

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Relación del marketing relacional con la fidelización de estudiantes en
las universidades privadas de la región Lima**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

BAUTISTA CHUNGA, Sofia Belen
VIVAS LOPEZ, Anette Lucia

Asesoradas por: Mgtr. Martha Patricia Puente de la Vega Mendigure

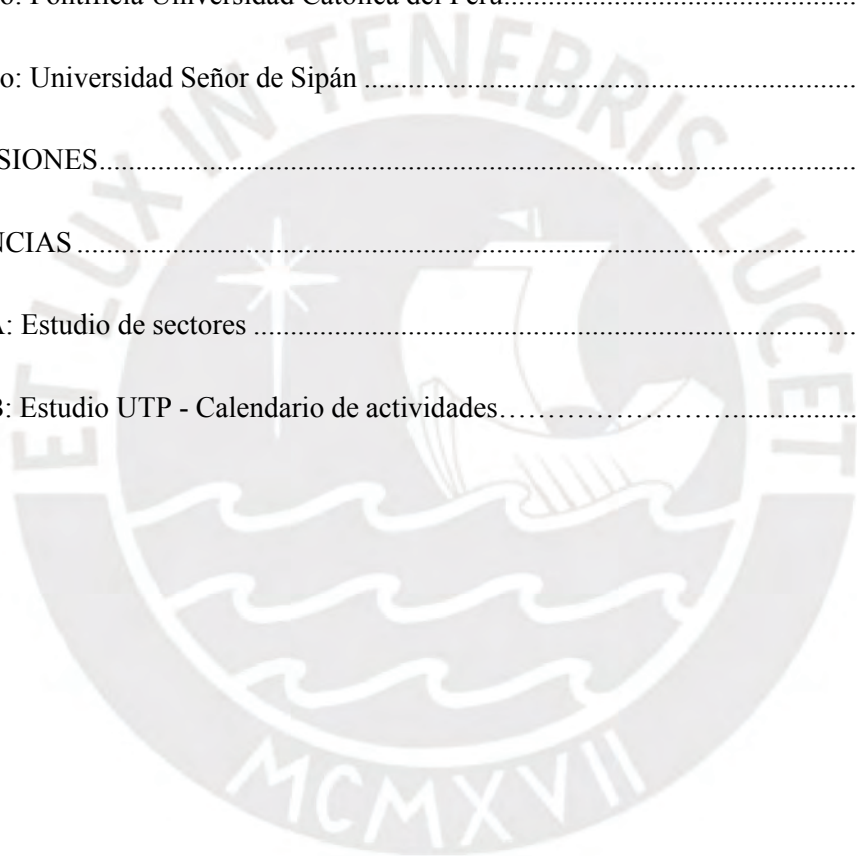
Lima, agosto del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Identificación del problema.....	2
2. Objetivos	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. Justificación.....	5
4. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Marketing.....	7
1.1. El marketing de servicios y marketing educativo superior.....	8
2. Tipos de marketing.....	9
2.1. Marketing estratégico y operativo.....	9
2.2. Marketing externo e interno	10
2.3. Marketing transaccional.....	11
2.4. Marketing relacional.....	12
3. Tácticas del marketing relacional.....	16
3.1. Marketing directo	16
3.2. Marketing 1x1	18
3.3. Clienting o gestión de la interacción	20
3.4. CRM – Customer Relationship Management.....	20

3.5. Marketing de redes	21
3.6. Tácticas seleccionadas como marco de análisis	22
4. Fidelización	22
4.1. Fidelización en universidades.....	24
4.2. Gestión de la lealtad	25
4.3. Tipos de lealtad.....	26
5. Educación superior	28
6. Fuente empírica de marketing relacional.....	29
6.1. Marketing de relaciones como factor de fidelización en estudiantes de posgrado	29
6.2. El marketing relacional como herramienta estratégica de fidelización en estudiantes de pregrado.....	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	34
1. Principales tácticas del marketing relacional de las universidades privadas en América.....	34
1.1. Marketing directo	37
1.2. Customer Relationship Management (CRM).....	37
1.3. Personalización.....	38
1.4. Marketing de redes	39
2. Situación Académica Superior en la región Lima	40
2.1. Demanda y oferta universitaria.....	42
2.2. Variables que inciden en la continuidad de estudios	44
3. Estrategias de fidelización según el tipo de lealtad del cliente en universidades privadas....	48
3.1. Clientes leales experienciales	50
3.2. Clientes leales de imagen	52

3.3. Clientes leales racionales.....	54
4. Importancia de los factores del marketing relacional con las variables de fidelización en las universidades privadas de la región Lima	55
4.1. Caso: Universidad San Ignacio de Loyola.....	56
4.2. Caso: Universidad Peruana la Unión.....	58
4.3. Caso: Universidad Tecnológica del Perú.....	60
4.4. Caso: Pontificia Universidad Católica del Perú.....	62
4.5. Caso: Universidad Señor de Sipán	64
CONCLUSIONES.....	66
REFERENCIAS	67
ANEXO A: Estudio de sectores	77
ANEXO B: Estudio UTP - Calendario de actividades.....	78



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características del marketing relacional.....	14
Tabla 2: Requisitos del marketing relacional.....	16
Tabla 3: Ventajas de la fidelización.....	23
Tabla 4: Evaluación de servicio.....	56



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas del marketing directo	18
Figura 2: Transición de los clientes.....	25
Figura 3: Comportamiento de la fidelidad.....	27
Figura 4: Tipos de fidelización.....	32
Figura 5: Características y requisitos del marketing relacional.....	32
Figura 6: Tácticas del marketing relacional	33



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como propósito describir el marketing relacional en la variable fidelización tomando como sujeto de estudio a las universidades privadas de Lima. Para ello, se generó una exhaustiva investigación de la literatura académica contemporánea dando a conocer los principales conceptos y características de las variables de investigación. El trabajo se divide en cuatro capítulos, el primero dedicado al planteamiento del problema, objetivos y justificación. El segundo centrado en la definición de las variables de estudio y elementos relacionados, seguidamente el tercero presenta un breve análisis relacional entre el marketing relacional y fidelización mediante la presentación de casos de universidades que estudian el vínculo de ambas variables. Finalmente, se cierra el trabajo con la presentación de las conclusiones. La presente investigación, muestra la relación del marketing relacional con la variable fidelización como un mecanismo de retención estudiantil, mejorando consecuentemente los índices de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. El análisis muestra resultados cualitativos y cuantitativos, lo que permite apreciar los efectos de la relación causal.

Palabras claves: Marketing relacional, fidelización, lealtad, CRM.

INTRODUCCIÓN

En Perú, uno de los servicios más demandados y competitivos, desde el rubro privado, es el de educación superior. Esto se debe al incremento del poder adquisitivo de la población, así como a la necesidad, deseos y aspiraciones por recibir una educación de mayor calidad. No obstante, casi un tercio de la población peruana universitaria no se gradúa, el 70% corresponde a universidades privadas y el 30% a las públicas (Mauricio, 2018). Este acontecimiento es considerado un problema latente en las instituciones educativas obligándolas a buscar y aplicar estrategias de fidelización para disminuir los porcentajes de deserción.

El número de universidades ha incrementado respecto al año 2000. Actualmente existen 37 universidades con sede en Lima, concentrado el 40% del total nacional (Vargas, 2015). Si bien esto refleja la gama de opciones de universidades para los postulantes, también muestra el panorama competitivo de las casas de estudio. En este panorama, a través de las estrategias de fidelización, las universidades buscan crear vínculos permanentes entre el estudiante y la universidad para convertirlos en clientes leales. Ello, basado en la premisa de que es más rentable mantener a los clientes actuales que buscar nuevos (Kotler, 2011).

El presente trabajo de investigación busca analizar la implicancia del marketing relacional en la fidelización de las universidades de Lima partiendo de investigaciones empíricas aplicadas en distintas casas de estudios. La metodología empleada se centró en la revisión de fuentes académicas como artículos, libros, tesis de pregrado y posgrado, entre otros. El estudio se divide en cuatro capítulos: en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y finalmente, la viabilidad. En el segundo capítulo, se desarrolla la argumentación teórica sobre las principales variables temáticas: marketing relacional (concepto, características y ventajas de las tácticas del marketing relacional) y la fidelización (concepto, beneficios y tipos de clientes leales). Además de definir la variable de “educación superior” y mostrar los principales hallazgos empíricos en relación al tema. Seguidamente en el tercer capítulo se expone el marco contextual, donde se explica el contexto del sector estudiado (principales tácticas del marketing relacional en la región América, situación académica actual de las universidades en el Perú y región Lima, estrategias de fidelización y la descripción de los factores del marketing relacional en relación con los factores de fidelización en las universidades de Lima). Finalmente, en el capítulo 4 se exponen las conclusiones generales producto del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo plantear la problemática de la investigación que se desarrollará a lo largo del presente estudio, señalando los objetivos (general y específicos del tema), la justificación y la viabilidad informática.

1. Identificación del problema

En la última década, el enfoque del marketing ha evolucionado debido a los cambios en las tendencias de consumo de los clientes. Para Barrón (2011), y muchos otros autores, “gran cantidad de empresas en el mundo en el rubro comercial están desarrollando modelos de negocio basados en marketing relacional; ello se explica en que el enfoque transaccional era progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos.” (p. 1). En este panorama muchas empresas otorgan importancia al marketing relacional, ya que se erige como el mecanismo más adecuado para generar relaciones a largo plazo, responder a las necesidades del mercado y consecuentemente generar rentabilidad en el tiempo.

A pesar de su importancia, “el marketing relacional sigue siendo un tema bastante abandonado por el común de las empresas en el Perú. No es extraño que uno de los problemas más frecuentes sea la falta de consistencia entre los empleados al interactuar con sus clientes.” (Barrón, 2011, p.1). El enfoque centrado en el cliente es uno de los pilares de la formulación de estrategias para que las empresas puedan atraer, diferenciarse y fidelizar a clientes potenciales. Al respecto, el “Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano 2017”, presentado por Deloitte (2017), señala que solo el 35% de las compañías peruanas considera que la experiencia del cliente es el pilar de la estrategia de negocio y apenas el 26% posee una estrategia de experiencia del cliente definido y con objetivos claros. Si bien las compañías peruanas están enfocadas en la recolección de datos, todavía quedan retos pendientes para la aplicación en políticas y planes innovadores. (p. 41). No obstante, teniendo al cliente como eje temático se cuenta con el punto de partida para fidelizarlos con el producto o servicio de la empresa.

Uno de los servicios más demandados en los últimos años es el de educación superior universitaria. Esto se debe al crecimiento demográfico, así como a la necesidad, deseos y aspiraciones de la educación superior. En Estados Unidos entre los años setenta hasta el cambio de milenio, “el número de trabajadores que alcanzaron un título académico se duplicó

del 9% al 20%” (Carnevale y Desrochers, 2002, como se citó en Dorin y Machuca, 2017). La situación fue similar en otras partes de América, como, por ejemplo, Chile. El rector de la Universidad de Chile, Luis Riveros (2004), informó que en su país la cobertura de la educación superior pasó de 100,000 a 700,000 estudiantes entre los años ochenta al año 2010. Sin embargo, este incremento masivo de estudiantes también ha generado problemas para las instituciones educativas superiores afectando en la calidad de estrategias de enseñanza. Cabe resaltar que no todos los estudiantes comienzan la educación superior con el mismo nivel de aprendizaje previo, con los mismos recursos o mismo estilo de vida, por lo que estas estrategias deben ser diferenciadas según sus necesidades.

Las diferentes realidades de los estudiantes que aspiran a una educación superior pueden afectar gravemente el desarrollo de sus estudios en los primeros ciclos o durante toda la carrera. Estos factores pueden ser psicológicos, económicos, sociológicos, organizacionales y sobretodo aspectos sobre la interacción entre el estudiante y la institución educativa. Los cuales pueden llevar a la deserción, repetición o abandono de los estudios superiores. Por tal motivo, la formación de relaciones cercanas de las instituciones educativas superiores con los estudiantes es relevante para frenar o disminuir paulatinamente este tipo de problemas. Es decir, se busca fidelizar a los estudiantes desde el comienzo de sus estudios, brindándoles una mejor calidad de enseñanza, para evitar deserciones futuras.

¿Por qué es tan importante la fidelización de estudiantes en las universidades privadas? Rivera (2016) menciona un artículo de Forbes, de febrero del 2013, afirma que mantener un cliente es 7 veces menos caro que adquirir uno nuevo por lo que es recomendable apostar por un programa de fidelización. En el ámbito educativo, la aplicación de estrategias de fidelización tiene la finalidad de convertir a los estudiantes en “clientes leales”. Ello dará paso a la formación de un mercado de referencia contribuyendo con la consolidación de la marca de la universidad en el mercado y consecuentemente, le otorgará una rentabilidad sostenible en el largo plazo. Además, la fidelización en las universidades logra que paralelamente se incrementen los niveles de satisfacción al propiciar una relación de beneficio mutuo entre estudiantes – casa de estudios.

En el Perú, uno de los sectores más amplios y competitivos, desde el rubro privado, es la educación superior. Como menciona Balarin (2017), en las últimas décadas, el país ha experimentado un crecimiento sin precedente de la oferta y demanda por servicios de educación privada. Ello manifiesta el incremento del poder adquisitivo de un segmento de la población total y la importancia por recibir una educación de mayor calidad. En el año 2017, el Perú tenía “una población de 8 millones 441 mil jóvenes de 15 a 29 años” (Instituto Nacional de Estadística

e Informática - INEI, 2017) de los cuales, 1 millón 279 mil 738 contaban con estudios superiores universitarios ya sea público o privado. Adicionalmente, cerca de 500 000 estudiantes acceden a una educación superior no universitaria. Tomando en cuenta esta data, casi dos millones de jóvenes acceden a una educación superior, es decir, más del 21% del total. Sin embargo, no todos los estudiantes logran culminar su carrera profesional.

En el país, “la deserción universitaria alcanza el 30% y es causada por la falta de una buena orientación vocacional, insatisfacción de la calidad educativa y por motivos económicos, según estudio realizado a ocho universidades privadas de Lima. De dicha cifra, el 70% son de universidades privadas y el 30% públicas” (Insan Consultores; Educación al futuro, 2017; Vicerrectorado Académico PUCP, 2017; Agencia Peruana de Noticias, 2017, como se citó en Mauricio, 2018). Esto quiere decir que, el tercio de la población universitaria peruana no se gradúa, lo cual requiere que la casa de estudio genere estrategias de retención y fidelización destinados a mitigar los principales factores de deserción identificados.

Ante este panorama, la deserción universitaria es preocupante para las universidades ya que se encuentra relacionada con la calidad de enseñanza brindada en el nivel pregrado. Por ello, las instituciones educativas superiores han implementado el marketing relacional como estrategias de fidelización para disminuir la tasa de deserción. Es importante identificar la correspondencia entre el marketing relacional y las categorías de fidelización; es decir, cómo influyen las tácticas del marketing relacional en la lealtad de los estudiantes y en su comportamiento de compra.

Pese a que existen estudios sobre la deserción universitaria en Perú, aún no hay suficientes investigaciones sobre la aplicación del marketing relacional en las universidades privadas de la región Lima y su relación con la variable fidelización como mecanismos para contrarrestar la deserción. Por ello, el presente trabajo se encuentra abocado al estudio de las variables: Marketing relacional (tácticas), fidelización y deserción universitaria.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar la relación del marketing relacional en la fidelización de estudiantes de las universidades privadas en Lima.

2.2. Objetivos Específicos

Objetivos teóricos

- Presentar un marco comparativo de los tipos de marketing y determinar el modelo seleccionado.
- Definir la variable fidelización y exponer sus principales categorías.
- Definir la variable “educación superior” y mostrar los principales hallazgos empíricos en relación al tema.
- Presentar las tácticas seleccionadas del marketing relacional y su vinculación con la fidelización.

Objetivos contextuales

- Identificar las principales tácticas del marketing relacional de las universidades privadas en América.
- Exponer la situación actual de las universidades privadas de la región Lima.
- Identificar las estrategias de fidelización que utilizan las universidades privadas de Lima.
- Describir los factores del marketing relacional en relación con las estrategias de fidelización en las universidades privadas de Lima.

3. Justificación

Las empresas de educación superior complementaria emplean diversas estrategias de marketing, algunas se inclinan por el marketing tradicional con estrategias de impacto masivo, otras apelan al marketing externo o interno, pero otras incorporan el marketing relacional como medio para enfrentar este mercado competitivo, incrementar sus ventas y paralelamente fidelizar a sus clientes generando utilidades incrementales.

En este contexto, el presente trabajo sirve como base teórica referencial, ya que expone el concepto de marketing relacional, así como las implicancias, requisitos y beneficios de este enfoque al ser aplicado en una organización. Esto permitirá entender la importancia del marketing de relaciones, así como sus principales diferencias con el tradicionalmente empleado. En otras palabras, el trabajo expondrá brevemente un marco comparativo conceptual entre los diversos tipos de marketing con el objeto de guiar a la organización a una mejor formulación estratégica acorde a sus necesidades.

En segundo lugar, de manera más específica, este trabajo permitirá visualizar la relación

entre las estrategias de marketing relacional sobre la variable fidelización en universidades privadas de Lima, y así optar por la mejor táctica de marketing relacional, el cual puede consistir en campañas publicitarias, estrategias basadas en la calidad del servicio de atención, calidad del producto, neuromarketing, entre otros. En el ámbito académico, esta investigación contribuirá a incrementar la data informática referente al área de marketing.

Finalmente, la investigación brinda una base empírica al exponer casos de universidades que han aplicado el modelo de marketing relacional para influir en la variable fidelización. En este sentido, plantea una base teórica concreta que sirva de fundamento para aplicar diferentes estrategias de marketing destinadas a incrementar la fidelización y consecuentemente mejorar la sostenibilidad empresarial.

4. Viabilidad

La presente investigación se podrá llevar a efecto en base al análisis de los siguientes recursos con los que dispone:

- **Recursos Humanos:** El equipo que realiza el presente estudio está constituido por 2 integrantes, quienes cuentan con la capacidad, tiempo e intelecto necesarios para realizarlo. Además, se cuenta con contactos de la gerencia de marketing de una de las empresas referidas al rubro de educación continua para poder recabar información extra.
- **Recursos Materiales:** Tanto la biblioteca virtual de la universidad como de otras universidades del país, ofrecen una extensa variedad de recursos bibliográficos sobre los ejes temáticos a tratados en la investigación. Además, se han realizado consultas a plataformas de libros (e-books) tales como eBooks 7-24 e Ingebook. Finalmente, se utilizó el recurso bibliográfico de Scopus para revisar literatura internacional en diversos sectores económicos donde se tratan casos de implementación del marketing relacional para fidelizar a clientes.
- **Acceso a la información:** Para esclarecer conceptos y variaciones en el marketing se ha contado con el apoyo de los profesores de marketing de la universidad a través de entrevistas vía remota.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Debido a la naturaleza del sector estudiado, este apartado inicia exponiendo la definición de marketing y sus derivados marketing de servicios y educación. Paralelamente, se conceptualiza los diversos tipos de marketing con el propósito de establecer un marco comparativo que muestre los beneficios y ventajas de optar por el modelo relacional. Seguidamente se aborda las definiciones de las variables: fidelización y educación superior y se culmina exponiendo los principales hallazgos empíricos en relación al eje temático.

1. Marketing

La competencia entre empresas por tener mayor participación en el mercado se ha convertido en su mayor reto. En este panorama, muchas organizaciones cuestionan la orientación frente al consumo de los clientes. Descubren que en contraste con el enfoque tradicional –donde la prioridad recae en el producto- resulta más eficiente generar productos en base a las necesidades del cliente y no viceversa (Arellano, 2010).

En la actualidad, el marketing está presente en todo y se está convirtiendo en un componente imprescindible para el éxito empresarial (Córdoba, 2009). La transformación de los negocios en general, debido al rápido y radical cambio en el entorno, ha provocado que el marketing evolucione en su concepción. Desde este punto de vista, la American Marketing Association (2017) lo define como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

Es importante que cada empresa conozca minuciosamente a sus clientes. Según Kotler y Armstrong (2007) “el marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción.” (p. 3-4). En este contexto, como principio esencial, el marketing identifica las necesidades de los clientes puesto que constituye el único medio viable para brindar un producto o servicio que responda a sus necesidades. En síntesis, el marketing se configura como el conjunto de actividades, procesos, estrategias, etc., que permiten conocer al cliente y generar outputs congruentes con sus requerimientos y necesidades.

1.1. El marketing de servicios y marketing educativo superior

Las empresas se muestran como una opción para dar “solución” a las necesidades de los clientes. No obstante, para ser seleccionados como proveedor deben brindar servicios que superen las expectativas del consumidor y paralelamente la oferta de competidor. Respecto a ello, Cobra (2000) resalta la importancia de conocer el aspecto emocional de los consumidores y así brindarles una atención adecuada y compatible con sus necesidades y estándares de calidad. Resulta relevante mencionar que en el caso de servicios la satisfacción de compra – al tratarse de una oferta intangible – depende de la experiencia del cliente, de las personas que brindan el servicio y del lugar físico donde se otorga el servicio solicitado.

“Además de manejar a sus propios empleados de forma eficaz para asegurar una buena entrega de servicios, las empresas también deben manejar y moldear el comportamiento de los clientes” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 20). En otras palabras, el marketing de servicios debe mantener en equilibrio las percepciones de sus clientes y la calidad de atención de sus colaboradores dado que los clientes satisfechos se convierten en clientes potenciales, que configurarán el mercado de referencia y consecuentemente empoderarán la marca otorgando a la empresa una ventaja competitiva y por tanto sostenibilidad en el tiempo.

Por otro lado, uno de los sectores de servicios más amplios donde el marketing está presente es el de educación superior. Dale (2007) sostiene que “el impacto de la globalización en la universidad se caracteriza por el incremento de los índices de matrícula, la menor financiación pública y la aparición del paradigma del aprendizaje a lo largo de la vida” (como se citó en Doña y Luque, 2017, p. 5). Frente a ello, cobra más importancia la mejora de la gestión universitaria por lo que ha generado que la alta dirección enfoque sus esfuerzos en el marketing para que le permita actuar de forma más eficaz para adaptarse a los cambios del entorno competitivo, satisfacer al cliente y generar rentabilidad corporativa.

Tal como menciona Manes (1997), el marketing educativo superior “exige a las organizaciones educativas una adaptación activa del entorno, lo cual implica desarrollar nuevos contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos de enseñanza para responder a la demanda social” (como se citó en Bur, 2014, p. 48). En este sentido, las instituciones que aplican el marketing con sus estudiantes son aquellas que

brindan un servicio de mayor calidad debido a que están pendientes de las nuevas actualizaciones en métodos de enseñanza y retos del mercado laboral, los cuales sirven de base para mejorar continuamente las mallas curriculares.

2. Tipos de marketing

El concepto de marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo adoptando diversos puntos de vista y enriqueciendo su contenido. Para fines del presente trabajo se entenderá como marketing aquel “proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 88). En este sentido, se trata de una relación de intercambio voluntario propiciado por la obtención de un beneficio deseado por ambas partes de la transacción. A continuación, se definirán los modelos de marketing estratégico, operativo, externo, interno, transaccional y relacional con el propósito de mostrar que, el marketing relacional es el modelo que mejor se adapta para las necesidades del sujeto de estudio a analizar.

2.1. Marketing estratégico y operativo

Ambos tipos de marketing serán definidos conjuntamente dada su relación codependiente.

El marketing estratégico es entendido como la dimensión analítica del marketing ya que “se ocupa de analizar y comprender el mercado, identificar oportunidades y desarrollar las habilidades y recursos de la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los compradores mejor que la competencia” (citado en Vallet, 2015, p. 22). En este sentido, constituye un paso previo al marketing operativo, el cual reside en la aplicación de herramientas acorde a lo dispuesto en el plan estratégico de marketing. Es importante resaltar la diferencia entre marketing estratégico y operativo ya que usualmente son confundidos. El primero está constituido por todos los elementos que permiten realizar la “gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado”; mientras que el marketing operativo abarca las tácticas, acciones o “programas de distribución, de precio, de venta y de comunicación” (Lambin, 1995, p. 67). El marketing estratégico juega un rol fundamental para la implementación de acciones y herramientas, ello debido a que evalúa previamente los diversos factores que componen el mercado, ya sea demanda, precios, necesidades, perfil del consumidor, etc. Todo ello sirve de base para elaborar estrategias y posteriormente ejecutarlas mediante un mix de herramientas, lo cual corresponde al marketing operativo. En este sentido,

el alcance del marketing estratégico se limita al planeamiento más no a la ejecución, por lo cual requiere ser complementado con el operativo y viceversa.

2.2. Marketing externo e interno

El marketing externo abarca la satisfacción de los clientes o consumidores del bien o servicio mientras que el interno centra sus esfuerzos en conseguir que los colaboradores de la empresa se sientan motivados, fidelizados y con un alto grado de compromiso. En esta sección se desarrollarán ambos conceptos mostrando sus características y relaciones.

2.2.1. Marketing externo

Este tipo de marketing “no se concentra en hallar al consumidor adecuado para el producto, sino en encontrar el producto adecuado para el consumidor.” (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011, p. 14). En una revista de ciencias sociales, Castañeda (2019) menciona que en el marketing externo el punto de partida y de llegada son los clientes. Por lo tanto, pretende crear valor para el cliente mediante la provisión de un servicio congruente con sus necesidades, el mismo que debe ser integral, brindando asistencia a lo largo del proceso de compra. A pesar de su importancia, este tipo de marketing tiene una limitante, pues se centra en que el producto o servicio sea adecuado para los clientes acorde a sus necesidades y preferencias, pero pierde foco la necesidad de crear relaciones a largo plazo a fin de mitigar el porcentaje de traslado a la competencia. En este sentido, descuida la importancia del VVC (valor de vida del cliente) y por tanto la rentabilidad que este aporta a la empresa a través del conjunto de transacciones que ejecuta a lo largo de vida.

2.2.2. Marketing interno

De acuerdo al trabajo de múltiples autores, “el marketing interno es generador de valor agregado y ventaja competitiva para las empresas, puesto que contribuye al aumento del compromiso organizacional y, consecuentemente, a la productividad y compromiso de los empleados, orientación al cliente y la retención del personal.” (Araque, Sánchez y Uribe, 2017, p. 97). Expuesto de esta forma, el principal objetivo del marketing interno radica en conocer las necesidades y prioridades del trabajador para generar un conjunto de actividades que permitan mantenerlos motivados e incrementar su satisfacción laboral. Estas condiciones contribuirán a aumentar la

productividad laboral, traduciéndose en una mayor rentabilidad corporativa. Además, “en varias ocasiones, los empleados son los que suelen aparecer como el único punto de contacto con el cliente en la prestación de servicios” (Sarmiento, 2015, p. 248). Es por ello que resulta relevante que las empresas cuenten con colaboradores capacitados y motivados ya que son quienes, a través de tu trato, generan las primeras percepciones que los clientes tienen de la empresa. No obstante, aunque las empresas intentan mantener en equilibrio el marketing interno y externo, no es suficiente, aún se requiere ejecutar actividades destinadas a integrar el nivel interno y externo a fin de generar relaciones a largo plazo, rentables y sostenibles en el tiempo.

2.3. Marketing transaccional

El marketing tradicional constituye un enfoque que precede al actual marketing de relaciones. Este alberga un paradigma transaccional, en el cual se otorga especial énfasis a las transacciones comerciales de manera aislada. “El denominado «marketing transaccional» tiene su base en el modelo tradicional del marketing-mix, orientado a los mercados masivos, y que contempla el intercambio como una transacción a corto plazo” (Cobo, 2007, p. 551). En este sentido, se plantea que el marketing transaccional está enfocado en el intercambio de beneficios entre el cliente y vendedor. Presenta una “fuerte orientación y concentración hacia la mezcla de marketing, la cual indica que, mediante la apropiada mixtura de cuatro variables, se puede conseguir influir sobre el consumidor para que compre un determinado producto” (Córdoba, 2009, p. 8). Bajo esta perspectiva se buscaba lograr que las necesidades del cliente se acoplen al producto ofertado por la empresa, la orientación se dirigía al producto y no al consumidor sacando a relucir el comportamiento egoísta de las partes implicadas en la transacción. Tal como afirma Córdoba (2009) “los intereses individuales de las partes priman sobre los beneficios conjuntos” (p. 6). Por un lado, el cliente buscaba satisfacer sus necesidades al menor costo posible mientras que el vendedor buscaba incrementar el margen de ganancia mediante la reducción en la estructura de costos, de este modo, se genera una competencia de suma cero, es decir, una empresa gana a costa de otra. En este panorama, el marketing transaccional tiene un enfoque tradicionalista cuya limitante radica en su pensamiento cortoplacista que concibe al cliente como una transacción y por ende descuida la importancia de cultivar relaciones a largo plazo.

2.4. Marketing relacional

El marketing de relaciones “se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio” Morgan y Hunt (como se citó en Bordonaba y Garrido, 2001, p. 26). Con este marketing, se ha migrado del enfoque de marketing transaccional al relacional. “Esta nueva posición paradigmática genera un cambio en el direccionamiento de las organizaciones que participan en el mercado, pues las decisiones de la gerencia ya no solo pueden basarse en el proceso transaccional, cuyo nivel en el relacionamiento comercial es básico. Ahora también deben enfocarse en construir y mantener relaciones comerciales más fuertes” Gronroos (como se citó en Arosa y Chica, 2020, p. 115). En este sentido, el contexto actual requiere que se migre de una orientación focalizada en la venta y por ende en las estrategias comerciales a corto plazo, a otra en la cual se plantee generar lazos concretos y duraderos. El foco es el cliente, bajo esta nueva teoría se busca integrarlo como un miembro más de la organización que perdurará a lo largo del tiempo, por ello se trata de una estrategia a largo plazo pues toma en cuenta el valor de vida del cliente (VVC).

El marketing relacional tiene como trasfondo el VVC. Este término hace referencia a “el valor presente de las ganancias futuras de un cliente a lo largo de su vida en una relación con una empresa o una marca” (Wakabayashi, 2010, p.32). Se evalúa la potencialidad de consumo de un cliente en base a todas las transacciones que puede generar a lo largo de su vida. De ahí la importancia de establecer fuertes relaciones comerciales para incentivar la fidelización y compra recurrente. “Son los beneficios esperados en el futuro, descontando los costos de las transacciones de un cliente y actualizados al presente, según una tasa de retorno” (Guadarrama y Rosales, 2015, p. 316). Se trata de un proceso que implica usar el Valor Actual Neto (VAN), es decir, traer al presente las posibles ganancias que derivan del flujo de compras de un cliente en el tiempo. Esto permite, no solo calcular una aproximación del consumo por persona en términos monetarios, pues consecuentemente, posibilita la categorización de los clientes como potenciales o no potenciales, todo lo que permite, direccionar las estrategias a un grupo focalizado, destinando recursos y esfuerzos comerciales.

A diferencia del marketing transaccional en una situación de marketing relacional “el binomio cliente- vendedor desarrolla vínculos; la transacción es de más tiempo y sobre un área mayor; los contactos con los clientes son más frecuentes, y, finalmente, el énfasis de una empresa en el cliente contribuye a la satisfacción de este y retribuye a la empresa” Kotler y Armstrong (como se citó en Wakabayashi, 2012, p.74). En este panorama; para los autores, el

marketing relacional es una evolución del transaccional y si bien aún incluye la relación de venta-compra y por tanto vendedor- cliente, profundiza en esta dicotomía, ya no se trata de una transacción simplista marcada únicamente por el intercambio de beneficios, ahora el modo y periodo de tiempo de la relación cobran gran importancia. Se pretende asistir al cliente a lo largo del proceso de compra y posterior a ello.

El “marketing relacional consiste en un proceso continuo integrado en la planificación estratégica de la empresa, que promueve una comunicación constante consus clientes como medio para alcanzar los objetivos” Evans y Laskin (como se citó en Rivera, 2016, p. 44). Para este autor el marketing relacional es un proceso constante y permanente, que requiere un flujo continuo de interacciones entre el cliente y comprador, ello con el propósito de generar relaciones duraderas, así como para recogerinformación pertinente del consumidor. Por otro lado, para Grönroos (como se citó en Gutierrez, 2002) es “el proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar(cuando sea necesario finalizar) relaciones beneficiosas con los clientes u otros agentes implicados y esto se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas” (p. 269). En este contexto el autor no limita el marketing relacional al binomio cliente- vendedor, pues considera que debe tomarse en cuenta a todos los agentes involucrados en el proceso ya sea proveedores, clientes, distribuidores, etc.

Finalmente, Peppers y Rogers recomiendan transitar de “cuotas de mercado” a “cuotas de cliente” (Guadarrama y Rosales, 2015, p. 312). Detrás de esta premisa se pretende cambiar el foco de atención. No es necesario centrarse en incrementar la participación de mercado mediante el incremento en el número de clientes, pues se considera más factible generar una cartera de clientes potenciales a quienes se satisfará a lo largo de su vida. Tomando como base lo expuesto, en el presente trabajo se entenderá por marketing relacional aquel que permite “identificar y mantener una redde clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos interacción individualizados que generen valor a largo tiempo” Alfaro (como se citó en Viciano, 2011). Esta relación permite recabar información del cliente para ofrecer mejores productos, paralelamente permite generar mayor valor, entendiendo esto como el precio que está dispuesto a pagar un individuo por un producto o servicio. En este panorama, el marketing relacional se erige como una tipología de marketing óptima para generar beneficios a todas las partes que integran la relación comercial.

En este panorama el marketing relacional se erige como el modelo más adecuado dado su orientación holística. No se centra solo en el cliente o producto, sino en todos los miembros que componen la cadena productiva. Del mismo modo es un tipo de marketing

más global pues incorpora al marketing operativo, estratégico, interno y externo. Finalmente, dentro de sus ventajas se encuentran la fidelización, el incremento en la rentabilidad, el mejor uso de recursos, relaciones a largo plazo y sostenibilidad empresarial.

2.4.1. Características del marketing relacional

Acorde a Rivera (2016), el marketing relacional surge como un nuevo concepto en el cual se destacan las siguientes características:

Tabla 1: Características del marketing relacional

Características	Definición
Relación	El marketing debe estar orientado hacia la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes
Interacción	Significa que la empresa y los mercados deben estar en comunicación constante
Largo Plazo	Promueve una visión estratégica en el establecimiento y fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y sus mercados.
Personalización	Se refiere al trato individualizado a cada cliente, tomando en cuenta sus necesidades y particularidades.
Orientación al cliente	La empresa debe centrarse en la participación por el cliente y no en la participación de mercado. Esto significa incrementar el consumo de sus clientes actuales.
Memoria	Implica el registro de los datos del cliente a fin de conocerlos y anticiparse a sus necesidades.

Fuente: Adaptado de Rivera (2016)

Este conjunto de características se deriva de la recopilación de las diversas conceptualizaciones acerca del marketing relacional. Si bien otros autores incluyen características diversas, para fines del presente trabajo se analizarán únicamente las expuestas en la tabla 1 dado que configuran las más relevantes en relación al sujeto de estudio.

2.4.2. Requisitos estratégicos del marketing relacional

En este panorama surge el modelo de los 6 mercados de Christopher, Payne y Ballantyne (1994), el cual reconoce la importancia de generar vínculos fructíferos y duraderos con todos los mercados potenciales e implicados a lo largo de la cadena productiva del bien o servicio: Mercado de referencia; de clientes; interno; de reclutamiento; de influencia; y de proveedores y alianza. No obstante, para fines del presente trabajo sólo se describe el mercado de clientes y de referencia pues constituyen el principal grupo de interés de nuestro sujeto de estudio.

- a. Mercado de clientes: la importancia que se otorga a los clientes es una característica típica del marketing, no obstante, en el marketing relacional, el foco en el cliente varía. Ya no se busca establecer relaciones comerciales en el corto plazo, sino una cartera de clientes sólida y sostenible en el tiempo. Así la potencialidad del consumidor no se evalúa en base a una sola transacción sino al conjunto de compras que realiza a lo largo de su vida.
- b. Mercado de referencias: se encuentra constituido por los propios clientes o consumidores del producto o servicio ofrecido. Si la calidad brindada por la empresa es la adecuada y cumple con los requisitos del cliente se genera la difusión de marca, en otras palabras, se empieza a comunicar el producto mediante los consumidores.

2.4.3. Requisitos conductuales del marketing relacional

Acorde a Rivera (2016) para que el despliegue de estrategias del marketing relacional sea efectivo es necesario cumplir con ciertos requisitos conductuales a continuación detallados:

Tabla 2: Requisitos del marketing relacional

Requisitos	Descripción
Confianza en sus mercados	Significa convencer al cliente de que la propuesta de valor ofertada por la empresa es mejor que de la competencia.
Compromiso de sus mercado	Implica que el cliente se sienta involucrado en los resultados y actividades de la empresa.
Poder referente del mercado	Una buena referencia del producto por parte de los clientes adquiere relevancia ya que constituyen ejemplos tangibles de la calidad del servicio ofertado

Fuente: Adaptado de Rivera (2016)

En base a la tabla 2, la empresa debe preocuparse por generar confianza en sus clientes no solo mediante la oferta de productos y servicios de calidad, también debe tomar en cuenta, la mejora continua, el servicio post venta, la comunicación recurrente y la retroalimentación, así como la búsqueda de una relación ganar-ganar. Ello contribuye a forjar el compromiso del cliente con la empresa y paralelamente mejorar el poder referente del mercado. En este sentido, no se trata de una transacción de suma cero, en la cual el valor tiende a distribuirse de manera excluyente. Ahora se mira a una mirada más integral y colaborativa en la cual se busca generar mayor valor para el cliente y consecuentemente más beneficios para la organización y los implicados en la cadena productiva.

3. Tácticas del marketing relacional

Con el paso de los años y los avances tecnológicos, muchas empresas han experimentado cambios en el modelo de provisión de servicios, lo cual impulsa a la creación de nuevas formas de relacionarse con sus clientes para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, aunque en el presente trabajo se describen algunas tácticas asociadas al marketing relacional, estas pueden ir variando conforme a las nuevas tendencias tecnológicas, el entorno social, demográfico y legal. En este contexto, el apartado desarrollará las principales tácticas recopiladas de la literatura contemporánea.

3.1. Marketing directo

En la actualidad, los avances tecnológicos han permitido que las empresas vean al marketing directo como una herramienta integral asociada al área comercial más que solo una técnica para vender un producto por lo que se ha posicionado como una disciplina base de

acción para las empresas de los países desarrollados.

Inicialmente, “se trataba de una forma de distribución sin intermediario y correspondía a la forma de venta por correspondencia o por catálogo. A medida que se han desarrollado nuevas tecnologías y fórmulas, sobre todo de telemarketing, la noción de marketing directo ha pasado a ser la de un sistema interactivo que utiliza uno o varios medios para lograr una respuesta medible y/o una transacción” (Rivera, 2016, p. 55). Hoy, el marketing directo está cada vez más integrado en la estrategia de comunicación del anunciante de modo que se utilizan la mayor cantidad de medios para conectar con el cliente. El objetivo no solo es informar, también se busca propiciar una dinámica interactiva que permita generar relaciones a largo plazo. En este contexto, un acontecimiento importante que ha experimentado el marketing directo es el surgimiento de Internet, el cual constituye el servicio más utilizado en el mundo, no solo es útil como medio de comunicación también es empleado para generar ventas, indagar las preferencias y necesidades de los clientes, así como los cambios estratégicos que van adoptando los competidores.

Existen dos grandes perspectivas del marketing directo según Rivera (2016): (i) como una forma de distribución directa o sin intermediarios y (ii) como un elemento de la mezcla de comunicación de marketing, que se usa para comunicarse directamente con los compradores. Ambas perspectivas tienen sustento en el contexto en que se generan y en la disciplina desde la cual se abordan: marketing y publicidad. La primera perspectiva se refiere a un marketing directo clásico pues en el periodo en que se desarrolla no existían tantos avances tecnológicos y se hacía una oferta común utilizando recursos tradicionales como el correo directo, el catálogo o el periódico. La segunda, goza de una concepción más moderna del marketing directo. En esta, el Internet es el principal recurso utilizado para la creación de páginas web y bases de datos donde se almacena la información de los clientes. Así, Rivera (2016) afirma que “este tipo de marketing relacional se fundamenta en emplear bases de datos para almacenar información importante de los clientes, usando criterios de segmentación y tiene como principal propósito permitir que la empresa se dirija de forma personalizada a sus clientes” (p. 55). Con esta información las empresas tienen la capacidad de realizar ofertas congruentes con el cliente mediante una comunicación personalizada. En este caso el objetivo principal no radica en efectuar una venta inmediata sino en establecer relaciones, diálogos y propiciar una relación más estrecha cliente-empresa, lo cual se verá reflejado en el incremento de la frecuencia de compra e identificación del cliente con la empresa.

A continuación, se muestra una figura donde se representan ambas perspectivas del marketing directo:

Figura 1: Perspectivas del marketing directo



Como se puede apreciar, la distribución comercial y la comunicación directa nos son completamente divergentes, en ambos existe la publicidad directa y se complementan para poder crear un sistema de marketing interactivo con los clientes a través de una base de datos e intercambio de información, mensajes y respuestas inmediatas vía internet. En este contexto, el marketing directo cumple con dos objetivos: en primer lugar, las actividades promocionales de ventas de los bienes o servicios y en segundo lugar, las actividades de carácter relacional buscando formalizar la relación cliente - empresa de manera sostenible.

3.2. Marketing 1x1

Desde hace casi dos décadas, diversos autores han afirmado frecuentemente que los mercados estaban en un proceso de maduración, y que no era suficiente aplicar una estrategia de marketing basándose únicamente en el *share of market* (Mitchell, 2001). Señalaban que la calidad de la cuota de mercado era la clave, y evidentemente, establecer una sólida relación marca-consumidor se convertiría en una exigencia sustancial para alcanzar esa condición. Autores como Parvatiyar y Sheth (1995) y Gummesson (2002) ya sostenían que el enfoque de la comercialización estaba cambiando, de la gestión de transacciones y la adquisición de nuevos clientes, a la gestión de relaciones y retención de consumidores (como se citó en Arbaiza 2013).

El cambio de enfoque de las empresas sobre las tendencias del marketing - del transaccional al relacional - provocó que el foco ya no sea centrarse en el total de clientes sino en las características individuales de cada uno para crear relaciones a largo plazo con ellos.

El marketing uno por uno fue una de las estrategias para cumplir con ese objetivo y “aunque puede considerarse una extensión del marketing directo, trata de lograr una relación tal como su nombre lo indica, uno a uno. Es decir, establecer relaciones personalizadas con los clientes individualizados” (Rivera 2016, p. 61). Esta táctica permite a las empresas conocer mejor a sus clientes y, por ende, ofrecer bienes o servicios acorde a sus posibilidades de pago y preferencias. Según el diccionario LID de Marketing Directo e Indirecto, el marketing uno por uno “es una estrategia que se basa en la personalización de las acciones por el conocimiento profundo de los intereses y hábitos del consumidor individual. Con la llegada del Internet, este tipo de marketing se ha convertido en una práctica habitual y eficiente” (como se citó en Valdivia, 2020, p. 1). También se conoce como marketing personalizado, radica en la adaptación de uno o más aspectos del marketing mix de la empresa al cliente individual de modo que el segmento objetivo es un solo cliente.

Acorde con Arora et. al (2008), el marketing uno por uno tiene dos formas de operar: la personalización y la customización. Los autores Kwon y Kim (2012) consideran a la personalización como una herramienta estratégica para la diferenciación de productos o servicios, especialmente cuando la competencia es intensa en el mercado. Los autores definen la personalización como la adaptación de una o más experiencias del cliente, a través del uso de su información, lo cual les permite satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera más efectiva y eficiente a través del estudio de sus comportamientos y preferencias. Por otro lado, la customización para Arora et. al (2008), es la especificación del cliente de manera proactiva de uno o más elementos del marketing. Esto quiere decir que a través de la customización la acción viene por parte del usuario al modificar y adaptar el bien o servicio a sí mismo o para una tarea en particular según sus gustos y necesidades.

La diferencia principal entre personalización y customización radica en quién ejecuta los cambios. En el primero es la empresa la encargada de realizar los cambios necesarios al bien o producto para satisfacer las distintas necesidades de cada cliente; mientras que en la segunda es el mismo cliente el que modifica las características del producto para satisfacer sus propias necesidades. Finalmente, la personalización emplea el uso de datos del cliente y predice a través de la tecnología, mientras que la customización se logra cuando el cliente decide sus cambios manualmente para una mejor experiencia. En cualquiera de los casos la empresa debe procurar que el cliente se sienta único sea en el proceso de fabricación o en la comercialización del producto.

3.3. Clienting o gestión de la interacción

Según Huete (2012), el clienting es “una metodología para hacer más eficientes los recursos económicos que las empresas emplean en la fidelización de sus clientes. Es la lógica con la que se requiere hacer posible un círculo virtuoso de mejora de los comportamientos leales y del valor percibido que recibe el cliente” (p. 1). El autor precisa que los resultados esperados deben ser gestionados y monitoreados de forma simultánea. Con esta metodología las empresas pueden forjar relaciones a largo plazo y paralelamente mejorar los niveles de rentabilidad empresarial.

En este contexto, Ramírez (2018) menciona que si bien “el fin no es otro que rentabilizar las economías de la lealtad latentes en la empresa” (Rivera, 2016), ello debe realizarse con esta herramienta a partir del estudio y segmentación de clientes. Resulta indispensable generar un análisis de la cartera de clientes a fin de seleccionar el grupo más rentable y destinar acciones y recursos para su fidelización.

El clienting se caracteriza por ser transversal en todos los procesos que involucra brindar un servicio: en primera instancia, sirve para conocer las necesidades y gustos de los clientes; luego, se presenta a través del manejo emocional en las transacciones y finalmente, también está presente en el servicio post venta. Así, si todos los pasos son bien aplicados se generarán repeticiones de compras, cultivando la lealtad de los clientes segmentados.

3.4. CRM – Customer Relationship Management

Según Laudon y Laudon (2004), CRM es una “disciplina tecnológica y empresarial para gestionar las relaciones con el cliente con el objetivo de incrementar su facturación, rentabilidad, satisfacción y retención” (como se citó en Rivera, 2016). Es decir, sirve como una herramienta para optimizar la prestación de un servicio a través de la gestión de información recabada de los clientes.

Montoya y Boyero (2013) sostienen que el CRM “puede constituirse en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de una nueva ventaja competitiva a un largo plazo, gracias a la entrega óptima de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio de manera simultánea” (p. 137). A partir de ello, se infiere que esta estrategia tiene el potencial de medir todo aquello que involucre actividades generadoras de valor al cliente. Ello le sirve a la organización para identificar puntos de mejora en la entrega del producto o servicio en todo momento, es decir, antes, durante y después. Según Rivera (2016), el CRM ejecuta acciones que incluyen la colección, almacenamiento y el análisis de la información de los clientes apoyándose en tres herramientas: automatización de las tareas comunes de la empresa, mantenimiento de una base de datos y el uso de canales de comunicación directa con los

clientes. Esto no solo mejora la dinámica interactiva cliente- empresa, también incrementa los niveles de satisfacción del servicio y consecuentemente los niveles de rentabilidad empresarial.

3.5. Marketing de redes

Con el paso de los años, las empresas han tomado la tendencia de innovar en medios de comunicación que sirvan para interactuar con sus clientes de forma más personalizada y rápida, como las redes sociales.

Quiroz y Tagle (2020) mencionan que las compañías que transmiten sus mensajes a los clientes en canales digitales buscan una comunicación bidireccional con ellos. Esto es posible gracias a que los consumidores actuales cuentan con más información acerca de las marcas y disponen de una gran cantidad de plataformas digitales para compartir sus opiniones acerca de las mismas. En esta línea, González, Medina y Sánchez (2015) mencionan que “las innovaciones tecnológicas llevan consigo nuevas formas de interacción que influyen cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores, y por tanto en la imagen de las empresas” (p. 20), de ahí la importancia de gestionar adecuadamente el contenido e interacción de las redes sociales.

Si bien la implementación de esta táctica -propia del marketing relacional- no garantiza la consecución de todos los objetivos esperados, permitirá a las empresas estar en sintonía con las tendencias del mercado. En este contexto, las empresas a través de sus redes sociales, prestan atención a los comentarios y opiniones de los clientes para poder realizar mejoras en su servicio. Asimismo, dan importancia a los contactos de sus clientes ya que constituyen un mercado potencial susceptible a los comentarios de los clientes actuales del servicio.

3.6. Tácticas seleccionadas como marco de análisis

Finalmente, a partir de la explicación de cada una de las tácticas del marketing relacional a través de opiniones y definiciones de diversos autores, en el presente trabajo abordará cuatro tácticas (marketing directo, marketing uno por uno, CRM y marketing de redes) ya que se buscan generar relaciones a largo plazo con los clientes satisfaciendo sus necesidades particulares.

En base a todo lo expuesto desde marketing estratégico hasta relacional, se evidencia que, si bien cada uno de ellos aborda problemas diversos, carecen de un panorama holístico e integral que permita generar y ejecutar estrategias efectivas destinadas a la consecución de los objetivos empresariales. Por un lado, el estratégico y operativo dejan clara su codependencia y por tanto su incapacidad de generar resultados eficaces de manera aislada. Por su parte el interno y externo muestran su limitado campo de acción centrándose únicamente en dos de los 6 mercados empresariales: interno, externo, de referencia, influencia, proveedores y de alianza. Finalmente, el transaccional, se presenta como un enfoque tradicional cuya limitante radica en el pensamiento cortoplacista, su concepción superficial del cliente, su orientación hacia el producto y por tanto su incompatibilidad con la dinámica actual de un mercado orientado al cliente. En este contexto, el marketing relacional se erige como la mejor alternativa para la generación de estrategias, pues engloba el marketing estratégico, operativo, interno, externo y migra de un enfoque centrado en producto a uno cuya base de análisis reside en el cliente, el cual a través de sus tácticas le permite desplegar estrategias destinadas a generar vínculos a largo plazo, conocer al consumidor, generar productos congruentes con sus necesidades y consecuentemente mejorar las sostenibilidad empresarial.

4. Fidelización

El marketing relacional tiene como premisa el establecimiento de relaciones a largo plazo, lo cual encuentra su base en el valor del cliente. Acorde con este tipo de marketing resulta más rentable segmentar los clientes y construir un pequeño portafolio selectivo constituido por todos ellos a quienes se dirigirán los esfuerzos comerciales. En este panorama, la fidelización de clientes adquiere un papel primordial pues permite que el marketing relacional cumpla su premisa principal.

Según Figueroa, la fidelización “pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta” (Figueroa, 2011, p. 30). En este sentido, el autor considera que la fidelización implica la

recurrencia de transacciones comerciales en el tiempo. Para ello debe “existir una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma” (Figuroa, 2011, p. 30). Esto significa que es necesario que el cliente se sienta identificado con la organización y paralelamente sienta que esta se preocupa y participa en su vida, bajo esta perspectiva la fidelización implica que el cliente adquiere el bien o servicio no solo por necesidad o por alguna situación circunstancial, sino porque está convencido de que la empresa proveedora le otorga la mejor canasta de utilidad en comparación con la competencia, percepción que se verá reflejada en la frecuencia de compra.

Para Simonato (2009), “fidelizar es una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la firma a largo plazo” (p. 56). Ello se refuerza con el aporte de la investigadora Martina Gallarza (2002) la cual expone que “la lealtad es la actitud o predisposición del cliente hacia la marca, producto, servicio o establecimiento y la fidelización es el camino que la empresa diseña para conseguir dicha lealtad” (p. 3). Esto quiere decir que particularmente el objetivo de las empresas no es la fidelización sino la lealtad. La fidelización es un proceso necesario que utilizan las empresas para conducir a que sus clientes sean leales.

Para este trabajo se entenderá por fidelización la definición planteada por Simonato y Gallarza, la cual implica establecer una relación a largo plazo con el cliente, creando las condiciones necesarias para que este genere una serie de transacciones a lo largo de su vida con la empresa, buscando como resultado la lealtad de los clientes. Cabe resaltar que las transacciones de estos deben estar motivadas por elementos que excedan la necesidad básica de adquirir un determinado bien o servicio, deben hallar su razón de compra no solo en el producto sino también en un sentido de identificación con la compañía proveedora.

A continuación se muestran las ventajas de fidelización planteadas por Schnarch (2017)

Tabla 3: Ventajas de la fidelización

Para la empresa	Para el cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita e incrementa las ventas. • Reduce los costes de marketing. • Mejora el clima organizacional. • Menos sensibilidad al precio. • Los clientes fieles actúan como prescriptores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el riesgo percibido. • Recibe un servicio • Evitar los costes de cambio.

Fuente: Adaptado de Rivera (2016)

Como se observa, la fidelización constituye un mecanismo beneficioso para la relación cliente-empresa pues genera ventajas mutuas incrementando el valor del bien o servicio.

4.1. Fidelización en universidades

La fidelización en los centros universitarios cobra relevancia dada a la alta tasa de deserción. Según el Banco Mundial, “el 30% de estudiantes que empiezan un programa universitario abandonan el sistema de educación superior y más del 30% lo hacen al final del primer año” (Vicerrectorado Académico PUCP, 2018). Esto significa que un tercio de los matriculados desertan a lo largo de la carrera generando pérdidas económicas a la casa de estudios. Ante este panorama, la lealtad de estudiantes acorde a Quintero (2017) “ha despertado un creciente interés en los campos de la mercadotecnia, el servicio y la administración educativa. La satisfacción es el antecedente de la lealtad, y en el ámbito educativo la lealtad se manifiesta a través de la publicidad de boca en boca o las recomendaciones que se hacen sobre la universidad y la intención de realizar estudios de posgrado en la misma” (p, 8). El usuario fidelizado constituirá no solo un mercado de clientes, paralelamente dará paso a la formación de un mercado de referencia contribuyendo con la consolidación de la universidad en el mercado. En esta línea, la fidelización de universitarios resulta indispensable tanto para las universidades asociativas como societarias ya que es cinco veces más rentable invertir en fidelizar, que atraer cliente (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2011). En el caso de las empresas societarias- aquellas con fines de lucro- la fidelización se erige como un arma económica que permitirá el incremento rentable a largo plazo, mientras que en el caso de las universidades asociativas, permitirá la sostenibilidad y continuidad en el tiempo.

La lealtad, engloba la satisfacción y motivación. Un cliente motivado, está satisfecho con la organización que brinda el servicio, y por ende reducen sus incentivos de deserción. “Si la motivación es positiva el estudiante aumenta su intención por permanecer en la universidad; en cambio, si el estudiante disminuye su motivación, aumenta la probabilidad de desertar” (Díaz, 2008, como se citó en Quintero, 2017, p. 18). En este sentido, la lealtad es el resultado de la satisfacción, motivación y adicionalmente del comportamiento de compra. Es así que las universidades privadas requieren diseñar estrategias de fidelización que, además de generar motivación y satisfacción en el cliente, propicien su compra continua a la empresa. Para la generación de estas se requiere conocer el perfil del cliente y abordar soluciones para sus necesidades principales, que en el caso de las universidades se encuentran contenidas en los factores de deserción: económico, psicológico, sociológico, de interacción y organizacional.

4.2. Gestión de la lealtad

Según Schnarch (2017), “la lealtad se logra con el producto básico, la imagen y percepción de la marca y/o empresa, e incrementando la satisfacción del cliente mediante una

adecuada gestión de la atención y servicio, que aporte valor real” (p. 97). Es decir, desde que el cliente tenga contacto con la empresa, el servicio y atención brindados deben cuidar la imagen de la marca y la calidad de la experiencia del cliente. Esto implica que la fidelización cuenta con una adecuada gestión de clientes tomando en cuenta que cada uno de ellos es diferente y por tanto requiere ser analizado a profundidad. De esta manera podrán ser segmentados según sus preferencias y actitudes para simplificar los esfuerzos de las compañías.

Otro aspecto importante a la hora de gestionar es que las empresas deben saber cuál es el momento exacto para fidelizar a sus clientes. Simonato (2009) indica que “si hacemos un análisis de la situación de la empresa en el mercado, a través de las experiencias y los resultados que generan, así como el costo de la generación de estas y su valor para los clientes, vemos que estos tienen diversos tipos de estadios durante su relación con la empresa”. (p. 67). Esto quiere decir que, sin saberlo, los clientes pasan por etapas que las empresas identifican para poder invertir en ellos con el fin de obtener de ellos, en el mediano o largo plazo, un valor económico alto.

A continuación, se puede observar en la siguiente figura la transición de los clientes:



A partir de esta figura lo esperado por cada empresa es que los clientes se mantengan en el cuadrante de crecimiento / desarrollo y es por ello que el cliente debe ser gestionado en ese momento. Simonato (2009) afirma que es allí donde “el cliente comienza a generar mayor CLV y, por ende, mayor rentabilidad individual” (p. 68). Es decir, los esfuerzos de las empresas deben concentrarse en esta etapa para aprovechar al máximo el alto valor económico que el cliente genera a la empresa con respecto a un bajo costo de la experiencia.

Es en este punto donde relacionamos el cambio de paradigma que ha tenido la mayoría de empresas hacia el marketing relacional en los últimos tiempos, donde el enfoque en la participación o volumen de ventas es dejado atrás para centrarse en la mejora de la relación con los clientes y en su retención. No obstante, “no se trata de mantener a todos los clientes, sino de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa” (Schnarch, 2017, p. 97). Dicho de otra manera, las compañías deben atraer, mantener y retener a aquellos clientes que sean más beneficiosos para la empresa, es decir, a los mejores clientes.

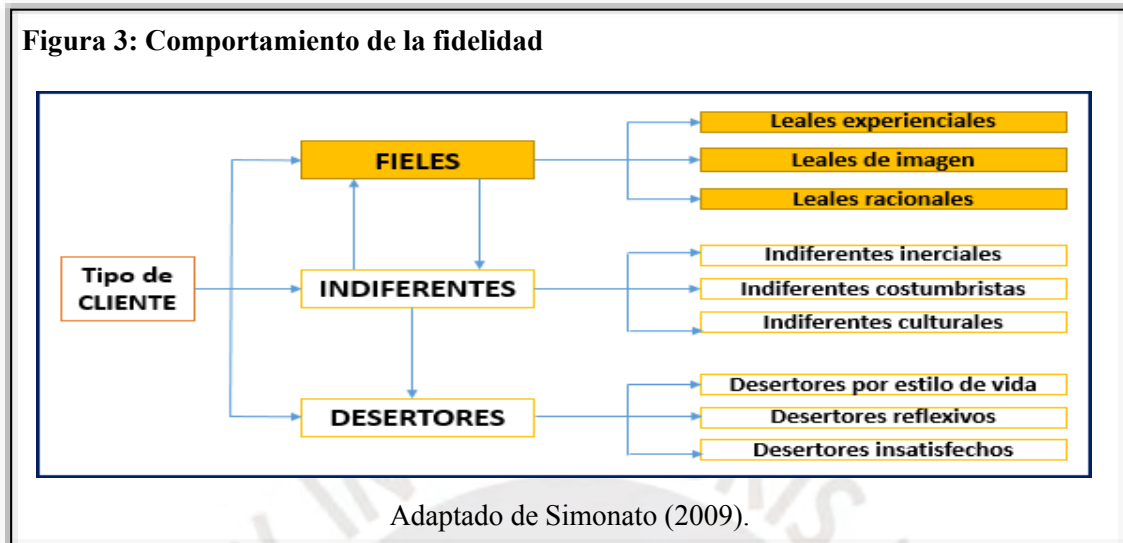
A partir de ello, una de las tácticas del marketing relacional más utilizadas para la fidelización es el *marketing uno por uno* ya que permite tratar a los clientes de forma individualizada e interactuar con cada uno de ellos. “Se trata de un cambio de paradigma donde pasamos de la masificación a la individualidad” (Schnarch, 2017, p. 98). Del mismo modo, como ya se mencionó en los puntos anteriores, las otras tácticas del marketing relacional como el marketing directo, clienting y marketing de redes también permiten maximizar el tiempo de vida de los clientes e incrementan las utilidades de la empresa a través de las repeticiones de compra.

4.3. Tipos de lealtad

Durante el periodo 2004 – 2007, en la cátedra de Administración III de la Universidad Nacional de La Plata – Argentina, la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional, Fernando Simonato y Mario Mori, profesores de la institución, estudiaron las actitudes y los comportamientos de más de 6,455.00 clientes de empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la ciudad de La Plata y el Gran Buenos Aires en la República Argentina (2009). De los cuales se trabajó con más de 2,100.00 variables de diversos sectores (ver Anexo A).

El estudio abarcó 15 sectores de Argentina entre industriales y de servicios donde los resultados obtenidos muestran una segregación del tipo del cliente según su grado de fidelidad. Los patrones encontrados fueron tres: fieles, indiferentes y desertores. El presente trabajo se centrará en el segmento de los clientes fieles en cual se encuentran tres tipos: leales experienciales, leales de imagen y leales relacionales.

A continuación, se muestran los tipos de lealtad según cada patrón y sus respectivos segmentos:



Según Simonato (2009), los leales experienciales son los que mayor grado de lealtad poseen con la empresa y están influenciados por emociones y sentimientos muy profundos, producto del cúmulo de experiencias agradables y positivas, en donde la lealtad es a prueba de balas competidoras. Los sectores en donde más abunda este segmento son la industria de la gastronomía, bares temáticos, hotelería, aerolíneas internacionales y clubes de fútbol de primera división.

Asimismo, Simonato menciona que los leales de imagen son los que muy pocas veces piensan en otras marcas que no sean las de la empresa. Este segmento manifiesta que no vale la pena arriesgarse a la oferta de la competencia. Son clientes que se sienten orgullosos de la marca y la llevan como una insignia que informa a los otros de la propia pertenencia o logros. No necesariamente existe un compromiso o vínculo emocional como en el primer tipo de clientes. En este segmento destacan sectores como ropa de vestir, bufetes de profesionales, tarjetas de crédito, empresas constructoras de alta gama, programas de MBA y hotelería internacional.

Finalmente, se encuentran los leales racionales cuyos lazos se basan en las características intrínsecas del producto o servicio. Como Simonato menciona, si las empresas quieren mantenerlos en su cartera de clientes deben resolverles los problemas técnicos que se les pueden suscitar con los productos y/o servicios que les compran. Es decir, solucionar problemas típicos y básicos de los clientes como cocinar, transporte, aliviar dolores físicos, etc. Entre los sectores que sustentan este segmento de clientes se encuentran las cadenas de

negocios minoristas, las tarjetas de crédito, en bancos y en el turismo de ocio.

A partir de lo expuesto se concluye que la lealtad del cliente es diferente en cada sector de la industria por lo que su comportamiento y actitudes tendrán un patrón determinado que influyen en el servicio y en las ventas de las empresas. Tal como menciona Gallarza (2002) existe la “necesidad conjunta de tres antecedentes en la conducta del consumo para poder hablar de lealtad en el cliente: el antecedente cognitivo, el antecedente afectivo y el antecedente conativo o de comportamiento” (p. 3). Esto quiere decir que los clientes que son completamente leales son aquellos que conocen el servicio, la marca, demuestran afecto hacia la empresa y han experimentado los beneficios que brinda. Es por ello que es importante que las compañías tomen especial atención a la frecuencia de consumo de sus clientes, sus tipos de interacciones y experiencias de consumo e identifiquen los tipos de compra de sus clientes, es decir, si son emocionales, racionales o indiferentes. De esta manera se podrá tomar acciones a la hora de gestionar los mecanismos de fidelización en el momento adecuado aprovechando todas las ventajas que otorgan.

En base a este panorama, para el marco de análisis se destaca la importancia de la fidelización de estudiantes en las universidades debido a la alta tasa de deserción. Además, a través de esta se forma un mercado de referencia que permite a la universidad consolidarse en un mercado competitivo. Para ello, es fundamental que la universidad conozca a sus estudiantes y cómo estos actúan frente a las diversas estrategias de fidelización que implementan. Frente a ello, la clasificación de tipología de cliente fiel (experienciales, de imagen y racionales) es indispensable para la adecuación de estrategias por características y preferencias de los tipos de clientes.

5. Educación superior

Basándose en el análisis de varios autores, el investigador Ricardo Cuenca (2015) sostiene que la creación de las universidades hizo estallar la estructura jerárquica feudal de la sociedad medieval representando una nueva forma de autoridad y al mismo tiempo una nueva clase social. Es decir, el nacimiento de la educación superior constituyó un “privilegio de las capas sociales interesadas en avanzar en el conocimiento, siempre y cuando no afectará a la organización social” (Calderón, Zamora y Medina, 2017, p. 311). Desde sus inicios, la educación superior se convirtió en una oportunidad para conseguir un mejor estatus social en términos de progreso y conocimientos, y prometía en un largo plazo contar con varias ofertas de empleo, mayores ingresos y estabilidad económica. Asimismo, para el Estado fue un cambio provechoso debido a que se amplió la base de la clase media generando un crecimiento económico que impulsó la industrialización y una mayor movilidad social.

La educación superior, aparte de provocar beneficios en su entorno, tiene como objetivo “la formación de capacidades y actitudes de los individuos para su integración a la sociedad como seres que sean capaces de regular el *statu quo* y a la vez puedan transformar la realidad social en pos de los valores vigentes en un momento histórico determinado” (Ibáñez 1994, comose citó en Guerrero y Faro, 2012). En este sentido, el propósito radica en desarrollar profesionales capaces y calificados - en el ámbito intelectual y moral- que contribuyan en la solución de problemas del país o entorno mediante investigación científica, tecnológica y humanista, y la difusión de la cultura e identidad.

En este marco, y dada la importancia de la educación universitaria como uno de los motores del desarrollo social, resulta indispensable el análisis y estudio de estrategias destinadas a reducir el nivel de deserción universitaria, el cual es la variable de análisis en la relación del marketing relacional con la fidelización de estudiantes universitarios. En este contexto el marketing relacional mejorará la sostenibilidad de la casa de estudios y paralelamente las universidades estarán en condiciones de formar ciudadanos competentes en el mercado laboral.

6. Fuente empírica de marketing relacional

El presente trabajo, tiene como propósito exponer la relación entre el marketing relacional y la fidelización en el sector de educación superior. Todo ello, se expondrá en el marco contextual, no obstante, resulta importante mostrar evidencia empírica del objeto de estudio en la variable educación.

6.1. Marketing de relaciones como factor de fidelización en estudiantes de posgrado

En esta línea se encuentra el trabajo *Marketing de relaciones para los servicios educativos: aplicación a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo 2015* perteneciente a De Fátima. El trabajo “se realizó con la finalidad de identificar los factores que valoran los egresados para mantener una relación con los servicios educativos de la USAT” (De Fátima, 2017, p. 5). Para ello se aborda la definición e importancia del marketing relacional, bajo la premisa de que es conveniente reforzar las relaciones con los estudiantes actuales ya que es “menos costoso mantenerlos que conseguir nuevos” (De Fátima, 2017, p.5). Como se observa, la investigación -con datos recabados de los años 2014 y 2015- centra su análisis en las dimensiones más impactantes en la generación de relaciones a largo plazo, punto ligado al valor de vida del cliente. En este panorama, “la investigación contribuyó a identificar los factores para implementar estrategias de marketing relacional educacional [...] y mejorar los servicios que reciben y perciben los clientes externos” (De Fátima, 2017, p.22). Se busca determinar los factores o variables claves en las que el

marketingrelacional tiene un mayor impacto para poder gestionar óptimamente los recursos en un grupo de estrategias focalizadas.

Acorde a la investigación “el factor que más influye en los egresados para mantener una relación con los servicios educativos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo es la dimensión de “lealtad” [...] pues se sienten de cierto modo agradecidos con la Universidad y tienen cierto sentido de pertenencia” (De Fátima, 2017, p. 74). En este sentido se observa que las relaciones propiciadas por el marketingrelacional generan cierto grado de identidad con la organización, es decir, el consumo se genera como consecuencia de una identificación por parte de los clientes con la organización. Por otro lado, el segundo factor relevante es “la calidad de interacción alumno-profesor [...] lo cual radica en la buena relación que mantienen los docentes con sus alumnos” (De Fátima, 2017, p. 74). Para la población muestreada el contacto e intercambio con el docente resulta un factor clave, a diferencia del primero, muestra inclinación a la organización en base al desempeño que este genera. Finalmente, se encuentra el factor compromiso. Acorde a la investigación esta variable constituye un factor clave dado que el vínculo a largo plazo con la organización se genera como resultado de un sentimiento de responsabilidad en tanto es un centro del cual formaron parte. En este trabajo se resalta la importancia del marketing relacional como un mecanismo para generar relaciones a largo plazo, incluso después de concluido el periodo de educación superior, es una manera de segmentar el público objetivo y de este modo generar estrategias acotadas que empleen los recursos de la manera más óptima posible.

6.2. El marketing relacional como herramienta estratégica de fidelización en estudiantes de pregrado

Por otro lado, se encuentra la tesis *El marketing relacional como herramienta estratégica de fidelización para la carrera de Administración y Emprendimiento de una universidad privada* de Castro (2017). El trabajo tiene como propósito “demostrar cómo el marketing relacional es una herramienta importante para la realización de estrategias de fidelización en una universidad privada” (Castro, 2017, p. 3). Se plantea el análisis en base a datos recopilados de una muestra de 194 estudiantes. El trabajo tiene como objetivo generar un análisis profundo respecto a la incidencia del marketing de relaciones en la variable fidelización mediante la ejecución de encuestas, cuestionarios, entre otros determina que “el trato directo, frecuencia de comunicación, calidad de atención y orientación que se brinda al alumno, así como el nivel de compromiso que se tiene con ellos ha sido calificada como “Muy importante” e “Importante” por más del 95% de los alumnos” (Castro, 2017, p. 71). Ello refleja la importancia de la dinámica interactiva entre estudiante- docente. Para el cliente

resulta indispensable percibir un trato directo con su servidor, ello dado a que al tratarse un producto intangible este tipo de actividades de interacción constituyen el principal referente de calidad del servicio.

En segundo lugar, “la falta de comunicación por parte del Director y/o Coordinador académico, la calidad de enseñanza de los docentes, los cambios sufridos en la malla curricular, y una eventual falta de orientación al alumno” (Castro, 2017, p. 72), también fueron variables estudiadas, arrojando como resultado que “90% de los alumnos (se vería afectado) “Mucho” y “Moderadamente” “(Castro, 2017, p. 72). En este panorama se resalta la relevancia de coordinación y trabajo conjunto de los miembros de la universidad a fin de brindar un servicio de calidad al estudiante. En este sentido, debe contar con planes de contingencia ante imprevistos ocasionales, ello se traduciría en una mayor confianza del cliente hacia su servidor, incrementado sus niveles de satisfacción y consecuentemente propiciando la fidelidad de este.

El trabajo concluye que: “el trato directo, la frecuencia de comunicación, la calidad de atención y orientación, así como el nivel de compromiso [...] por parte del personal de la carrera causarían el incremento del nivel de satisfacción con el efecto de generación de lealtad” (Castro, 2017, p. 83). En este panorama el marketing directo, perteneciente a una de las tácticas del marketing relacional, emerge como una actividad clave para dinamizar la interacción entre los actores expuestos generando beneficios para los integrantes de la cadena de valor. Por un lado, permite recabar información pertinente respecto a las necesidades y estándares de calidad del usuario y así poder brindarles un servicio con mayor valor y más congruente con sus necesidades. Por otro lado, dicha actividad genera la satisfacción del usuario reflejando en la frecuencia de consumidor y en la duración temporal de la relación comercial, todo lo cual incide directamente en la rentabilidad corporativa.

Ambos trabajos, constituyen fuentes empíricas dado que vinculan la variable Marketing relacional con la fidelización de clientes de pregrado y posgrado. No obstante, para fines del presente trabajo el análisis se centrará en el segmento pregrado. A partir de todo lo expuesto previamente, a continuación, se exponen brevemente los conceptos principales de marketing y fidelización a emplear en el marco contextual:

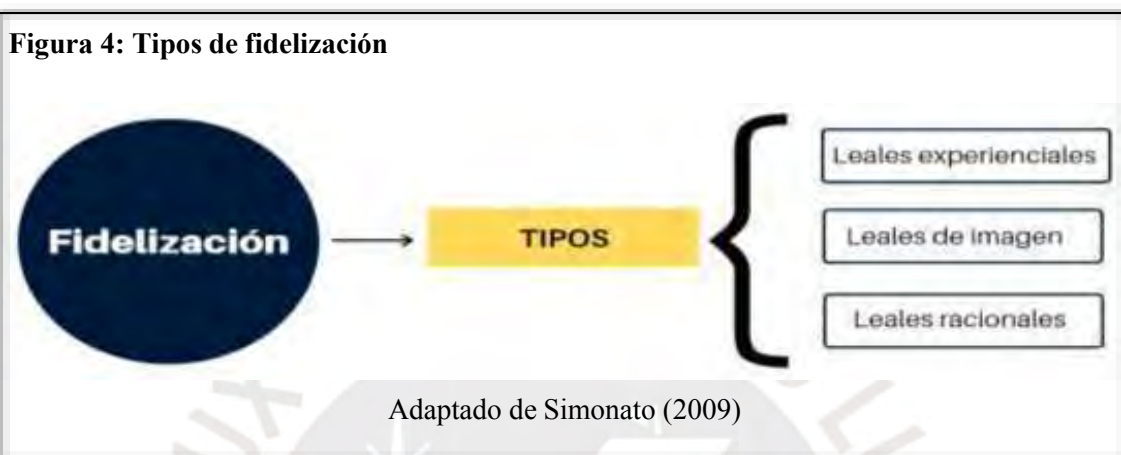
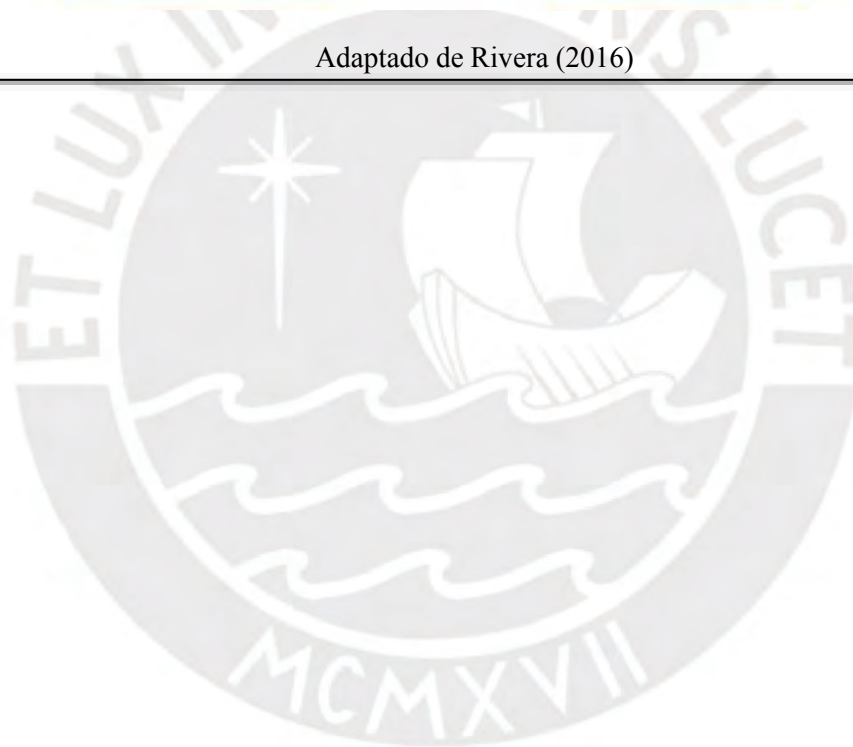


Figura 6: Tácticas del marketing relacional



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El capítulo tiene como objetivo describir el entorno en el cual se desarrolla nuestro problema de investigación. Para ello, el presente análisis empezará en las principales tácticas del marketing relacional de las universidades privadas en América. En las siguientes líneas se abordará la temática del sector de educación superior en la región Lima, el contexto en el cual se desenvuelve, las estrategias de fidelización según la tipología de clientes y finalmente, la importancia del marketing relacional en la fidelización de estudiantes.

1. Principales tácticas del marketing relacional de las universidades privadas en América

En los últimos años, el acceso a la educación superior se ha vuelto universal y ha cambiado el perfil de los estudiantes. “En el pasado la educación fue dada a la élite privilegiada de la sociedad (Dorin y Machuca, 2017). Hoy en día todos los sectores socioeconómicos tienen la oportunidad de acceder a la educación superior en instituciones privadas o públicas.

En Estados Unidos el porcentaje de trabajadores con educación postsecundaria ha crecido de 28% a 59% desde los años setenta hasta el cambio de milenio (Dorin y Machuca, 2017, p. 125). Este incremento se debe al crecimiento de la población y al deseo de querer contar con un nivel educativo que permita adquirir una mejor posición socioeconómica al terminar los estudios en el mediano o largo plazo. Esta situación se replica en América Latina, sobre todo con “la internacionalización de la educación superior y las nuevas demandas de acceso de la población, incluyendo sectores fuertemente marginados con anterioridad como los grupos indígenas u otras minorías como las personas con discapacidad o los migrantes” (como se citó en IESALC, 2007; UNESCO, 2018). La situación de la educación superior en la región de América en los últimos años se incrementó de forma exponencial debido a los cambios de la sociedad, avances tecnológicos, nuevas demandas y por una necesidad de crecimiento económico de los países.

Un ejemplo de ello se debe a las migraciones o violencia étnica o religiosa los cuales “han alcanzado en los últimos años una triste notoriedad por su carácter masivo y por la gravedad de sus consecuencias para la vida y la cultura constituyendo otro desafío para la educación superior como espacio y como práctica de convivencia” (Henriquez, 2018, p. 174). Esto demuestra que cada tendencia sectorial o de mercado ha modificado la forma de brindar la educación superior ya que esta es un agente socialmente responsable, inclusivo y articulador de relaciones de corresponsabilidad en el cuidado de la vida.

Actualmente, existe una diversidad de sectores estudiantiles en los países de la región americana ya que muchos “además de hijos son padres, además de solteros casados, además de jóvenes, adultos: todo está cambiando hacia una mayor semejanza con la estructura social de las propias sociedades” (IESALC, 2007, p. 16). Por ello, la educación superior requiere adaptarse a estos cambios e implementar estrategias diferenciadas para cada sector. Cabe resaltar que conjuntamente con el crecimiento educativo, se están generando problemas de central preocupación para el sector privado de educación superior siendo la deserción, repitencia y abandono sólo algunos de los múltiples que aquejan a las universidades.

Recapitulando conceptos anteriores, el marketing relacional permite que las empresas forjen relaciones a largo plazo con sus clientes, al destinar una serie de estrategias enfocadas a potenciar la dinámica interactiva cliente-empresa. En este contexto, diversos especialistas se han interesado en estudiar la relación entre marketing y educación. Como producto de este marco indagatorio diversas investigaciones han mostrado que “el estudiante espera un contacto más personalizado de las instituciones prestadoras de servicios educativos, en donde pudiese entablar una comunicación bidireccional, [...] encontrándose en el mercadeo educativo y relacional una herramienta fundamental para afianzar la retención” (Sagenmüller, 2016). En este sentido, la personalización se erige como una táctica destinada a encaminar el aprendizaje y desarrollo formativo de los estudiantes contribuyendo con su proceso adaptativo y por ende reduciendo los niveles de deserción.

Paralelamente, para identificar los factores de deserción se tomará como ejemplo diversos casos de la región América. En el caso de Colombia, se identificó la probabilidad que un estudiante abandone o se gradúe en la universidad y las características individuales o académicas que se relacionan con la duración y riesgo de cada evento. Los datos utilizados pertenecen a una cohorte de 952 estudiantes matriculados en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia (Osorio, Bolancé y Castillo-Caicedo, 2012). La información recabada y las conclusiones a las que se llegó, se basan en un análisis histórico de datos, a partir de los cuales los autores determinan que dentro de los factores que propiciaron la deserción se encuentran aquellos “individuales, académicos, socioeconómicos e institucionales. En este sentido se observa que si bien el factor socioeconómico es una variable que no debe perderse de vista, no es el factor crítico que provoca la deserción, por el contrario, son las variables inherentes al aspecto académico lo que genera la deserción. En tal sentido, resulta necesario evaluar esta dimensión a fondo.

Por otro lado, en Chile, se realizó una síntesis de diversos enfoques teóricos empleados en la investigación sobre la “deserción en educación superior durante los últimos 25 años [...] enfatizando factores psicológicos, económicos, sociológicos, organizacionales o aspectos de las

interacciones entre el estudiante y la institución” (Himmel, 2002, p. 92) Al igual que en el caso colombiano, se otorga importancia a los factores relacionados con la institución y el servicio ofertado por la misma.

En España, los autores Feixas, Muñoz, Gairín, Rodríguez-Gómez, y Navarro (2015) explican los motivos por los cuales los estudiantes de la Universidad Autónoma de Barcelona “abandonan sus estudios [...] y se concluyó que el abandono del estudiante es voluntario, natural e incluso necesario cuando no se encuentra en una opción deseada ya sea por vocación u otro motivo” (p. 117). Asimismo, se da el abandono porque el estudiante encuentra sus desajustes en las capacidades y motivación. Las estrategias de retención se dan a lo largo de toda la trayectoria académica, son únicas y personales y se resuelven con el docente de la asignatura, las tutorías y el tutor del grupo.

Si bien la retención de estudiantes ha sido una preocupación desde hace muchos años aún representa un desafío para todas las instituciones educativas y se ha incluido como una de las principales problemáticas por tratar dentro de la agenda de educación superior. Mejorar la retención es un objetivo de vital importancia para los centros educativos debido a que compromete razones individuales, sociales y económicas.

Los ejecutivos de marketing, Robert Ackerman y John Schibrowsky (2007) de la Universidad de Nevada, Las Vegas, sostienen que el uso de las tácticas del marketing relacional constituye un componente importante para las universidades en la medida que eliminen o disminuyan las inquietudes que propician que los alumnos dejen sus estudios, ello mediante el suministro de un servicio personalizado. Tal como menciona Bur (2014), con respecto a los estudiantes universitarios de una organización educativa, no se trata de captarlos y retenerlos solamente sino de fidelizarlos. Partiendo de ello, el marketing relacional tiene por objetivo fidelizar a los alumnos convirtiéndolos en usuarios leales a los servicios que ofrece su centro educativo, lo que compromete a la organización a estar pendiente de los cambios en las preferencias y necesidades de sus estudiantes.

Petrella (2008) menciona que “cada vez más las instituciones dependen de manera sustancial de su interacción directa con la sociedad en la que desarrollan sus actividades” (p. 1). Frente a este escenario, existen diversas tácticas del marketing relacional que pueden ser utilizadas por las universidades para lograr su objetivo de fidelización y revertir la creciente tendencia global de deserción estudiantil. Entre ellas se encuentran el marketing directo, marketing uno por uno, marketing de redes, CRM y gestión de la interacción. Si bien todas las tácticas apuntan a satisfacer y atender las necesidades de los clientes y forjar relaciones a largo plazo, algunas son más utilizadas que otras por las instituciones de educación superior de la región de América.

1.1. Marketing directo

Como se mencionó en el capítulo anterior, el marketing directo es una herramienta fundamental para la interacción entre las empresas y los clientes. Entre los instrumentos del marketing directo se encuentran el uso del internet, catálogo, cupones, el correo electrónico y el telemarketing conocido también como marketing por teléfono. Todos ellos en su conjunto son utilizados por la mayoría de universidades del mundo y en primera instancia, hace varios años, esta táctica fue la más utilizada para relacionarse con sus estudiantes.

En el caso peruano la Pontificia Universidad Católica del Perú fundada en 1917, fue una de las primeras universidades particulares de prestigio en usar el marketing directo para facilitar su comunicación con los alumnos respetando los requisitos formales y de diseño que poco a poco fueron mejorando con el tiempo. Otro ejemplo es Maryville College, institución educativa fundada en 1819 en Estados Unidos dedicada a formar profesionales en especialidades de ciencias y artes. Tal como el artículo de Impulse (2019) afirma, este centro educativo como otros de su rubro confiaba desde sus inicios en el marketing tradicional y se relacionaba con sus estudiantes a través de correos electrónicos, paneles de publicidad y ferias educativas con el objetivo de conectar con posibles prospectos en un sector competitivo. De esta manera estos centros educativos y muchos más han aplicado el marketing directo como primer vínculo con sus estudiantes para comunicar eventos, ofertas, clases extracurriculares, entre otros buscando generar expectativas y estimular respuestas positivas de su parte.

Asimismo, para reforzar el manejo de las herramientas del marketing directo, a lo largo de los años, las universidades han aprendido a comunicar sus mensajes hacia sus estudiantes. Es decir, el trato y la actitud en el servicio educativo es más empático y con mayor facilidad de palabra. Este aspecto es importante para el correcto funcionamiento de la estrategia y para ello se requiere de intermediarios capacitados que logren “conectar” a los estudiantes con sus universidades de manera empática para que su estadía en su casa de estudios sea una experiencia agradable.

1.2. Customer Relationship Management (CRM)

Según Rivero, Ganzo, Castillo y Quintal (2018), en la actualidad toda persona u organización debe saber manejar las herramientas digitales, “quien no se desenvuelve con ellas se queda obsoleto, es importante tener un conocimiento sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicación para implementarlas en el ámbito educativo” (p. 254). Debido a su relevancia en el aporte a la mejora de relaciones con los estudiantes, el uso de las tecnologías no es solo para los directivos de los centros educativos sino para todos incluyendo a los docentes, alumnos y padres de familia.

En el sector educativo, y con mayor frecuencia las universidades, cuentan con operaciones en las que utilizan la tecnología y los avances del Internet, como por ejemplo las transacciones electrónicas. Gracias a ello, las instituciones educativas pueden ofrecer una cartera de servicios más amplia con facilidades de pago, bibliotecas virtuales, laboratorios y acceso a recursos. Además, ello ha incrementado el valor que perciben los estudiantes.

“A partir de la disponibilidad de transacciones de diversos tipos, la relación académica y administrativa de las instituciones educativas y la gestión del relacionamiento con el cliente (CRM) tiene un antes y un después” (Petrella, 2008, p. 2). Tal como lo indica el autor, el ingreso del CRM a las universidades invitó a la discusión de tomar al estudiante como un cliente para así adaptarlo al nuevo contexto educativo, es decir, adecuarlo a la nueva forma de adquirir servicios y relacionarse con su casa de estudios.

Si bien el presente apartado se centraría en la región de América, la herramienta del CRM es utilizada en todas las instituciones de todos los países del mundo. Sus beneficios integrales y la facilidad que brinda el software con el manejo de datos lo convierten en el favorito de las universidades para formar relaciones fuertes a largo plazo. Cabe resaltar que el CRM es una herramienta para identificar más rápidamente las necesidades y preferencias de los estudiantes más no significa que teniéndolo ya se formen las relaciones, como se menciona en la edición 121 de Liderazgo y Mercadeo (2004) la idea central es: “no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente” (como se citó en Vásquez, 2011).

1.3. Personalización

Esta es una de las formas del marketing uno por uno, táctica del marketing relacional, y no es reconocida como tal por las instituciones educativas pues viene involucrada implícitamente en cada una de las estrategias del marketing relacional. Esta forma busca satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva y eficiente a través de los datos de los clientes y la tecnología predictiva para lograr interacciones más fáciles aumentando la satisfacción del cliente.

Los datos de los clientes se obtienen a través de programas de software como los de CRM a través de los correos electrónicos enviados y respondidos, ferias educativas, plataformas virtuales, acceso a bibliotecas virtuales, páginas web institucionales, redes sociales, entre otros. Es decir, la personalización está interrelacionado con otras tácticas del marketing relacional gracias a los avances tecnológicos. Su práctica alinea los canales de marketing, crea una mejor experiencia, mejora el servicio y aumenta la lealtad a la marca. Todo ello conlleva a que los estudiantes sientan que son acompañados y apoyados por su universidad durante toda su estadía haciéndola más cómoda y satisfactoria en medida que

formen un vínculo fuerte con ellos.

1.4. Marketing de redes

Las redes sociales son frecuentadas por los estudiantes día a día. En este sentido, “las universidades no escapan de la búsqueda de identidad, herramientas y objetivos de las redes sociales. Además, las posibilidades que permiten las aplicaciones sociales más conocidas están en constante evolución y expansión, hacia la confluencia de servicios y aplicaciones en una amplia variedad de dispositivos” (Brito, Laaser y Toloza 2015). Por lo tanto, para las universidades constituye una ventaja contar con presencia en las redes sociales y aprovechar el flujo rápido de respuestas e interacciones de los usuarios. Ello no solo para atraer nuevos estudiantes sino para mantener a los existentes a través de beneficios como por ejemplo consejos de carrera, ofertas laborales, visitas guiadas o charlas gratuitas informativas en sus especialidades.

Cabe resaltar que la imagen de la institución no depende únicamente de lo que publica y comparte con sus seguidores, también de las relaciones forjadas con su público. Por lo que es fundamental construir y fortalecer las relaciones para mejorar la reputación institucional. No obstante, el uso de las redes sociales puede ser tan beneficioso como perjudicial si no se gestiona correctamente.

Una de las escuelas más prestigiosas del mundo, Harvard University, es tendencia en sus medios sociales (Facebook, Twitter e Instagram) con más de 5 millones de fans. Stanford University también posee gran cantidad de seguidores y su estrategia se basa en mostrarse a través de influencers de prestigio en su sector. De la misma manera, en América Latina existen diversos estudios donde comparan a las universidades top de cada país para saber cuál es la que mejor utiliza sus redes sociales.

Uno de ellos fue realizado por los investigadores Puertas y Carpio (2017), donde analizan a tres universidades de Ecuador y sus redes sociales (Facebook, Twitter, Google plus, Snapchat, Vimeo e Instagram). El primer lugar es para la Universidad San Francisco de Quito, segundo para la Escuela Superior Politécnica del Litoral y tercer lugar para la Escuela Politécnica Nacional. Los puestos fueron establecidos por el número de seguidores y reacciones a sus publicaciones. Asimismo, se realiza una comparación con las tres universidades top de Colombia en donde pudieron identificar que estas tienen menor cantidad de publicaciones y que el tipo de post que realizan en su mayoría son elementos multimedia como fotografías, enlaces y videos.

Sin embargo, en menor medida mostraban publicaciones de status o premios de las universidades o creación de eventos.

El estudio concluye que siempre será mejor que las universidades interactúen con sus seguidores en sus redes sociales, como, por ejemplo, hacerles preguntas, sorteos, videos en vivo, etc. que publicar a diario contenido que no necesariamente vaya a ser de utilidad para los estudiantes y futuros aspirantes a la casa de estudios. Finalmente, se sabe que las universidades trabajan con estrategias digitales en sus redes para mejorar la imagen de marca, por ende, las redes sociales, hoy en día, son aliadas de los centros educativos para generar interacción con su público y formar relaciones a largo plazo.

A manera de conclusión general sobre las principales tácticas del marketing relacional aplicadas en la región de América, se sostiene que es importante realizar una combinación de las tácticas más utilizadas como el tradicional marketing directo con el desarrollo tecnológico, es decir, el constante uso del Internet. Las redes sociales y el CRM son claves para interactuar con los estudiantes y conocer sus preferencias. La personalización es transversal al marketing relacional y es una ayuda importante para atraer más al estudiante hacia su universidad. Tal como menciona Ramírez (como se citó en Franco y Arrubla, 2011), un aspecto importante del marketing relacional en las universidades es conocer lo que necesitan y desean los estudiantes ya que tienen demandas concretas y específicas debido a que son más conscientes y tienen información de las variables que entrega en la actualidad el mercado educativo.

2. Situación Académica Superior en la región Lima

En la realidad peruana actual, si bien se reconoce que el panorama educativo superior está constituido tanto por institutos como universidades ya sean públicas o privadas, el presente trabajo tiene como sujeto de estudio a un conjunto de universidades privadas con sede en Lima dejando de lado las universidades públicas e institutos de educación superior, dado el vacío informativo y

asimétrico de estas últimas. Por tanto este apartado, se enfocará en mostrar el contexto actual de las universidades en Perú haciendo énfasis en las privadas que radican en Lima.

Actualmente, panorama contextual de Perú se caracteriza por una fuerte centralización y concentración “no solo porque concentra la producción y el poder económico y se toman decisiones de gasto y de inversión teniendo en como referencia el mercado de Lima, sino también porque las principales decisiones políticas y estatales se toman teniendo en cuentas que el gobierno nacional, asentado en Lima debe atender prioritariamente al 35% de electores que viven en esta ciudad” (Gonzales, 2017). Una de las razones se debe a que los clusters formados en la región facilitan el desarrollo y continuidad de actividades de una diversidad de empresas. Otro factor radica en la población que habita dicho territorio, ciudadanos consumistas con múltiples necesidades que dan pie a la oferta de un amplio portafolio de bienes y servicios.

Acorde con la Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (2019), el departamento de Lima se encuentra constituido por un total de 11 millones 591 mil 400 habitantes, de los cuales 11 millones 417 mil 400 corresponde a la población urbana y 174 mil a la rural. La totalidad de los habitantes limeños constituyen el 35.6% de la población peruana. Esto evidencia en parte el centralismo poblacional ya que se tiende a migrar a la capital dada la oferta laboral, calidad educativa, acceso a servicios básicos, entre otros. En esta misma línea, el grupo poblacional presentado se encuentra distribuido de la siguiente manera:

El 25.7% corresponde al sector socioeconómico A y B, el 41.4% al C, el 25.5% al D y finalmente el 7.4% al sector E. Bajo este marco estadístico se observa que la región Lima se encuentra conformada en su mayoría por los sectores A, B y C, “este segmento considera a las personas con ingresos o nivel de vida medio” (Fabián, 2018, p. 13) o superior cuyas características tienen como requisito mínimo haber culminado la educación secundaria, y si bien existe un presencia importante de trabajadores independientes, también se observa la existencia de trabajadores miembros de alguna empresa, esto ocurre principalmente en los sectores A y B.

En la legislación peruana, la calidad educativa, entendida como el cumplimiento de un conjunto de requisitos mínimos, se configura como eje transversal del servicio. “La ley 30220 (2014) considera que el último objetivo de la universidad es garantizar y concretar la inserción laboral de sus egresados, contribuyendo así a una mejora de la calidad de vida de la sociedad humana en su conjunto” (Montenegro, 2020, p. 123). En este sentido se busca garantizar una educación de calidad que permita el desenvolvimiento del egresado en el mercado y contexto laboral.

Tal como afirma Arias (2018) con el decreto legislativo N° 882 para la Promoción de la Inversión en la Educación, “las universidades en el país han tenido un crecimiento acelerado” (p.

25). En este contexto se erige un fuerte marco competitivo en el cual una serie de características y requisitos incidirán en la participación de mercado de las diversas entidades.

Al 20 de marzo del 2020, el Portal de SUNEDU expone que en Perú existen una totalidad de 93 universidades de las cuales el 40% se encuentra localizadas en la región Lima, evidenciando la concentración de la oferta educativa superior. Si bien ello se traduce en diversas opciones de universidades que el aspirante estudiante universitario puede elegir, paralelamente se traduce en alta competitividad entre entidades por adquirir nuevo alumnado y mantener a los actuales.

Según INEI (2017) el 27,7% de la población de la región Lima se encuentra matriculada en cursos de educación superior. En la región Lima existe un total de 37 universidades con licenciamiento institucional, esto significa que cuentan con los requisitos necesarios para brindar el servicio en cuestión. De este total, 28 universidades entre -asociativas y societarias - son privadas y 9 públicas. Hacia el 2017 existían 436 mil 869 matriculados en universidades privadas licenciadas de Lima Metropolitana. En la actualidad, esta cantidad se ha visto fuertemente incrementada respecto al año 2000, fecha en que se registraba 25 universidades en Lima y 47 regionales (Vargas, 2015, p. 31) lo cual deja claro el creciente público objetivo al cual se dirige el servicio privado de educación superior.

En base a lo expuesto, se observa un fuerte panorama competitivo experimentado por la universidades privadas de Lima, por lo cual requieren el empleo de un modelo marketing basado en las relaciones comerciales a largo plazo mediante la ejecución de tácticas de marketing personalizadas, directas e interactivas a fin de reducir la tasa de deserción estudiantil y paralelamente conseguir sostenibilidad económica en el tiempo. En este contexto, el objeto del trabajo radica en mostrar la importancia del marketing relacional en la fidelización, para ello se plantea exponer la relevancia de esta variable de marketing en la retención de alumnado perteneciente a una universidad privada con sede en Lima.

2.1. Demanda y oferta universitaria

La demanda se asocia “con la disposición a invertir en educación superior, la cual depende de la evaluación de la utilidad marginal de tener estudios universitarios y de los costos asociados a dicha inversión” (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria SUNEDU, 2018, p. 19). En este caso, el valor presente neto de los flujos futuros a recibir -producto de la educación superior- debe ser mayor a los costos que implica cursar la carrera. Se trata de un análisis de los retornos esperados en el futuro próximo. No obstante, si bien esta es una variable importante, también debe considerarse otras como “las capacidades cognitivas para completar con éxito los estudios universitarios además del costo de oportunidad que implica proseguir estudios universitarios en lugar de participar en el

mercado de trabajo durante el periodo de estudios” (SUNEDU, 2018, p. 19).

Por otro lado, la oferta se encuentra determinada por la gama de servicios ofertados por las universidades. Para SUNEDU, examinar la oferta privada superior universitaria es complejo dado que “no encaja completamente en un modelo donde las firmas maximizan beneficios a través de la combinación óptima de insumos [...] se espera que las universidades definan las carreras que ofrecerán y el contenido de sus mallas curriculares en función de las perspectivas de desarrollo de cada carrera en el mercado laboral, y que a la vez asignen sus recursos de manera eficiente para lograr una oferta de calidad de acuerdo a sus restricciones presupuestarias” (SUNEDU, 2018, p. 19). En este marco, la educación privada universitaria se erige como una variable de difícil análisis ya que persigue fines económicos no siempre relacionado directamente a mejorar el contexto actual, pues como toda empresa lucrativa sus decisiones se encuentran influenciadas por el retorno económico del negocio. Es importante aclarar, que dentro de esta categoría se encuentran las universidades societarias, más no las asociativas que constituyen asociaciones civiles sin fines de Lucro entre las que se encuentran la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Cayetano Heredia, la Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN), Universidad de Lima, entre otras.

Respecto a la oferta, al tratarse de un servicio y por tanto un intangible, el cliente potencial no cuenta a priori con la posibilidad de evaluar “la calidad de la educación que recibirá en la universidad, y la pertinencia de esta para su desempeño en el mercado laboral, (lo cual) genera desincentivos para que las universidades realicen inversiones asociadas a la calidad, priorizando otro tipo de inversiones, fundamentalmente en las universidades privadas” (SUNEDU, 2018, p. 21). Sobre esta perspectiva se infiere que las universidades destinan recursos a realizar actividades que permitan al cliente identificarla como la más adecuada para cursar sus estudios superiores. En efecto, “la asimetría de información incrementa los incentivos para dedicar recursos a destacar otros elementos visibles del servicio educativo, no necesariamente atados al concepto de calidad pero que garantizan una mayor matrícula.

Dichas inversiones se asocian, por ejemplo, con el ofrecimiento de carreras “de moda” que no requieren mayor inversión en capital humano o físico y una mayor inversión en marketing y servicios complementarios” (SUNEDU, 2018, p. 21). Si bien lo anteriormente expuesto es cierto, y en la actualidad las empresas privadas destinan gran cantidad de recursos al marketing con el objeto de crear conciencia de marca y visibilizar la presencia de una entidad en el mercado, ello no se encuentra totalmente desligado de la calidad educativa. En este aspecto, la calidad educativa se encuentra determinada por una serie de requisitos que

deben cumplir un determinado servicio para un segmento meta.

Las universidades privadas no usan el marketing para promocionar su marca de manera vacía y sin fundamento. Por el contrario, emplean esta herramienta para reflejar los logros obtenidos a lo largo de su existencia y así mostrar de manera concreta y con respaldo empírico el tipo de enseñanza que brinda y los frutos de los mismos. Asimismo, los servicios complementarios que emplean constituyen un valor agregado que finalmente contribuye al desarrollo continuo del estudiante. Lo que se intenta demostrar con esto, es que el marketing que emplea la entidad no se encuentra estrictamente desligado de la variable calidad. Paralelamente debe resaltarse, que el tipo de marketing que describe SUNEDU en el Informe Bienal del 2018, anteriormente mencionado, corresponde al marketing relacional, en tanto está orientado a generar relaciones a largo plazo pues no se trata de tener estudiantes pasajeros sino permanentes, evitando la fuga de clientes mediante el traslado externo a otras universidades que ofrecen las mismas carreras.

La universidad reconoce el valor de vida del cliente y es consciente de la utilidad a largo plazo que genera, pues es más rentable preservar el alumnado actual que atraer a nuevos miembros a la casa de estudio. En primer lugar, los costos en los que se incurren son inferiores, y en segundo lugar, los actuales clientes juegan un rol de difusión experiencial, pues transmiten a otros los beneficios de elegir una determinada casa de estudio. En otras palabras, constituyen el principal referente de la calidad educativa brindada por la institución.

2.2. Variables que inciden en la continuidad de estudios

En el presente apartado se presentarán algunas de las variables que influyen en la continuidad de estudio. Para ello, se partirá mostrando un marco contextual del ranking universitario acorde a la información brindada por el Informe Bienal de la SUNEDU 2018. Seguidamente se expondrán los 5 principales factores de deserción identificados por Apaza y Huamán en Factores determinantes que inciden en la deserción de los estudiantes universitarios (2012).

2.2.1. Ranking universitario

Los rankings universitarios han cobrado importancia en el marco contextual peruano debido a que constituyen un componente de referencia empleado por los estudiantes al elegir una casa de estudios, “por los académicos para decidir respecto al desarrollo de su carrera profesional, por los funcionarios públicos para la asignación de recursos destinados a docencia e investigación [...] entre otros stakeholders o grupos de interés en el sistema universitario” (SUNEDU, 2018, p. 87).

“Los logros de una universidad se pueden asociar a una variedad de

dimensiones que van desde la calidad de empleo de los egresados hasta la generación de conocimiento a través de la investigación e innovación, pasando por otras dimensiones tales como extensión universitaria y los resultados académicos del proceso formativo” (SUNEDU, 2018, p. 88). No obstante, la importancia del reconocimiento de una serie de variables para determinar la posición de la universidad, debe ser consciente de las limitaciones y asimetrías de información que se tiene. Dado ello, el ranking está elaborado en base a la dimensión de investigación.

Según el estándar internacional la producción de investigación se mide “a través de denominadas publicaciones académicas indexadas y a partir de índices de citación académica [...] buscando así medir el impacto de la investigación realizada” (SUNEDU, 2018, p. 88). En este sentido, SUNEDU considera que, dada la limitante informativa, el análisis de las investigaciones realizadas por la casa de estudios refleja no sólo la búsqueda informativa que realiza la institución, también evidencia la selección de autores empleados como referencia. En este sentido, la importancia de esta dimensión radica en que su uso evita la laboriosidad que implica “evaluar de manera individualizada el impacto de la investigación [...] también por la objetividad que implica ya que evita basarse en juicios probablemente subjetivos de la misma comunidad académica [...]. Por último, otra de las razones [...] es que, instrumentos meramente numéricos, como el número de citas generado por un artículo académico, son una marca de prestigio para algunos miembros de la comunidad académica” (SUNEDU, 2018, p. 89).

Tomando como base este sistema evaluativo, la Pontificia Universidad Católica Del Perú, la Universidad Cayetano Heredia, la Universidad de Lima y la Universidad Pacífico figuran entre las principales con sede en Lima que paralelamente coinciden con las más caras del Perú. Tal como se aprecia en el informe bienal de la SUNEDU, los rankings sirven como un marco de referencia no solo para aquellos que aspiran una carrera universitaria sino también para quienes buscan la continuidad de los estudios superiores. En este sentido, dada la influencia del ranking elaborado por la SUNEDU y su correlacionalidad con las pensiones de pago se puede asociar cierta congruencia entre el monto a pagar y la posición en el ranking.

2.2.2. Factores de deserción universitaria

Para que el marketing relacional sea efectivo y genere el efecto fidelización - retención del cliente es necesario valorar los principales factores de deserción, es decir aquellas condiciones que propician o incitan el abandono de la casa de estudio.

Centrándonos en Perú, las estadísticas de deserción global de pregrado muestran que “en el año 2008 ingresaron a la universidad 142,461 estudiantes y cerca del 36% de los alumnos no se gradúan” (Apaza y Huamán, 2012, p. 7). Lo que significa que más de un tercio de la población estudiantil decide dejar los estudios generando un costo hundido en sus núcleos familiares. En esta línea, el portal de logros muestra que “entre 40 y 50 mil jóvenes abandonan sus estudios universitarios cada año, lo que representa no menos de cien millones de dólares desperdiciados por los padres de familia [...]. De éstos, el 70% corresponde a estudiantes de universidades privadas, y la diferencia de 30% a universidades estatales” Caretas (citado en Apaza y Huamán, 2012, p. 79). Esto configura una problemática con diferentes repercusiones, por un lado, se genera un sector poblacional que no se encuentra preparándose para desempeñarse en mercado formal, y, por otro lado, se encuentra la institución particular con una fuga de clientes que repercute de manera directa en su rentabilidad económica e índices de liquidez. Si bien los procesos de admisión universitarios se dan de manera frecuente, e incluso el número de matriculados ha incrementado de manera notoria “el número de egresados también; el ritmo es más lento, lo que hace que la brecha de la deserción se haga cada año mucho más grande. Para dentro de diez años el monto acumulado por la deserción será no menor a 2 mil cien millones de dólares” (Apaza y Huamán, 2012, p. 79). Esta cifra representa un indicador alarmante para las universidades en general, dado que plantea el re pensamiento del servicio a fin de indagar las variables que afectan al estudiante y su continuidad en la casa de estudio.

Acorde a Mauricio “el mayor índice de deserción se observa en el primer ciclo y son predictivos. Estos factores son psicológicos, económicos, sociológicos, organizacionales y aspectos de las interacciones entre el estudiante y la institución” (Mauricio, 2018, p. 10). En este sentido, si bien la variable económica puede influir al retirarse de una casa de estudio o trasladarse a otra, también existen un conjunto de otras variables que correctamente manejadas pueden lograr retener a los clientes actuales e incluso impulsar su permanencia en la institución después de concluida la carrera

Finalmente, acorde a Ramírez (2017) determinó que de una muestra de “74 estudiantes beneficiarios de la Beca Vocación Maestro del Programa Beca 18 que cursan estudios universitarios en la Universidad San Ignacio de Loyola la incidencia de los factores individuales y contextuales es determinante”. (p. 129). Este análisis al igual que el caso colombiano, chileno y español dejan claro la coincidencia de un grupo de factores que afectan la permanencia en un centro de estudios, mismos, que van más

allá de variables netamente económicas.

A continuación, se detallan los factores:

- Psicológico: Esto “señala que los rasgos de la personalidad son los que diferencia a los estudiantes que terminan sus estudios regulares de aquellos que no lo logran, cuyas bases fundamentales fueron los procesos psicológicos relacionados con la integración académica y social” (Apaza y Huamán 2012, p. 82). Esta variable si bien no puede ser plenamente controlada por la casa de estudios debido a que constituyen rasgos inherentes a cada individuo en particular y tiene como base todo un trasfondo de experiencias, culturas, e interacciones anteriores al ingreso universitario, sí puede generar actividades orientadas al desarrollo oportuno de esta. Para ello se pueden generar actividades como asesorías, orientación profesional, mentoring, entre otros.
- Económico: en este aspecto debe evaluarse la capacidad adquisitiva del estudiante para poder afrontar el costo de lo que implica una carrera universitaria en una determinada casa de estudios. Si los costos en los que incurre hoy son menores a los ingresos que percibirá a raíz de su profesión, entonces presenta fuertes incentivos para no desertar. Paralelamente a ello, debe tomarse en cuenta el costo de oportunidad que implica estudiar en lugar de realizar otra actividad que pueda generar algún ingreso económico, como lo es acceder a un puesto de trabajo. (Apaza y Huamán, 2012).
- Sociológico: “la deserción es el resultado de la falta de integración de los estudiantes en el entorno de la educación superior; aduce que el medio familiar es una de las muchas fuentes que expone a los estudiantes a influencias, expectativas y demandas, las que a su vez afectan su nivel de integración social en la universidad” (Apaza y Huamán, 2012, p. 83).
- Organizacionales: “este enfoque está altamente relacionado a la calidad de la docencia y de la experiencia de aprender en forma activa por parte de los estudiantes en las aulas, las cuales afectan positivamente la integración social del estudiante” (Apaza y Huamán, 2012, p. 83). Esta variable se encuentra directamente relacionado con la casa de estudios y el modo en que ofrece el servicio de educación, por lo cual es una variable que puede ser controlada por la misma.
- De interacciones: “explica el proceso de permanencia en la educación

superior como una función del grado de ajuste entre el estudiante y la institución, adquirido a partir de las experiencias académicas y sociales (integración)” (Apaza y Huamán, 2012, p. 83). En este caso, la institución debe preocuparse por la ejecución de actividades que vinculen al estudiante con la casa de estudios y genere un sentido de pertenencia basado en experiencia e interacciones con los miembros integrantes de la institución. Sin embargo, la generación de actividades de integración entre los integrantes de la comunidad universitaria que deriven en costos adicionales asociados al estudiante puede actuar como un desincentivador.

3. Estrategias de fidelización según el tipo de lealtad del cliente en universidades privadas

El mercado peruano y mundial se encuentra saturado por múltiples ofertas para un servicio del mismo rubro. Esto provoca que cada competidor genere estrategias destinadas no solo a la captación de clientes sino al mantenimiento de los actuales. En los últimos años se ha evidenciado que es más adecuado dedicar esfuerzos en mantener a los clientes actuales rentables que buscar nuevos. En primer lugar, dado que se incide en un menor costo económico y en segundo, porque ya se encuentran familiarizados con la marca y son propensos a generar altos ingresos para la empresa a largo plazo dada la frecuencia de compra.

La conservación de los clientes actuales ha cobrado predominio, es defendida por el marketing relacional y tiene su premisa en el VVC (Valor de Vida del Cliente). Actualmente, “las empresas se esfuerzan mucho en atender bien a sus clientes de alto valor, que pueden ser el 10% de su cartera, pero les mueven el 80% del negocio” Mellado (citado en Villahermosa, 2015, s/p). Esta regla del 80-20 implica hacer un análisis previo de la cartera de clientes para seleccionar aquellos más rentables, que se convertirán en el público foco de los esfuerzos de marketing.

Rafael Hernández, diferencia dos tipos de empresa “por un lado, las empresas de artículos de lujo, como joyerías o marcas de autos de alta gama, y, por otro, las empresas que dan más a quienes las llevan a facturar más [...] el acercamiento se hace a través de una atención diferenciada y privilegios o servicios de valor agregado”. (Villahermosa, 2015, s/p). En este caso ambos tipos responden al mismo objetivo: mantener a los clientes actuales. No obstante, inciden en estrategias diferentes. Por un lado, el primero recurre a acciones alineadas con la imagen, es decir al prestigio que representa para el cliente el consumo o adquisición de una determinada marca, mientras el segundo, se encuentra orientado al nivel experiencial del servicio. En este último también, se encuentran las estrategias destinadas a generar clientes leales racionales, es decir aquellos que se guían por la calidad y efectividad del servicio o producto, se encuentra ligados a factores

intrínsecos.

En este marco, para Telefónica “construir cercanía es uno de los pilares de (la) estrategia comercial” De la Flor (citado en Villahermosa, 2015, s/p). En este caso, la empresa apela la experiencia, prueba de ello es que crearon el Programa Cariño, destinado a las secretarías enviaron durante un año correos agradeciendo la labor que desempeña, brindándoles talleres y enviándoles obsequio a sus respectivos trabajos.

Por otro lado, BBVA Continental cada año brinda a sus clientes de mayor poder adquisitivo, viajes, regalos lujosos, e incluso cursos dictados por las universidades más prestigiosas del mundo.

“Una o dos veces al año invitamos también a los hijos o familiares de nuestros clientes a cursos dictados por universidades top del mundo durante una semana o dos” (Villahermosa, 2015, s/p). En este caso se apela a una estrategia de fidelización destinada a crear clientes de imagen, es decir, aquellos interesados en la presencia y prestigio asociado a la marca. Finalmente, un ejemplo de estrategias basada en los clientes racionales un ejemplo son los compradores de Samsung o marcas como Adidas, si bien la marca tiene prestigio, parte de sus clientes compran el producto por algo que va más allá de la marca, por la calidad y durabilidad del bien.

En base a lo anterior, este trabajo aborda la variable fidelización de clientes fieles. Categoría que constituye el objetivo de toda empresa, ya que representa clientes rentables a largo plazo. En este marco el presente apartado desarrollará ejemplos de las principales estrategias de fidelización empleadas por universidades privadas. Para ello, se subcategorizarán a los clientes leales en: experienciales, de imagen y racionales.

3.1. Clientes leales experienciales

Los clientes leales experienciales son aquellos que de tener los medios no dudarán en consumir el producto dado que el vínculo que los une es emocional, precedido por un conjunto de experiencias previas, el cliente asocia emociones al producto, lo cual hace que se conviertan en clientes a largo plazo además de rentables dada la frecuencia de consumo y el VVC.

En este contexto las empresas peruanas de educación superior, reconocen la importancia del marketing experiencial, derivado del marketing relacional. La meta es lograr clientes leales experienciales ya que representan el nivel máximo de lealtad. La Universidad Tecnológica del Perú (UTP), en el año 2018, generó un estudio titulado *Estrategias de fidelización en los alumnos del primer ciclo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Tecnológica del Perú*. El propósito consistió en evidenciar las principales

estrategias de marketing empleadas por la institución con el fin de fidelizar a los clientes. Para ello se tomó una muestra de 100 estudiantes de la Facultad de Comunicaciones y se utilizaron las entrevistas y encuestas como herramienta de recolección de datos. (Cayo y Pérez, 2018, p. 1). El trabajo analiza las distintas estrategias de fidelización y la aceptación o importancia de las mismas en el público objetivo (ver Anexo B).

Entre la estrategia implementadas se encuentran las redes sociales, mediante la cual la universidad realiza activaciones vía Facebook dando a conocer los servicios que se brindan. Este es un mecanismo continuo que se ejecuta de manera permanente a lo largo del año lectivo. Paralelamente a esto, se recurre al uso de tótems con el mismo fin de las redes sociales, no obstante, la duración de esta se genera al inicio del año. Por otro lado, se generarán entrevistas informativas a los coordinadores durante principios del mes de enero, mismas que serán transmitidas en el periódico de la FACO y el circuitocerrado de televisión en la cafetería. Por otro lado, se realizará la *bienvenida de cachimbos*, cuya ejecución tiene una finalidad doble, por un lado integrar al estudiante a la casa de estudios, y por otro como medio informativo para comunicar los programas de *ayuda psicología y refuerzo académico* que ofrece la facultad. A mitad del ciclo se generará un recordatorio presencial de los programas brindados, para ello *se visitará cada salón y adicionalmente se otorgarán cuaderno con los números de atención* y un cronograma con las actividades a realizar. Finalmente, se realizará la actividad “Conoce a tus coordinadores”, acorde al cual el docente a cargo recibirá a un estudiante que lo solicite.

Tal como se describen muchas de las estrategias de la facultad están centradas en un ámbito meramente informativo, pues genera una campaña masiva de marketing para lograr transmitir una información determinada. No obstante, también se observa la presencia de estrategias basadas en la experiencia. Entre ellas, la bienvenida de cachimbos, esta actividad resulta importante dado que permite al estudiante integrarse con los miembros de su promoción y adicionalmente con los integrantes precedentes de la institución, en este sentido de generar un vínculo vivencial experiencial entre los miembros cuya recurrencia genera que a futuro el estudiante asocie la casa de estudios a un conjunto de emociones producto de las vivencias previas. En esta misma línea se encuentra el servicio de ayuda psicológica y refuerzo académico. Esto genera que el estudiante se sienta importante para la institución. Repercutiendo así en el aspecto psicológico, sociológico e interactivo del cliente.

Para finalizar se encuentra el caso de la universidad San Ignacio de Loyola. Tal como se mostró previamente, la universidad pretende exponer que “el marketing relacional es una herramienta importante para la realización de estrategias de fidelización en una universidad

privada en estos tiempos” (Castro, 2017, p. 3). El trabajo muestra una amplia gama de estrategias orientadas a atacar los principales factores de deserción que se generan en la carrera de Administración. Para ello se generó un análisis previo del mercado donde acorde a Castro, (2017) los resultados sugirieron que el plan de marketing relacional debe contar con lo siguiente:

- Acciones de marketing directo por parte del director y coordinador como envío de mails. Además de mantener habilitados todos los canales de comunicación.
- Realización de eventos de la carrera como reunión de bienvenida con alumnos y docentes por cada periodo académico nuevo y visitas periódicas a cursos exclusivos de la carrera.
- Reconocimiento a los cinco primeros puestos de la carrera cada periodo académico y toma de encuesta.
- Reuniones con docentes exclusivos de la carrera a lo largo de cada periodo académico con la finalidad de incentivar el seguimiento y cercanía docente-alumno.
- Programación de publicaciones en el blog de la carrera, actividades con los alumnos del club de la carrera y programación de entrevistas con emprendedores.
- Encuentros con cada promoción que egresa por periodo académico, así como la asistencia a la graduación por parte del director y coordinador académico.

En el caso de USIL, se observa que gran parte de sus actividades están orientadas a generación de experiencias cliente-empresa, donde este último es personificado por el docente. La institución concentra sus esfuerzos en la dimensión interactiva, psicológica y sociológica del estudiante con el fin de reducir el porcentaje de desertores. Es así que trata de propiciar vínculos afectivos asociados a experiencias internacionales, paralelamente sienta la idea de que en tanto servidor está preocupado por el estudiante y su desarrollo es por ello que genera un sistema de incentivos como los son las becas educativas y los reencuentros interpromocionales, creando así la marca institucional.

3.2. Clientes leales de imagen

Siguiendo la clasificación por tipo de cliente leal de Simonato (2009), el siguiente tipo de cliente leal es el de imagen. La lealtad que tienen este tipo de clientes radica en la admiración de la marca, por lo cual cuando utilizan los productos o servicios muestran a los demás lo orgullosos que se sienten al hacerlo, algunas veces con el fin de ser el centro de atención.

Este segmento de clientes leales es uno de los más amplios en la mayoría de los sectores económicos. Uno de ellos es el rubro de educación superior. En el Perú, según los

resultados de una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2015 a una muestra de 10,564 egresados universitarios con rango de edades de 21 a 30 años, los tres motivos más influyentes por los que eligieron la universidad donde estudiaron fueron; el prestigio de dicha institución (43%), costo de la universidad (13,4%) y la carrera (12%). El estudio indica que el primer motivo, es decir, el prestigio de la universidad, fue tanto para egresados de universidades públicas como privadas. No obstante, un pequeño porcentaje de 6.6% manifestó que optaron por universidades privadas por las mejores expectativas económicas al egresar. Por lo tanto, las preferencias de universidades de los clientes leales de imagen en el rubro de educación privada se inclinan por el prestigio que tengan, la calidad educativa y por los futuros salarios que podrían ganar al ser egresados de una universidad en particular. Mientras mejor posicionada se encuentra la marca de la universidad, más atractiva será para este tipo de clientes ya que lo que buscan es mostrarse superiores al resto y llevar con orgullo su pertenencia a la casa de estudios.

Entonces, ¿cuáles son las universidades privadas con mayor prestigio en el Perú? Según los resultados, publicados en marzo, del ranking de la consultora británica Quacquarelli Symonds (QS, 2020) la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) es considerada como la mejor universidad del Perú en el 2020, seguida de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) y en tercer lugar, la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Otro ranking sobre las mejores universidades del mundo 2020 fue realizado por Times Higher Education (THE) de Londres, y las dos universidades peruanas que figuran y forman parte del ranking son la UPCH y la PUCP. Por lo que en el presente apartado se tomará como ejemplo las estrategias de fidelización para los clientes de imagen de las dos universidades privadas mencionadas.

La PUCP, emplean diversas estrategias de fidelización para sus estudiantes. Entre ellas, según la página web de la universidad, se encuentran las opciones de intercambio, esto es importante para la universidad debido a la necesidad de lograr colaboraciones más efectivas y con mayor alcance no solo a nivel nacional sino internacional. Para ello, brinda modalidades de intercambio con ayuda económica, tales como becas integrales o parciales. Asimismo, cuenta con una plana docente de alto prestigio, infraestructura y herramientas para brindar la mejor calidad de enseñanza a sus estudiantes destinando aproximadamente 500 millones de soles para financiar proyectos de alumnos y profesores de tal manera que promueva la investigación científica para la obtención de resultados que contribuyan con el desarrollo del país.

Otros servicios ofrecidos radican en la promoción del arte y cultura, seminarios,

talleres, servicios de salud, entre otros. Si bien se han mencionado algunos de los servicios más resaltantes que la PUCP ofrece a sus estudiantes aún quedan más razones por las cuales los clientes leales de imagen sienten gran admiración y orgullo por esta casa de estudios. La presencia de la marca en las redes sociales permite que sea el medio por el cual puedan comunicarse rápidamente con sus estudiantes y formen relaciones más cercanas con ellos.

Cabe resaltar que no todos los estudiantes de esta universidad son considerados como clientes leales de imagen, también existen clientes leales racionales y otros que no entran a la categoría de lealtad, ello depende de la percepción y valoración que cada uno de ellos tiene del servicio recibido.

En segundo lugar, el posicionamiento de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) ha cobrado más fuerza en los dos últimos años, donde a la fecha es considerada como la mejor universidad del país a nivel internacional por segundo año consecutivo según el ranking mundial Times Higher Education (THE) 2020. Respecto al ranking, la UPCH destaca por el número de citas en publicaciones científicas, su perspectiva internacional y su trabajo de investigación. Esto despierta el interés de los futuros postulantes y aspirantes a las carreras que esta casa de estudios ofrece como medicina, enfermería, psicología entre otras debido a que desarrolla en gran medida la investigación científica que sirve no solo a sus estudiantes de pregrado sino también a aquellos que deseen continuar sus estudios en postgrados o diplomados. Asimismo, de acuerdo al ranking de la Red Ambiental Interuniversitaria 2018, la UPCH es la segunda en el Perú en investigación para el cuidado del medio ambiente y la tercera en sostenibilidad ambiental (Red Universidad Empresa, 2018). Este aspecto es muy importante y valorado por aquellos clientes que cuidan el medio ambiente y tienen mayor conciencia sobre el impacto de las decisiones de la sociedad en el futuro.

Según la página web de la UPCH, entre las opciones de servicios complementarios que ofrece a sus estudiantes, están los convenios nacionales e internacionales, becas y fondos de apoyo, oportunidades al extranjero y hospedaje universitario para los alumnos extranjeros que estarán en el país por períodos cortos, entre otros. Estos servicios junto con la calidad educativa y los reconocimientos de la UPCH han propiciado que sus estudiantes creen un sentido de pertenencia identificándose con los valores, costumbres e imagen que proyecta la universidad, dando paso a un importante sector de clientes leales de imagen.

3.3. Clientes leales racionales

Por último, el tipo de cliente faltante en la segmentación de clientes leales es el

racional. En el Perú, este segmento tiene una importante participación en el rubro de educación. Esto se debe a que un porcentaje de jóvenes aspirantes a contar con estudios superiores no cuentan con los recursos económicos suficientes para poder estudiar en universidades de alto prestigio, ello partiendo de la premisa que en las universidades particulares del Perú a mayor pago de cuota académica mejor calidad educativa reciben los estudiantes. Entonces, para cubrir sus necesidades de superación académica optan por instituciones educativas más cómodas y acordes a sus posibilidades de pago. No obstante, existe un porcentaje que puede destinar mayores cantidades de dinero a las pensiones de institutos o universidades a fin de recibir la calidad educativa esperada.

Un ejemplo donde se puede encontrar este tipo de clientes leales es en la Universidad Señor de Sipán (USS) que cuenta con 21 años de experiencia en el sector educativo. El 17 de enero del 2020 recibió licenciamiento por seis años por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) la cual asegura que brinda una educación responsable y de calidad. Esta universidad se caracteriza por ser una de las instituciones educativas de educación superior más importantes en la zona norte del país, la cual también cuenta con una sede en Lima. Según la página web oficial de la USS, esta casa de estudios cuenta con aproximadamente 15,000 estudiantes que cursan pregrado y postgrado.

Entre los servicios adicionales más relevantes para los alumnos de la USS se encuentran el área de bienestar universitario y la bolsa de trabajo. El primero consiste en ayudar a sus estudiantes en su desarrollo personal, cultural, artístico y deportivo a través de servicios de apoyo. La bolsa de trabajo USS funciona como el canal que une a los estudiantes y egresados con las empresas a través de la difusión de ofertas laborales, asesoría y capacitación para su postulación además de dar seguimiento a los procesos de selección. Ambos servicios son atractivos tanto para los aspirantes a la casa de estudios como para los clientes actuales. Según un estudio realizado por Centurión y Torres (2017) que buscaba diseñar un programa de fidelización para mejorar la percepción de los estudiantes de la Facultad de la Escuela de Administración de la universidad, el 40% de sus estudiantes entre primer y décimo ciclo afirma que las estrategias de los docentes de la universidad para llevar los conocimientos teóricos a la realidad son regulares. Esto quiere decir que, aun cuando la enseñanza de los docentes es percibida como regular por los estudiantes, estos continúan sus estudios debido a que los servicios complementarios refuerzan los servicios core de la universidad. En su mayoría, los clientes de esta universidad son racionales, pues están convencidos de que al egresar estarán en la capacidad de responder a las exigencias y demandas del mercado laboral.

4. Importancia de los factores del marketing relacional con las variables de fidelización en las universidades privadas de la región Lima

Los casos a presentar pertenecen a un grupo de universidades privadas licenciadas entre societarias y asociativas con sede en Lima, y constituyen una muestra diversificada ya que están conformadas por universidades catalogadas como las dos mejores según el ranking de SUNEDU (2018) y THE, entre ellas la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Privada Cayetano Heredia. Asimismo, se incluyen universidades que figuran entre las últimas del ranking universitario propuesto por SUNEDU, este es el caso de la Universidad San Ignacio de Loyola. Finalmente, también se presenta el caso de la Universidad Peruana la Unión, Launiversidad Tecnológica del Perú y la Universidad Señor de Sipán, que representan a entidades no integrantes del ranking.

4.1. Caso: Universidad San Ignacio de Loyola

El modelo de los 6 mercados realiza un análisis interno y externo para identificar de manera general los stakeholders o grupos de interés de una empresa. Este trabajo se ha realizado con el fin de mostrar la relación de la variable marketing relacional con la fidelización de clientes de las universidades privadas. En este sentido, los estudiantes constituyen el mercado de clientes dentro del cual se genera una categorización en base a las características presentadas por el mismo.

La Universidad San Ignacio de Loyola, específicamente, el departamento de administración generó un análisis del marketing relacional en la fidelización y se evaluaron las siguientes cuestiones:

¿Qué tan importante son los siguientes aspectos respecto a tu relación con el personal de la carrera?, ante ello más del 90% del alumnado consideró entre muy importante e importante el trato directo; la frecuencia de comunicación; la calidad de atención y orientación; y el nivel de compromiso con los alumnos (Castro, 2017). En este sentido, la muestra representativa considera que el nivel de interacción entre el cliente y el servidor es crucial para generar una buena relación entre ambos actores comerciales. Este punto se encuentra relacionado con las características conductuales “interacción, relación y largo plazo” del marketing relacional ya que se busca generar vínculos duraderos con el cliente mediante la creación, desarrollo y fortalecimiento de relaciones producto de la interacción constante y generación de valor mutuo.

Ante la cuestión evaluada, se derivó una segunda pregunta: ¿En qué medida estas acciones fortalecerán tu relación con el personal de la carrera? Para ello se presentaron las

siguientes variables: Eventos de integración, eventos relacionados a la carrera; seguimiento para la formación de su propia empresa; y participación en Concursos de emprendimiento e innovación (Castro, 2017). En este caso más del 90% consideró que estas actividades afectarían entre mucho y moderadamente su relación con el personal. Las dos primeras variables se encuentran relacionadas a un factor relacional- interactivo entre miembros de la institución, mientras la segunda se vincula con la necesidad de sentirse importantes para la organización. Se apela a un servicio personalizado, uno por uno, táctica de marketing relacional orientado a brindar servicios acordes a las necesidades. Para el 99% de la muestra, la proximidad entre el cliente y el prestador mejoraría el servicio ofrecido. Tras esta respuesta no solo se encuentra el hecho de que el cliente necesita sentirse importante y único para su servidor, pues también radica en que entre más próxima sea la relación, la empresa logra entender mejor las necesidades del usuario, y en este sentido brindar un servicio orientado al cliente y no al producto. Asimismo, este tipo de táctica propia del marketing relacional permite la recolección de datos destinados a mejorar los servicios ofertados, algo difícil de conseguir con una campaña de marketing masivo.

Por otro lado, también se evaluaron otros servicios ofertado por la universidad:

Tabla 4: Evaluación de servicio

10. ¿Cómo calificas los siguientes aspectos de la USIL?	Muy bueno	%	Bueno	%	Indiferente	%	Regular	%	Deficiente	%
Convenios Internacionales	128	66%	62	32%	2	1%	3	2%		
Prestigio	77	39%	96	49%	15	8%	4	2%	3	2%
Modalidad de Ingreso	50	26%	101	52%	26	13%	11	6%	7	4%
Docentes Calificados	71	36%	89	46%	25	13%	4	2%	6	3%
Infraestructura	64	33%	110	56%	13	7%	6	3%	2	1%
Formación por Competencias	57	29%	85	44%	18	9%	22	11%	13	7%
Formación bilingüe	68	35%	108	55%	10	5%	7	4%	2	1%
Formación en Gestión Empresarial	112	57%	69	35%	3	2%	8	4%	3	2%
Cursos de carrera desde el primer ciclo	97	50%	86	44%	8	4%	3	2%	1	1%

Adaptado de Castro (2017).

En base a ello, se observa que solo el 39% de la muestra considera como Muy buena el prestigio de la universidad, por lo cual no podemos afirmar que se trate de un cliente de imagen orientado a la marca. No obstante, sí resalta el porcentaje de estudiantes que cree que la entidad ofrece muy buenos convenios internacionales y formación en Gestión Empresarial, así como cursos de carrera. Bajo este resultado, nos encontramos frente a clientes leales racionales. Es

decir, aquellos motivados por los beneficios y efectividad del servicio contratado. No obstante, al ser un público altamente interesado en las buenas relaciones, se observa la presencia de un *cliente racional-experiencial*. En este sentido si bien se encuentra motivado y dependiente de los beneficios que pueda brindar la universidad, no desestima y por el contrario considera crucial las buenas relaciones durante la prestación del servicio.

Bajo este panorama, el marketing que mejor se adapta a este público objetivo es el relacional, con las tácticas de marketing uno por uno y gestión de la interacción. Dado el análisis realizado, Castro (2017). Este tipo de clientes requieren personalización en el servicio ofertado así mayores niveles de interacción y satisfacción. El primero se logra conseguir mediante el marketing personalizado de servicios, mientras el segundo a través de la táctica de “gestión de interacción” el cual se vale del aumento de satisfacción del usuario como mecanismo de fidelización y retención del alumnado. Todo ello, permite obtener la confianza y compromiso del mercado y paralelamente incrementa el poder referente del mismo.

4.2. Caso: Universidad Peruana la Unión

En esta misma línea, se procede a analizar la Universidad Peruana La Unión. Este trabajo anteriormente expuesto, “tuvo por objetivo elaborar una propuesta para mejorar la fidelización del cliente de la Universidad” (De la Cruz, 2018, p. 7). La investigación se realizó en base a una muestra de egresados, en este sentido la propuesta de fidelización se encuentra orientada a promover la continuidad de pertenencia del egresado en la casa de estudios, así como al fortalecimiento del mercado de referencia. El resultado arrojó que “el 53% de encuestados tienen un nivel de fidelidad alto y un 47% un nivel de fidelidad medio” (De la Cruz, 2018, p. 7). Paralelamente a ello, el estudio mostró una serie de debilidades que afectan los niveles de fidelización, entre estos se encuentran: la ausencia de un plan de fidelización, la poca comunicación, así como el escaso control y seguimiento de los egresados. En base a ello la investigación plantea la adopción de la táctica de CRM, propia del marketing relacional. Esta estrategia es la más adecuada, acorde al estudio dada las necesidades de la universidad y las características de la población objetivo. Uno de los problemas de la casa de estudios radica en la ausencia de información respecto al perfil del cliente, ello producto de la poca comunicación y seguimiento.

El trabajo evaluó la fidelización del cliente en base a tres categorías: conductual, afectiva y cognitiva. El primero se basa en la frecuencia de compra, el segundo en el aspecto experiencial mientras el último se encuentra ligado al cliente racional, aquellos que evalúan un conjunto de características previo a adquirir un producto.

En el nivel conductual- comportamiento se obtuvo que más del 90% de la muestra presenta un nivel entre alto y medio. En este apartado se cuestionó lo siguiente ¿Recomendaría la Universidad Peruana Unión a otras personas? Obteniendo como resultado que solo el 33% se encuentra totalmente de acuerdo en recomendar la universidad. Asimismo, se obtuvo que solo el 20% se encuentra totalmente de acuerdo en continuar su educación en la casa de estudios evidenciado el escaso poder referente de mercado que presenta la universidad. Por otro lado, en el nivel afectivo, se encontró que el 20% presenta un nivel alto mientras el 80% uno medio. En este nivel se observó que solo en el 20% la reputación de la universidad incidió en la elección de su carrera. Asimismo, se obtuvo lo siguiente: el 6.7% considera que la universidad valora la opinión del estudiante; el 40% se encuentra totalmente identificado con la filosofía institucional, el 60% valora totalmente la educación centrada en principios cristianos, solo el 20% respondió que apoya de manera inmediata los Proyectos de desarrollo de la universidad (De la Cruz, 2018). A partir de ello, se observa que la institución no ha desarrollado un flujo continuo de interacciones con sus clientes. Sus usuarios no son fieles experienciales, y ello se debe a que tal como se muestra en las encuestas no sienten que el servicio tome en cuenta sus opiniones, no obstante, ello, posee clientes fieles de imagen. Si bien, la universidad carece del poder de referencia del mercado, la muestra analizada se encuentra identificada con la casa de estudio dada la filosofía adventista de la misma.

Finalmente, en el nivel cognitivo, solo el 13.3% se encuentra totalmente de acuerdo en que la calidad educativa es satisfactoria y el 6.7% considera adecuada la preparación académica del personal docente (De la Cruz, 2018). En este sentido, se observa que en la universidad se cuenta con un bajo porcentaje de fieles racionales, ello debido a que este tipo de fiel evalúa la efectividad y eficacia del servicio antes de ser adquirido. Para los clientes de la universidad Unión, la calidad del servicio no es adecuada no obstante acceden a ella evidenciando una vez más su categorización como fiel de imagen.

En este panorama se observa que la propuesta del CRM como estrategia para la fidelización de clientes es adecuada debido a lo siguiente: en primer lugar, dado que previo a la generación de otras estrategias la empresa requiere una base de datos que le permita reunir conocimientos respecto al perfil del cliente, comportamiento, entre otros, información que será empleada en la generación de estrategias futuras. En esta línea, el CRM, táctica del marketing relacional, le permite recabar, almacenar y gestionar información del cliente, generando un flujo de información constante con el usuario. En este panorama, los requisitos conductuales, previamente expuestos, adquieren importancia ya que, para lograr la efectividad estratégica, la universidad requiere generar una interacción constante con el usuario para conseguir la confianza de su mercado y obtener el compromiso del mismo, con ello, el cliente actuará

como un referente del servicio ofertado. En el trabajo el autor menciona que, en base a la categorización de fieles de Tutelada, Macedo y Mamani (2014) (citados en De la Cruz, 2018) la universidad cuenta en mayor porcentaje con fieles conductuales, no obstante, acorde a la clasificación de fieles realizada en el presente trabajo, se observa que la universidad Peruana la Unión está constituido por fieles de imagen asociando ello a la filosofía y valores que refleja la marca. En este contexto, la universidad requiere incrementar el nivel de satisfacción mediante el empleo de tácticas de marketing relacional como el CRM, el marketing 1x1, entre otros. Si bien los clientes se encuentran satisfechos con los principios y valores cristianos impartidos por la universidad, dejan claro su disconformidad respecto a la calidad educativa, así como al nivel de interacción entre los miembros integrantes. Estos aspectos no pueden ser abordados por el marketing masivo tradicional ya que se requiere estrategias personalizadas y directas, adaptadas al perfil y del consumidor.

4.3. Caso: Universidad Tecnológica del Perú

Por otro lado, se encuentra la Universidad Tecnológica del Perú. El estudio muestra las tácticas de marketing relacional empleadas por la casa de estudios para fidelizar a los estudiantes (Cayo y Pérez, 2015). La muestra empleada consta de 100 estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, que “cuenta actualmente con programas de fidelización, los cuales tienen como meta que los estudiantes no deserten de la facultad y se mantengan firmes en su decisión de continuar en la carrera” (Cayo y Pérez, 2015, p. 7).

El estudio muestra la importancia de las estrategias destinadas a potenciar el mercado de clientes que paralelamente constituyen el mercado de referencia. En este sentido se obtuvieron los resultados siguientes: El 82% conoce de los programas de apoyo al estudiante brindado por la casa de estudios, el 76% tiene conocimiento del programa de refuerzo académico, el 98% considera la semana de aniversario como actividad motivacional, el 98% considera los viajes de estudio como un mecanismo de motivación y aprendizaje, el 92% se siente valorado, el 89% se siente identificado, finalmente la totalidad de la muestra considera que la universidad debe emplear las redes sociales como mecanismo de difusión de las actividades y programas generados.

El conjunto de acciones empleado por la casa de estudios, tales como los viajes, asesorías, eventos de integración entre otros, constituyen tácticas del marketing relacional. Los programas de apoyo tanto académicos como psicológicos se encuentran destinados a atacar dos de los principales factores de deserción: psicológico y organizacional. Mediante estas actividades el estudiante logra insertarse en el ámbito institucional mediante la orientación y seguimiento oportuno de los docentes o personal encargado, asimismo, facilitan

el proceso de transición que experimenta un estudiante depregrado, tanto en el nivel relacional y adaptativo a un nuevo escenario físico-social, como académico. Estas actividades corresponden a la táctica de uno por uno, ya que se brindan servicios orientativos personalizados acorde a las necesidades del cliente particular, esta táctica se identifica principalmente en los servicios de apoyo psicológico, ya que cada estudiante presenta un cuadro psicológico particular en baseal contexto en el que se desarrolla. Por otro lado, respecto a los viajes pertenecen a la táctica clienting o gestión de la interacción basado en el manejo adecuado de las relaciones comerciales con el propósito de incrementar el valor percibido por el cliente y reflejar ello en el incremento de rentabilidad empresarial. Estas tácticas de marketing empleadas, resultan relevantes no solo dado que se encuentran orientados al desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo, sino porque son adecuadas para desarrollar clientes fieles experienciales, esto es, aquellos con un mayor grado de lealtad al servicio.

Acorde al estudio, se han evaluado aspectos relacionados al marketing experiencial, tales como la interacción y el sentido de pertenencia. Los resultados muestran que más del 90% se siente valorado por la universidad, por tanto, se encuentra un segmento que reconoce los esfuerzos de la casa de estudio por incluir al estudiante como parte de la organización, dejando entrever la dinámica interactiva de la misma. Así también, el 89% se siente identificado con la empresa, ello da indicios de un segmento de clientes fieles producto de un conjunto de relaciones y vivencias en la casa de estudios. En este panorama, la universidad propone ejecutar eventos y actividades integracionistas como la bienvenida de cachimbos y conoce a tus coordinadores (Cayo y Pérez, 2015). Por otro lado, plantea el uso de las redes sociales como mecanismo para dar a conocer las actividades a realizar, esto se encuentra relacionado con el marketing directo, que implica la gestión de información sin intermediarios entre el usuario y el servidor. Finalmente, también se propone la retroalimentación de la campaña, lo que corresponde a la táctica CRM, basada en la recopilación, almacenamiento y gestión de información, con el propósito de construir mejores relaciones comerciales a largo plazo. Detrás de esta lógica se concibe que el CRM provee la base para poder generar servicios más adecuados al perfil del cliente, desarrollando una atención personalizada ya sea a través de la personalización del producto o la customización.

4.4. Caso: Pontificia Universidad Católica del Perú

La Pontificia Universidad Católica del Perú (en adelante PUCP) cuenta con 103 años de experiencia en el de la educación. Se caracteriza por su alto prestigio nacional e internacional, en el año 2018, a nivel Latinoamérica ocupó el puesto 18 de acuerdo al portal

web Time Higher Education (THE). En el presente, se ubica entre los puestos 801 – 1000 (de las mejores universidades del mundo dejando entrever su competitividad académica a nivel nacional.

En el 2018, Gómez y Varillas (2018) realizaron una investigación enfocada en la universidad sobre el uso del Inbound Marketing en la Oficina Central de Admisión e Informes (OCAI) donde se abarcó temas de marketing tradicional y estrategias para captar y mantener a los estudiantes. La población de estudio se centró en alumnos de 4to, 5to de secundaria, los egresados de secundaria y por otro lado universitarios de primer ciclo de pregrado de la PUCP. Además de realizar entrevistas a profundidad a profesores expertos en marketing de la universidad.

Si bien la muestra de universitarios de primer ciclo de pregrado no es representativa ya que solo se entrevistaron a cinco estudiantes, “los casos fueron elegidos para que sea una muestra que conserve las mismas características en cuanto a grado académico, edades,” (Gómez y Varillas, 2018, p. 101) modalidades de ingreso o distritos de residencia.

Una de las preguntas del estudio estuvo referida a las páginas web u otro mediodigital de universidades que hayan revisado, donde se destacó las respuestas de dos estudiantes de la muestra. El primero mencionó “que su hermana mayor estudiaba en la PUCP por lo que desde que estaba en el colegio lo llevaba a pasear por el campus y de esa manera se “encariñó” con la universidad” (Gómez y Varillas, 2018, p. 115) de tal forma que la universidad se convirtió en la favorita para postular. El segundo, que tenía una beca en la Universidad Pacífico decidió postular a la PUCP por el “prestigio de la universidad” el cual tiende a ser asociado a la posición en el ranking universitario. Esto evidencia que constituye un factor atractivo para captar a nuevos estudiantes. En base a este resultado, nos encontramos frente a clientes de imagen. Es decir, aquellos motivados a llevar el nombre de la universidad como una insignia y a quienes les gusta sentirse orgullosos y parte de ella. Una característica de estos fieles radica en la confianza que depositan en la marca. Ello se evidenció en la pregunta ¿brindarías tus datos para recibir información? Donde el 100% respondió que sí brindaría sus datos como nombres, apellidos, correo electrónico y algunos hasta su número de celular para estar informados de todo.

Por otro lado, frente a la pregunta ¿Cuáles de los medios digitales que maneja PUCP les parece más atractivo y por qué? Destacaron la página web de Zona Escolar PUCP, seguido de su página oficial de Facebook, página web oficial y finalmente, el canal de YouTube. Además, el 100% de la población de la investigación, es decir, alumnos de 4to, 5to de secundaria, egresados de secundaria y alumnos de primer ciclo de pregrado, manifestaron

que los medios digitales son cruciales para su decisión de postular a la PUCP. Ello se vincula con una de las tácticas del marketing relacional: marketing de redes. Gracias a esta táctica la PUCP profundiza la información de su oferta educativa. Como, por ejemplo, las carreras, malla curricular, opciones de financiamiento, información para padres y docentes.

Tal como se mencionó anteriormente, la investigación también abarcó entrevistas a expertos en marketing de la PUCP, donde manifestaron que “actualmente los medios de comunicación permiten acercarse mucho más a los clientes a diferencia del pasado por lo que las empresas deben esforzarse por crear contenido interesante para el consumidor” (Gómez y Varillas, 2018, p. 85). Asimismo, se aplica para el rubro educativo privado por lo que las universidades deben aprovechar los canales digitales para involucrarse más con su público objetivo de manera que generen reacciones, comentarios y conversaciones sobre la universidad entre los estudiantes y personas interesadas en las publicaciones.

También se hace presente el marketing uno por uno a través de la personalización de mensajes e información acorde a los intereses de los estudiantes. Finalmente, según la investigación, el marketing directo empleado por la PUCP sirve, en un inicio, como una herramienta de recordación para los prospectos y padres de familia principalmente. Luego pasa a tener mayor relevancia para los estudiantes universitarios. En este sentido, se considera que mantener una buena relación estudiante - universidad con interacciones correspondidas por ambas partes a través de los canales de comunicación mantiene y fortalece el vínculo en el largo plazo, sobre todo, en clientes de imagen, que valoran orgullosos el prestigio de la universidad y en clientes racionales, que resaltan el nivel de la calidad educativa que brinda la PUCP y los beneficios que esta pone a su disposición.

4.5. Caso: Universidad Señor de Sipán

En el año 2017 se llevó a cabo una investigación por Centurión y Torres (2017) que buscaba diseñar un programa de fidelización para mejorar la percepción de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Administración (EAP) de la Universidad Señor de Sipán (en adelante USS) en base a los conocimientos y necesidades de los estudiantes. El trabajo abarcó una muestra probabilística de 260 estudiantes. La hipótesis del estudio era que si se aplicaba el programa de fidelización entonces mejoraría la percepción de los estudiantes de dicha escuela.

Entre los resultados se obtuvo que el 9% de los estudiantes califican a la localidad de servicio como muy mala. Además, el 44% de los estudiantes calificó como regular el conocimiento que tiene la EAP de Administración acerca de sus necesidades. Este aspecto

está relacionado con la “memoria” de la universidad, característica del marketing relacional, la cual sugiere que la casa de estudios registre todos los datos importantes de los estudiantes para que le permita conocerlos y anticiparse a sus necesidades. Para ello, una parte del programa de fidelización propuesto en la investigación consta de mejorar el trato del personal administrativo a través de capacitaciones y charlas motivacionales para que su desempeño laboral sea el que los estudiantes esperan. El marketing uno por uno y el CRM están presentes en la estrategia ya que permiten a la universidad contar con una base de datos sobre los gustos y preferencias de sus estudiantes para brindarles un servicio más personalizado y congruente con sus intereses.

Por otro lado, solo el 30% de la muestra se encuentra satisfecho con las instalaciones físicas y el 63% siente que la escuela no se preocupa por su formación a nivel profesional y personal. Este punto se encuentra asociado a conseguir la confianza de su público objetivo, requisito conductual del marketing relacional, el cual busca convencer a los estudiantes que el valor agregado de la universidad es mejor que el de otras. Al respecto, el programa de fidelización sugirió seguimiento de asistencia pedagógica, psicológica y personal para sus estudiantes, ello con el propósito de mitigar la deserción provocada por factores organizacionales adaptativos.

Lo esperado al implementar el programa de fidelización a través de las tácticas del marketing relacional mencionadas radica en formar relaciones más cercanas con los estudiantes reduciendo el riesgo de deserción. Los tipos de clientes leales de la USS son, en su mayoría, considerados como clientes racionales. Si bien la casa de estudios no satisface sus requerimientos, son conscientes de que la base de toda universidad radica en la calidad educativa. Tomando en cuenta ello, el programa de fidelización pretende mejorar el servicio otorgado haciendo énfasis en el ámbito académico y complementándolo con servicios adicionales centrados en dinamizar la interacción estudiante-universidad.

CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto, se observa que, el marketing relacional en sus diferentes tácticas, se encuentra destinado a generar relaciones a largo plazo con el cliente. Ello debido a que resulta más rentable fidelizar a un consumidor actual que conseguir uno nuevo, pues los costos en los que se inciden son menores. El sustento de ello radica en el valor de vida del cliente (VVC), que representa el consumo del cliente a lo largo de su vida. En este sentido, los clientes están categorizados en base al volumen monetario de las transacciones que efectúan durante su vida y no en un momento o periodo acotado de tiempo.

En base a ello, y con sustento a los diferentes tipos de marketing expuestos: estratégico, operativo, interno, externo y transaccional, se concluye que el marketing relacional se erige como el modelo más completo -respecto a su contraparte, el marketing transaccional- para fidelizar al cliente y de este modo abordar el problema de la deserción universitaria. Por un lado, el marketing estratégico, está limitado a un ámbito analítico, por lo cual requiere y es complementado con el marketing operativo, que proporciona las herramientas necesarias para llevar a cabo el plan estratégico. Respecto al marketing interno y externo, presentan enfoques centralizados en un mercado determinado, el primero en la composición interna del trabajo: colaboradores; mientras el segundo en los clientes, es decir aquellos que adquieren el producto o servicio de la empresa. En este panorama, el marketing relacional, engloba los diferentes tipos de marketing hasta aquí mencionados pues requiere generar un análisis y plan estratégico acompañado de un plan de acción, centrado en el cliente, y en la interacción directa y continua con este.

Por otro lado, en base a los casos expuestos, se genera un patrón repetitivo respecto a los factores relacionados con la deserción universitaria y pueden ser englobados en: económicos, psicológico, sociológico, de interacción y organizacional, lo cual justifica la similitud de acciones implementadas por la casa de estudio con objeto de fidelizar a los estudiantes y en consecuencia reducir los niveles de deserción universitaria. Dentro de las tácticas de marketing relacional identificadas se encuentran, el uno por uno, el marketing directo, CRM y el clienting o gestión de la interacción. El uno por uno se empleó al generar servicios personalizados y acordes a las necesidades del cliente. Tanto en el caso de la USIL como en la UTP, esta se empleó al brindar servicios de apoyo psicológico y académico, atacando los factores de deserción: sociológico, organizacional, e interacción. Cada estudiante requiere de asesorías personalizadas acorde a las necesidades que presenta. La provisión de apoyo psicológico contribuye a la adaptación del estudiante al nuevo contexto social en la cual se desenvolverá, asimismo, la orientación académica ataca el factor organizacional, al permitir que el estudiante se adapte al ritmo académico que demanda la casa de estudios. En este sentido, las técnicas, actúan como un

incentivo motivacional positivo que incrementa la satisfacción del estudiante y desencadena su permanencia en la casa de estudios, lo que significa su consolidación como mercado de cliente y por tanto de referencia.

Por otro lado, se concluye que la táctica de marketing directo se evidencia en la totalidad de casos presentados. Esta táctica ataca el factor de deserción interacción, ya que fomenta la comunicación y flujo de información horizontal entre el usuario que constituye el mercado de clientes y el cuerpo administrativo que representa el mercado interno. El marketing directo, genera una mayor proximidad entre el binomio cliente -servidor, permitiendo el afianzamiento e integración de ambos actores. Se genera un diálogo entre el cliente y la casa de estudios representado por el docente. Esto permite no solo comunicar la información en cuestión, también recabar información del usuario, misma que será empleada con el fin de mejorar los servicios ofertados.

Por otro lado, el marketing directo es complementado con el CRM y gestión de la interacción. Por un lado, el marketing directo permite recabar información que será gestionada mediante un software informático CRM, facilitando su ordenamiento y gestión. La gestión de interacciones se apoya en estas tácticas para generar productos y servicios más valorados por el cliente, y que por ende desencadenan una mayor rentabilidad en el caso de las universidades asociativa y sostenibilidad en el de la societarias.

Adicionalmente, se concluye que, en los casos expuestos, se aprecia de manera recurrente la presencia de clientes racionales y experienciales. Si bien, la imagen que posee la marca o universidad es importante, a menudo actúa como un complemento o factor adicional más no determinante para permanecer en la casa de estudios. En base a los casos expuestos, se evidencia una relación entre los clientes experienciales y las estrategias basadas en la asistencia psicológica y académica personalizada, así como aquellas relacionadas con eventos de integración tales como la bienvenida de cachimbos y los viajes de estudio. Ello radica en que estas actividades propician el flujo de interacciones entre los estudiantes y el cuerpo administrativo, sentando las bases para una relación a largo plazo. Por otro lado, gracias al marketing directo, el CRM y personalización se contribuye al discernimiento de información relevante para un cliente en particular. Esto genera satisfacción en el usuario racional dado que obtiene información netamente importante acorde a su perfil de consumidor, evitando su saturación y dinamizando el flujo de interacciones.

En este sentido se ha logrado mostrar que el marketing relacional se encuentra íntimamente relacionado con la fidelización de estudiantes por lo cual sus tácticas permiten atacar los principales factores de deserción universitaria. No obstante, dada la limitante informativa aún existente se recomienda generar más investigaciones en la materia analizada, pero con un enfoque

mixto (cualitativo y cuantitativo) con alcance causal y correlacional tomando como sujeto de estudio a la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Las técnicas de recolección sugeridas a emplear son las encuestas, entrevistas y focus group así como el análisis de correlación entre las variables de fidelización y tácticas de marketing relacional empleadas por la facultad como técnica de análisis de información. Se recomienda también que para el estudio se contacten a los siguientes actores claves: el coordinador de marketing, coordinadora de gestión de personas, coordinadora académica de pregrado, área de comunicaciones y los estudiantes de la facultad. Como objetivo general se sugiere mostrar el impacto de las tácticas del marketing relacional con la variable de fidelización en los estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Para ello será necesario describir la situación actual de los estudiantes de la facultad, identificar las principales tácticas del marketing relacional empleadas por la facultad y finalmente, analizar la correlacionalidad entre las tácticas y la fidelización de los estudiantes en estudio.



REFERENCIAS

- Ackerman, R, & Schibrowsky, J. (noviembre, 2007). Una estrategia de marketing empresarial aplicada a la retención de estudiantes: una iniciativa de educación superior. *Revista de retención de estudiantes universitarios: investigación, teoría y práctica*, 9 (3). Recuperado de <https://doi.org/10.2190/CS.9.3.d>
- American Marketing Association (2017). *Definition of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Araque. D., Sánchez, J, & Uribe, A. (marzo, 2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*. 33(142), 95 – 101. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300049?token=3BE2EE975CC87163215054D4B38945D55A93E2D9D1BDC6BA3BB8D3BDF2A215F6489C004C555F71C8722FDC660B1926A8>
- Apaza. E, & Huaman, F. (junio, 2012). Factores determinantes que inciden en la deserción de los estudiantes universitarios. *Revista de Investigación*, 1(1), 77-86.
- Arbaiza, F. (mayo, 2013). Orígenes de la customización masiva: Las interacciones individuales consumidor-marca dentro de mercados masivos en el marketing. *Revista de Comunicación*, 12, 182 -197.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Arias, W. (2018). Crisis de la universidad en el Perú: un problema de su naturaleza e identidad. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 9 (1). <https://doi.org/10.33539/educacion.2013.n19.1017>
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J., Iyengar, R., Jing, B. ... & Zhang, Z. (septiembre, 2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *MarketLett*. 19, 305-321.
- Arosa, C, & Chica J. (marzo, 2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36(154). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>
- Balarin, M. (2017, julio). *La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú*. Perú: Proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE). Recuperado de <http://repositorio.grade.org.pe/handle/GRADE/526>
- Barrón, R. (noviembre, 2011). Marketing Relacional como estrategia de los negocios del Perú. *Revista de La Facultad de Ciencias Contables*, 19(36), 57–62.
- Bordonaba, V, & Garrido, A, (septiembre, 2001). Marketing de relaciones: ¿Un nuevo paradigma? *Revista de relaciones laborales* 9(1).
- Brito, J. G., Laaser, W, & Toloza, E. A. (julio, 2015). El uso de redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional. Un estudio comparativo. *Revista de Educación a Distancia* 32(1). Recuperado de https://www.um.es/ead/red/32/laaser_et_al.pdf

- Bur, A. (febrero, 2014). Reflexión Académica en Diseño y Comunicación N°XXII. *Facultad de Diseño y Comunicación - Universidad de Palermo (UP)*, 22. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_publicacion.php?id_libro=483
- Calderón G., Zamora R, & Medina R. (agosto, 2017). La Educación Superior en el contexto de la globalización. *Universidad y Sociedad*. 6(6), 343-354. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/869/86900620.pdf>
- Castañeda, S. (julio, 2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas Universidad Nacional de Colombia* 2(9), 184–196.
- Castro, E. (2017). *El marketing relacional como herramienta estratégica de fidelización para la carrera de Administración y Emprendimiento de una universidad privada* (Tesis licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú). Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2825/1/2017_Castro_El-marketing-relacional.pdf
- Cayo, M. & Pérez, F. (2018). *Estrategias de fidelización en los alumnos del primer ciclo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Tecnológica del Perú*. (Tesis de licenciatura), Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Centurión, A. & Torres, K. (2017). *Diseño de un programa de fidelización para mejorar la percepción de los estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel 2016* (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Pimentel). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4221>
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cobo, F. (enero, 2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense* 40(1). Recuperado de <https://www.rcumariacristina.com/wp-content/uploads/2010/12/H-FRANCISCO-BENJAMIN.pdf>
- Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios: Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Córdoba, J. (enero, 2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado* 5(1).
- Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S.A.C. (2009). Perú: población 2019. *Estadística poblacional*, 4, 1-12.
- Cuenca, R. (2015). *La educación universitaria en el Perú. Democracia, expansión y desigualdades*. Perú: IEP Institutos de Estudios Peruanos.
- De Fátima, C. (2017). *Marketing de relaciones para los servicios educativos: aplicación a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo- Chiclayo 2018* (Tesis licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú). Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1276/1/TL_CenturionMendozaCarolina.pdf.pdf

- De la Cruz, J. (2018). *Propuesta de mejora para la fidelización del cliente, según el modelo CRM, en los egresados de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2018* (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana la Unión, Lima). Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1324>
- Deloitte (2017). *¿Cómo “respiran cliente” las empresas peruanas? Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/finance/CEX_Per%C3%B3B A.pdf
- Doña, L, & Luque, T. (setiembre, 2017). Relación entre marketing y universidad. Revisión teórica y propuesta de un modelo teórico y de marketing 3.0. *Revista de Estudios Empresariales*. 2(2), 2 - 27.
- Dorin, M, & Machuca, J. (enero, 2017). Una revisión de la educación universitaria en Norteamérica y Sudamérica. *INTERFASES*. 10(1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230451>
- Fabián, Á. (2018). *Programa de viviendas para el Sector Socioeconómico C, Caso de estudio en el distrito de San Martín de Porres, provincia y región Lima*. (Tesis de maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625627/FabianR_A.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Franco, J., & Arrubla, J. (octubre, 2011). Marketing en universidades. Descripción, análisis y propuestas. *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Simposio llevado a cabo en la conferencia ANFECA, México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/140.pdf>
- Feixas, M., Muñoz, J., Gairín, J., Rodríguez, D., & Navarro, M. (2015). Hacia la comprensión del abandono universitario en Catalunya: el caso de la Universitat Autònoma de Barcelona. *ESE. Estudios sobre Educación*. 28(1). Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/2732/2603>
- Figuerola, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec empresarial*, 5(3), 29-35. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761529.pdf>
- Gallarza, M. (enero, 2002). Fidelidad ‘versus’ lealtad: ¿clientes “perros” o “amigos”? *Harvard Deusto* 107(1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/258514123_Fidelidad_vs_Lealtad_clientes_perros_o_amigos
- Gázquez-Abad, J., & Canniere, M. (julio, 2008). Marketing directo: delimitación conceptual e influencia en el comportamiento de compra del consumidor. *Universia Business Review*, 4, 100 -121.
- Gómez, C., & Varillas, L. (2018). *El Inbound Marketing en la Oficina Central de Admisión Informes (OCAI). Estudio de la captación PUCP de postulantes a través de los discursos de comunicación digitales* (tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12854>
- González, M., Medina, J. & Sánchez, M. (2015). Las redes sociales: herramienta de

- mercadotecnia para el sector restauranero. *Poliantea*, 11(20). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5251684>
- Gonzales, E. (2017). Concentración y centralización: enemigos del desarrollo regional convergente y equitativo [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/economiaperuana/2017/02/16/concentracion-y-centralizacion-en-el-peru-enemigos-del-desarrollo/>
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (abril, 2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y sociedad* 40(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Guerrero, J., & Faro, T. (agosto, 2012). Breve análisis del concepto de Educación Superior. *Alternativas - psicología*. 27, 34 - 41. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/alpsi/v16n27/n27a03.pdf>
- Gutierrez, P. (2002). *La gestión de ventas en publicidad* [versión DX Reader]. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=ps7OieWVWesC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Henriquez, G. (2018). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2273/1/Tendencias.pdf>
- Huete, L (agosto, 2012). *Clienting: Metodología para el diseño de estrategias de clientes*. *Harvard Deusto* 64(1). Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/clienting-metodologia-para-el-diseno-de-estrategias-de-clientes>
- Himmel, E. (2002). Modelos de análisis de la deserción estudiantil en la educación superior. *Revista Calidad en Educación*. (17), 91-108. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n17.409>
- IESALC (2007). *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000 - 2005. La metamorfosis de la educación superior*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). Recuperado de <https://es.slideshare.net/clauidiorama/unesco-iesalc-informe-sobre-la-educacin-superior-en-amrica-laytina-y-el-caribe-2005-la-metamorfosis-de-la-educacin-superior>
- Impulse (15 de enero del 2019). 4 casos de éxito de Inbound marketing para colegios y universidades. Recuperado de <https://blog.impulse.pe/4-casos-de-exito-de-inbound-marketing-para-colegios-y-universidades>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Encuesta nacional a egresados universitarios y universidades, 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1298/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Región Lima resultados definitivos*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1550/
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Education.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). “*Marketing 3.0 From Products to Customers to the Human Spirit*”. Canada: John Wiley & Sons. Recuperado de https://www.academia.edu/15592112/Marketing_3_0_From_Products_to_Customers_to_the_Human_Spirit
- Kwon, K., & Kim, C. (marzo, 2012). How to design personalization in a context of customer retention: Who personalizes what and to what extent? *Electronic Commerce Research and Applications*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2011.05.002>
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. [versión DX Reader]. Recuperado de <http://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Mauricio, M. (2018). *Modelo de acción institucional para promover la retención de estudiantes de primer ciclo de universidades peruanas del sector privado*. (Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4378>
- Mitchell, A. (2001). *Right side up*. Nueva York: Harper Collins Business.
- Montoya, C., & Boyero, M. (enero, 2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica “Visión de Futuro”*. 17(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Montenegro, J. (marzo, 2020). La calidad en la docencia universitaria. Una aproximación desde la percepción de los estudiantes. *Educación* 29(56). <https://doi.org/10.18800/educacion.202001.006>
- Osorio, A., Bolancé, C. & Castillo, C. (enero, 2012). Deserción y graduación estudiantil universitaria: una aplicación de los modelos de supervivencia. *Revista iberoamericana de educación superior* 6(3). Recuperado de <https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/55/217>
- Petrella, C. (noviembre, 2008). Gestión de la relación de las universidades con docentes, estudiantes y egresados. *Revista Iberoamericana de Educación* 47(1). Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2470Petrella.pdf>
- Puertas, R., & Carpio, L., (junio, 2017). Interacción generada en redes sociales por las universidades categoría A en Ecuador. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 4(1), 53-61.
- QS (marzo, 2020). *QS World University Rankings by Subject*. Quacquarelli Symonds Top Universities. <https://www.topuniversities.com/subject-rankings/2020>
- Quiroz G. & Tagle S. (2020). *Marketing de redes sociales: la relación entre el contenido generado por la marca, el engagement y las ventas*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15732>
- Quintero, A. (2017). *Propuesta de Fidelización de los alumnos de una institución de educación*

superior a partir del análisis de su satisfacción actual con un modelo de ecuaciones estructurales. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador). Recuperada de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/13151.pdf

- Ramírez, M. (2017). *Factores individuales y de contexto que inciden en la deserción universitaria de los estudiantes del Programa Beca 18* (Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo, Lima). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5333?locale-attribute=es>
- Ramírez, A. (14 de septiembre de 2018). ¿Qué es el clienting y por qué es tan importante conocerlo?. Recuperado de <https://www.informabtl.com/que-es-el-clienting-y-por-que-es-tan-importante-conocerlo/>
- Red Universidad Empresa (26 de febrero de 2018). Perú: Ranking internacional sitúa a laUPCH como la de mayor excelencia en investigación en su país. Recuperado de <https://observatoriodenoticias.redue-alcue.org/peru-ranking-internacional-situa-a-la-upchcomo-la-de-mayor-excelencia-en-investigacion-en-su-pais/>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Universidad ESAN.
- Rivera, J. (2016). *Marketing Relacional*. Lima: Pearson - CENTRUM Católica Libros. Recuperado de <https://biblioteca.pucp.edu.pe/recurso-electronico/ebooks-7-24/>
- Rivero, M., Ganzo, J., Castillo, G., & Quintal, N. (octubre, 2018). Uso y acceso de las tecnologías de la información y comunicación en docentes del CBTIS NO. 214Plantel Ignacio Allende, Chetumal, Q. Roo. *Revista Ciencia Administrativa. 10(especial)*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol10-2018-Especial.pdf>
- Riveros, L. (18 de agosto del 2004). La universidad en el siglo XXI. Recuperado de <https://www.uchile.cl/portal/presentacion/historia/luis-riveros-cornejo/discursos/5324/la-universidad-en-el-siglo-xxi>
- Sagenmüller, I. (5 de abril de 2016) Cómo el marketing relacional puede aumentar la retención estudiantil. Recuperado de <https://www.u-planner.com/es/blog/como-el-marketing-de-relacion-puede-aumentar-la-retencion-estudiantil>
- Sarmiento, R. (2015). *Marketing de Relaciones: Aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: Dykinson.
- Schnarch, A. (2017). *Marketing de fidelización. Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Simonato, F. (2009). *Marketing de fidelización. Estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo*. Madrid: Pearson Educación.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2018). *Informe bienal sobre la realidad universitaria peruana*. Lima: Impresión Arte Perú S.A.C.
- THE (2020). World University Ranking 2020. Recuperado de https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/PE/sort_by/rank/sort_order/asc/c_ols/stats
- UNESCO (2018). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*.

- Recuperado de
<http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2273/1/Tendencias.pdf>
- Valdivia, A. (2020). Guía rápida (pero completa) sobre el marketing one to one. [Blog].
 Recuperado de
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:eS_w_Pk35YUJ:https://cocorolution.com/marketing-one-to-one/+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Vallet, T. (2015). Principios del marketing estratégico. Universitat Jaume.
http://www.repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/116262/s98_impressora.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Vargas, J. (2015). *La educación universitaria en el Perú* (1a ed.). Lima: IEP Instituto de Estudios Peruanos.
- Vásquez, J. (2011). *Desarrollo estratégico desde el enfoque CRM para instituciones educativas de educación superior. Caso: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales* (Tesis de postgrado, Universidad Nacional de Colombia, Colombia). Recuperado de
<https://core.ac.uk/download/pdf/11053677.pdf>
- Viciana, A. (2011). *UF0031: Técnicas de ventas*. Recuperado de
<https://books.google.com.pe/books?id=qGTuCGAAQBAJ&pg=PT232&lpg=PT232&dq=id+entificar+y+m>
- Vicerrectorado Académico PUCP (18 de octubre del 2018). Estudios para repensar la deserción. Recuperado de
<https://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/noticias/estudios-repensar-la-desercion/>
- Villahermosa, L. (29 de julio del 2015). Sepa cuáles son las estrategias de las empresas peruanas para fidelizar clientes. *América economía*. Recuperado de
https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-cuales-son-las-estrategias-de-las-empresas-peruanas-para-fidelizar-clientes?fbclid=IwARIZiYHRMW-tNvZOChLdk111mYluf_Ant-cAcNBKVml_c5loesiuFMPgYaw
- Wakabayashi, J. & Oblitas, H. (noviembre, 2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. *Universidad & Empresa* 23 (1). Recuperado de
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2445/2055>
- Wakabayashi, J. (2010). *La aplicación del valor de vida del cliente en la gestión de la relación con el distribuidor en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de Lima, Perú. Un estudio de casos múltiple*. (Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull). Recuperado de
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9185/WAKABAYASHI_Tesis_Doctoral_2010_11_15.pdf

ANEXO A: Estudio de sectores

Tabla A1

Sectores	Encuestas en el sector	Q variables actitudinales y comportamentales
Cadenas nacionales minoristas	351	232
Pequeños negocios minoristas	402	188
Bufetes de profesionales	442	228
Turismo nacional y regional	883	378
Sistema financiero	542	80
Programas de fidelización	321	112
Telefonía móvil	597	42
Medicina prepaga	334	125
Tarjetas de crédito	757	48
Aerolíneas-hoteles-agencias	205	98
Edificios de alta gama	200	133
Programas MBA top	105	54
Clubes de fútbol de primera	531	143
Mercado de las colas	530	66
Merchandising	255	111
TOTAL	6455	2145

Fuente: Simonato (2009).

ANEXO B: Estudio UTP - Calendario de actividades

Figura B1

