

POSGRADOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

T E M A :

CALIDAD DEL SERVICIO Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE: Plan estratégico de CRM para la Universidad Politécnica salesiana sede Guayaquil

AUTOR:

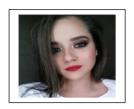
ANA GABRIELA YEPEZ BRAVO CESAR ALEJANDRO VASQUEZ RODAS

DIRECTOR:

WALTER WASHINGTON MARQUEZ YAGUAL

GUAYAQUIL - ECUADOR 2020





Ana Gabriela Yépez Bravo
Ingeniero Comercial
Candidata a Magíster en Administración de empresas
Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil
ayepezb@est.ups.edu.ec



Cesar Alejandro Vásquez Rodas
Ingeniero Comercial
Candidato a Magíster en Administración de empresas
Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil
cvasquezr@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Walter Washington Márquez Yagual. Ingeniero Comercial Máster en Administración de Empresas wmarquez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2017 Universidad Politécnica Salesiana. GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA YÉPEZ BRAVO ANA GABRIELA CESAR ALEJANDRO VASQUEZ RODAS

CALIDAD DEL SERVICIO Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE: PLAN ESTRATÉGICO DE CRM PARA LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL.

Índice

1. INTRODUCCIO	ÓΝ	5
	1.1. Situación Problemática. Antecedentes	5
	1.2. Formulación del Problema	8
	1.3. Justificación teórica	8
	1.4. Justificación práctica	8
	1.5. Objetivos	8
	1.5.1. Objetivo general	8
	1.5.2. Objetivos Específicos	9
	1.6. Principales resultados	9
2. MARCO TEÓF	RICO	9
	2.1. Marco conceptual.	9
	2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores1	0
2.2.1 Planifica	ción estratégica10	0
2.2.2 Estrateg	ia y ventaja competitiva14	4
2.2.3 Custome	er Relation Managment14	4
2.2.4 Servicio	al cliente10	6
2.2.5 Fidelizad	ión al cliente20	0
2.2.6 Barómet	ro Noruego de Satisfacción del Cliente (Modelo NCSB)2	3
2.2.7 Modelo	de discrepancias29	5
	2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema .2	7
3. METODOLOG	iÍA (redactado en tiempo pasado)29	9
	3.1. Unidad de análisis29	9
	3.2. Población	0
	3.3. Tamaño de muestra (si aplica)3	0
	3.4. Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?3	0

:	3.5. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias	0
:	secundarias	31
;	3.6. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?	31
	3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la informaci	ón
		31
4. RESULTADOS	Y DISCUSIÓN	.31
	4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	31
	4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica	40
4.2.1. Premisa	s o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la	
propuesta met	odológica y tecnológica)	41
4.2.2. Objetivo	de la propuesta metodológica	43
4.2.3. Objeto d	le la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la	
propuesta met	odológica)	43
	4.3. Responsables de la implementación y control	44
	4.4. Fases para su puesta en práctica	44
	4.5. Indicadores de evaluación	50
5. CONCLUSION	ES	51
6. RECOMENDA	CIONES	52
7. REFERENCIAS	BIBLIOGRÁFICAS	54
Bibliografía		54
8 ANEXOS		57

Lista de Tablas

Tabla 1 Histórico de la tasa de retención por cohorte	6
Tabla 2 Estudiantes nuevos UPS	
Tabla 3 Variables e índices del modelo NCSB	24
Tabla 4 Propuestas de CRM con enfoque estratégico	28
Tabla 5 Existe relación entre las dimensiones de la calidad de servicio (Tangibilidad, Fiabili	
Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía) y la satisfacción de cliente.	
Tabla 6 Relación entre la calidad de servicio, índice de precio y gestión de quejas con la	
satisfacción del cliente	33
Tabla 7 Relación de índice de precio, gestión de quejas, imagen corporativa, compromiso	
afectivo, compromiso calculado, satisfacción del cliente con lealtad	34
Tabla 8 Resultados del GAP 1	36
Tabla 9 Resultados del GAP 2	37
Tabla 10 Resultados del GAP 3	38
Tabla 11 Resultados del GAP 4	39
Tabla 12 Tabla de resumen de GAP	40
Tabla 13 Fases previas	44
Tabla 14 Tabla de las fases macro de la estrategia del CRM	45
Tabla 15 Indicadores de evaluación	50
Lista de Figuras	
Figura 1 Evolución de la retención estudiantil en la UPS	6
Figura 2 Crecimiento ralentizado de estudiantes	7
Figura 3 Niveles máximos para la toma de decisiones estratégicas	
Figura 4 Cadena de valor de Porter	13
Figura 5 Análisis FODA	13
Figura 6 Modelo para comprender el marketing relacional	16
Figura 7 Factores del servicio al cliente	17
Figura 8 Gestión orientada a la producción	18
Figura 9 Gestión orientada a las ventas	18
Figura 10 Gestión orientada a los clientes	19
Figura 11 Fidelización de una empresa	21
Figura 12 Modelo Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)	24
Figura 13 Modelo de discrepancia	
Figura 14 Modelo de brechas	
Figura 15 Modelo de negocio	
Figura 16 Alineación formal de la estrategia	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática. Antecedentes

La Universidad Politécnica Salesiana sesiona por primera vez el 6 de septiembre de 1994, donde posesionan al Rector y Vicerrector a través de primer Consejo Universitario, de esta manera se da inicio a las actividades.

"En Agosto de 1994 nace la Universidad Politécnica Salesiana junto con las nuevas exigencias de la Sociedad Salesiana dentro de las cuales radica en un principio de continuidad educativa prolongando el acompañamiento educativo con oportunidades de acceso a la Universidad. Fuente especificada no válida.. En el mundo es importante la calidad de servicio ya sea cualquier empresa de cualquier sector económico ya que esto influye directamente dentro con la competencia en el ambito empresarial por lo que se deberia tener en consideración las necesidades de los estudiantes para mantener y generar ventajas competitivas en el sector" Fuente especificada no válida..

Sin embargo el arte de desarrollar clientes fieles crea la necesidad de desarrollar nuevas estrategias que se orienten a cumplir este objetivo en los que se debe invertir recursos para fidelizar clientes y asi obtener mejores resultados o en su defecto racionalizar los recursos que ya se tiene y con ellos trabajar por el bien de la compañía satisfaciendo las necesidades de sus cliente y fidelizando los mismos. **Fuente especificada no válida.**, es por ello que centrarse en crear estrategias para fidelizar una organización como lo es una universidad debe ser clave para los directivos ya que gran porcentaje de los alumnos de una universidad es por referencia de otros a los cuales se deberian centrar.

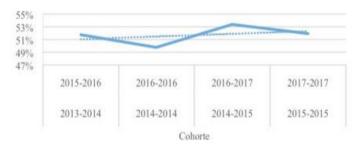
El acceso, la permanencia y la graduación exitosa como objetivos estratégicos de la UPS que busca desarrollar opciones que permitan mejorar el índice de retención, es un tema que cuestiona al quehacer universitario y que se lo enfoca de manera responsable y desde una perspectiva institucional con acompañamiento al estilo salesiano en la búsqueda de acciones que permitan alcanzar las metas institucionales propuestas.

Tabla 1 Histórico de la tasa de retención por cohorte

Cohorte matrícula inicial	Periodo cursa carrera	Tasa de retención
2013-2014	2015-2016	51,67%
2014-2014	2016-2016	49,77%
2014-2015	2016-2017	53,37%
2015-2015	2017-2017	51,87%

Fuente: https://www.ups.edu.ec/

Figura 1 Evolución de la retención estudiantil en la UPS



Fuente: https://www.ups.edu.ec/

En cuanto a la matrícula, la UPS es consciente de que el acceso a la universidad se debe ampliar y desarrollar en un ambiente de equidad y justicia; diferentes acciones se implementan con el objeto de mantener a la universidad salesiana como opción para los jóvenes bachilleres que buscan alternativas de educación superior. En este sentido en el año 2017 el número de estudiantes nuevos es de 6759, distribuidos en las Sedes de acuerdo a la tabla 12.

Tabla 2 Estudiantes nuevos UPS

Período	Matriz Cuenca	Quito	Guayaquil	Total período
2017 - 2017	347	1227	1513	3087
2017 - 2018	1139	1690	843	3672
	6759			

Fuente: https://www.ups.edu.ec/

La UPS ha realizado varias actividades concernientes a mantener y aumentar la cantidad de estudiantes, en teoría las empresas para generar ingresos y mantener sus flujos de efectivos deben tener clientes que consuman sus productos o servicios, que llegan a

conocer a través de estrategias de marketing, es decir que al realizar un gasto en marketing se puede aumentar la cantidad de clientes y el flujo de caja mejore, la realidad es que la Universidad Politécnica Salesiana en sus cuentas contables no registra un valor significativo en el gasto de marketing y las actividades que han realizado en ello corresponden a lo tradicional de publicidad en medios escritos y de televisión, sin embargo no se ha logrado el resultado de aumentar la cantidad de estudiantes, esta situación plantea varias interrogantes como si es necesario más inversión en marketing, si las actividades que se realizan de marketing son las mejores, si las actividades de marketing que se realizan están direccionadas a aumentar el número de estudiantes.

- MATRIZ CUENCA 11900 11372 10462 10205 10647 10360 9914 6368 6303 6071 5108 7257 7044 3371 2011 - 2012 2012 - 2013 1013 - 2014 1016 - 2017 2018 - 2019

Figura 2 Crecimiento ralentizado de estudiantes

Fuente: https://www.ups.edu.ec/

La fidelización del cliente es importante para que la empresa pueda contar con un cliente que siempre esté comprando los servicios que ofrece, en el caso de la Universidad Politécnica Salesiana, la fidelización del cliente pudiera entenderse como la permanencia del estudiante durante todos los años que dura su carrera como también la posibilidad de tomar otros servicios que no correspondan a la formación de pre-grado, en la realidad la Universidad no realiza ningún tipo de actividad de marketing para lograr esa fidelización del cliente, las actividades que realizan al respecto tienen que ver más con el ámbito de actividades académicas para lograr la permanencia del estudiante en la universidad o evitar que el estudiante repita una materia.

La cantidad de datos que maneja la Universidad Politécnica Salesiana es significativa y sobre todo para conocer en detalle el comportamiento de los estudiantes, los mismos

son usados para control estrictamente de la academia y no como un insumo para la gestión de esa información para conocer al cliente y gestionar sus necesidades en función de esos datos, en teoría una gestión de esos datos a través de una estrategia de CRM pudiera servir para mejora la experiencia de los clientes durante su permanencia en la universidad, permitiría personalizar atenciones y mejorar ofertas de servicios, aumentar la credibilidad y confianza en la universidad, mejorar la publicidad del boca a boca que es una de sus fuertes, en incluso mejorar la fidelización del cliente.

1.2. Formulación del Problema

¿En qué medida una gestión de relación con los clientes incide en la fidelización del estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador?

1.3. Justificación teórica

Los resultados de este estudio permitirán estructurar una propuesta metodológica dirigida a la gestión de la relación con los clientes y su experiencia para fidelizar a los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana.

1.4. Justificación práctica

Se investigará sobre como incide la gestión adecuada de la información de los clientes en la fidelización de los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana. En los que se reconocera la estrategia de CRM para fidelizar los estudiantes para mantenerlos como clientes con otros servicios adicionales porque conseguir nuevos clientes es mas costoso.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar de que forma se relaciona la gestión de la información de los clientes con la fidelización de los estudiantes de la UPS del Ecuador Sede Guayaquil, para diseñar una propuesta metodológica para la fidelización del cliente.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar las variables utilizadas y relevantes en la gestión de información de los clientes de la Universidad Politécnica Salesiana.
- Determinar las variables mas relevantes para la fidelización de los clientes de la UPS.
- Determinar la relación entre las variables de la gestión de la información y la variable fidelización de los estudiantes.

1.6. Principales resultados

Estudios sobre marketing relacional indican que una vez aplicada la estrategia de CRM se logra nuevas metas e incrementos en de clientes a través de la fidelización.

En el estudio de Miranda (2014), "la estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes" determinó a través de un estudio de tipo preexperimental y midiendo tres dimensiones del CRM que son compra, servicio y lealtad, que la fidelización del cliente mejoraba con la aplicación de estrategias de CRM (Miranda, 2014).

Los autores Dusso & Garbarino (2009), en el estudio de "marketing relacional como factor para la competitividad", estudian la importancia que tiene el marketing relacional en el desarrollo de competitividad en el as pequeñas y medianas empresas, destacan que el marketing desde una perspectiva meramente relacional no aporta tanto a los ingresos de una empresa como lo realiza un marketing relacional (Dusso & Garbarino, 2009).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual.

Servicio al cliente: Es la cercanía que desarrolla la empresa para la entrega de productos (tangibles e intangibles), es la atención que se brinda la empresa a sus clientes a través de procesos desarrollados para satisfacer las necesidades de calidad requerida por el cliente (Fischer de la Vega & Espejo Callada, 2017).

Marketing relacional: Se centra en generar relaciones con clientes y tiene como objetivo buscar, crear, mantener y fortalecer el contacto con cada cliente, buscar conocer en detalle cuales son las necesidades y requerimiento de calidad de servicio, con la intención de conocer y planificar estrategias con ello podría anticiparse a las necesidades de los clientes (Caro Martines & Ibazeta Aliaga, 2019).

Fidelización del cliente: La fidelización son todas aquellas estrategias, procesos, mecanismos y acciones que realiza una empresa para establecer un vínculo con el cliente y que este elija comprar el servicio o producto cada vez que lo necesite, convirtiéndolo de esta manera en un cliente frecuente que evitara elegir otras empresas (Dusso & Garbarino, 2009).

Propuesta de valor: La oferta de calidad de servicio que recibirán los clientes (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

Capacidades y Recursos: Las capacidades son la experiencia y que producto de esto la empresa gana conocimiento con cada una de las situaciones que le toca pasar y crecer con ellas, los recursos pueden ser tangibles e intangibles, con los que cuenta la empresa para realizar las propuestas de procesos, estratégicos, claves y diferenciadores (Guerras Martín & Navas López, 2015).

2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.

2.2.1 Planificación estratégica

Antes de definir sobre la planificación estratégica, resulta importante entender acerca de la estrategia, es así como: Guerras Martín & Navas López (2015) definen la estrategia como la manera de asociar a la compañía con el entorno.

Indacochea Cáceda (2016) en su libro define la estratégia partiendo desde la parte epistemológica stratos que significa ejército y agein que significa dirigir, entendiendose como el arte de liderar.

Thompson et al. (2012), por su parte define la estrategia como la manera en que las empresas mejoran el desempeño y el negocio a través de medidas en los que los gerentes compiten de manera productiva.

Ahora bien la planificación estratégica es el desarrollo de procesos que se realizan en el presente que nos ayudará obtener los resultados establecidos para el futuro, de ahí nace el denominado Plan Estratégico que es una herramienta que utilizará la compañía para establecer junto con su equipo, estrategias que les ayudarán a conseguir los objetivos o metas en un corto, mediano o largo plazo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Muchas veces existen discrepancias de quienes deben tomar las decisiones estratégicas dentro de la compañía y quienes las operativas, a través del siguiente gráfico se definen los niveles en la toma de decisiones estratégicas.

Presidente / Consejo de

Director General / Comité de

Directores Funcionales. de

Mandos Intermedios

Operarios

Figura 3 Niveles máximos para la toma de decisiones estratégicas

Fuente: Adaptado de (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Las etapas del proceso estratégico

De acuerdo con (Indacochea Cáceda, 2016) las etapas del proceso estratégico comienza con el pensamiento estratégico el cual es llevado a cabo por la alta dirección con una visión de estrategias que contribuyan a largo plazo un éxito de la empresa; luego la estrategia que es una forma de elección de las mejores alternativas planteadas para la solución de un problema; la planificación estratégica en donde se desarrollaran y ejecutaran los planes establecidos para alcanzar los objetivos y metas planteadas en el largo plazo y finalmente la planeación táctica enfocada a las perspectivas de corto plazo, es decir al logro de objetivos más delimitados.

El proceso de Dirección estratégico

Por otro lado el proceso de dirección estratégico definido por (Guerras Martín & Navas López, 2015), indican que el proceso de dirección estratégica está compuesto por el análisis estratégico, es decir la misión y objetivos de la el análisis externo e interno, seguido por la formulación de estrategias en donde se realiza el diseño de estrategias y finalmente la implantación de las estrategias que abarca la evaluación y selección de las estrategias diseñadas, para luego ponerlas en práctica y estas deben tener un control en donde se realiza una revisión de las decisiones estratégicas.

Análisis interno de la empresa

La cadena de valor

Es una herramienta para el diagnóstico interno de la organización, puesto que permite disgregar las actividades que son necesarias realizarlas para la venta de un servicio o producto. El objetivo de la cadena es reconocer situaciones que les permitan obtener una ventaja competitiva, es sumamente importante para la organización ya que es un sistema de valor que incluye proveedores y clientes.

Las actividades de la cadena de valor

Actividades primarias

- ✓ Logística interna: Recepción y distribución de la materia prima, almacenamiento etc.
- ✓ Producción: Actividades que se realizan para la transformación de la materia y convertirla en productos finales.
- ✓ Logística externa: Es el almacenamiento y la distribución de los productos finales.
- ✓ Marketing y ventas: Las actividades que se realizan para lograr concretar vender un producto.
- ✓ Servicio post-venta: El seguimiento del producto vendido, es decir la garantía o el mantenimiento que se le realiza.

Actividades de Apoyo

- ✓ Aprovisionamiento: Son las actividades encaminadas a la compra de herramientas que se van a utilizar para la elaboración del producto, por ejemplo, edificios, materia primas, materiales auxiliares etc.
- ✓ Desarrollo de tecnología: Actividades relacionadas con la gestión y mejoras tecnológicas, tanto en el proceso como en el producto.

- ✓ Administración de recursos humanos: Es un soporto primordial para las demás actividades, aquí en donde se realiza las capacitaciones, motivaciones, formación etc.
- ✓ Infraestructura: Encaminado al soporte de la organización, se desarrollan actividades, financieras, administrativas, de control, contables etc. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Figura 4 Cadena de valor de Porter

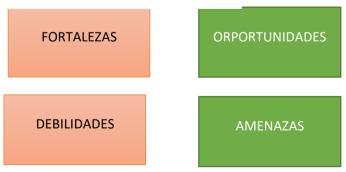


Fuente: (Porter, 2010 página 67)

Análisis FODA

La matriz FODA es el análisis estratégico de la empresa tanto interno como externo, en este análisis se recogerán las Fortalezas- Oportunidades y las Debilidades-Amenazas, dando a conocer la situación de la empresa de forma global, con el fin de trazar una estrategia. Un buen análisis FODA, permitirá a la empresa aprovechar las fortalezas que tiene la empresa, las oportunidades del entorno, poder hacer frente a las amenazas y enmendar las debilidades. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Figura 5 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Guerras Martín & Navas López, 2015)

2.2.2 Estrategia y ventaja competitiva

La definición de estrategia y ventaja competitiva hace referencia a la manera en que la organización piensa competir para ser rentable y exitosa, de ahí se desprenden diferentes maneras de ser competitivos, es decir que la empresa tenga un plus diferenciador. (Navas López & Guerras Martín, 2016)

Es decir se deben de cumplir 3 requisitos para que las características que los distinguen sean denominadas una ventaja competitiva: 1) Debe ser esencial como para marcar una diferenciación, 2) Deberá estar vinculada en el mercado como un factor de éxito y 3) Es importante que pueda ser sustentable en el tiempo a pesar de los cambios que se presenten en el entorno. (Navas López & Guerras Martín, 2016)

SOSTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva debe ser mantenido con el tiempo, a pesar de que en el largo plazo será complicado continuar con la ventaja que se tenía al inicio, existen algunos factores que ayudaran a la empresa a resguardarla.

Barreras de imitación:

Estas barreras ayudan a las empresas a protegerse de la imitación o copia que pueden realizar otras empresas de sus estrategias, imagen, productos o servicios, mediante mecanismos como patentes, marcas, concesiones, limitaciones legales etc.

Capacidad de los competidores:

2.2.3 Customer Relation Managment

La base del CRM está en el Marketing Relacional, esta consiste en identificar, inventariar, gestionar y fortalecer los requerimientos de clientes para desarrollar estrecha comunicación y coordinación entre la empresa y sus clientes con el objetivo de que los servicios o productos que ofrece la empresa puedan evolucionar para convertirse

en futuros ingresos basados en la premisa de un cliente fidelizado (Conde Pérez & Covarrubias Ramírez, 2019).

En inicios el Marketing relacional era la articulación de Marketing – servicio al cliente – Calidad, estudios recientes lo definen en tres dimensiones la **confianza** del cliente, como la voluntad de una persona frente a las acciones de otra, el **compromiso** de parte de los trabajadores, y la **satisfacción** como la reacción emocional del cliente frente a los productos o servicios (Caro Martines & Ibazeta Aliaga, 2019).

Es decir que el CRM no es más que una orientación al mercado para conocer las necesidades del cliente, a mantener el dialogo permanente con el cliente generando confianza a largo plazo, la unión, coordinación y articulación de las funciones de una empresa para mejorar productos o servicio con el afán de maximizar la rentabilidad (Miranda, 2014).

Uno de los principales estudios del CRM es, cómo la ganancia o la rentabilidad de la empresa se ve afectada por el desarrollo de las relaciones con sus clientes, para ello es importante tener claro las dimensiones que lo conforman, Sarmiento Guede (2017), en su estudio sobre "A content analysis of the dimensions that define it", donde identifica que las dimensiones que sobresalen en el contexto de gestión de relaciones con los clientes son; confianza, satisfacción y el compromiso, pero también identifica cuales son las dimensiones que anteceden a la gestión de las relaciones con los clientes y son; calidad del servicio, la comunicación, características o comportamiento del comprador, y cómo consecuencia de la gestión de las relaciones de los clientes están la lealtad, la intención de compra o la comunicación de boca en boca (Sarmiento, 2017).

El Customer Relation Managmen, no es un software pese a que tiene un alto componente tecnológico para su desarrollo que facilita la gestión, no es un software o un armado de bases de datos para gestionarse, es una filosofía de gestión "la empresa se centra en el cliente" (Molina, 2019).

Relaciones con Proveedores Proveedores Proveedores Relaciones de Servicios Laterales Unidades de Negocio Competidores **EMPRESAS Empleados** Organizaciones No lucrativas Departamentos Gobierno Clientes Relaciones Distribuidoes Finales Internas Relaciones con Clientes

Figura 6 Modelo para comprender el marketing relacional

Fuente: Morgan y Hunt 1994

2.2.4 Servicio al cliente

El servicio al cliente es la capacidad que tiene una empresa para ofrecer a los consumidores servicios o productos de manera adecuada, brindando apoyo y asesoramiento a través de diferentes medios: presencial, online o telefónico, con la finalidad de que el cliente experimente satisfacción con la adquirido. Dentro del servicio que se brinda al consumidor se encuentra la atención a quejas, reclamos o sugerencias, despejar dudas o inquietudes, utilización del servicio técnico y ofrecer información adicional sobre lo que se quiere adquirir.

De acuerdo con Torres et al. (2017) la atención al cliente se puede englobar en la conformación de un departamento, pero esto dependerá del tamaño de la empresa, sin embargo, la formación que debe de tener el personal de la compañía es importante, puesto que resulta mejor y menos costoso mantener un cliente a obtener un cliente nuevo y para ello las empresas invierten de manera considerable, trabajo y esfuerzo para lograr fidelizarlo.

Las funciones del servicio al cliente

Para realizar una adecuada atención a los clientes es importante conoce cuales son las funciones que se deben realizar:

- Comprender lo que el cliente esta necesitando y logar ser esa fuente de información entre el cliente y la compañía.
- Encontrar cuales son las áreas con debilidades para ser mejoradas.
- Escuchar activamente a los clientes para conocer sus necesidades y de esta manera lograr fidelizarlos.
- Realizar un seguimiento y control para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y brindarle mejores experiencias.
- Receptar quejas, dudas y reclamos y darle una respuesta oportuna.
- Realizar informes de manera periódica sobre las novedades que se presenten en el área.

Factores importantes en el servicio al cliente

Para el adecuado desenvolvimiento y ejecución de la atención al cliente es necesario que exista un nexo entre los clientes y la empresa para ofrecer calidad en los servicios para ellos es importante los factores que se deben de desarrollar en las empresas. (Torres Gómez, 2018)

Figura 7 Factores del servicio al cliente



Fuente: Torres Gómez, 2018 pág 36

Naturaleza del Servicio al Cliente

Torres (2018) la atención o servicio al cliente, no siempre se la ha considerado de la misma manera en las compañías, conforme ha pasado el tiempo la atención al cliente ha ido evolucionando, enfocándose cada vez mas en la satisfacción del cliente.

A continuación, se muestra la evolución:

Como se puede observar en la figura 2, la producción se ofertaba indistintamente de conocer las necesidades de los clientes.

Figura 8 Gestión orientada a la producción



Fuente: Torres Gómez, 2018 pág 36

En la figura 3 se puede observar como las empresas tenían un acercamiento con los clientes y ofertaban diversos productos con el fin de satisfacer la demanda y lograr ganarle a la competencia.

Figura 9 Gestión orientada a las ventas



Fuente: Torres Gómez, 2018 pág 37

La figura 4 muestra la actualidad del servicio al cliente, las empresas se enfocan en conocer de manera personalizada las necesidades de los clientes, existiendo una retroalimentación mediante un servicio post venta con el fin de mejorar incluso desde la producción para adaptar la oferta a los consumidores.

Figura 10 Gestión orientada a los clientes



Fuente: Torres Gómez, 2018 pág 38

Objetivos de la atención al cliente

- Darle la facilidad al cliente de que elija de acuerdo con sus prioridades.
- Brindarle información sobre el producto o servicio adquirido para que pueda utilizarlo de manera eficiente y sacar el mayor provecho de ello.
- Cumplir con lo ofrecido del servicio o producto.
- Aceptar los comentarios emitidos por el cliente y dar seguimiento a los mismo.
- Presentar las respectivas disculpas por las posibles equivocaciones y enmendarlas en la brevedad posible.
- Realizar un adecuado servicio postventa para conocer la satisfacción del cliente.
 (Torres Gómez, 2018)

Clasificación de los Servicios

Servicio de productos

De acuerdo con (Pérez Rodríguez, 2012) el servicio de productos es aquel que se realiza de bienes materiales, e indica que existen dos componentes a tomarse en cuenta y son el grado de despreocupación y el valor añadido. Con respecto al primero la empresa trata de que el grado de despreocupación del cliente sea siempre cero, para ello se le dará la información completa del producto, es decir el costo, la manera de utilizarlo, el tiempo, las reparaciones, el mantenimiento, el transporte, se realizará una prueba del producto etc.

Por otro lado se tiene el valor añadido, en donde la empresa ofrece ese plus al cliente como lo es un descuento, la flexibilidad y eficiencia en la atención, etc.

Servicio de Servicio

El servicio al cliente de un servicio hace referencia a la atención que se brinda cuando la empresa ofrece un intangible, existen dos dimensiones importantes en cuenta y son la prestación y la experiencia que va a vivir el cliente. (Pérez Rodríguez, 2012)

La prestación: es la atención que se ofrece para cubrir las expectativas del cliente (Pérez Rodríguez , 2012).

La experiencia: Cuando un cliente desea adquirir un servicio, la experiencia se vuelve relevante en la compra, puesto que la elección del consumidor se enfocará en base a la atención, amabilidad, conocimiento, la imagen y reputación de la empresa, el entorno y la rapidez de las respuestas entro otros. (Pérez Rodríguez, 2012)

Los 7 pecados del servicio al cliente

Rodríguez (2012) indica que estos 7 pecados desaniman a los clientes a realizar la compra, puesto que los tratan de manera fría o evasiva.

A continuación, se detallan:

- Apatía: Demostrar al cliente falta de interés e indiferencia.
- Desaire: Prestarles poca atención a las necesidades del cliente.
- Frialdad: Tratar con hostilidad y poca calidez al cliente
- Superioridad: Mostrase con preeminencia y preponderancia, minimizando a los clientes.
- Robotismo: Referirse a los clientes de manera mecánica, dejando a un lado la atención personalizada.
- Evasivas: Elude la responsabilidad de lo que el cliente manifiesta.

2.2.5 Fidelización al cliente

La fidelización son todas aquellas estrategias, procesos, mecanismos y acciones que realiza una empresa para establecer un vinculo con el cliente y que este elija comprar el servicio o producto cada vez que lo necesite, convirtiéndolo de esta manera en un cliente frecuente que evitara elegir otras empresas.

De acuerdo con (Alcaide Casado, 2016) centra la fidelización en la empresa en un trébol conformado por un corazón y cinco pétalos que a continuación se describen.

Figura 11 Fidelización de una empresa



Fuente: (Alcaide Casado, 2016)

El corazón del trébol se alinea en la cultura organizacional de la empresa, la cual cada una de sus áreas deben estar dirigidas y enfocada hacia el cliente, así como la gestión que realiza la empresa para conocer la calidad del servicio que se brinda y las estrategias enmarcadas en el mejoramiento del trato, el producto y el servicio.

La información respectivamente la que se refiere a conocer todos los detalles, gustos, deseos y necesidades del cliente, para conocer de manera proactiva las señales de satisfacción o de desagrado del cliente, para esto existen herramientas como el CRM, Big Data, etc.

El Marketing Interno es una gestión importante dentro e la empresa, involucra el desempeño, la participación de todo el personal para la elaboración y ejecución de los procesos para lograr la fidelización y una excelente calidad en el servicio.

La comunicación es la base de la fidelización puesto que es el medio que vincula a la empresa con el cliente, conectando de este modo su parte emocional, pero para ello debe existe una correcta y adecuada comunicación, para evitar mal entendidos y comprender a profundidad lo que quiere expresar el cliente, con sus palabras y su lenguaje corporal.

La experiencia del cliente es el encuentro que tiene el cliente con la empresa, el cual debe de ser enriquecedora y satisfactoria para que de esta manera el cliente lo comparta con sus amigos, familiares de una manera agradable y se realicen interrelaciones.

Los incentivos y privilegios son los reconocimientos que la empresa debe de darle a los clientes fieles que son las bases de la empresa y quienes hacen que la misma obtenga rentabilidad. (Alcaide Casado, 2016)

Mecanismos de fidelización

Para lograr la frecuencia de un cliente y de esta manera fidelizarlos existe instrumentos como incentivos, privilegios, descuentos, cupones, tarjetas de reglaos, útiles para logrará que el cliente vuelva a regresar a efectuar otra compra, a continuación, se hablará de las más utilizadas:

Tarjetas de descuentos o de beneficios

Es una tarjeta electrónica que puede utilizar el titular de la tarjeta y que acumula puntos para canje de regalos, bonificaciones o descuentos en próximas compras.

Bonificaciones

Otorgado a los clientes por el cumplimiento de las condiciones que se establezcan por la adquisición del servicio o producto, como por ejemplo descuento por volumen de compras, descuento por pago anticipado o descuentos por promociones en servicios o productos específicos.

Cuponera de descuento

Utilizada para atraer a clientes nuevos y fidelizar a antiguos, este mecanismo tiene diversos objetivos como incrementar ventas, promocionar un nuevo producto, y evitar pérdida de clientes mediante la elección de servicios o productos de la competencia.

Beneficios a las empresas por la fidelización de clientes

Fidelizar a los clientes genera un sin número de beneficios para la empresa que a continuación se detallan:

- ✓ Genera solidez en la empresa
- ✓ Mayor rentabilidad con menos esfuerzo
- ✓ Incremento de productos complementarios
- ✓ Reflejan una imagen propicia en el mercado
- ✓ Generan un boca a boca, lo que es beneficioso para la empresa puesto que es publicidad no paga.

2.2.6 Barómetro Noruego de Satisfacción del Cliente (Modelo NCSB)

El desarrollo del modelo NCSB en el año 1998 tuvo su inicio y se basó en considerar un barómetro de medida de la satisfacción del cliente ACSI (American Customeer Satisfaction Index) que guarde una lógica de calidad, para en el año 2001, el modelo NCSB tuvo una evolución importante donde los autores M.Jonson, A.Gsutafsson, T.Wallin Andreassen, L.Lervik y J.Cha, (Johnson, Gustafsson, Wallin Andreassen, Lervik, & Cha, 2001) proponen algunas modificaciones al modelo utilizando el modelo anterior detallando el concepto de calidad percibida a través del modelo SERVQUAL, agregaron constructo como el de imagen corporativa, cambios en la variable comportamiento de quejas por "gestión de quejas", otro cambio significativo fue el de proponer la "variable precio" en reemplazo de la variable valor percibido justificándose la propuesta del modelo modificado en base a estudios de algunas industrias y utilizando el análisis factorial (Ospina Pinzón & Gil Saura, 2011).

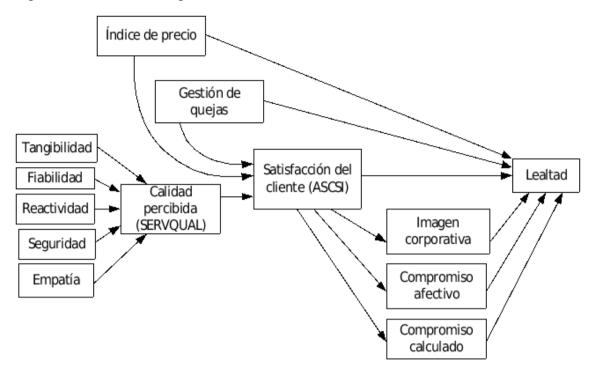


Figura 12 Modelo Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)

Fuente: (Johnson, Gustafsson, Wallin Andreassen, Lervik, & Cha, 2001)

Las variables e índices del modelo NCSB

Tabla 3 Variables e índices del modelo NCSB

Variables	Índices		
Precio	Precio comparado con la calidad		
	 Precio comparado con otras compañías 		
	Precio comparado con las expectativas		
Satisfacción (NCSB)	Satisfacción Global		
	 Desconfirmación de las expectativas 		
	Rendimiento comparado con el producto o servicio ideal del cliente en la misma categoría		
Imagen	Imagen comparativa con otras compañías		
	Imagen de la tienda		

Quejas	 Imagen corporativa global Percepción de los amigos del cliente acerca de la imagen corporativa Compensación ofrecida por la compañía Trato respetuoso de los empleados ante los reclamos del cliente
Compromiso efectivo	 Placer de ser cliente de la compañía Identificación con lo que significa la compañía
	 Reciprocidad en la relación Sentimiento de pertenencia respecto de la compañía
Compromiso calculado	 Beneficios vs costes de las alternativas Coste económico si la relación se rompe Ventajas de la localización frente a otras compañías
Lealtad	 Probabilidad de recompra Probabilidad de hablar favorablemente a otros acerca de la compañía Probabilidad de recomendar la compañía a otros

Fuente: (Johnson, Gustafsson, Wallin Andreassen, Lervik, & Cha, 2001)

2.2.7 Modelo de discrepancias

El modelo de las discrepancias o el manejo de las brechas, se basa en un estudio realizado por los autores A.Parasuraman, Leonard L. Berry, Valerie A. Zeithaml, donde proponen un estudio de la calidad de servicio percibida como una medida de desempeño basada en el cliente a través de un modelo extendido calidad de servicio donde se identifica las barreras que aparecen en la organización al momento de la verdad (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991).

El modelo propuesto por los autores identifica el constructo de 5 brechas (GAP):

El GAP 1 hace relevancia de la brecha que existe entre las expectativas del cliente, que eso lo define el modelo SERVQUAL, con sus dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de reactiva, seguridad, empatía, el cual permite conocer en detalle al

consumidor y que cuales aspectos son relevantes e indicadores de calidad para el cliente, y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

El GAP 2 hace referencia de la brecha que existe entre las acciones y decisiones que toman los gerentes o directivos de las empresas respecto a los estándares de servicio ofrecido pensando en las expectativas de los clientes y los criterios verdaderos que los clientes tienen sobre calidad del servicio, en donde lo lógico sería que las especificaciones de calidad de los servicios sean consecuentes con las percepciones que tienen sobre las expectativas de los clientes.

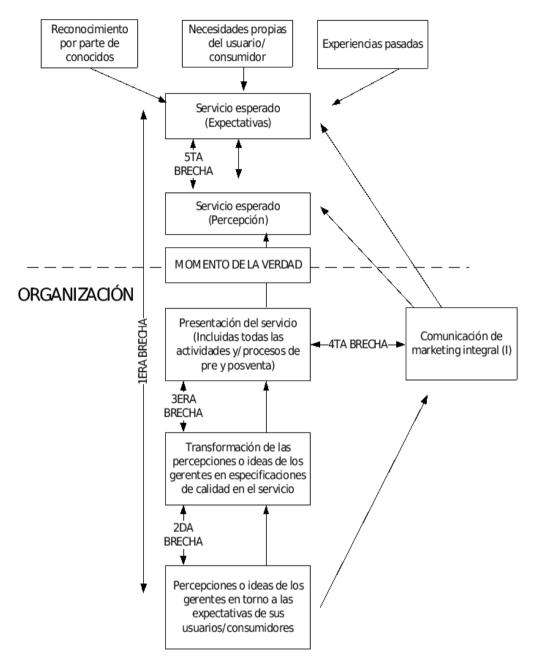
El GAP 3 hace referencia sobre la brecha entre las especificaciones de los estándares de calidad de servicio y lo realmente ofrecido en el servicio, el tener la información de los requerimientos del cliente y conocer el cliente no garantiza un cumplimiento sostenido de la calidad de servicio ofrecido al cliente, para ello es necesario controlar el proceso de la entre a de los servicios.

El GAP 4 hace referencia de la discrepancia entre el servicio que realmente ha recibido el cliente y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo, esta brecha hace alusión a la coherencia que debe existir entre lo comunicado (promesas, ofertas, compromisos, etc.) al cliente a través del marketing y el servicio entregado al cliente, lo ideal es dar cumplimiento a la expectativa generada a través de los comunicados para la percepción del cliente sobre el servicio recibido sea correcto.

El GAP 5 hace referencia de la discrepancia entre el servicio esperado (expectativas) y la percepción del servicio recibido, esta última depende y está en función de los GAP 1, GAP 2, GAP 3 Y GAP 4, mientras mejor se gestionen se cerrará la brecha 5.

Figura 13 Modelo de discrepancia

USUARIO CONSUMIDOR



Fuente: (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991)

2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

El desarrollo del CRM se identifica que algunas empresas comenten el error de considerarlo como una tecnología de información que les permitiría gestionar las necesidades de los clientes, en otras empresas se lo ha considerado como una opción

para ocultar el mal manejo de los productos o servicios pretendiendo sustentarse con una propuesta de CRM, sin embargo, son errores de los mas comunes que desdibujan el enfoque del CRM como estrategia.

Al considerar el CRM de manera integral y con un enfoque estratégico, las propuestas metodológicas de (CRM) administración personalizados de relaciones con el cliente, son variadas y muchas dependen de la naturaleza del negocio, sin embargo, hay un patrón que se puede evidenciar en el siguiente cuadro.

Propuestas de CRM con enfoque estratégico

Tabla 4 Propuestas de CRM con enfoque estratégico

	Martínez,	Adrian Payne,	Frederick	Francis	Propuesta
	Abad, &	Elsevier, 2005	Hong-kit	Buttle and	metodológica
	Navarro,	(b)	Yim, Rolph	Stan	de, G. Yépez y
	2005 (a)		E.	Maklan,	C. Vásquez,
			Anderson,	Routledge,	2020
			and	2019 (d)	
			Srinivasan		
			Swaminatha		
			n, 2014 (c)		
Fase I	Análisis	El proceso de	Enfocarse	Desarrollo	Analizar e
	Situacional	desarrollo de la	en clientes	de la	Identificar al
		estrategia	claves	estrategia	cliente actual
				del CRM	
Fase	Fijación de	El proceso de	Organizació	Construir la	Adquirir
II	los elementos	creación de	n en función	base del	nuevos clientes
	organizacion	valor	del CRM	proyecto	con una
	ales			CRM	propuesta
					valor clara
Fase	Estrategias de	El proceso de	Administrac	Especificaci	Retener los
III	marketing	integración	ión del	ones y	clientes
	relacional	multicanal	conocimient	selección de	actuales con
			o del cliente	socios	marketing
				estratégicos	relacional
Fase	Implementaci	El proceso de	CRM	Implementa	Nutrir
IV	ón	gestión de la	basado en la	ción	relaciones a
		información	TI		largo plazo
Fase	Evaluación y	El proceso de		Evaluación	Evaluación y
V	control	evaluación de		de	control
		desempeño		desempeño	

Fuente: (a) (Salazar, Salazar, & Guaigua, 2017), (b) (Payne, 2005), (C) (Hong-kit Yim, Anderson, & Swaminathan, 2014), (d) (Buttle & Maklan, 2019)

Estudios científicos sobre la comprensión del CRM establecen los criterios sobre las dimensiones, los cuales fueron validados por estudios factoriales exploratorios, en su

estudio los autores L.Sin, A.Tse y F.Yim encontraron cuatro dimensiones: Enfoque en clientes claves, Organización para la gestión de relaciones con el cliente, Administración del conocimiento, Tecnología para el CRM (Sin, Tse, & Yim, 2004), al igual que estudios más recientes ratifican esas dimensiones como lo definen A.Mohammad, B.Rashid y S.Tahir, en incluso refieren sus impactos positivos en el desempeño organizacional como el financiero, clientes y procesos internos (Mohammad, Rashid, & Tahir, 2013).

En el trabajo de investigación realizado por A.Ullah, S.Iqbal, S.M.Shams, desarrollado en una empresa de servicio para conocer las demandas cambiantes de los clientes a través de las dimensiones del CRM y su gestión, las dimensiones definidas del CRM en este trabajo fueron La administración centrada en el cliente, especificándose la segmentación del cliente, la personalización del clientes, diferenciación del servicio, el valor del cliente y el conocimiento del cliente, La organización del CRM, especificándose la estructura de la organización, compromiso organizacional, y rendimiento de empleados y la Operación del CRM, especificándose la tecnología usada para el CRM, manejo de pedidos y servicios, atención de quejas, interpretación pre/post venta y proceso de mercadeo (Ullah, Iqbal, & Shams, 2020).

3. METODOLOGÍA (redactado en tiempo pasado)

Para el desarrollo de la propuesta metodológica fue necesario levantar información de cuál es la opinión de los estudiantes y el personal administrativo de la Universidad, utilizando las dimensiones del modelo SERVPERF para definir la calidad de servicio percibido por los estudiantes al igual que el nivel de satisfacción que tienen, esta información ayudó a que se entienda cuales son las debilidades y fortalezas en la propuesta de valor de la universidad a sus clientes.

La encuesta realizada al personal administrativo sirvió para detectar la percepción que tienen respecto a la propuesta de valor de la empresa y como este es ofertada a los estudiantes y determinar esas brechas que pudieran existir, para encontrar si existe fortaleza o debilidad.

3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis es la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil y el personal administrativo de la misma.

3.2. Población

La población es considerada los estudiantes de las distintas carreras, la misma que está conformada por 8000 estudiantes y del personal administrativo se consideraron 13 directivos.

3.3. Tamaño de muestra (si aplica)

Al ser el tamaño de la población conocida, para el cálculo de la muestra se puede realizar utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N x Z_{\alpha}^{2} x p x q}{d^{2}(N-1) + Z_{\alpha}^{2} x p x q} = 366$$

N = Tamaño de la población, N = 8000

Z = nivel de confianza del 95%, $Z_{\alpha} = 1.96$

p = probabilidad de éxito, o porción esperada, p = 0.5

q = probabilidad de fracaso, q = 0.5

d = precisión (error máximo admisible en términos de porción), d = 5%

Para el caso del personal administrativo, al ser pequeña la población se realizó la encuesta a todo el personal.

3.4. Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?

El método que se empleó es detectar las debilidad y fortalezas de la propuesta de valor ofertada por la universidad para definir cuáles son las dimensiones del modelo ECSI que se pueden desarrollar y justificar en la propuesta metodológica, a través de la opinión de los estudiantes, para este proceso también es importante el aporte del personal de directivos administrativos ya que permitirá encontrar las brechas a través del modelo de discrepancias entre lo requerido por el cliente y lo que la organización ofrece.

El conocer la opinión del cliente sobre la percepción que tienen sobre la calidad de servicio recibida, sobre las quejas, sobre el nivel de satisfacción y lealtad permite conocer las debilidades y fortalezas que pueden ser corregidas para generar una propuesta metodológica de un CRM con enfoque estratégico.

En el análisis de las brechas es importante para conocer las diferencias que existen entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas a esto se lo conoce como el GAP 1, la segunda brecha es entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad a esto se lo conoce como el GAP 2, la tercera brecha es entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido a esto se lo conoce como el GAP 3, la cuarta brecha es entre el servicio real y lo que comunica a los clientes sobre el mismo a esto se lo conocer como GAP 4, el GAP 5 es la brecha que existe entre las expectativas del servicio y la percepción del servicio, el cual se lo analizó a través del modelo ECSI.

3.5. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

3.6. Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?

La técnica de recolección de datos fue a través de un cuestionario de 42 preguntas, con respuesta de la escala de likert, realizada a los estudiantes enviada por correo y desarrollada en Google Form.

3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Las herramientas de SPSS y Excel fueron las utilizadas para la tabulación de la información, el análisis e interpretación de datos se lo realizó a través del método descriptivo.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Para determinar una propuesta metodológica de un plan estratégico de CRM, es necesario analizar Calidad del servicio y la fidelización del cliente, y con el respectivo rigor científico demostrar la relación que existe y qué dimensiones tienen mayor peso y cuáles no.

Con esto es importante definir preguntas de investigación donde se desea conocer la relación entre las variables:

Pregunta 1: Si existe relación entre las dimensiones de la calidad de servicio (Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía) y la satisfacción de cliente. Qué busca: comprender qué dimensiones de la calidad de servicio se relaciona más con la satisfacción del cliente y aquellas que no tienen mucha relación pueden no ser relevantes para el estudiante o son una debilidad de la universidad.

Tabla 5 Existe relación entre las dimensiones de la calidad de servicio (Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía) y la satisfacción de cliente.

Correlaciones

SSatisfaccion ,674** Rho de Spearman STangibilidad Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) ,000 400 Coeficiente de ,730 SFiabilidad correlación Sig. (bilateral) ,000 400 Coeficiente de ,755 SCapacidadRespuesta correlación Sig. (bilateral) ,000 Ν 400 ,752** Coeficiente de SSeguridad correlación Sig. (bilateral) ,000 N 400 ,729 SEmpatia Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) ,000 400 Ν

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de correlaciones se puede evidenciar que para el estudiante es más relevante la capacidad de respuesta (Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio) y Seguridad (Conocimiento o atención mostrada por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza), ya que estas dos dimensiones demostraron mayor correlación, las dimensiones de fiabilidad y empatía guardan relación con la satisfacción del cliente pero en menor

^{**.} La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

grado, y de todas las dimensiones la Tangibilidad (Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personas y materiales de comunicación)

Pregunta 2: Si existe relación entre la calidad de servicio, índice de precio y gestión de quejas con la satisfacción del cliente. Qué busca: comprender qué dimensiones se relaciona más con la satisfacción del cliente y aquellas que no tienen mucha relación pueden no ser relevantes para el estudiante o son una debilidad de la universidad.

Tabla 6 Relación entre la calidad de servicio, índice de precio y gestión de quejas con la satisfacción del cliente

Correlaciones

			SSatisfaccion
Rho de Spearman	SPrecio	Coeficiente de correlación	,667**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400
	SQuejas	Coeficiente de correlación	,684**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400
	SCalidaddeservicio	Coeficiente de correlación	,798**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400

^{**.} La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de correlaciones se evidencia que si existe una relación de la satisfacción del cliente con el precio, quejas y calidad de servicio, evidenciándose que la calidad del servicio tiene una mayor relación con la satisfacción pudiendo ser esto muy relevante para el estudiante, no sucede lo mismo con el precio ya que demuestran la relación más baja pudiendo ser esto por una debilidad de la universidad o es un tema de poca relevancia para el estudiante, el tema de las quejas no demuestra una alta relación con satisfacción pudiendo ser esto por una debilidad de la Universidad o no es de relevancia en la satisfacción del estudiante.

Pregunta 3: Si existe relación de índice de precio, gestión de quejas, imagen corporativa, compromiso afectivo, compromiso calculado, satisfacción del cliente con lealtad. Qué

busca: comprender qué dimensiones se relaciona más con la lealtad del cliente y aquellas que no tienen mucha relación pueden no ser relevantes para el estudiante o son una debilidad de la universidad.

Tabla 7 Relación de índice de precio, gestión de quejas, imagen corporativa, compromiso afectivo, compromiso calculado, satisfacción del cliente con lealtad.

Correlaciones

			SLealtad
Rho de Spearman	SPrecio	Coeficiente de correlación	,484**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400
	SQuejas	Coeficiente de correlación	,631**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400
	Simagen	Coeficiente de correlación	,784**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400
	SCompromisoEfectivo	Coeficiente de correlación	,769**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400
	SCompromisoCalculado	Coeficiente de correlación	,622**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400
	SSatisfaccion	Coeficiente de correlación	,742**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	400

^{**.} La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La dimensión imagen tiene una mayor relación con la lealtad siendo una fortaleza para la universidad, al igual que el compromiso efectivo, siendo relevante para el estudiante en el tema de pertenencia y sentirse identificado con la universidad, la satisfacción del cliente está relacionado con la lealtad pudiendo ser esto producto de la capacidad de respuesta de institución, la seguridad brindada a los estudiantes, la fiabilidad y el

manejo de quejas. No se demuestra una alta relación el con compromiso calculado pudiendo ser esto una debilidad de la universidad o algo que lo considera irrelevante el estudiante, como también lo es el precio y las quejas.

Identificar el tipo de cliente y conocerlo en detalle es importante para el desarrollo de una estrategia de CRM, al igual que identificar si la estructura organizacional cuenta con el esquema para desarrollar estrategias de relaciones con los clientes y poder lograr objetivos con los planes de fidelización del cliente.

Modelo de brechas

Figura 14 Modelo de brechas

USUARIO CONSUMIDOR Reconocimiento Experiencias pasadas del usuario, por parte de conocidos consumidor Servicio esperado (Expectativas) 5TA BRECHA Servicio esperado (Percepción) M OM ENTO DE LA VERDAD ORGANIZACIÓN Presentación del servicio (Incluidas todas las actividades y/ procesos de Comunicación de -4TA BRECHAmarketing integral (I) pre y posventa) 3ERA BRECHA Transformación de las percepciones o ideas de los gerentes en especificaciones de calidad en el servicio 2DA BRECHA Percepciones o ideas de los gerentes en torno a las expectativas de sus usuarios/consumidores

Fuente: (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991)

Resultados del GAP 1

Tabla 8 Resultados del GAP 1

GAP 1	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	15,38%	53,85%	30,77%	100,00%
Pregunta 2	7,69%	76,92%	15,38%	100,00%
Pregunta 3	0,00%	38,46%	61,54%	100,00%
Total	7,69%	56,41%	35,90%	100,00%

El GAP #1 trata de las brechas entre la expectativa del cliente y lo que la empresa entiende sobre esas expectativas, en la pregunta 1 evidencia que no hay una certeza completa tanto así que 53.85% de los encuestados contestaron de acuerdo y el 15.38% contestó de manera indiferente esto se puede dar porque no se conoce con antelación qué aspectos de la calidad o nivel de servicio son requeridos por el cliente, si bien la misión de la institución define cual es su grupo prioritario de clientes el mismo debe analizarse en detalle quienes son sus clientes y que requerimientos tienen sobre el servicio que oferta la institución.

La pregunta 2 ahonda en el conocimiento sobre el cliente que deben tener todas las instancias de la institución para estructurar procesos, políticas y normativas que fomenten a cerrar la brecha 1, de acuerdo con el resultado de la encuesta se manifiesta que el 76.92% que contestó de acuerdo sobre conocer con precisión el requerimiento de lo que espera el estudiante, al no contestar completamente de acuerdo sólo un 15.38% manifiesta la incertidumbre que existe sobre el tema.

La pregunta 3 busca indagar sobre el nivel de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para la prestación del servicio de calidad, contestando un 61.54% totalmente de acuerdo lo cual indica que hay conocimiento de su accionar dentro del proceso del desarrollo de la entrega de la calidad de servicio.

Resultados del GAP 2

Tabla 9 Resultados del GAP 2

GAP 2	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	15,38%	15,38%	53,85%	15,38%	100,00%
Pregunta 2	46,15%	30,77%	15,38%	7,69%	100,00%
Total	30,77%	23,08%	34,62%	11,54%	100,00%

El GAP 2 busca conocer la discrepancia que pueda existir entre el conocimiento que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad, como la pregunta 1, indica que el 53.85% está de acuerdo en que las especificaciones de calidad de los servicios que tiene la institución son consecuentes con las expectativas de los clientes, pero el restante de los encuestados se dispersa su respuesta entre 15.38% está en desacuerdo con esa afirmación, 15.38% es indiferente a esa afirmación y apenas un 15.38% está totalmente de acuerdo.

La pregunta 2 interioriza sobre la percepción del directivo sobre lo realista o poco razonable que puedan ser los requerimientos de los clientes, en este caso el mayor porcentaje (46.15%) se concentra en estar en desacuerdo con esa afirmación, para un 30.77% es indiferente la afirmación, y para aproximadamente un 23% están de acuerdo con la afirmación.

En este GAP se puede evidenciar que los directivos son conscientes con los requerimientos de calidad de los estudiantes, considerándolos que son realizar y razonables, pero no está completamente de acuerdo que las especificaciones de calidad son consecuentes con esas necesidades requeridas.

Resultados del GAP 3

Tabla 10 Resultados del GAP 3

GAP 3	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
Pregunta 1	15,38%	30,77%	30,77%	23,08%	0,00%	100%
Pregunta 2	15,38%	23,08%	30,77%	15,38%	15,38%	100%
Pregunta 3	15,38%	0,00%	38,46%	38,46%	7,69%	100%
Total	15,38%	17,95%	33,33%	25,64%	7,69%	100%

El GAP 3 hacer referencia sobre lo planificado de recurso y capacidades en la entrega de servicio y lo realmente ofrecido, todas respuestas de este GAP son dispersas no se parcializan por alguna de las escalas definidas ninguna de ellas supera el 40%, la pregunta 1 busca indagar sobre los complicado o rígidas que pueden ser las especificaciones de calidad del servicio ofrecido, aproximadamente un 46% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo con la afirmación, respecto a un 23% que indica estar de acuerdo con la afirmación, esta disparidad demuestra que para ciertos directivos que no es claro o le resulta complicado los criterios y especificaciones de calidad ofrecida a los estudiantes.

La pregunta 2 busca indagar sobre los roles que deben desempeñar las áreas de la institución para la entrega de calidad de servicio, las respuestas a esta pregunta están dispersas demostrándose que existe ambigüedad de los roles que cada área debe desempeñar ya que aproximadamente el 38% manifiesta que no existe ambigüedad, un 30% es indiferente y aproximadamente un 30% manifiesta que existe ambigüedad, esto genera que el GAP 3 se vuelva relevante.

La pregunta 3 busca conocer si existen desajuste entre las actividades que realizan los empleados y las funciones que están asignadas para ese cargo, las respuestas de los encuestados tienden aproximadamente a dar un total de 46% en estar de acuerdo que no existe esa claridad de las funciones en empleados desempeñan alguna labor en lea entrega de calidad de servicio.

En esta GAP 3 se puede evidenciar que hay un desajuste de funciones, una no claridad de los procesos al momento de la entrega de calidad del servicio al cliente, pese a no ser complicadas o rígidas las especificaciones de calidad requeridas por el cliente.

Resultados del GAP 4

Tabla 11 Resultados del GAP 4

GAP 4	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Pregunta 1	7,69%	30,77%	30,77%	30,77%	100%
Pregunta 2	15,38%	53,85%	23,08%	7,69%	100%
Total	11,54%	42,31%	26,92%	19,23%	100%

Fuente: Elaboración propia

El GAP 4 busca indagar sobre las comunicaciones que se hacen a los clientes sobre el servicio real ofrecido, si existiera o no alguna discrepancia entre ello, la pregunta 1 busca indagar sobre la dificultad de superar la expectativas del cliente una vez generada una comunicación sobre algún servicio, existe un equilibrio de criterios en las respuestas, ya que el 30.77% opina estar en desacuerdo con la afirmación, para un 30.77% es indiferente y para el 30.77% manifiesta estar de acuerdo con la afirmación, esta postura si deja en duda si las comunicaciones elevan las expectativas del cliente y realmente se hace difícil después superar esas expectativas.

La pregunta 2 busca indagar sobre la incongruencia que pudiera existir entre lo ofrecido en una campaña de marketing y el real nivel de servicio de la institución, es evidente las posturas de los encuestados al manifestar que están en desacuerdo con esa afirmación aproximadamente un 68%, generando un criterio de que lo ofrecido en campañas de marketing es consecuente con el servicio ofrecido.

En este GAP la comunicación y el marketing es importante para dar a conocer la calidad de servicio ofrecido sin necesidad de caer en ofertas que después no se puedan concretar, los criterios en general han estado parcializados, pero si es claro que la institución no oferta más allá de lo que realmente puede cumplir.

Tabla 12 Tabla de resumen de GAP

Etiquetas de fila	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
GAP 1	0,00%	0,00%	7,69%	56,41%	35,90%	100%
GAP 2	0,00%	30,77%	23,08%	34,62%	11,54%	100%
GAP 3	15,38%	17,95%	33,33%	25,64%	7,69%	100%
GAP 4	11,54%	42,31%	26,92%	19,23%	0,00%	100%
Total	6,92%	20,00%	22,31%	35,38%	15,38%	100%

En resumen se pude evidenciar que uno de los GAP de influencia está en el GAP 1 el cual indica sobre la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas, existiendo un criterio dividido en el GAP 2 que trata sobre la discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad de servicio, existiendo también un criterio divido en el GAP 3 que trata sobre las discrepancias de las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido, es decir que el 15.38% está totalmente en desacuerdo que existiera una discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente, pero el asunto se dispersa cuando un 17.95% está en desacuerdo y que un 25.64% está de acuerdo que existe discrepancia, esto manifiesta que al o estar claro los criterios si es real esta brecha, la GAP 4 que habla sobre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo, es manifiesto de que no hay esa discrepancia ya que los encuestados en su mayoría manifestaron estar en desacuerdo.

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

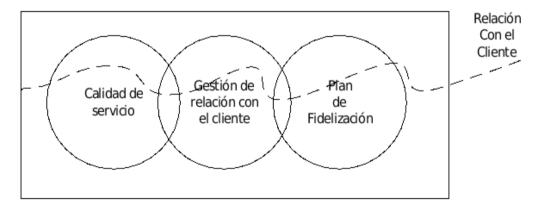
El establecimiento de un CRM con una concepción integral y estratégica a través del análisis e implementación de estrategias centradas en el cliente, identificando los tipos de clientes con los que cuenta la organización conociendo en detalle cual es el perfil del

cliente y se generen así atenciones personalizadas con el objetivo de plantear relaciones a largo plazo con mejores índices de satisfacción y fidelización.

Los estudios sobre la implementación de CRM en instituciones de servicios identificaban que la dimensión tecnológica tiene impacto bajo que sobre la rentabilidad de la empresa o sobre la competitividad, dando más peso y relevancia a dimensiones de planificación estratégica.

El modelo de negocio de la UPS es de tipo de B2C, en la generación de servicio, la propuesta metodológica de un Plan estratégico basado en la gestión de la relación con el cliente, tomando como base la calidad del servicio para lograr la fidelización del cliente, busca crear un hilo conductor que permita articular varias teorías para aterrizar en un plan estratégico puntual donde se puedan alinear las capacidades y recursos de la empresa para el desarrollo y mejora de la calidad del servicio, donde se puedan identificar las debilidades de la empresa para que puedan transformarse en fortalezas encaminadas a mejorar la calidad del servicio, aunado con un plan de incentivos en función de las posibilidades de la institución y que promuevan la fidelización del cliente.

Figura 15 Modelo de negocio



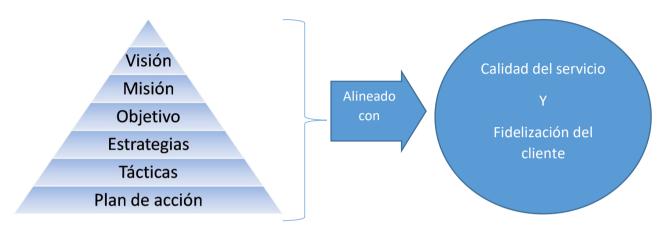
Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Premisas o supuestos (lo que debe existir para que se pueda implementar la propuesta metodológica y tecnológica)

El desarrollo de la estrategia del Gestión del Cliente (CRM), no sólo consiste en implementar una herramienta de seguimiento y control o sólo plantear un sistema computacional que permita facilitar la gestión de datos para conocer al clientes, sino que

el propósito va más allá de eso, busca alienar a la institución en función de sus capacidades y recursos para la propuesta de una calidad de servicio que permita ser percibida por el cliente, el desarrollo de la estrategia y la alineación estratégica es vital para que toda organización esté enfocada en el desarrollo de la calidad de servicio en cada instancia y desarrollo de procesos de fidelización del cliente.

Figura 16 Alineación formal de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

El proponer una planeación estratégica debe tener clara su Visión, cómo se proyecta la empresa hacia un futuro determinado, su Misión, tener claro la razón de ser de la empresa, su naturaleza y rol que desempeña, sus Objetivos, que nacen producto de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en función de la visión y misión, sus Estrategias, el cómo lograr conseguir los objetivos propuestos optimizando las capacidades y recursos con los que cuenta empresa, y sus Tácticas, que representan el paso a paso de la implementación de la estrategias, de esta manera se desarrolla un modelo de negocio que responde a la calidad de servicio y es el terreno propicio para desarrollar planes de fidelización.

Alinear la organización (planificación estratégica formal) a un cambio estratégico enfocado a la calidad del servicio y la fidelización de los clientes es lo importante al momento de desarrollar una propuesta de gestión del cliente, en otras palabras, es direccionar toda la cadena de valor de la empresa, la misión, visión, objetivos, estrategias, tácticas y plan de acción, a conseguir niveles mejores de calidad de servicio para obtener la fidelización del cliente.

Es necesario un modelo de negocio claro que especifique la propuesta de valor que recibirá el cliente, el cual está dado en base a los recursos y capacidades propio de la

empresa, dada por socios claves que permiten desarrollar actividades diferenciadoras, actividades claves que registren al cultura organizacional y la experiencia de la institución, pensada en generar valor para el cliente, la propuesta de valor es el nivel de calidad ofrecido al cliente, considerando las percepciones y cuales son las necesidades del mismo, para ello es importante conocer al cliente, segmentarlo para crear las respectivas propuestas de valor.

Para desarrollar una estrategia de CRM buscando la calidad de servicio y la fidelización, ya no se puede tratar al cliente en un solo grupo, es necesario conocerlo en detalle y sobre todo cuales son las dimensiones de calidad que valora el cliente. La institución puede tener una propuesta de valor en función de sus capacidades y recursos ahora le tocaría es buscar clientes que perciban y se identifique con esa propuesta de valor, para ello sirve la segmentación de clientes evitando así tener clientes que desgastan la gestión porque el modelo de propuesta de valor de la institución jamás logrará satisfacer a ese cliente.

Los supuestos necesarios para el desarrollo de una propuesta metodológica son:

- La institución debe tener claramente definido el perfil del cliente y conocer en detalle la percepción de calidad del cliente
- La institución debe tener la planificación estratégica centrada en el marketing relacional.
- La institución debe tener un plan de desarrollo de capacidades los colaboradores centrada en el marketing relacional.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

El Objetivo de la propuesta metodológica es generar una hoja de ruta para el desarrollo de CRM como estrategia alineada a la calidad del servicio, relación con el cliente, buscando la fidelización del cliente, la hoja de ruta basada en la realidad de la institución y las relaciones de las dimensiones de la calidad y la fidelización del cliente.

4.2.3. Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).

El desarrollo de la propuesta metodológica se centra en el área del marketing, procesos operacionales organizacionales y procesos de planificación estratégica, previo a ello deben existir los supuestos necesario para el desarrollo de esta propuesta metodológica.

4.3. Responsables de la implementación y control

Para definir los responsables de la implementación y control de la propuesta metodológica, se sugiere que esté liderado por el vicerrectorado de sede, con una comisión de desarrollo e implementación que esté conformado por responsables de marketing, áreas responsables de contacto con el cliente y el responsable de planificación estratégica.

4.4. Fases para su puesta en práctica

Para poder desarrollar la propuesta metodológica "Calidad de servicio y Fidelización: Propuesta metodológica de Plan estratégico basado en la gestión de la relación con el cliente", es necesario preparar el terreno previamente, es decir la institución debe generar una cultura centrada en el cliente, donde los procesos sostengan estos criterios, aunque no es el propósito de este trabajo se sugieren llevar a cabo estas fases previas antes de desarrollar la estrategia basado en la relación con el cliente.

Tabla 13 Fases previas

Fase	es .	Descripción	Responsables
1	Análisis de la empresa	Realizar un análisis de la misión, visión y objetivos, para determinar si describen correctamente la propuesta de valor que se oferta a los clientes. Realizar un análisis de los recursos y capacidades con los que cuenta la institución orientados a verificar que los recursos (económicos, infraestructura, procesos, tecnología, etc.) están orientados a desarrollar calidad de servicio y la propuesta de valor de la institución, también es importante definir si las capacidades (experiencia y conocimientos) son los requeridos y suficientes en los distintos contactos que	El área de planificación. El área de recursos humanos. Las áreas que son punto de contacto con los clientes.

		se tienen con los clientes. Es necesario analizar el tipo de cliente que tiene la institución y segmentarlo de acuerdo con las distintas necesidades de calidad de servicio que requieran.	
2	Plan estratégico	Establecer las estrategias necesarias para el desarrollo de la calidad de servicio (propuesta de valor propia de la institución), definir cómo se logrará el objetivo de tener una propuesta de valor adecuada al tipo de cliente de la institución o los distintos segmentos identificados.	El área de marketing, las áreas de contacto con el cliente y planificación
3	Calidad del Servicio	Desarrollar la propuesta de valor (la oferta de calidad de servicio) en función de la capacidad y recursos de la institución	El área de marketing, las áreas de contacto con el cliente
4	Gestión de la relación el cliente	El desarrollo de la estrategia de marketing relacional	El área de marketing, las áreas de contacto con el cliente

Tabla 14 Tabla de las fases macro de la estrategia del CRM

FASES	DESCRIPCIÓN
FASE 1	Analizar e Identificar al cliente actual
FASE 2	Adquirir nuevos clientes con una propuesta valor clara
FASE 3	Retener los clientes actuales con marketing relacional
FASE 4	Nutrir relaciones a largo plazo
FASE 5	Evaluación y control

Fuente: Elaboración propia

DESARROLLO DE LAS FASES MACRO

FASE 1: Analizar e Identificar al cliente actual

- Analizar las percepciones de los clientes sobre las dimensiones calidad, por carrera y por ciclos.
- Segmentar los clientes actuales en función de lo que perciben como calidad de servicio
- Desarrollar propuestas de valor personalizadas a los segmentos de clientes identificados

FASE 2: Adquirir nuevos clientes con una propuesta valor clara

- Definir la propuesta de valor en base a la fase previa.
- Desarrollar planes de marketing que comuniquen la propuesta de valor definida y cumplir la expectativa del cliente.
- Definir la comunicación adecuada al cliente adecuado.

FASE 3: Retener los clientes actuales con marketing relacional

- Estudiar y definir el problema del negocio a resolver (esto se identifica con la evaluación de la calidad y los GAP's),
- El modelo de negocio CANVAS y BSC ayudan a identificar el problema y definirlo, Hipótesis a validarse:
 - o Procesos claves no centrados a la satisfacción del cliente,
 - o Políticas no centradas en el cliente,
 - o Normativas no centradas en el cliente,
 - Servicio no centrado en el cliente.
 - Oferta de valor no centradas en el cliente,
 - o Proveedores claves que no aportan a la propuesta de valor,
 - Clientes que no les gusta la propuesta de valor de la empresa o una propuesta de valor equivocada para el cliente correcto
 - O Qué se necesita para mejorar la relación con sus clientes.
- Desarrollar las relaciones internas
 - Comunicación personalizada a los segmentos de clientes internos (empelados) identificados de acuerdo, a la percepción de calidad requerida por el cliente de cada punto de contacto.
 - Generar datos mas allá de los económicos que permitan conocer mas a los clientes actuales y que cada punto de contacto con el cliente debe generar datos para ser manejados por todos los puntos de contacto con el cliente.
 - Con la información unificada y conocida por todos los puntos de contacto, se puede empoderar a cada área para dar mayor libertad de tomar decisiones en miras de solucionar problemas de los clientes.
- Desarrollo de relaciones laterales
 - Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de distintas industrias para el desarrollo de prácticas y bolsa de trabajo.
 - Desarrollar alianzas con sectores vulnerables o que tengas necesidades en donde las capacidades académicas de la institución pueden contribuir a mejorar.
- Relaciones con proveedores
 - Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que permitan garantizar que las dimensiones de la calidad del servicio sean sostenibles en el tiempo para en función de la percepción del cliente.
- Relación con los clientes

- Crear base de datos sobre información de los clientes y que cada punto de contacto con el cliente alimente esta base de datos.
- Generar reportes y análisis de datos para el área de marketing y admisiones para dar una atención adecuada.
- Generar propuestas de valor y protocolos personalizadas a los distintos segmentos de clientes identificados.

FASE 4: Nutrir relaciones a largo plazo

- Gestión centrada en el cliente
 - La empresa debe tener una estructura de atención al cliente que permita atender de manera óptima a grupos de clientes que requieren oferta de valor distintas.
 - La empresa debe contar con servicios personalizados a los clientes claves o por grupos de valor.
 - La empresa debe contar con servicios únicos y diferenciadores respecto a la competencia.
 - Desarrollar un sistema analítico formal que permita identificar y desarrollar relaciones con clientes de mayor valor.
 - Desarrollar un sistema analítico formal que permita constantemente valorar al cliente.
 - Desarrollar un sistema integrado de información de varias áreas funcionales para dar respuesta completa, precisa y rápida al cliente.
 - Desarrollar un sistema con Inteligencia Artificial que permita predecir las expectativas del cliente.
 - O Desarrollar un sistema de aprendizaje y conocimiento del cliente que permita comprender las necesidades de los clientes claves.
 - Desarrollar canales de comunicación continua con el cliente de forma bidireccional.
 - Desarrollar un sistema de información disponible para las áreas y puntos de contacto relevantes.
- Organización de gestión de relaciones con el cliente
 - La estructura organizacional de la empresa debe estar alineada con CRM y diseñada con enfoque al cliente.
 - La institución debe estar organizada en función del cliente y no de los servicios que se ofrecen.
 - La dirección de la empresa debe estar involucrada directamente en los lineamientos del CRM
 - o El CRM debe formar parte de la misión de la empresa.
 - En los objetivos estratégicos de la empresa deben incluirse aquellos referentes al CRM como ingreso de nuevos clientes, retención y desarrollo de los clientes, y recuperación de clientes.
 - La dirección de la empresa debe frecuentemente reunirse con los mandos medios para tratar temas de CRM
 - Se deben desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados a través de capacitaciones, talleres, etc. en temas de relaciones con los clientes.

- Se debe desarrollar un sistema de evaluación de desempeño de los empleados en función de la satisfacción de las necesidades del cliente y del servicio exitoso al cliente.
- Se debe desarrollar un plan de incentivo y recompensa de los empleados en función de la satisfacción de las necesidades del cliente y del servicio exitoso al cliente.
- Gestión operativa de la relación con el cliente
 - Desarrollar una infraestructura adecuada para atender adecuadamente a los clientes
 - Desarrollar un software que permita atender y dar seguimiento adecuado a las necesidades de los clientes.
 - Desarrollar una infraestructura de TI que permita dar soporte adecuado a las necesidades de los clientes.
 - Desarrollar en todos los puntos de contacto con el cliente la infraestructura adecuada para la captura de datos sobre necesidades de los clientes.
 - Desarrollar una gran base de datos que almacene y consolide toda la información recabada en los puntos de contacto con el cliente.
 - Desarrollar procedimientos claros que garanticen el manejo y procesamientos de datos de forma confiable.
 - Desarrollar un sistema de respuesta a los clientes que sea rápida y oportuna desde cualquier punto de contacto.
 - Desarrollar un sistema que permita recabar las quejas de los clientes y dar el flujo respectivo para ser solucionado.
 - O Desarrollar un sistema que permita llevar el tiempo de respuesta y soluciones a las quejas de los clientes.
 - O Desarrollar un sistema que permita el acceso inmediato del cliente a las áreas de las cuales requiere soluciones de manera inmediata.
 - Desarrollar un sistema que permita al cliente evaluar de manera instantánea el trato recibido.
 - Los puntos de contacto están en capacidad de interactuar con las necesidades del cliente.

FASE 5: Evaluación y control

Para evaluar y controlar los procesos de desarrollo del CRM como estrategia, para ello se propone el siguiente cuestionario.

Implementación de la estrategia CRM

(5 = totalmente de acuerdo, 0 = totalmente en desacuerdo)

- La alta dirección está involucrada en la definición de la estrategia orientada al cliente a nivel de empresa, pero no a nivel departamental (participación de la alta dirección)
- La empresa creó objetivos y estableció métricas orientadas al cliente para el proyecto de CRM, como retención, tasa de adquisición, satisfacción del cliente (gestión del desempeño)

- La empresa creó una vista unificada del cliente en toda la empresa con la creación de un almacén de datos compartido (estrategia de datos).
- La empresa se centra en la experiencia del cliente.

Alineación organizacional

(5 = totalmente de acuerdo, 0 = totalmente en desacuerdo)

- Los procesos se han sincronizado para maximizar el valor para el cliente (sincronización de procesos)
- Los procesos se han rediseñado y alineado con los objetivos basados en el cliente (reingeniería de procesos)
- Los empleados han sido capacitados y entrenados para maximizar el valor para el cliente (capacitación)
- Se han definido incentivos y recompensas para potenciar el comportamiento centrado en el cliente (empoderamiento)

Gestión de clientes

(5 = totalmente de acuerdo, 0 = totalmente en desacuerdo)

- Los clientes se han clasificado de acuerdo con su valor para la empresa (diferenciación por valor)
- Los clientes se han agrupado según sus necesidades (diferenciación por necesidades)
- Hemos introducido administradores de cartera de clientes (segmento) (administradores de cartera de clientes)
- Hemos implementado diferentes estrategias para las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente (adquisición, crecimiento y retención) (gestión del ciclo de vida)

Tecnología CRM

(5 = totalmente de acuerdo, 0 = totalmente en desacuerdo)

- Hemos implementado aplicaciones como data warehousing, analítica, gestión del conocimiento e inteligencia empresarial, OLAP (Analytical CRM)
- Hemos implementado aplicaciones como gestión de campañas, automatización de fuerza de ventas, optimización de call center y gestión de incentivos (Operational CRM)
- Hemos implementado aplicaciones como gestión de contenidos, personalización, soluciones CRM móviles, web implementación del sitio (CRM colaborativo)

Adquisición

(5 = mucho mejor, 1 = mucho peor), ítems de escala adaptados de Becker et al. (2009) -

- Número de nuevos clientes
- Número de clientes recuperados

Crecimiento

(5 = mucho mejor, 1 = mucho peor), *elementos de escala adaptados de Becker et al.* (2009)

- Valor del tiempo de vida
- Rentabilidad
- Ingresos por cliente

Fidelización del cliente

(5 = mucho mejor, 1 = mucho peor), *elementos de escala adaptados de Becker et al.* (2009)

- Retención
- Satisfacción

4.5. Indicadores de evaluación

Tabla 15 Indicadores de evaluación

Indicador	Cálculo	Descripción
Costo de adquisición	Ventas & Costo de Marketing	Este indicador mide el
del cliente (CAC)	# de nuevos clientes	costo en el que incurre
		la institución para
		adquirir nuevos
		clientes.
Valor de vida del	(Ingresos generado por el cliente	El beneficio que
cliente	por el tiempo de vida) menos el	obtiene la institución
	costo de adquisición del cliente	por adquirir y mantener
		al cliente.
Tiempo que demora el	Fecha del primer contacto del	Es el tiempo que
cliente en tomar la	cliente con la institución y la	requiere el cliente en
decisión	fecha que decidió por el servicio	decir adquirir el
	de la institución.	servicio ofrecido por la
		institución.
Tiempo para	<i>CAC</i>	CAC= Coto de
recuperación el costo de	$\overline{MRR - ACS}$	adquisición de clientes
adquirir un cliente		MRR = Ingreso
		recurrente mensuales

ACS = Promedio de
costo de servicio
Este indicador permite
verificar el tiempo
promedio que se
demora en recuperar el
costo invertido en
adquirir nuevos clientes

Fuente: (Nassem, 2020)

5. CONCLUSIONES

La institución tiene un desarrollo natural de la relación con el cliente dado por su cultura organizacional, eso es un terreno fértil para formalizar el desarrollo del CRM en principio dejando las bases estratégicas planteadas y una organización estructurada para responder a las estrategias planteadas, a futuro se puede pensar en desarrollos de software que integren y generan mucha información para profundizar en estrategias relacionales.

El CRM debe ser considerado como algo integral, estrategia, estructura organizacional, enfoque tecnológico, no es necesario realizarlo todo de golpe para ello primero hay que preparar a la institución en la centralidad del cliente, la institución cuenta con planificación estratégica pero no esta centrada en desarrollar estrategia de marketing relacional.

El modelo de negocio describe la propuesta de valor de la empresa (modelo CANVAS y/o BSC), el modelo de negocio de la institución manifiesta su propuesta de valor y su centralidad en el cliente, tanto en su modelo educativo y como cultura organizacional, como se mencionaba antes es terreno fértil para formalizar y desarrollar formalmente más estrategias que estén encaminadas a la satisfacción del cliente ofreciendo calidad de servicio y de generar planes de fidelización.

Se puede tener clientes satisfechos, pero no indica eso que sean fieles, en este sentido la institución no segmenta y no tiene la cultura de conocer en detalle quién es su cliente y menos aún cuales son las percepciones o exigencias que tienen respecto a requerimientos de calidad, en este sentido tienen clientes satisfechos por el servicio ofrecido, pero no terminan teniendo fidelidad a la institución tal cual se lo evidenció en el análisis de las encuestas, el contar con información detallada de los clientes permite

hacer el prospecto de clientes potenciales y desarrollar planes personalizados de servicio de calidad y de fidelización.

La organización evidenció a través de las encuestas que existe ciertas brechas que no permiten realizar una entrega de servicio de calidad, discrepancia en la asignación de funciones y actividades que se realizan en los distintos procesos generan, como también la discrepancia entre especificaciones de los servicios y el servicio ofrecido, lo cual indica que existe falencias en los procesos que deben ser revisados y optimizados.

6. RECOMENDACIONES

Se sugiere no invertir aun en desarrollos de software para la aplicación de un CRM ya que primero deben existir la creación de la cultura de calidad de servicio, la cultura de conocer y estudiar al cliente en detalle, la mejora de procesos internos alineados a mejorar la experiencia del cliente, la cultura de generar datos en todos los puntos de contacto con el cliente.

Como arrojaron los resultados de la encuesta del GAP 1 no existe un conocimiento detallado sobre los requerimientos de calidad del cliente y lo que la institución privilegia como prioridades en su gestión, se recomienda un estudio detallado sobre lo que los estudiantes esperan de la institución, de forma a priori de acuerdo con el análisis de correlaciones las dimensiones de calidad de servicio que privilegian los estudiantes son la Capacidad de Respuesta de la institución, la Seguridad, la Fiabilidad y la Empatía, no así la Tangibilidad, se recomienda hacer este análisis de manera detallada por carrera y por ciclos ya que pudieran cambiar estas relaciones por las características propias de la carrera.

El nivel de consciencia de los directivos sobre los requerimientos de los clientes identificándolos como realistas y razonables se recomienda seguir manteniendo ese contacto para conocer más en detalle y poderlos traducir en estándares de calidad consecuentes con la expectativa del cliente, alinear las estrategias de relación con los clientes a este criterio es vital para lograr resultados de fidelidad.

Se detectó que no existe una claridad en los roles que debe desempeñar cada área para la entrega de calidad de servicio, se recomienda definir de manera detallada lo que contribuye cada área al desarrollo de la calidad de servicio como también como contribuye al desarrollo de las relaciones con los clientes.

Se recomienda no descuidar la calidad de servicio y el nivel de calidad en la educación impartida, para no caer en el error de ocultar deficiencias en la calidad de servicio educativo entregado a través de un desarrollo de servicio al cliente.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Alcaide Casado, J. C. (2016). *Fidelización de Clientes (2a. ed.)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship managment, Concept and Technologies*. New York: Taylor&Francis. Obtenido de https://www.amazon.com/Customer-Relationship-Management-Concepts-Technologies/dp/1138498254
- Caro Martines, E., & Ibazeta Aliaga, A. (2019). *Marketing Relacional:* Conceptualización y modelos. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Coleman, L. B. (2015). *The Customer-Driven Organization*. Boca Raton: Taylor&Francis Group.
- Conde Pérez, E., & Covarrubias Ramírez, R. (15 de Nov de 2019). *Edumed*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/gestion-marketing-relacional.html
- Dusso, F. S., & Garbarino, M. I. (2009). Marketing Relacional como Factor para la Competitividad. *Ciencias Económicas*, 2(11), 75-84. Recuperado el 10 de 1 de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5523021
- ECSI PORTUGAL. (15 de AGOSTO de 2020). ECSIPORTUGAL INDICE NACIONAL DE SATISFACCION DEL CLIENTE. Obtenido de http://www.ecsiportugal.pt/
- Fischer de la Vega, L., & Espejo Callada, J. (2017). *Mercadotecnia*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La Dirección Estrtatégica de la Empresa*. Pamplona: Aranzadi, S.A.
- Hong-kit Yim, F., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2014). Customer relationship managment: its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Managment*, 265-280. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Rolph_Anderson/publication/242722758_Customer_relationship_management_Its_dimensions_and_effect_on_customer_outcomes/links/0c96052dead5723331000000.pdf
- Indacochea Cáceda, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Wallin Andreassen, T., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 217-245.
- Miranda, J. C. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. Recuperado el 10 de 1 de 2020, de http://redalyc.org/articulo.oa?id=467646129002

- Mohammad, A., Rashid, B. b., & Tahir, S. b. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance An emperical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism*, 228-247.
- Molina, G. (2 de Diciembre de 2019). https://www.gestionar-facil.com/estrategia-crm/.

 Obtenido de https://www.gestionar-facil.com/estrategia-crm/
- Nassem, S. (6 de Febrero de 2020). *SharpSpring*. Obtenido de https://es.sharpspring.com/blog/the-top-5-crm-metrics/
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2016). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Navarra: Arazandi.
- Ospina Pinzón, S., & Gil Saura, I. (2011). Índice nacional de satisfacción del consumidor: una propuesta de revisón de literatura. *Cuadernos de Administración*, 35-57.
- Osterwalder, A., Pigneur, I., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Percive Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barries Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Managment*, 335-364.
- Payne, A. (2005). *HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Managment*. Oxford: Elsevier. Obtenido de http://testa.roberta.free.fr/My%20Books/Mainframe/jcl%20cobol%20tutorials/H andbook%20of%20CRM.pdf
- Pérez Rodríguez , M. D. (2012). *Calidad al Servicio y Atención al Cliente*. Málaga: ICB, S.L.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Salazar, J., Salazar, P., & Guaigua, J. (2017). El marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes en las coorperativas de ahorro y crédito del cantón Latacunga-Ecuador. *Boletin Virtual*, 177-195. Obtenido de file:///C:/Users/wmarquez/Downloads/271-Texto%20del%20art%C3%ADculo-543-1-10-20171014.pdf
- Sarmiento, G. (2017). The relationship quality in relationship marketing: A content analysis of the dimensions that define it. *Espacios*, *38*, 46.
- Sin, L., Tse, A., & Yim, F. (2004). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 1264-1290.
- Torres Gómez, C. A. (2018). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Andalucía: IC Editorial.

- Ullah, A., Iqbal, S., & Shams, S. (2020). Impact of CRM adoption on organizational performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 59-77.
- Sarmiento Guede, J. R. (2017). The relationship quality in relationship marketing: A content analysis of the dimensions that define it. [La calidad de la relación en el marketing de relaciones: Un análisis de contenido de las dimensiones que lo definen] *Espacios*, 38(46) Retrieved from www.scopus.com

8. ANEXOS

Variable: Calidad de Servicio

y Fidelidad

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
DIRIGIDO AL CLIENTE			
Tangibilidad	Equipos	Los equipos con los que cuenta la Universidad Politécnica Salesiana en laboratorios, edificios y aulas tienen apariencia moderna, adecuada y funcional.	Escala de Likert
	Accesibilidad	Los edificios de la Universidad Politécnica Salesiana presentan accesos adecuados para llegar a las distintas áreas.	
	Confort	Las distintas áreas y el mobiliario de la Universidad Politécnica Salesiana son confortables.	
	Comportamiento de los empleados	Los colaboradores de la Universidad Politécnica Salesiana se comportan adecuadamente.	
	Horarios de servicio	El horario de trabajo de la Universidad Politécnica Salesiana es adecuado.	
Fiabilidad	Entrega a la hora adecuada	La Universidad Politécnica Salesiana cumple con los horarios de clases establecidos.	
	Entrega con la calidad deseada	El nivel de enseñanza- aprendizaje que ofrece la Universidad Politécnica Salesiana es lo que esperaba. Los colaboradores de la	
	Ayuda cuando ocurren problemas	Universidad Politécnica Salesiana (docentes y administrativos) lo ayudan cuando ocurre algún problema de tipo académico o administrativo.	Rango:

]	La Universidad Politécnica	
		Salesiana informa de manera	4 =
	Información	oportuna sobre cambios o	Completamente
Capacidad de	sobre retrasos en	demoras en los servicios	de acuerdo
respuesta	el servicio	ofrecidos.	
	Tiempo	La Universidad Politécnica	
	dedicado a	Salesiana ofrece horarios de	3 = De acuerdo
	ayudar a los clientes	ayuda académica o administrativa a estudiantes.	
	Habilidad de		
	entregar un	El nivel académico ofrecido	0 = Ni de
	servicio	por la Universidad Politécnica	acuerdo ni en
	adecuado	Salesiana es adecuado.	desacuerdo
		La Universidad Politécnica	
	Información	Salesiana le brinda	2 = En
Seguridad	sobre los	información sobre los	desacuerdo
	servicios	servicios académicos y	
		administrativos ofrecidos.	1
	Confianza en la	La Universidad Politécnica	1 = Completements
	compañía	Salesiana le inspira confianza.	Completamente en desacuerdo
	Seguridad	Los colaboradores de la	on acoucaciao
	transmitida al	Universidad Politécnica	
	cliente por los	Salesiana inspiran seguridad al	
	empleados	realizar sus actividades.	
	Respeto de los	Los colaboradores de la	
	empleados para	Universidad Politécnica	
	con el cliente	Salesiana demuestran respeto	
		a los estudiantes.	
	Cortesía de los	Los colaboradores de la Universidad Politécnica	
	empleados	Salesiana muestran cortesía	
	empicaciós	hacia los estudiantes.	
	A	Los colaboradores de la	
	Atención	Universidad Politécnica	
Empatía	personalizada por parte de los	Salesiana brindan una	
	empleados	atención personalizada al	
	empicados	estudiante.	
	C	Los colaboradores de la	
	Comprensión de las necesidades	Universidad Politécnica	
	del cliente por	Salesiana comprenden las necesidades académicas y	
	los empleados	administrativas de los	
	100 cmpicados	estudiantes.	
	T	Los colaboradores de la	
	Tratamiento de	Universidad Politécnica	
	los empleados hacia el cliente	Salesiana tienen un buen trato	
	nacia di ciidile	con los estudiantes.	

Precio	Precio comparado con la calidad	Los valores pagados por colegiatura están de acuerdo con la calidad del servicio
	Precio comparado con otras compañías	académico recibido. Los valores pagados por colegiatura en la Universidad Politécnica Salesiana están por debajo de lo cobrado por otras universidades.
	Precio comparado con las expectativas	Los valores facturados de colegiatura de la Universidad Politécnica Salesiana están de acuerdo con lo que usted esperaba pagar.
Satisfacción	Satisfacción Global	Usted está satisfecho con los servicios institucionales ofrecidos por la Universidad Politécnica Salesiana.
	Des confirmación de las expectativas	La Universidad Politécnica Salesiana superó sus expectativas.
	Rendimiento comparado con el producto o servicio ideal del cliente en la misma categoría	Considero a la Universidad Politécnica Salesiana mejor Universidad de lo que imagine.
Imagen	Imagen comparativa con otras compañías	El ambiente de familiaridad vivido en la Universidad Politécnica Salesiana resultó ser mejor que lo imaginado de otras Universidades.
	Imagen de la tienda	La Universidad Politécnica Salesiana en general es buena para estudiar.
	Imagen corporativa global	La Universidad Politécnica Salesiana en general se caracteriza por ser innovadora.
	Percepción de los amigos del cliente acerca de la imagen corporativa	Tus amigos consideran a la Universidad Politécnica Salesiana un buen lugar para estudiar.
Quejas	Compensación ofrecida por la compañía	La Universidad Politécnica Salesiana compensa cuando no se entregó el servicio en su totalidad.
	Trato respetuoso de los empleados ante	Los colaboradores de la Universidad Politécnica Salesiana tratan con respeto a

	los reclamos del cliente	los estudiantes ante un reclamo.
Compromiso efectivo	Placer de ser cliente de la compañía	Siente orgullo de ser estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana.
	Identificación con lo que significa la compañía	Está identificado con la misión de la Universidad Politécnica Salesiana.
	Reciprocidad en la relación	Mantengo una relación de reciprocidad con la Universidad Politécnica Salesiana.
	Sentimiento de pertenencia respecto de la compañía	Existe un sentimiento de pertenencia respecto a la Universidad Politécnica Salesiana.
Compromiso calculado	Beneficios vs costes de las alternativas	Los beneficios recibidos por la Universidad Politécnica Salesiana superan los costos pagados por colegiatura.
	Coste económico si la relación se rompe	Si decidiera estudiar en otra Universidad le resultaría costoso.
	Ventajas de la localización frente a otras compañías	La ubicación geográfica de la Universidad Politécnica Salesiana es conveniente respecto a otras universidades.
Lealtad	Probabilidad de recompra	Elegirías a la Universidad Politécnica Salesiana para una futura formación académica.
	Probabilidad de hablar favorablemente a otros acerca de la compañía	Hablarías favorablemente sobre la Universidad Politécnica Salesiana a otras personas.
DIBICIDO A	Probabilidad de recomendar la compañía a otros	Recomendarías a otras personas estudiar en la Universidad Politécnica Salesiana.

DIRIGIDO A LA EMPRESA

	Discrepancias			
	entre las			
GAP 1	expectativas de		Escala de Likert	
	los clientes y las	Usted conoce con precisión lo		
	percepciones	que los Estudiantes esperan		

	1 .	I	
	que la empresa tiene sobre esas		
	expectativas.		
	expectativas.		
		Usted anticipa los aspectos	
		indicativos de alta calidad para	
		el Estudiante.	
		Usted conoce los niveles de	
		prestación que se requieren	
		para ofrecer un servicio de	
	Disarananaias	calidad.	
	Discrepancias entre la		
	percepción que		
	los directivos	Las especificaciones de	
GAP 2	tienen sobre las	calidad de los servicios son	Rango:
	expectativas de	consecuentes con las	8.1
	los clientes y las	percepciones que se tienen	
	especificaciones	acerca de las expectativas de	
	de calidad.	los Estudiantes.	
		Los responsables de la fijación	
		de estándares consideran que	4 =
		las expectativas de los	Completamente
		Estudiantes son poco realistas	de acuerdo
	Disarananaias	y no razonables.	
	Discrepancias entre las	Existen discrepancias entre las	
	especificaciones	especificaciones de calidad y	
GAP 3	de calidad y el	el servicio ofrecido debido a	3 = De acuerdo
	servicio	que las especificaciones son	2 2 0 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 0
	realmente	demasiado complicadas o	
	ofrecido.	rígidas	
		Las discrepancias entre las	
		especificaciones de calidad y	0 = Ni de
		el servicio realmente ofrecido	acuerdo ni en
		son producidas por los	desacuerdo
		desajustes entre empleados y	
		funciones.	
		La ambigüedad en la definición de los papeles a	
		desempeñar en la empresa	
		produce discrepancias entre	2 = En
		las especificaciones de calidad	desacuerdo
		y el servicio realmente	
		ofrecido.	
	Discrepancias	Las promesas que se les hace a	
	entre el servicio	los Estudiantes a través de la	1 =
GAP 4	real y lo que se	comunicación de Marketing	Completamente
	comunica a los	no son consecuentes con el	en desacuerdo
l		servicio suministrado.	

clientes sobre el mismo.		
	La información que los Estudiantes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los Estudiantes y son difícil de superarlas.	