios, y con mucha posibilidad tengan como opción 01 continuar estudiando su posgrado en el campus de la Universidad.

3- Califique el grado de comprensión de sus necesidades por parte de los colaboradores.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 33 | 17,7 | 17,7 | 17,7 |
| Bajo | 115 | 61,8 | 61,8 | 79,6 |
| Medio | 24 | 12,9 | 12,9 | 92,5 |
| Alto | 14 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 35: Pregunta N°03 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

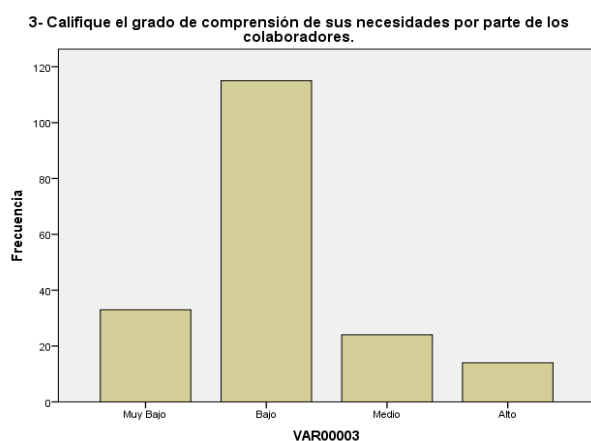


Figure 33: Pregunta N°03 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Este resultado de la pregunta sobre la comprensión de las necesidades de los clientes por parte de los colaboradores refuerza muy bien el resultado de la pregunta anterior, un 61,8% opina que es bajo y un 17,7% muy bajo.

4- Cuando ha tenido algún inconveniente en la universidad cual es el nivel de involucramiento que tuvieron los colaboradores para ayudarlo a solucionarlo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 67 | 36,0 | 36,0 | 36,0 |
| Bajo | 105 | 56,5 | 56,5 | 92,5 |
| Medio | 8 | 4,3 | 4,3 | 96,8 |
| Alto | 6 | 3,2 | 3,2 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 36: Pregunta N°04 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

4- Cuando ha tenido algún inconveniente en la universidad cual es el nivel de involucramiento que tuvieron los colaboradores para ayudarlo a solucionarlo.

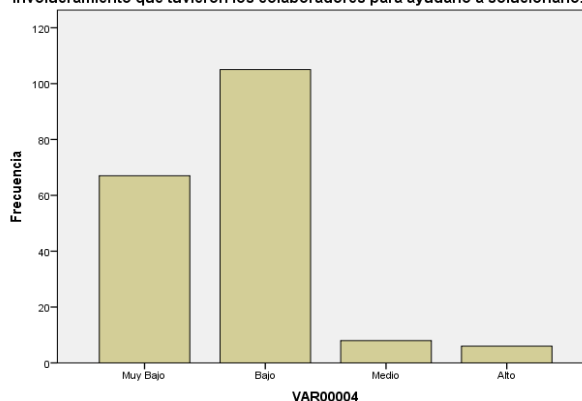


Figure 34: Pregunta N°04 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Definitivamente se observa por parte de las opiniones de los estudiantes encuestados que no se está trabajando bien la atención, interés e involucramiento por parte de los colaboradores en la atención de los requerimientos de los clientes para esta pregunta tenemos la respuesta de la población estudiantil encuestada con un 92,5% entre bajo y muy bajo, el nivel de involucramiento del personal para solucionar problemas de los clientes.

5- ¿Cuál es el nivel de compromiso que tiene usted con su formación profesional en la Universidad César Vallejo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Alto | 96 | 51,6 | 51,6 | 51,6 |
| Muy Alto | 90 | 48,4 | 48,4 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 37: Pregunta N°05 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

5- ¿Cuál es el nivel de compromiso que tiene usted con su formación profesional en la Universidad César Vallejo?

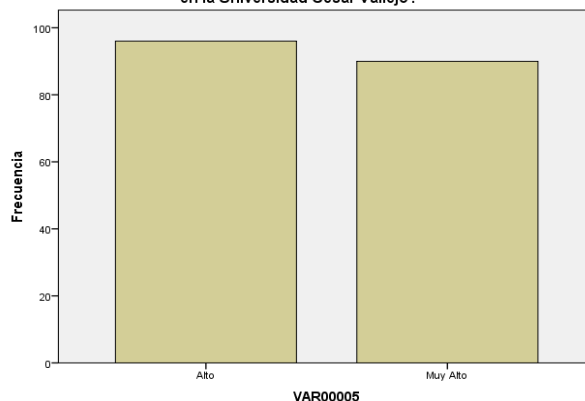


Figure 35: Pregunta N°05 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

El resultado de esta pregunta con respecto al nivel de compromiso que tienen los estudiantes con su formación profesional en la Universidad se nota que es muy pero muy positiva según este resultado estando el 100% entre la respuesta de bueno y muy bueno.

6-Cuál sería la probabilidad de que usted estudiase un programa de posgrado en la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy | 52 | 28,0 | 28,0 | 28,0 |
| Bajo | 105 | 56,5 | 56,5 | 84,4 |
| Medio | 24 | 12,9 | 12,9 | 97,3 |
| Alto | 5 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 38: Pregunta N°06 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

6-Cuál sería la probabilidad de que usted estudiase un programa de posgrado en la Universidad.

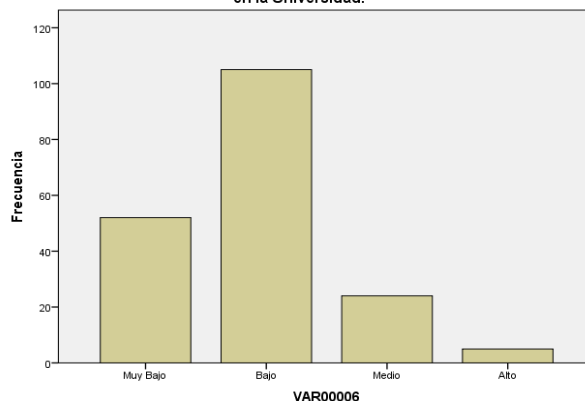


Figure 36: Pregunta N°06 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

7-Cuál es el nivel de identificación que tiene usted con la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 62 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| Bajo | 105 | 56,5 | 56,5 | 89,8 |
| Medio | 8 | 4,3 | 4,3 | 94,1 |
| Alto | 11 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 39: Pregunta N°07 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

7-Cuál es el nivel de identificación que tiene usted con la Universidad.

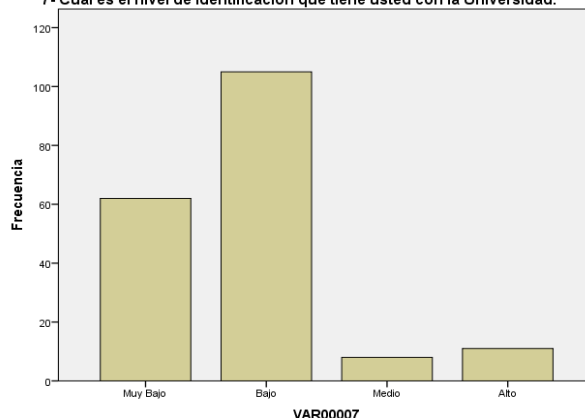


Figure 37: Pregunta N°07 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Al ver el resultado de esta pregunta se puede concluir que los estudiantes encuestados no se sienten identificados con la casa de estudios en su gran mayoría.

8- Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los horarios de atención de la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Medio | 25 | 13,4 | 13,4 | 13,4 |
| Alto | 94 | 50,5 | 50,5 | 64,0 |
| Muy Alto | 67 | 36,0 | 36,0 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 40: Pregunta N°08 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

8- Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los horarios de atención de la Universidad.

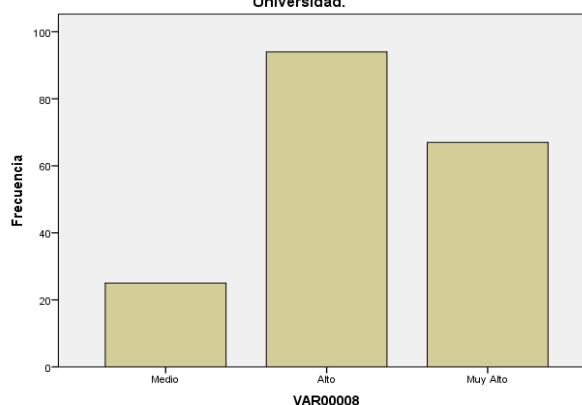


Figure 38: Pregunta N°08 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Evaluando el resultado de la opinión emitida por los estudiantes encuestados que el horario no tienen problema ya que la satisfacción está siendo valorada como alto y muy alto sumando un 86,5%.

9- Cuál es su nivel de compromiso cuando le solicitan participar en alguna actividad para la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 31 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| Bajo | 143 | 76,9 | 76,9 | 93,5 |
| Medio | 12 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 41: Pregunta N°09 de la encuesta de Compromiso.

Fuente: SPSS - Versión 22.

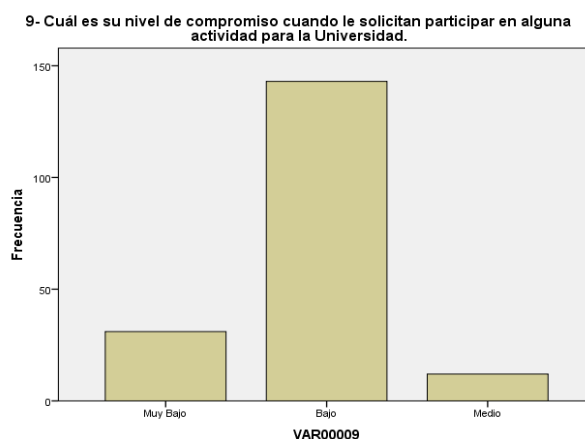


Figure 39: Pregunta N°09 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Según este resultado se evidencia que existe un distanciamiento por parte de los estudiantes cuando se les solicita su participación en alguna actividad organizada por la universidad, con un 93,6% de desinterés por participar en las actividades de la universidad.

10- En qué grado sientes que estas logrando tus metas propuestas en la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 17 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Bajo | 116 | 62,4 | 62,4 | 71,5 |
| Medio | 40 | 21,5 | 21,5 | 93,0 |
| Alto | 13 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 42: Pregunta N°10 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

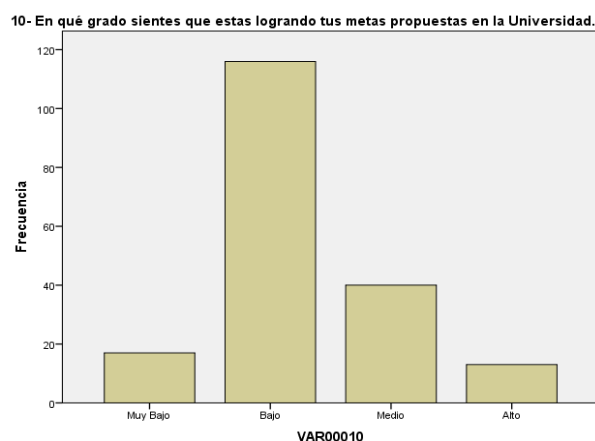


Figure 40: Pregunta N°10 de la encuesta de Compromiso.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Este resultado redondea todo el sentimiento que tienen los estudiantes encuestados por el grado de cumplimiento de sus metas propuestas en la universidad ya que se tiene a un 71,5% de respuestas entre muy bajo y bajo y solo un 7% de los encuestados siente que están logrando sus metas propuestas en esta casa de estudios.

Resultado de Medición de Fidelización.

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Casos | Válido | 186 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 186 | 100,0 |

Table 43: La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.
Fuente: SPSS - Versión 22.a.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,964 | 10 |

Table 44: Fiabilidad.
Fuente: SPSS - Versión 22.a.

1- Con qué grado de satisfacción recomendaría los servicios prestados por la universidad, a otras personas.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 57 | 30,6 | 30,6 | 30,6 |
| Bajo | 108 | 58,1 | 58,1 | 88,7 |
| Medio | 12 | 6,5 | 6,5 | 95,2 |
| Alto | 9 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 45: Pregunta N°01 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.a.

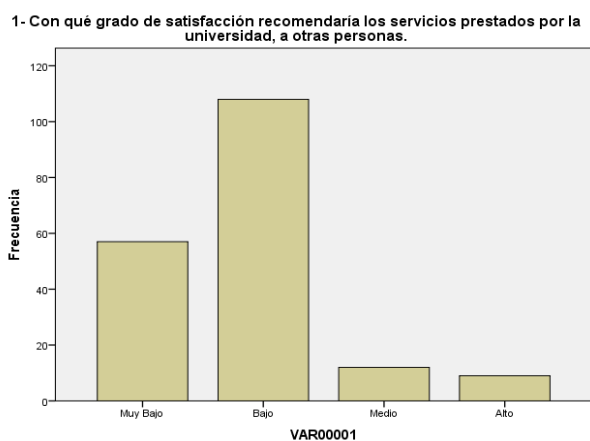


Figure 41: Pregunta N°01 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Se identifica claramente un desanimo por parte de los estudiantes encuestados al poder analizar el resultado del cuadro estadístico de esta pregunta mostrando un 58% del nivel bajo en el caso de satisfacción para poder recomendar los servicios ofrecidos por la universidad, lo que debe de hacer recapacitar al personal directivo de la institución y proceder así a mejorar su involucramiento con los estudiantes.

2- Evalué su nivel de satisfacción con respecto a la experiencia con los servicios ofrecidos por la Universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 43 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| Bajo | 116 | 62,4 | 62,4 | 85,5 |
| Medio | 27 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 46: Pregunta N°02 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.a.

2- Evalué su nivel de satisfacción con respecto a la experiencia con los servicios ofrecidos por la Universidad.

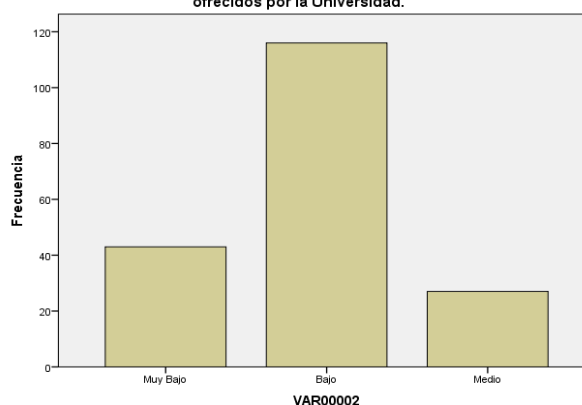


Figure 42: Pregunta N°02 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Como se puede evidenciar en los resultados, estos están en la parte negativa de las alternativas de respuesta de dicha pregunta teniendo un gran 62.4% como bajo en el tema de satisfacción con las experiencias con los servicios ofrecidos por la universidad.

3- Califique el impacto de la promoción que realiza la universidad sobre sus servicios.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 47 | 25,3 | 25,3 | 25,3 |
| Bajo | 87 | 46,8 | 46,8 | 72,0 |
| Medio | 40 | 21,5 | 21,5 | 93,5 |
| Alto | 12 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 47: Pregunta N°03 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.a.

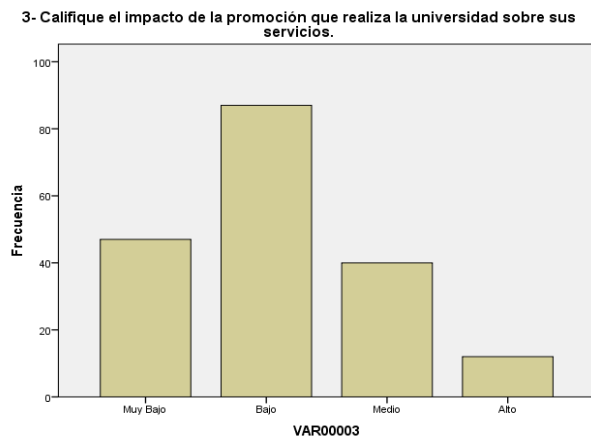


Figure 43: Pregunta N°03 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Se evidencia un 72.1% de resultado en la parte de Bajo y Muy Bajo el resultado del impacto que está dándole a la promoción de los servicios ofrecidos por la universidad lo que no los hace vistosos y llamativos al os estudiantes.

4- Califique el nivel de identificación que tiene usted con la Universidad César Vallejo filial Chiclayo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy | 36 | 19,4 | 19,4 | 19,4 |
| Bajo | 132 | 71,0 | 71,0 | 90,3 |
| Medio | 15 | 8,1 | 8,1 | 98,4 |
| Alto | 3 | 1,6 | 1,6 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 48: Pregunta N°04 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.a.

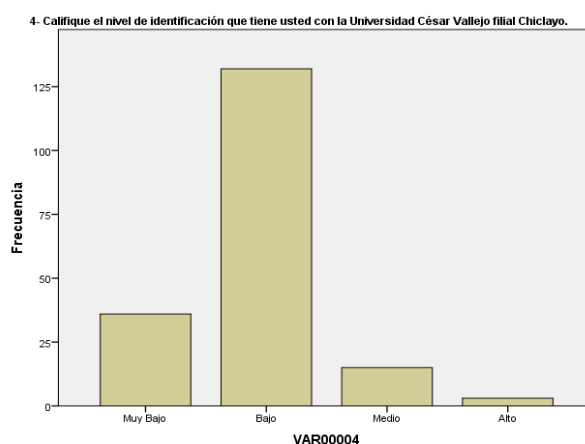


Figure 44: Pregunta N°04 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.

El 90.4% de los 186 estudiantes encuestados califican a su nivel de identificación con la institución como baja y muy baja, evidenciando un gran problema de identidad con la marca.

5- En qué nivel puede medir su orgullo por estudiar en esta universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 30 | 16,1 | 16,1 | 16,1 |
| Bajo | 128 | 68,8 | 68,8 | 84,9 |
| Medio | 16 | 8,6 | 8,6 | 93,5 |
| Alto | 12 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 49: Pregunta N°05 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.a.

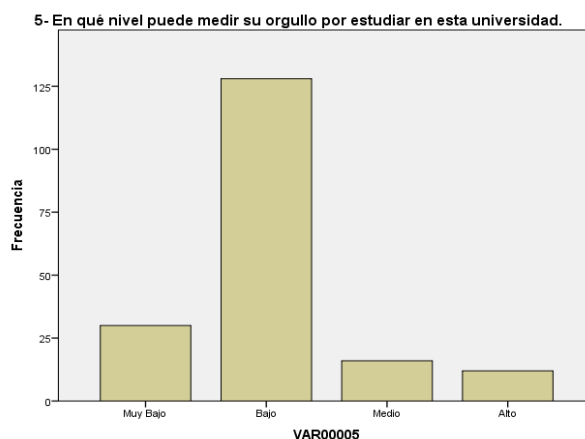


Figure 45: Pregunta N°05 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.

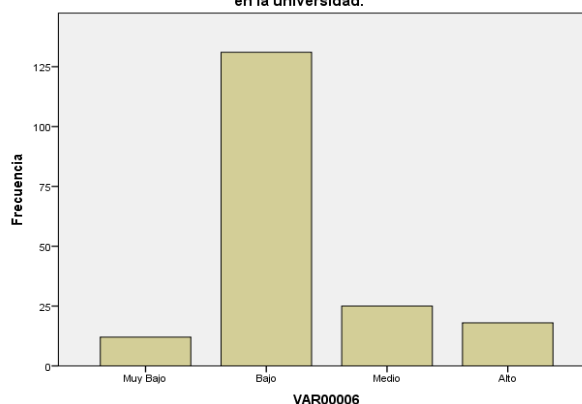
El 84.9% de estudiantes encuestados manifiesta que su nivel de orgullo de ser estudiante de la universidad es bajo y muy bajo.

6- En qué grado recomendaría usted a sus familiares o amistades a que estudien en la universidad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 12 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| Bajo | 131 | 70,4 | 70,4 | 76,9 |
| Medio | 25 | 13,4 | 13,4 | 90,3 |
| Alto | 18 | 9,7 | 9,7 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

*Table 50: Pregunta N°06 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.a.*

6- En qué grado recomendaría usted a sus familiares o amistades a que estudien en la universidad.



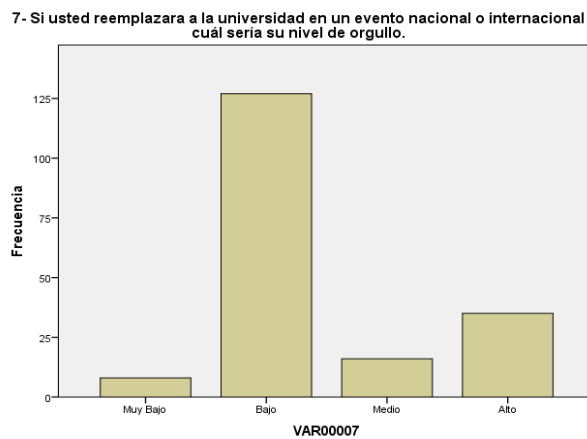
*Figure 46: Pregunta N°06 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.*

Lamentablemente en la mayoría de las respuestas de la encuesta de medición de la fidelización con la universidad los resultados son desalentadores como es el caso de esta pregunta también donde un 70.4% de los 186 estudiantes encuestados manifiesta que en un calificativo de Bajo recomendarían los servicios educativos que brinda la universidad a sus familiares y amigos.

7- Si usted reemplazara a la universidad en un evento nacional o internacional cuál sería su nivel de orgullo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 8 | 4,3 | 4,3 | 4,3 |
| Bajo | 127 | 68,3 | 68,3 | 72,6 |
| Medio | 16 | 8,6 | 8,6 | 81,2 |
| Alto | 35 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

*Table 51: Pregunta N°07 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.a.*



*Figure 47: Pregunta N°07 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.*

Al consultar por el nivel de orgullo que sentirían los estudiantes al poder representar a la universidad en un evento podemos identificar que en su gran mayoría con un 68.3% en el ítem bajo es como califican es este nivel de representatividad de la institución, debiendo de tener en cuenta que un 18.8% de los 1836 encuestados manifiesta que su nivel de orgullo sería Alto.

8- Califique usted el nivel de reconocimiento que tiene la universidad en la sociedad.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Bajo | 40 | 21,5 | 21,5 | 21,5 |
| Medio | 16 | 8,6 | 8,6 | 30,1 |
| Alto | 114 | 61,3 | 61,3 | 91,4 |
| Muy Alto | 16 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 52: Pregunta N°08 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.a.

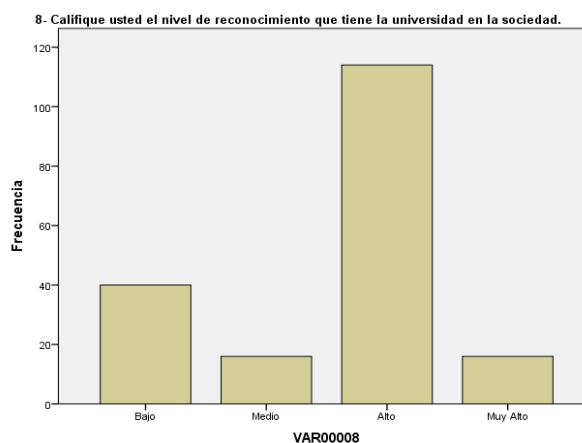


Figure 48: Pregunta N°08 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.

Al analizar la información con respecto al reconocimiento que tiene la universidad en la sociedad podemos identificar en los resultados de las respuestas obtenidas por los estudiantes encuestados está orientada a 61.3% de nivel alto, lo que le da a la universidad un buen nivel de posicionamiento, sin dejar de ver que se cuenta aún con un 21.5% que manifiestan que el reconocimiento es bajo en la sociedad.

9- Que peso tuvo el tema económico para poder elegir el lugar donde estudiar.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Muy Bajo | 1 | ,5 | ,5 | ,5 |
| Bajo | 5 | 2,7 | 2,7 | 3,2 |
| Medio | 12 | 6,5 | 6,5 | 9,7 |
| Alto | 48 | 25,8 | 25,8 | 35,5 |
| Muy Alto | 120 | 64,5 | 64,5 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 53: Pregunta N°09 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.a.

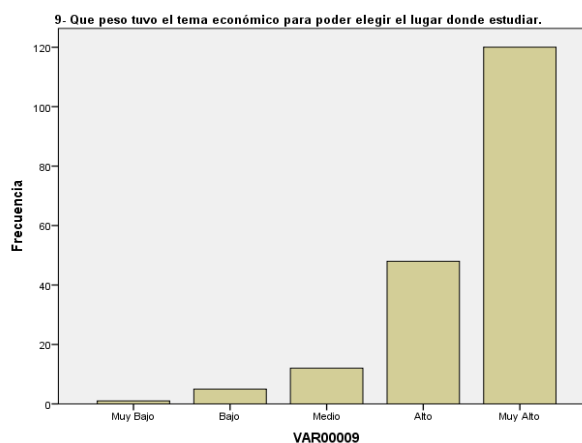


Figure 49: Pregunta N°09 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.

10- Que peso tuvo en su decisión la imagen de la institución en la cual elegiría estudiar.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Bajo | 23 | 12,4 | 12,4 | 12,4 |
| Medio | 28 | 15,1 | 15,1 | 27,4 |
| Alto | 135 | 72,6 | 72,6 | 100,0 |
| Total | 186 | 100,0 | 100,0 | |

Table 54: Pregunta N°10 de la encuesta de Fidelización.

Fuente: SPSS - Versión 22.a.

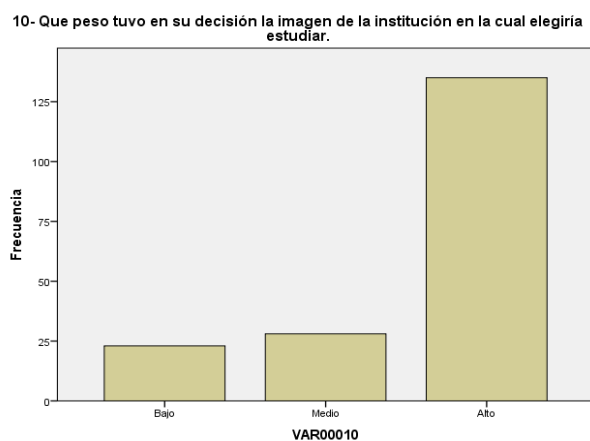


Figure 50: Pregunta N°10 de la encuesta de Fidelización.
Fuente: SPSS - Versión 22.

Al analizar e interpretar los resultados obtenidos, que existe un aumento de nivel de deserción de los estudiantes de la Universidad, problema investigado en este trabajo, asimismo a través del instrumento aplicado se puede considerar que los procesos de Admisión y Enseñanza – Aprendizaje que la Universidad está realizando, los estudiantes lo perciben como desactualizados, al momento de captarlos, y al momento de iniciar la formación profesional de cada uno de estos manifiestan que es muy monótono, que los docentes no utilizan estrategias de enseñanza para poder llegar a ellos muy desactualizadas, es por esto que indican que debería de mejorar e implementar novedosos procesos que contribuyan a la fidelización y el desarrollo profesional que los usuarios desean tener.

2.3 Marco conceptual:

En este apartado describiremos los conceptos de cada término y en que parte de la investigación sea utilizado.

- **Capacitación:** Es un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.
- **Clientes:** El término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice. En

economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

- **Colaborador:** Persona que está siempre dispuesta a colaborar con otros.
- **Comportamiento del Consumidor:** Se refiere a la observación y estudio de los procesos mentales y psicológicos que suceden en la mente de un comprador cuando éste elige un producto y no otro, con la finalidad de comprender el motivo por el que sucede de esa manera.
- **Compromiso:** Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo.
- **Desempeño:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador (Administrativo y Académico en este caso) al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
- **Deserción Universitaria:** Es uno de los mayores problemas que enfrentan las universidades públicas y privadas.
- **Estudiante:** Se refiere al aprendiz dentro del ámbito académico.
- **Estrategia:** Es un conjunto de actividades y acciones que se deben emprender, éstas no son actuaciones espontáneas, sino ordenadas, que combinan la utilización de diferentes tipos de recursos, y se orientan a la consecución de un objetivo o resultado previamente fijado. Se realizan en un tiempo y espacio determinado y se justifican por la existencia de una situación o problema que se quiere modificar.
- **Evaluación:** La evaluación es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos.
- **Expectativa del Cliente:** Las expectativas son aquellas circunstancias o experiencias que el cliente espera de nosotros, aquello que espera vivir o encontrarse en nuestro negocio o empresa.
- **Formación de talento:** La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los

usuarios actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del usuario y los requisitos que deba de cumplir.

- **Fidelización del Consumidor:** La fidelización de los clientes es una forma de garantizar las ventas, ya que es más barato conseguir que un cliente repita la compra a que un cliente nuevo lo haga.
- **Gestión:** Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.
- **Innovación:** Es un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos.
- **Marketing de Servicios:** Es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos “los servicios”, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.
- **Marketing Experiencial:** Es el marketing de experiencias o el marketing emocional, es decir, un tipo de marketing basado en provocar sentimientos y emociones en el consumidor para que éste conecte con una marca de un modo mucho más profundo.
- **Marca:** Es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.
- **Motivación:** La motivación puede definirse como “el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo”.
- **Necesidades del Consumidor:** Son la carencia o escasez de algo que se considera imprescindible para el consumidor y esta puede ser consciente o inconsciente.
- **Psicología del Consumidor:** Es la disciplina que reflexiona sobre el comportamiento de los compradores con el objetivo de comprender qué factores son decisivos desde el punto de vista de la influencia y el

impacto, para que un comprador opte por un producto en concreto y no por otro.

- **Rentabilidad:** Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.
- **Servicios:** Son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

Conclusiones del capítulo:

Se justificó el problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática de las causas de la deserción de los consumidores.

Al analizar e interpretar los resultados obtenidos, que existe un nivel porcentual en aumento de deserción, problema investigado en este trabajo, asimismo a través del instrumento aplicado se puede considerar que los procesos de admisión y captación de estudiantes que la Universidad está realizando, los usuarios lo perciben como desactualizados, indicando que debería mejorarlos e implementar novedosos procesos que contribuyan a la fidelización, desarrollo y disminución de la deserción de los estudiantes.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

3.1 Definición de la hipótesis

Si se elabora una estrategia de fidelización, que tenga en cuenta la relación entre la intencionalidad formativa y su sistematización, entonces se contribuye a la disminución de la deserción de estudiantes de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo.

3.2 Determinación de las variables de la hipótesis.

3.2.1 Definición de las variables.

Variable dependiente:

– Deserción de Estudiantes:

La deserción de estudiante se refiere al número de estudiantes que ingresan y salen de una institución; se puede expresar en periodo mensual, trimestral o anual (Aponte, 2006)

Variable independiente:

– **Estrategia de Fidelización:**

Fidelizar

de un cliente es tenerlo cautivado con las políticas y prácticas que realiza la organización, es un integrante más de la institución que desea crecer con la organización, es comprometido con la organización (Uarte, 2014).

3.2.1 Clasificación de las variables

Variable dependiente:

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-------------------------------------|---|-----------------------|---|
| DESERCIÓN DE ESTUDIANTES | Fluctuación entre una organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. | Servicio | Calidad de los servicios |
| | | | Servicios ofrecidos |
| | | | Nivel de contacto |
| | | | Comunicación |
| | | | Tipo de beneficios ofrecidos |
| | | | Nivel de Confianza |
| | | Comportamiento | Cumplimiento de expectativas |
| | | | Influencia creencias |
| | | | Influencia experiencias anteriores |
| | | | Preferencias en servicios educativos |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | Grado de atracción por los servicios |
|--|--|--|---|

Table 55: Variable dependiente.

Fuente: Elaboración propia.

Variable Independiente:

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-----------------------------------|---|---------------------|--|
| ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN | Fidelizar de un cliente es tenerlo cautivado con las políticas y prácticas que realiza la organización, es un integrante más de la institución que desea crecer con la organización, es comprometido con la organización. | Compromiso | Nivel de compromiso percibido |
| | | | Nivel de compromiso propio |
| | | | Importancia de la motivación |
| | | Fidelización | Recomendación de servicios |
| | | | Utilización de otros servicios |
| | | | Nivel de promoción de los servicios |
| | | | Imagen percibida |

Table 56: Variable Independiente.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Diseño de la ejecución:

Para este caso la investigación es de tipo descriptiva, ya que se pretende comprender el comportamiento y las características que se presentan dentro del grupo poblacional a estudiar, y una investigación de este tipo tiene como finalidad

especificar las propiedades, características y los aspectos importantes del fenómeno que se someta a un análisis. (Danhke leído en Gómez, 2006).

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

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

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

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

3.3.1 Universo:

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

Dicha población al momento de realizar el presente estudio, estaba compuesta por un número total de estudiantes matriculados de 3,620, según información de la Oficina de Registro Académicos de la filial; y un número total de colaboradores de 424, de los cuales 242 corresponden a docentes y 184 a personal administrativo, según información de la Oficina de Gestión del Talento Humano de la filial.

3.3.2 Selección de técnicas, instrumento e informantes o fuente.

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

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

- **DIMENSIÓN I - Servicios:** Permite identificar la percepción de satisfacción con respecto a los servicios brindados por la institución, y adicionalmente busca conocer cuáles son los servicios que consideran los encuestados son los que brinda la Universidad.
- **DIMENSIÓN II - Comportamiento:** Busca encontrar respuestas a los aspectos y comportamientos importantes que tienen en cuenta los clientes al momento de tomar la decisión de utilizar los servicios.
- **DIMENSIÓN III - Compromiso:** En este bloque se indaga sobre el compromiso percibido y el compromiso propio de cada uno de los encuestados adicionalmente para el grupo poblacional de empleados

evalúa la variable motivación como parte fundamental en la atención de los clientes.

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

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

- **Preguntas excluyentes o de selección única**

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

Ejemplo.

¿La promoción que realiza la universidad sobre sus servicios es?

- 1. Totalmente insuficiente.
- 2. Insuficiente.
- 3. Ni insuficiente ni suficiente.
- 4. Medianamente suficiente.
- 5. Totalmente suficiente.

- **Preguntas incluyentes o de selección múltiple**

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

Ejemplo.

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

- 1. Costo.
- 2. Calidad.
- 3. Limite en cupos.
- 4. Tiempo de atención en los servicios.
-

5. Procedimientos ineficientes.

6. Desconocimiento de horarios adicionales.

7. Ninguna.

- **Preguntas alfanuméricas**

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

Ejemplo.

Si su respuesta fue No, Explique porqué.

- **Preguntas numéricas**

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

Ejemplo.

Hace cuantos Años/Meses se encuentra en la Universidad.

Años: Meses:

- **Preguntas abiertas**

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

Ejemplo.

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

- **Flujos**

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

Ejemplo.

| |
|---|
| Si es docente o administrativo pase a la pregunta 7 |
|---|

3.3.3 Selección de muestra:

La siguiente tabla muestra la distribución de la muestra de acuerdo con la información suministrada por la oficina de registros académicos correspondiente a una base de datos con información de estudiantes matriculados para el primer semestre de 2018.

| GRUPO POBLACIONAL | POBLACION TOTAL |
|-------------------|-----------------|
| Estudiantes | 3,620 |
| Total | 3,620 |

Table 57: Análisis de la Selección de la Muestra.

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

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

Donde:

N = tamaño de la población

Z = 1.96 al cuadrado (si la confiabilidad es del 95 %)

p = proporción esperada (en este que alfa sea igual a 5%)=0.05

q = 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (5%)

La siguiente tabla presenta la distribución de la muestra:

| GRUPO POBLACIONAL | n |
|-------------------|-----|
| Estudiantes | 186 |

| | |
|--------------|------------|
| Total | 186 |
|--------------|------------|

Table 58: Distribución de la Muestra.

3.4.4 Forma de tratamiento de los datos

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e Inferencial; utilizando SPSS para codificar y así crear una base de datos para procesar los datos recogidos y presentarlos mediante gráficos, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de crombach) para conocer la confiabilidad del instrumento y el coeficiente de correlación producto de Pearson para conocer la validez de los instrumentos.

Conclusiones del capítulo

- Se definió la hipótesis de la investigación
- Se clasificaron las variables
- Se describió el diseño de la investigación
- Se definió la población y la muestra
- Se describió el instrumento utilizado y el tratamiento de los datos obtenidos.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

En este capítulo se describe la fundamentación, los objetivos, la planeación estratégica, la instrumentación, la evaluación y las etapas del aporte práctico (estrategia) de la investigación para disminuir los índices de deserción de estudiantes de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo.

4.1 Fundamentación del aporte práctico

Esta estrategia de fidelización de clientes está basada en la teoría de Chiavenato quien manifiesta que las organizaciones crecen y se posicionan en el mercado no por la infraestructura, ni por la tecnología, sino por las personas competentes, talentosas, empáticas que con pasión realizan sus tareas y se comprometen por hacerlas correctamente.

Los estudiantes que ingresan a esta casa de estudios deben de cumplir con las competencias del perfil del ingreso el mismo que les permitirá poder lograr una formación optima, y al culminar su proceso de formación deberían de cumplir con el perfil del egresado, quedando en el personal de apoyo gestionar e implementar procesos que contribuyan con la mejora continua, con el crecimiento, con la productividad, con la rentabilidad y con la reputación de la institución, haciéndola diferente e incomparable dentro de un mercado altamente competitivo y permitiéndole alcanzar sus metas planteadas en su plan estratégico y que anualmente son desarrolladas mediante su plan operativo.

Estas personas poseen diferentes tipos de personalidad, con diferente manera de pensar, con emociones, con sueños y anhelos, que buscan instituciones donde le brinden una formación no solo profesional sino también personal, asimismo un clima cálido, tareas retadoras y políticas de gestión humana que le permitan crecer profesionalmente y sentirse realizado, valorado y querido no solo él sino también su familia.

La presente estrategia está diseñada para fidelizar a los clientes de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo (Estudiantes).

4.2 Construcción del aporte práctico

4.2.1 Diagnóstico:

Se aplicó 4 cuestionarios a las estudiantes con la finalidad de medir lo siguiente:

- Satisfacción con respecto a los **servicios** que brinda la Universidad.
- A la satisfacción con el **comportamiento** del personal que brinda el servicio.
- Medir el **compromiso** que tiene el personal para con el servicio que brinda y así poder lograr solucionar todas las inquietudes de nuestros clientes.
- Y medir la **fidelización** que ha logrado tener la institución con los estudiantes y usuarios hasta el momento.

Encontrando los siguientes resultados:

- Servicio de proceso de admisión deficiente.
- Deficiente selección de personal por competencias, ya que en el resultado de las preguntas del cuestionario de comportamiento del personal que brinda el servicio se da a notar que no son los idóneos para ocupar los puestos.
- No cuenta con un programa de socialización e inducción de personal que se renueve anualmente o según se realice la selección de nuevo personal, ya que el personal nuevo no se encuentra comprometido con la labor para la cual se le contrato, según los resultados del cuestionario de compromiso del personal al momento de brindar el servicio y/o dar solución a las inquietudes del consumidor.
- No tienen un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Deficiente evaluación de desempeño por competencia según el cargo.
- Con respecto al proceso de fidelización se evidencia que los programas lanzados para lograr este objetivo no han sido efectivos por que no han tenido la constancia que se debería tener para el desarrollo de este tipo de programas o campañas de fidelización de estudiantes.

4.2.2 Planteamiento del Objetivo General

Fidelizar al Cliente de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo, teniendo en cuenta los procesos de gestión de Admisión y Enseñanza Aprendizaje.

4.2.3 Planeación Estratégica

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

Con el fin de graficar la estrategia integral de fidelización de clientes propuesta, se plantea un esquema conformado por 6 componentes; dicho esquema se concibe como una pirámide, formada por 6 componentes claves como lo son:

- El conocimiento del cliente interno y externo.
- Promoción y comunicación.
- Gestión de experiencias.
- Innovación.
- Entorno.
- Retroalimentación.

El conocimiento es la base de esta pirámide, pues con este se pretende mantener un monitoreo constante del comportamiento y las necesidades tanto de los clientes internos como externos; los otros 2 lados de la pirámide son los componentes de la innovación, y la promoción y comunicación como soporte de la estrategia, finalmente el componente gestión de las experiencias de los usuarios es la cúspide de la pirámide.

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



Figure 51: Esquema Estrategia Integral CEM.

Fuente: Elaboración propia.

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

1. Conocimiento del cliente interno y externo.

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

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

- Cliente Interno:

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

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

De esta manera, con base en la investigación de Moncada (2009) y los resultados obtenidos en el presente estudio, para el cliente

interno se encontró que la motivación es uno de los factores importantes que se deben tener en cuenta al momento de plantear la estrategia, ya que, ésta genera altos niveles de compromiso y ambientes de trabajo favorables para una mejor atención y logro de objetivos planteados.

- **Cliente Externo:**

Con respecto al cliente externo es decir los estudiantes, se encontró que, para desarrollar una estrategia integral de fidelización, es necesario conocer los gustos y preferencias de este grupo poblacional, para poder brindarles servicios acomodados a sus necesidades, que permitan generar una mayor satisfacción. Los resultados obtenidos en el presente estudio, denotan que las preferencias al momento de tomar la decisión de acceder a los servicios educativos, son el cumplimiento y la oportunidad de estos; de igual manera, las razones de agrado por los servicios son la calidad y la atención; lo anterior demuestra que los clientes de la institución toman la decisión con base en el servicio ofrecido, en su motivación y percepción del mismo.

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

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

| ACCION | METODO | INDICADOR | DIRIGID | FECHA |
|--|---|---|-----------------|-------------------|
| Sesiones de grupo con los estudiantes para conocer la percepción de los servicios recibidos. | Reunir presencialmente un grupo de estudiantes de diferentes programas para conocer su percepción de los servicios y las mejoras que se deben realizar. | Nº de servicios bien valorados / Nº total de servicios a valorar. | Cliente externo | 4 – 20 de Junio |
| Plan de capacitación para cliente interno. | Realizar un estudio anual de las necesidades de capacitación reportadas por los clientes internos | Cantidad de funcionarios capacitados / Cantidad total de funcionarios. | Cliente Interno | 2 – 4 de Julio |
| Incrementar la motivación de los clientes internos. | Realizar programas de bienestar con base en un estudio de las necesidades y gustos de los funcionarios. Formular un plan de incentivos con base en la atención y los resultados de satisfacción que se tengan de los clientes externos. | Nivel de satisfacción con los programas ofrecidos por la institución para el mejoramiento de la motivación. | Cliente Interno | Julio - Diciembre |
| Capacitación en servicio al cliente. | Realizar capacitación a los funcionarios en servicio al cliente para brindar una mejor atención oportuna y agradable al cliente externo. | Nº de funcionarios certificados en atención de servicio al cliente / Nº de funcionarios de la institución. | Cliente Externo | 23 – 27 de Julio |
| Valoración del clima organizacional. | Realizar anualmente encuestas que permitan conocer el clima organizacional. | Índice de favorabilidad del clima organizacional. | Cliente Interno | Julio y Diciembre |
| Apropiación de valores institucionales. | Utilizar la estrategia del Sistema de Mejoramiento de la Gestión (SIMEGE) en la promoción de los valores institucionales. | Nº de funcionarios que apropian los valores institucionales / Nº de funcionarios de la institución. | Cliente Interno | Julio - Diciembre |
| Formación de marca. | Entrenar a los colaboradores en los valores de marca de una forma coherente, intencional y valiosa con el fin de mantener o mejorar el posicionamiento que tiene la institución. | Índice de posicionamiento de marca. | Cliente Interno | Julio - Diciembre |
| Sistema de información de clientes | Generar y actualizar base de datos de información de los estudiantes actuales y egresados con el fin de ofrecer los servicios y realizar campañas de mercadeo. | # de clientes con información actualizada/ # total de clientes | Cliente externo | Julio |

Table 59: Acciones estrategia cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia.

2. Promoción y Comunicación.

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio, la promoción y comunicación de los servicios ofrecidos es una de las grandes falencias que presenta la universidad en este momento; pues como se evidencio en el análisis de los resultados en su mayoría consideran que los niveles de promoción y comunicación no son suficientes y adicionalmente se denotó, que una de las dificultades para acceder a los servicios que presta la institución, es el desconocimiento de los mismos. Por tal motivo este componente se plantea como parte fundamental de la estrategia integral de fidelización.

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

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

Vásquez 2010 en su estrategia de fidelización plantea la tecnología como uno de los componentes a tener en cuenta para el mejoramiento de las relaciones con los clientes. En su trabajo el autor plantea las siguientes actividades en dicho componente:

- Adquisición de nuevos sistemas de información.
- Integración de los sistemas de información.
- Ampliar la cobertura de servicios.
- Páginas web interactivas.
- Masificación del correo electrónico y plataformas educativas.

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

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

| ACCION | METODO | INDICADOR |
|---------------------|---|--|
| Plan de E-Marketing | Utilizar la información de la base de datos de clientes para el envío de información de interés a sus cuentas de correo electrónico. | Nº de correos electrónicos abiertos/ Nº de correos electrónicos enviados. |
| | Realizar Mejoramiento continuo de la página web haciéndola más accesible y de fácil manejo para que los usuarios tanto internos como externos puedan allí acceder a cada uno de los servicios prestados por la universidad y de igual manera a toda la información de primera mano que sea de interés para ellos. | Métricas de uso de la página web. |
| | Utilizar herramientas de medios electrónicos para promocionar los servicios de la universidad y para potenciar la buena imagen que tiene en el entorno, esto a través de redes sociales puede ser efectivo creando comunidades y conversaciones de seguidores de la institución. | - Cantidad de seguidores de la institución. - Cantidad de comunidades. - Cantidad de redes sociales donde hace presencia institucional la universidad. |
| | Crear un boletín digital, bien diseñado, que dé cuenta de los eventos y servicios ofrecidos por la universidad. Esto se puede manejar para crear un mayor nivel de contacto con los clientes internos, externos y adicionalmente con los egresados. | No aplica |

| | | |
|-----------------|--|--|
| Medios impresos | Diseñar brochure con los servicios que ofrece la institución con el fin de ser entregado a los clientes potenciales y de esta manera puedan conocer los servicios que ofrece la Universidad. | No aplica |
| | Actualizar constantemente el diseño y contenido de los plegables, por cada programa con base en los estudios de mercado que se realicen. | No aplica |
| | Diseñar una plantilla única para cada uno de los documentos que se generen en la universidad, tanto de uso interno como externo con el fin de mantener la imagen institucional. (plantilla de presentaciones, carpetas, boletines, entre otros.) | No aplica |
| Otros medios | Utilización de medios audiovisuales para la promoción de los servicios ofrecidos por la Universidad (video institucional, noticias), los cuales también pueden ser incluidos en medios digitales. | Índice de conocimiento por parte de los clientes de servicios ofrecidos por la universidad |

Table 60: Acciones estrategia Promoción y Comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

3. Gestión de experiencias.

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

Para este punto, el presente estudio reflejo que el direccionamiento estratégico de la universidad debe realizar un análisis más profundo de las causas que generan experiencias negativas para los clientes de la Institución.

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

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

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

| ACCION | METODO | INDICADOR | DIRIGIDO A |
|--|--|---|-----------------|
| Encuestas de satisfacción | Solicitar a los clientes la participación en la encuesta de satisfacción de los servicios que presta la institución de los cuales ellos hayan sido usuarios. | % de clientes satisfechos. | Cliente Externo |
| Mejora continua de procesos críticos | Realizar análisis y evaluación bimestral de cada uno de los momentos de contacto con respecto a la calidad y eficiencia en la atención, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción, con el fin de generar acciones preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo de los mismos | # de momentos de verdad bien calificados/ # total de momentos de verdad | Cliente Externo |
| Sesiones de grupo para conocer el cumplimiento de expectativas | Realizar sesiones con grupos de clientes con el fin de conocer el nivel de cumplimiento de las expectativas con base en los requerimientos de los mismos. | Nº de clientes a los cuales se les cumplen las expectativas / Nº total de clientes en la sesión | Cliente Externo |

| | | | |
|---|--|---|------------------------------------|
| Evaluación periódica de la estrategia | Realizar reuniones periódicas para examinar los avances en el proceso y el cumplimiento de las acciones planteadas con el fin de implementar acciones de mejora de acuerdo con los resultados que se vayan presentando dentro de la estrategia. | Índice de cumplimiento de acciones | |
| Optimización del sistema de quejas y reclamos | Utilizar el sistema de quejas y reclamos tanto para clientes internos como externos, con el fin de conocer las deficiencias de los procesos y poder implementar acciones de mejora. | N° quejas sobre el servicio resueltas / N° de quejas interpuestas | Cliente Interno Cliente externo |
| Medición de la calidad de los servicios | Utilizar herramientas como las autoevaluaciones de los programas con el fin de hacer un análisis y evaluación de la calidad de los servicios que está ofreciendo la institución. | | Cliente Interno Cliente Externo |
| Estrategia de marketing boca a boca | Utilizar los clientes actuales con el fin de generar recomendación a clientes potenciales teniendo en cuenta la imagen positiva que tienen de la institución lo cual puede contribuir a captar nuevos clientes y a mantener aquellos que han tenido dificultades en la prestación del servicio, se puede realizar a través de medios digitales creando comunidades de seguidores con opiniones conjuntas en línea sobre los beneficios y la imagen de la institución como se planteó en el componente de promoción y comunicación. | N° de referencias efectivas. / N° referencias realizadas. | Cliente Externo |

| | | | |
|---|---|---|-----------------|
| Evaluación del plan de motivación de empleados. | Analizar y evaluar continuamente las acciones planteadas para el mejoramiento de las experiencias de los clientes internos en su ambiente laboral a fin de brindar cada vez mejores experiencias para los mismos. | Nivel de satisfacción de los clientes internos. | Cliente Externo |
|---|---|---|-----------------|

Table 61: Acciones estrategia Gestión de experiencias.

Fuente: Elaboración propia.

4. Innovación.

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

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

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

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

Table 62: Acciones estrategia Innovación.

Fuente: Elaboración propia

5. Entorno.

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

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

| ACCION | METODO | INDICADOR |
|--|---|-----------|
| Monitoreo de los cambios en el entorno | Utilizar métodos de mercadeo como el Benchmarking que permitan un monitoreo continuo de los cambios en el entorno y del comportamiento de instituciones similares con | No aplica |

Table 63: Acciones estrategia Entorno.

Fuente: Elaboración propia.

6. Retroalimentación.

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

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

4.2.4 Instrumentación de la Estrategia

La primera etapa se inició en el mes de junio realizando la incubación de las competencias laborales, los perfiles de puestos y el manual de organizaciones y funciones.

En el mes de agosto se conformó la comisión general y las comisiones por programa de estudios para seleccionar al personal docente y administrativo que ingresará a laborar según sea el requerimiento de las mismas y en el mes de septiembre se realizará la charla de inducción para el nuevo personal que paso exitosamente todo el proceso de selección.

Y para lograr institucionalmente esta etapa debemos de haber logrado implementar las *acciones de las estrategias de cliente interno y externo*.

La segunda etapa se está ejecutando en este mes para conocer el desempeño laboral de los colaboradores y conocer en qué nivel de competencias de desarrollo profesional se encuentra y así verificar si está acorde con el perfil por el cual fue contratado y esto tiene que ver con el cumplimiento de *acciones de la estrategia de Promoción y Comunicación*.

La tercera etapa se iniciará en mes de enero con el diagnóstico de necesidades de capacitación, para lo cual debemos de implementar las *acciones de la estrategia de gestión de experiencias*, la misma que nos permitirá verificar en la practica el proceso de cumplimiento de la segunda etapa.

La cuarta etapa se realizará en el mes de enero para que el mes de abril el nuevo personal ingrese una nueva propuesta de desarrollar cosas innovadoras en su gestión encomendada, para lo cual al mes de abril ya deberíamos haber implementado las *acciones de la estrategia innovación*.

La quinta etapa se empezará en el mes de abril con el programa iniciando de evaluación del mercado y para esto se debe de implementar las *acciones de la estrategia de entorno*.

4.2.5 Análisis Fuentes Secundarias:

Con el fin de complementar el análisis realizado a cada una de las variables y para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se tuvo en cuenta el trabajo de investigación realizado por Vásquez 2015, debido a que el tema tratado en dicho trabajo es parte fundamental de la presente investigación; tiene la vigencia necesaria para ser tomada en cuenta.

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

- Satisfacción de la oferta educativa a las necesidades sociales:

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

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

Lo anterior ligado a los resultados obtenidos en el presente estudio donde la mayoría en ambos grupos poblacionales consideran que la formación

que se da en la institución contribuye a la formación de valores, refuerza lo encontrado y conduce a tener en cuenta el direccionamiento estratégico de la institución para plantear la estrategia.

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

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

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

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

- **Grado de satisfacción sobre productos y servicios:**

El grado de satisfacción sobre los productos y servicios que ofrece la institución luego de este primer ejercicio de implementar nuevas estrategias es muy satisfactorio para los estudiantes y colaboradores.

De igual forma la institución debe continuar desarrollando nuevos servicios que permitan a la comunidad estudiantil obtener una mejor formación y unas condiciones excelentes de estudio esto puede contribuir a un mayor nivel de contacto y a un posicionamiento aun mayor del que presenta la marca en la actualidad, es por eso la importancia de la implementación constante de las estrategias de promoción y

comunicación y las estrategias de innovación planteadas como resultado de esta investigación.

- **Aspectos importantes para el logro de fidelización.**

Con respecto a los aspectos importantes para el logro de la fidelización, el trabajo de investigación realizado en 2015 por Vásquez, encontró que tanto los estudiantes como los empleados consideran que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: “Docentes capacitados y comprometidos con la educación”, el “Conocimiento y satisfacción de los gustos y necesidades”, y una “Mayor oferta y difusión de los programas y servicios”.

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

- **Cultura enfocada a satisfacción de necesidades.**

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

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

Conclusiones del capítulo

Se fundamentó las estrategias de fidelización, partiendo de la concientización de que se deben de implementar las acciones planteadas en cada una de las 6 estrategias de fidelización propuestas en esta investigación como:

- Cliente Interno y Externo.
- Promoción y Comunicación.
- Gestión de Experiencias.
- Innovación.
- Entorno.
- Retroalimentación.

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Valoración de los resultados:

Se seleccionaron 3 expertos teniendo en cuenta ciertos criterios como:

- Experiencia Profesional en Gestión de Personas.
- Grado Académico de magister o doctor.
- Experiencia Administrativa en Universidades.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de fidelización se consideraron los siguientes criterios:

- 5.- Muy adecuado
- 4.- Adecuado
- 3.- Regular
- 2.- Malo
- 1.- Muy malo

| CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Pregunta | Experto N°1 | Experto N°2 | Experto N°3 |
| N°01 | 4 | 5 | 4 |
| N°02 | 4 | 4 | 5 |
| N°03 | 5 | 4 | 5 |
| N°04 | 5 | 5 | 5 |
| N°05 | 4 | 5 | 4 |
| N°06 | 5 | 4 | 4 |
| N°07 | 5 | 5 | 4 |
| N°08 | 5 | 4 | 5 |
| Puntaje Total | 37 | 36 | 36 |

Table 64: Tabla de calificación de estrategias por expertos.

Fuente: Elaboración propia.

- En cuanto a la **novedad científica de la estrategia** dos expertos indicaron que es adecuado y un experto es muy adecuado.

- Referente **pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia** de fidelización dos expertos expresaron que es adecuado y un experto manifestó que es muy adecuado.
- El nivel de **argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia** dos expertos calificaron como muy adecuado y un experto indica que es adecuado.
- Los tres expertos refieren que la **correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico** es muy adecuada.
- Dos expertos indican que la **claridad en la finalidad de cada uno de las acciones de la estrategia** es adecuada y un experto manifiesta que es muy adecuada.
- Dos expertos manifiestan que la **posibilidad de aplicarse la estrategia** es adecuada y un experto refiere que es muy adecuada.
- La **concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo**, según dos expertos refieren que muy adecuado y un experto manifiesta que es adecuado.
- Dos expertos muestran que la **significación práctica de la estrategia** es muy adecuada y un experto indicó que es adecuada.

5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

La aplicación de la estrategia se inició en el mes de junio del 2018, realizando las siguientes actividades de las siguientes estrategias:

- Cliente Interno y Externo.
- Promoción y Comunicación.
- Gestión de Experiencias.
- Innovación.
- Entorno.

Se reunió al Comité Directivo de la filial y al personal de Gestión del Talento Humano para seleccionar las competencias generales que debe tener todos los colaboradores de la Universidad con la finalidad de poder alcanzar los objetivos

estratégicos de la organización y poder así hacer sostenible el proceso de fidelización de nuestros usuarios.

- Se actualizó los perfiles de puestos.
- Se actualizó el MOF.
- Se realizó la charla de socialización para docentes y personal administrativo nuevo.
- Se formó las comisiones evaluadoras para seleccionar a los docentes parciales para el programa académico.
- Se ha seleccionado más 38 personas (personal administrativo y docente) con este nuevo proceso implementado.

Se puede apreciar que la estrategia tiene un impacto positivo en cuando a la de fidelización de los usuarios y la implementación de sus procesos y actividades para disminuir el alto de deserción de estudiantes en la Universidad, esto debido a la actualización de los documentos de gestión de personal donde se pudo definir nuevos perfiles y propósitos en las actividades a desarrollar, y todo esto se logró con la aplicación de las encuestas a los estudiantes que nos permitió tener la información correcta del como estábamos con respecto a 4 dimensiones definidas al inicio del estudio (Servicio, Comportamiento, Compromiso y Fidelización), y la aplicación de las 6 etapas generadas como estrategia de fidelización, las mismas que tienen que ver con el conocimiento del Cliente Externo y Interno, el desarrollo correcto de la Promoción y Comunicación y sobre todo elegir de manera correcta los canales de distribución de información, poder definir Gestión de Experiencias que deben de vivir nuestros usuarios en todo el proceso de formación, definirlos parámetros de Innovación que desarrollara la institución como un nuevo curriculum orientado a este propósito, poder manejar el Entorno y la Retroalimentación con la finalidad de darle sostenibilidad a la estrategia.

Conclusiones del capítulo

En el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de fidelización el criterio revelado por estos fue favorable para la implementación de la estrategia.

La ejemplificación parcial de la Estrategia, teniendo en cuenta la atracción, selección e incorporación del talento humano y evaluación del desempeño demuestran un impacto y una transformación en el proceso de fidelización que conlleva a la disminución de la deserción de los estudiantes.

CONCLUSIONES GENERALES:

- En el presente estudio de fidelización con la finalidad de disminuir la deserción en la universidad pudimos verificar en la aplicación de las herramientas de observación como también las de entrevista que los aspectos más relevantes para fidelizar al cliente de la UCV – Chiclayo y lograrlo tenerlo cautivado debe ser con:
 - o Las políticas y prácticas que realiza la institución estas deben estar hechas respetando lo que las normativas nacionales requieren, lo que la institución desea y tomando en cuenta lo que el cliente también desea.

Se pudo determinar que mediante el proceso de fidelización que se determinado ejecutar en la UCV-Chiclayo debiendo ser aplicados por todos los estamentos de la institución ya que el compromiso es y debe ser asumido por todas las áreas tanto administrativas como académicas.

- También se ha podido verificar que las estrategias de fidelización que se han estado manejando no han sido las correctas desde el 2016 que se inició este estudio se ha podido cambiar en muchos aspecto teniendo ahora una mayor conformidad por parte de los clientes con respecto a los servicios prestados, de la atención del personal y de la proactividad que se tiene con el personal para poder dar solución a los problemas suscitados en las gestiones del cliente, tratando de hacer ahora que el cliente tenga una experiencia adecuada que le permita pensar en la UCV cuando desee estudiar u otra profesión u otro grado profesional.
- Se desarrolló el análisis situacional enfocada en 4 dimensiones los mismos que se convirtieron en cuestionarios para poder lograr tener la opinión de los usuarios con respecto a la satisfacción de los Servicio, Comportamiento del personal que brinda los servicios, Compromiso del personal al momento de

brindar el servicio y solucionar dificultades o dudas del usuario y Fidelización lograda por la institución.

- Se aplicó un instrumento de gestión y se encontró deficiencias en el proceso de selección de personal, asimismo en el proceso de evaluación de desempeño y ausencia de programas institucionales que incentiven y promuevan el desarrollo y la fidelización del cliente interno inicialmente.
- Se elaboró la estrategia de fidelización del talento humano en 6 etapas relacionadas entre ellas (Cliente Interno y Externo, Promoción y Comunicación, Gestión de Experiencias, Innovación, Entorno y Retroalimentación).
- Las estrategias fueron validada a través de la técnica juicio de experto, para el cual se escogió 1 especialista en el tema investigado, teniendo los expertos una respuesta muy adecuada y dando la autorización para ser aplicada.
- Se aplicó parcialmente la estrategia de fidelización, evidenciando un impacto positivo en la organización, porque ya se cuenta con un proceso sistematizado y documentado del proceso de selección de personal.

RECOMENDACIONES

- Aplicar integralmente la estrategia en la Universidad y en otras organizaciones que tengan características similares.
- La Oficina de Gestión del Talento Humano debe reunirse con el comité directivo central para que aprueben y autoricen la realización de todas las etapas de la Estrategia de Fidelización en todas las filiales de la Universidad.
- Toda la organización debe de comprometerse y participar de las actividades planificadas en la Estrategia de Fidelización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abascal, E. y Grande, I. (2005): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. ESIC Editorial, Madrid.

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

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

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

Barquero, J. (2006). *Marketing de Clientes*. Madrid: McGraw-Hill.

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

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

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

Berry, L. (1983): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association.

Berry, Bennet y Brown, (1989): *Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions*. Dow Jones-Irwin

Berry, L. y Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services: Competing Through Quality*The Free Press. New York

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithalm, V.A. (1993): *A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions*. Journal of Marketing Research.

Crosby, L.A., Evans, K.R. y Cowles, D. (1990): *“Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective”*. The Journal of Marketing.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.

Chiavenato, I (2002). *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

Churchil, G. y Suprenant, C. (1982): *An investigation into determinants of customer satisfaction*. Journal of Marketing Research.

Chust, N. (2009): *Marketing Educativo: una nueva manera de entender la comunicación en centros docentes*. Artículo.

Di Tommaso, G. (2005): *CRM en la Universidad Católica del Uruguay. Estudio de caso en profundidad*. Montevideo. eBusinessforum.com: página del Economist Intelligence Unit.

Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J.F. Y Curry, A.C. (1995): *"Measuring service quality in local government: the SERVQUAL approach"*. International Journal of Public Sector Management. Vol 8. No. 7, pp. 15-20.

Danaher, P.J. (1998): *Customer heterogeneity in services management*. Journal of Service Research. Volumen 1, nº 2.

Duque, E.J. (2005): *Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición*. Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales. Bogotá. Enero-junio. Número 025.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1981): *Servucción: el Marketing de servicios*. Editorial Mc Graw Hill.España.

Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02-08-2013.

Ferrando, M. (2005) *La gestión del deporte en el ámbito municipal: de la promoción a la fidelización del cliente*. Madrid. Librerías deportivas Esteban Sanz.

Fornell, C. y Wernerfelt, B. (1987): *Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis*. Journal of Marketing Research.

García, F. (2007). *Gestión Comercial de la Pyme*. Madrid: Ideaspropias Editorial.

Gibbs, P. (2002): *From the Invisible Hand to the Invisible Hand-Shake: marketing higher education*. Research in Post Compulsory Education. Vol. 7 No. 3, pp. 325-338.

Gómez, M. (2006): *Introducción a la investigación científica*. Editorial Brujas. Primera Edición. Argentina.

González, A. (2009): *Una Herramienta para lograr Asociados satisfechos: Comunicación Eficaz*. Revista Coomeva (79). ISSN -1.692-5548.

Greenberg, P. (2002): *CRM at the Speed Of Light, Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Editorial McGraw Hill. Segunda edición

Grande, I. (2004): *Marketing crosscultural*. Editorial ESIC. España.

Grande, I. (2005): *"Marketing de los Servicios"*. Editorial ESIC, España, Cuarta edición.

- Grande, I. (2006): *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. Editorial ESIC. España.
- Grönroos, C. (1978): *A Service-Oriented Approach to Marketing of Services*. European Journal of Marketing
- Grönroos, C. (1983): *Strategic management y Marketing in the Service Sector*, Cambridge MA: Marketing Science institute.
- Grönroos, C. (1987), *Developing the Service Offering: A Source of Competitive Advantage*.Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1990): *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface*. Journal of Business Research 20, 3-11. New York.
- Grönroos, C. (1997): *Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies*. Journal of Marketing Management. Vol 13, pp. 407-419.
- Grönroos, C. (1994): *Marketing y gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Haro, M. (2014). *La rotación del personal y su relación con el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre LTDA*. Agencia Ambato. Tesis para optar el título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Hernández, M. (2007). *Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en la organización de Mar del Plata*. Tesis para optar el grado de maestro en Administración de Negocios. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- Hemsley-Brown, J. & Oplatka I. (2006). *Universities in a competitive global marketplace - a systematic review of the literature on higher education marketing*. Journal of Public Sector Management, 19, 4, 338
- Heskett, J.L, Sasser, E.W, y Wheler, J. (2008): *The ownership quotient: putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Hernández, M.C (2008): *La cultura orientada al cliente trasciende a una estructura de CRM en las instituciones de educación superior públicas y privadas (universidades) del eje cafetero*. Tesis de grado para optar al título de Magister en Administración.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. Mexico.
- Howard, J.A. (1994): *El comportamiento del consumidor en la estrategia del marketing*. Editorial Diaz Santos.
- Jones T.O. y Sasser W. E. (1995): *Why satisfied customers effect*. Harvard Business Review. November-December.p.p. 88-99

- Kotler, P. (1985): *Fundamentos de mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. EEUU
- Kotler, Camara y Grande, (1995): *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice Hall. Octava edición. Madrid.
- Kotler, P. y Andreasen, A.R. (1995). “*Strategic marketing for non-profit organizations*”. Editorial Prentice Hall. Quinta edición.
- Kotler, P. (1999): *Introducción al Marketing*. Editorial Prentice Hall. Primera edición.
- Kotler, P. (2000): *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice Hall. México.
- Kotler, P. y Trías F. (2004): *Marketing Lateral*. Madrid. Pearson.
- Lehtinen, J. (1983). *Compañías de servicios orientadas al cliente*. Espoo. Finlandia.
- Loudon D.L., y Della B., A.J. (1995). *Consumer behavior: Concepts and applications*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Lovelock, C. (1983): *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. Journal of Marketing.
- Manes, J.M. (1997): *Marketing para Instituciones Educativas. Guía para planificar la captación y la retención de alumnos*. Ed. Granica. Barcelona.
- Manes, J. M. (2004): *Marketing para instituciones educativas*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Manes, J. M. (2006): *Ética y marketing de la institución educativa: una conciliación*. Buenos Aires, Argentina.
- Martínez, F. E. (2001): *Introducción al marketing educativo*. Ediciones Uninorte. Colombia.
- Meyer, C. y Schwager, A. (2007): *understanding the customer experience*. Harvard Business Review.
- Moncada, A. (2009): *El MI, como generador de valor de las organizaciones. Caso UN sede Manizales. Tesis de grado para optar al título de Magister en Administración*.
- Morán, M. (2010). *Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos*. Tesis para optar el título profesional de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos. Guatemala.
- Morton, S. (1991): *The Corporation of The 1990's: Information, Technology and Organisational Transformation*. Oxford University Press.
- Normann, R. (1984): *Service management: Strategy and leadership in service businesses*. Chichester West Sussex and New York.
- Oliver, R.L. (1981): *Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting*. Journal of Retailing 57 (Fall): 25-48

- Parasuraman, A., Zeithalm, V.A. y Berry, L.L. (1988): *SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing. Numero 64.
- Payne y Ballantyne (1991): *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together*. Butterworth-Heinemann
- Payne y Ballantyne (1994): *Marketing Relacional*. Editorial Diaz Santos. Madrid. España.
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar título de Licenciado en Administrador de Empresas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Petrella, C. (2007): *Gestión de la relación con docentes, estudiantes y egresados en las Universidades*. El desarrollo de un CRM.
- Petrella, C. (2008): *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681 – 5653.
- Pine, J. and Gilmore, J. (1999): *The Experience Economy*. Harvard Business School Press. Boston.
- Ponce Nuñez, J. M. (2008): *Un Nuevo marketing de las Universidades. Objetivos formativos y demandas sociales*. IV Congreso Internacional de Marketing Público y no Lucrativo.
- Pries, C., y Stone, M. (2004): *Managing CRM implementation with consultants – CRM or change management?*. Journal of Change Management
- Restrepo, M. (2006): *Mercadeo Relacional: Hable directo con su cliente*. Rapp Collins Colombia – Ediciones. Segunda edición.
- Rivas, J y Grande, I. (2004): *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. Editorial ESIC. Madrid, España. Quinta edición.
- Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000): *Conducta del Consumidor: Estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. Editorial ESIC
- Rodríguez, (2009): *CRM y CEM, cumbre internacional*. Bogotá.
- Saldaña Espinoza, J. (1999). *Mercadotecnia para instituciones educativas*. Revista Contaduría y Administración, UNAM, No. 192.
- Sánchez, R. y Lerderman, M. (2006): *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Editorial ESIC.
- García, R. (2005) *Desarrollo e Implementación de un sistema de captación y fidelización de clientes* Madrid: Universidad de Comillas
- Serna, G (2000). *Gerencia Estratégica*. Editorial McGraw-Hill. México.

- Schiffman, L.G y Kanuk, L.L. (2001): *Comportamiento del consumidor*. Editorial prentice hall. México. Séptima edición.
- Schmitt, B. (2004): *CEM, Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico D.F.
- Shani, D. y Chalasani, S. (1992): *Exploiting Niches Using Relationship Marketing*. Journal of Services Marketing, 9 (3), 33-42.
- Smith, S. (2009): *Administración de la Experiencia del Cliente: las 10 mejores prácticas para crear Valor Real en la Empresa*. Publicado por www.customerthink.com
- Soriano, C. (1994): *La lealtad de sus clientes*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- Söderlund, (1998): *Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth feedback to the supplier and loyalty*. International Journal of Service Industry Management
- Vásquez, J.J. (2010): *Desarrollo estratégico desde el enfoque CRM para instituciones educativas*. Tesis de grado para optar al título de Magister en Administración.
- Walthne, K.H., Biong, y Heide, J.B. (2001): *Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects*. Journal of Marketing.65
- Webster, Jr. (1994): *Executing the New Marketing Concept*. (Cover story). Marketing Management. 3
- Yin, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE
- Zapata Guerrero, E.E. (2007): *Mercadeo Educativo: Estrategias para promover Instituciones y Programas*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Segunda Edición. Tunja, Boyacá, Colombia.
- Zeithaml, V.A. (1981): *How consumer evaluation processes differ between goods and services*. Marketing of Services, Chicago: American Marketing Association.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2002): *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición.