



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**Modelo de marketing relacional para el
fortalecimiento de las relaciones
Universidad-Egresado.
Caso Universidad Nacional de Colombia,
sede Bogotá**

Diana Milena Castro Garzón

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Administración de Empresas y Contaduría Pública
Bogotá, Colombia
2014

Modelo de marketing relacional para el fortalecimiento de las relaciones Universidad-Egresado. Caso Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Diana Milena Castro Garzón

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Administración

Director:

MSc in Economics and Management, MBA, DEA en Marketing, PhD(c) en marketing,
Edison Jair Duque Oliva

Línea de Profundización:

Marketing

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela Administración de Empresas y Contaduría Pública

Bogotá, Colombia

2014

Resumen

El presente trabajo presenta un modelo de marketing relacional para el manejo de relaciones Universidad – Egresado, utilizando como caso de estudio la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. El modelo se basa en teorías de marketing relacional, lógica dominante de servicio y sistemas de servicio, con lo cual se pretende dar un enfoque creativo en este tipo de relaciones que se dan en el ámbito académico, promoviendo la generación de relaciones de beneficio mutuo.

Palabras clave: Marketing relacional, servicio, sistemas de servicio, lógica dominante de servicio, universidad, egresado

Abstract

This document presents a relationship marketing model intended to manage the relations between the University and its graduates, using as a case of study the National University in its main campus, Bogota. The model is based on relationship marketing, service dominant logic, and service systems theories, which aims to develop a creative approach to this kind of relationships in the academic ambit, in order to promote mutually beneficial relationships.

Keywords: Relationship marketing, service, service systems, service dominant logic, university, graduate.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	III
Lista de figuras	VI
Lista de tablas.....	1
Introducción	2
Diseño metodológico.....	5
1. Marco teórico	7
1.1 Marketing relacional	7
1.1.1 Antecedentes	7
1.1.2 Definición de marketing relacional	11
1.2 Desde una perspectiva de servicios	13
1.2.1 Servicio	13
1.2.2 Lógica Dominante del Servicio	13
1.2.3 Stakeholders	14
1.2.4 Sistemas de servicio	17
1.3 Procesos del marketing relacional	19
1.3.1 Comunicación	19
1.3.2 Interacción.....	20
1.3.3 Valor.....	21
2. Análisis previo del caso de estudio.....	23
2.1 Potencial relacional	23
2.2 Interés relacional	24
2.3 Alcance y contenido relacional	25
2.4 DOFA	26
3. Modelo de marketing relacional para la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá y sus egresados.....	31
3.1 Definición de modelo de marketing relacional	31
3.1.1 Estructuración del modelo de marketing relacional propuesto	32
3.1.1.1 Estructura externa	34
3.1.1.2 Estructura interna	35
3.2 Aplicación del modelo de marketing relacional propuesto	36

3.2.1	Dirección estratégica Universidad Nacional de Colombia	37
3.2.1.1	Universidad Nacional	37
3.2.1.2	Programa de egresados	40
3.2.2	Contexto sede Bogotá	41
3.2.3	Aplicación en la sede Bogotá.....	43
3.2.3.1	Alcance.....	43
3.2.3.2	Objetivo general.....	43
3.2.3.3	Objetivos específicos.....	43
3.2.3.4	Líneas estratégicas.....	44
3.3	Implementación del modelo de marketing relacional.....	56
3.3.1	Premisas básicas.....	56
4.	Conclusiones y recomendaciones.....	59
4.1	Conclusiones	59
4.2	Recomendaciones	61
	Anexo A: Matriz comparativa de las aproximaciones de investigación para el marketing de relaciones de intercambio	64
	Anexo B: Definiciones de CRM y salidas/medidas de interés a través de varios Stakeholders de CRM comunes	69

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1, Evolución de la orientación relacional. Tomado de (Sheth & Parvatiyar, 1995, p.409)	7
Figura 2. Contexto socioeconómico del país o región. Tomado de (Duque Oliva, 2009, p.37)	15
Figura 3. Mapa de stakeholder para Universidad Nacional de Colombia. Elaboración propia.....	16
Figura 4. Mapa de stakeholder para un egresado de la Universidad Nacional de Colombia. Elaboración propia	16
Figura 5. Conjunto de sistemas de servicio alrededor de la interacción Universidad Nacional de Colombia y sus egresados. Elaboración propia.	18
Figura 6. Integración del ámbito teórico que conforma la base para la estructuración del modelo. Fuente: Elaboración propia.....	33
Figura 7. Enfoque desde la Universidad Nacional utilizado para la estructuración del modelo de marketing relacional. Fuente: Elaboración propia	33
Figura 8. Modelo de marketing relacional propuesto. Fuente: Elaboración propia.....	34
Figura 9. Estructura Bienestar Universitario Sede Bogotá. Adaptación de (Consejo Superior Universitario, n.d.).....	42
Figura 10. Etapas de interacción de los sistemas de servicio. Elaboración propia	44

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Definiciones de marketing relacional. Tomado de (Iglesias, 2004, p.17).....	12
Tabla 2. Cantidad de graduados de pregrado y posgrado desde el 2001 hasta el 2012. Adaptado de Oficina Nacional de Planeación (2012, p.107-108).....	24
Tabla 3. Descripción de la iniciativa 1 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	46
Tabla 4. Descripción de la iniciativa 2 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	46
Tabla 5. Descripción de la iniciativa 3 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	47
Tabla 6. Descripción de la iniciativa 4 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	47
Tabla 7. Descripción de la iniciativa 5 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	48
Tabla 8. Descripción de la iniciativa 5 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	48
Tabla 9. Descripción de la iniciativa 7 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	49
Tabla 10. Descripción de la iniciativa 8 de la línea estratégica 1. Elaboración propia.....	49
Tabla 11. Descripción de la iniciativa 1 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	50
Tabla 12. Descripción de la iniciativa 2 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	50
Tabla 13. Descripción de la iniciativa 3 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	51
Tabla 14. Descripción de la iniciativa 4 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	51
Tabla 15. Descripción de la iniciativa 5 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	52
Tabla 16. Descripción de la iniciativa 6 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	52
Tabla 17. Descripción de la iniciativa 7 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	53
Tabla 18. Descripción de la iniciativa 8 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	53
Tabla 19. Descripción de la iniciativa 9 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	54
Tabla 20. Descripción de la iniciativa 10 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	54
Tabla 21. Descripción de la iniciativa 11 de la línea estratégica 2. Elaboración propia.....	55
Tabla 22. Matriz comparativa de las aproximaciones de investigación para el marketing de relaciones de intercambio. Tomado de Möller & Halinen (2000, p.36-37).....	64
Tabla 23. Definiciones de CRM y salidas /medidas de interés a través de varios stakeholders de CRM comunes. Tomado de Plouffe et al.(2004, p. 325-326).....	69

Introducción

El marketing relacional no es una perspectiva que surgió en las últimas décadas (Berry, 2001), por el contrario y desde muchos años atrás, los comerciantes realizaban sus operaciones de compra y venta basados en relaciones de confianza entre los participantes de los mercados (Sheth & Parvatiyar, 1995); sin embargo el término de marketing relacional apareció por primera vez en la literatura del marketing de servicios en un artículo publicado por Berry en 1983 (Berry, 2001), dentro de la definición planteada por dicho autor, sugiere un cambio de perspectiva en el cual las organizaciones dejan de considerar como fase final del marketing, la venta de un producto o servicio, por el contrario consideran esta actividad como parte intermedia de un proceso de marketing (Berry, 2001). A pesar de que no existe una definición única de marketing relacional (múltiples definiciones a lo largo del tiempo), todas se enfocan a la generación y mantenimiento de las relaciones con los stakeholders de la organización para la obtención de beneficios mutuos a largo plazo.

Por otro lado y bajo la perspectiva del entorno académico, Qinglin tomado de (Ehigie & Taylor, 2009) afirma que la educación ha sido tratada como una industria pero los estudiantes no son tratados como clientes, así mismo, Duque Oliva (2009) señala que las universidades deben ser vistas como cualquier otra organización, con diferenciación en sus objetivos, misión, visión y organización funcional; entonces, al considerar el marketing relacional en el entorno académico se hace necesario el fomento y fortalecimiento de la relación universidad – egresado, partiendo de la premisa del mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los estudiantes.

Para el caso colombiano el establecimiento de dicha relación se encuentra respaldada por el Estado mediante la ley No. 1188 del 25 de abril de 2008 *“Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones”* y

en su artículo 2°, apartado “*Condiciones de carácter institucional*” dentro de sección “*Condiciones de calidad*”, en donde se estipula:

La existencia de un programa de egresados que haga un seguimiento a largo plazo de los resultados institucionales, involucre la experiencia del egresado en la vida universitaria y haga realidad el requisito de que el aprendizaje debe continuar a lo largo de la vida.

Partiendo de los anteriores planteamientos se establece el objetivo de este trabajo, la formulación de un modelo teórico de marketing relacional mediante el cual se permita el fortalecimiento de la relación de la Universidad Nacional de Colombia (que en adelante podrá ser denominada: Universidad) y sus egresados, en busca de un beneficio bidireccional, pensado como ámbito de aplicación del modelo la sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia y su Programa de Egresados.

Para el logro del objetivo propuesto se articulan teorías que asumen una perspectiva en donde el servicio es la base fundamental de todas las interacciones entre las organizaciones, y la creación de valor se da gracias a la sinergia generada a partir de la relación de las mismas mediante la obtención de beneficios para cada una de las partes (Vargo & Lusch, 2004) (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008) (Priem, 2007).

Un aspecto importante al considerar un enfoque estratégico de relación de mutuo beneficio, propio del marketing relacional, es que el mismo debe ser entendido y asumido por todos los miembros de la organización, es decir, se evidencia la necesidad de establecer el marketing relacional de manera transversal a la misma, puesto que todos sus procesos impactan y ayudan a mantener y mejorar las relaciones con los stakeholders. Es así como la ejecución eficiente de procesos como la comunicación e interacción con los egresados y el establecimiento de iniciativas potenciales generadoras de valor, deben ser interiorizados e idealmente embebidos dentro de la cultura organizacional de la Universidad.

Durante el desarrollo del trabajo y considerando que el marketing es normalmente aplicado a entidades comerciales, se utiliza dentro de la definición, explicación o desarrollo de teorías, palabras como: *cliente, consumidor, usuario*, entre otros, que bajo

la perspectiva del caso de estudio y la aplicación al entorno académico serán equivalentes a: *egresado*.

El documento se encuentra estructurado en cuatro capítulos, el primero corresponde al marco teórico en donde se realiza la definición de las teorías que son utilizadas para el planteamiento del modelo, incluyendo: marketing relacional y sus procesos, Lógica Dominante de Servicio y Sistemas de Servicio. El segundo capítulo corresponde a un análisis previo al caso de estudio en donde se analizan temas como el interés y potencial relacional entre la Universidad y los egresados, y el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que enmarca dicha relación. En tercer lugar se encuentra el capítulo que contiene la formulación del modelo de marketing relacional y su modo de aplicación, incluyendo aspectos como la dirección estratégica bajo la cual se debe regir y el contexto para la sede Bogotá. Por último, se presentan en el capítulo 4 las conclusiones y recomendaciones.

Las traducciones presentadas en el desarrollo del documento son elaboradas por el autor.

Diseño metodológico

Para el desarrollo de este trabajo se tomó como base metodológica, las etapas del procedimiento propuesto por Quivy & Carnpenhoudt (2005) en su trabajo *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*, sobre las cuales se realizó una adaptación que respondiera a las necesidades y objetivos del presente documento, bajo la consideración de ser un trabajo de profundización, no investigativo. A continuación se describen las etapas ejecutadas.

La etapa 1 corresponde a la formulación de la pregunta inicial, la cual fue diseñada como parte de la propuesta inicial del trabajo, así: ¿Cómo fortalecer las relaciones Egresado - Universidad para la generación de beneficio mutuo, mediante marketing relacional? Aplicación en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

La etapa 2 se enfoca en la exploración, que corresponde a la búsqueda, selección y lectura de la bibliografía relacionada. Para la ejecución de esta etapa, se utilizaron las bases de datos referenciales y publicaciones académicas internacionales que hacen parte de los servicios ofrecidos por la Dirección Nacional de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia.

En la etapa 3 se establece, basado en la exploración previa, el enfoque o perspectiva teórica que se adopta para la problemática asociada a la pregunta inicial.

En la etapa 4 se lleva a cabo la estructuración del modelo de marketing relacional, en donde la perspectiva teórica adoptada, se asocia con el caso de estudio, es decir las relaciones Universidad-egresado.

La última etapa implementada corresponde a las conclusiones, en donde se presenta en forma lógica los resultados generados así como una reflexión del trabajo realizado y su potencialidad en la aplicación.

Es importante considerar que tal y como lo plantean los autores de esta metodología, las etapas no necesariamente fueron ejecutadas de manera secuencial, por el contrario, en ocasiones fue necesario llevarlas a cabo de manera cíclica o paralela.

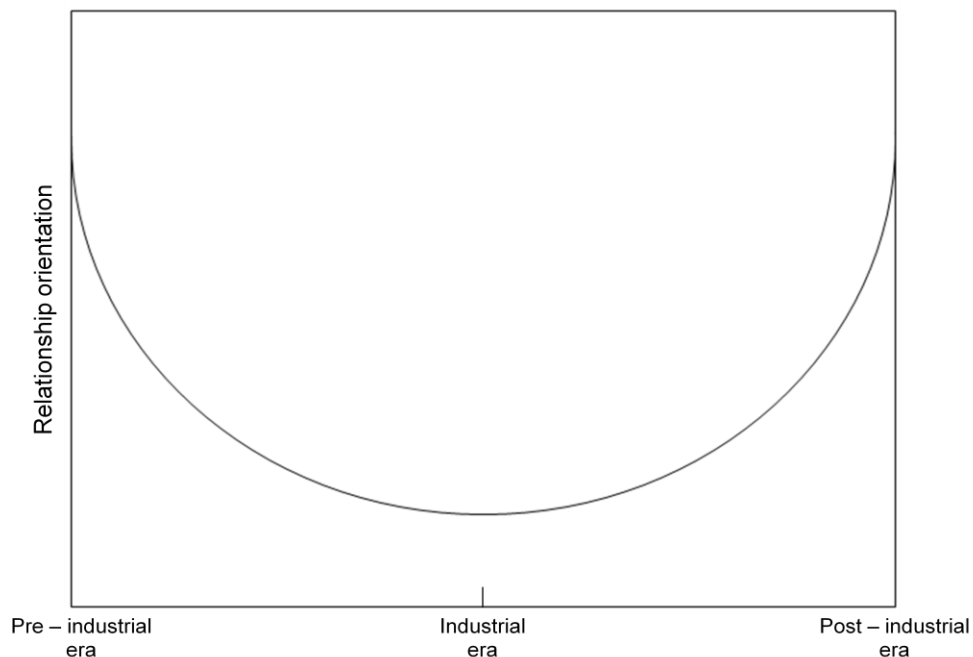
1.Marco teórico

1.1 Marketing relacional

1.1.1 Antecedentes

El término de marketing relacional fue utilizado por primera vez por Leonard Berry en 1983 (Berry, 2001) (Grönroos, 2004); sin embargo y al contrario de lo que se pudiera pensar, la perspectiva de marketing relacional no es producto de las últimas décadas, esta orientación del marketing tiene sus orígenes incluso antes del desarrollo industrial, como es afirmado por Sheth & Parvatiyar (1995) quienes describen este desarrollo a lo largo de tres etapas: era pre-industrial, era industrial y era pos-industrial (ver Figura 1).

Figura 1, Evolución de la orientación relacional. Tomado de (Sheth & Parvatiyar, 1995, p.409)



Durante la era pre-industrial los productores vendían directamente sus productos a los consumidores generando lazos de confianza entre las partes; es así como se empiezan a generar los primeros mercados que consistirían no solo en un lugar en el cual se podían realizar las operaciones de compra y venta, sino también, en un espacio de confianza entre los actores que ya se conocían unos a otros, tratando así de minimizar algún tipo de estafa que se pudiera presentar mediante el comercio nómada (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Posteriormente en la era industrial aparece un enfoque de producción y consumo en masa, para esta época es importante el aporte realizado por el economista y filósofo Adam Smith (1723 - 1790) quien propuso la división del trabajo mediante la especialización de actividades, con el fin de mejorar las habilidades de los trabajadores, incrementando así la eficiencia y reduciendo los ciclos de trabajo y los costos de producción (Robbins, 1994). De esta manera se produce un cambio en el marketing en donde se origina un enfoque más transaccional, donde se da importancia a las ventas y la promoción de los bienes, y menos relacional, (ver Figura 1) lo cual además de disminución en los precios generó el incremento en la implementación de actividades de marketing como ventas, publicidad y promoción. (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Alrededor de 1960 se introdujo el concepto de Marketing Mix (Grönroos, 1997) el cual tuvo buena aceptación y por lo cual, muchas compañías basaron su estrategia de marketing en él, y a pesar de que en la actualidad siga siendo utilizado por muchos, también se han planteado críticas a este modelo. Grönroos considera que el Marketing Mix es tan solo una lista de categorías de variables del marketing (haciendo referencia a las 4Ps: Producto, Precio, Plaza, Promoción), siendo así una perspectiva no válida para describir una situación de marketing, dado que no considera aspectos relevantes y se vuelve obsoleta (Grönroos, 1997). Por otra parte es necesario señalar que este marco de trabajo para el marketing fue desarrollado en un entorno específico en Estados Unidos durante un periodo de crecimiento y prosperidad sin precedentes, y fue enfocado en un rápido consumo de bienes (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002, p.3). Otro de los argumentos, por los cuales varios autores consideran que el Marketing Mix no es un enfoque adecuado, se refiere a que su orientación está más encaminada al producto que a los consumidores (Iglesias, 2004)(Grönroos, 1997).

A continuación y durante la era pos-industrial, la orientación relacional del marketing surge nuevamente con la llegada de productos complejos que integraban partes, suministros y servicios, es decir, un enfoque de venta de sistemas (Sheth & Parvatiyar, 1995, p.408). Los principales factores clave en esta era que favorecieron el renacimiento de las relaciones entre productores y consumidores, son los siguientes: a) rápidos avances tecnológicos, especialmente en tecnologías de la información. b) adopción de programas de calidad total al interior de las compañías. c) crecimiento de la economía de servicios, influenciado por la internacionalización y globalización de los negocios d) procesos de desarrollo organizacional dando lugar al empoderamiento de los individuos y equipos e) incremento en la competitividad generando preocupación en la retención de clientes y f) un consumidor educado (Sheth & Parvatiyar, 1995)(Zineldin, 2000)

De esta manera, se observa que el rol de los avances tecnológicos en comunicaciones y manejo de información han jugado un papel importante durante los últimos años, dado que permiten a los consumidores tomar decisiones informadas y acceder a un mundo de posibilidades, a nivel local o mundial, para satisfacer sus necesidades, es así como su nivel de exigencia con respecto a la oferta del mercado también se ha incrementado. Como resultado, se ha generado un entorno competitivo en donde la captación de nuevos clientes es cada vez más compleja y la venta de productos se ha visto obligada a la incorporación progresiva de un componente de servicio (Iglesias, 2004) que puede resultar en un factor diferenciador ante la competencia.

Con base en los anteriores argumentos y en busca de perspectivas complementarias se generaron nuevos conceptos y enfoques como el marketing industrial (o marketing de negocios), marketing de servicios, marketing aplicado a los canales de distribución, marketing de base de datos y marketing directo, que son considerados por algunos autores como los cimientos sobre los cuales está constituido actualmente el marketing relacional (Möller & Halinen, 2000) (Iglesias, 2004), y con los cuales se ratifica que el marketing es un proceso interactivo en un contexto social donde la construcción de relaciones es vital (Grönroos, 1997).

Resulta interesante conocer cuál es el aporte de cada uno de los anteriores enfoques al marketing relacional, por lo cual, a continuación se presentarán cada uno de ellos; sin embargo y dado que el propósito del presente trabajo no es profundizar en el origen y

antecedentes del marketing relacional se presentarán los conceptos de manera resumida y general.

a) Marketing industrial

El marketing industrial se centra en las redes, que son formadas por las entidades que pertenecen a un mercado, y las interacciones que se generan entre sus componentes, en donde se observa que personas que no pertenecen propiamente a un departamento de marketing tienen, mediante sus funciones, un impacto en el éxito del marketing (Grönroos, 1997). Webster (1978) plantea 4 dimensiones de unicidad que diferencian al marketing industrial: a) Interdependencia funcional, dado que una estrategia de marketing industrial genera implicaciones a nivel de toda la compañía lo cual implica que para obtener una eficiencia debe existir un alto grado de dependencia entre las diferentes funciones del negocio. b) Complejidad del producto, puesto que en la venta del producto se considera un paquete que incluye no solamente el producto en sí, sino una serie de agregados económicos, técnicos y personales. c) Interdependencia comprador-vendedor, considerando que la venta es solo una transacción en un punto en la continuidad del tiempo y d) Complejidad del proceso de compra, dados los grupos de toma de decisión por parte del comprador, lo que implica múltiples actores que influyen en la toma de decisiones, utilizando diferentes criterios de evaluación. (Webster, 1978)

b) Marketing de servicios

El marketing de servicios se enfoca propiamente, y como su nombre lo indica, en los servicios y cómo estos son producidos, es así como su tema central, que corresponde a la calidad del servicio, tiene como resultado la lealtad del cliente lo cual es fundamental en el marketing relacional (Berry, 2001). La necesidad de crear un marketing de servicios surgió de las características propias de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad de la producción y el consumo, heterogeneidad y la caducidad, dado que estas tienen asociados problemas específicos de marketing. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985).

c) Marketing aplicado a los canales de distribución

En este tipo de marketing se pretende explicar las estructuras de gobernabilidad en el contexto de los canales de distribución, tratando de lograr una eficiencia en las

relaciones de los miembros de los canales (Möller & Halinen, 2000). En este contexto son un punto clave de investigación el poder, tipo de poder y el conflicto que pueden ser generados entre los miembros de los canales y como estos afectan las relaciones de los mismos (Gaski, 1984).

d) Marketing de base de datos y Marketing directo

Este enfoque se basa en la recopilación de datos de los usuarios en bases de datos de tal manera que se permita, a un nivel agregado, identificar segmentos de clientes y, a nivel individual, obtener información detallada acerca del comportamiento del usuario de tal manera que es posible crear relaciones individuales a través de comunicaciones y personalización de productos (Zahay, Mason, & Schibrowsky, 2009).

En el anexo A se encuentra una matriz comparativa realizada por Möller & Halinen (2000) que amplía los principales aspectos de cada uno de los enfoques anteriormente mencionados, incluyendo algunos conceptos de influencia para el desarrollo del marketing relacional.

1.1.2 Definición de marketing relacional

Berry (2002) afirma que pensar el marketing en términos de mantener clientes y no solo conseguirlos es crucial para las empresas de servicios, siendo esta la premisa básica del marketing relacional, por lo tanto, y en términos de clientes, la venta y el servicio a largo plazo es tan importante como su adquisición. *“El buen servicio es necesario para mantener la relación. Una buena venta es necesaria para mejorarla.”* (Berry, 2002).

Es importante considerar que el marketing relacional se basa en la generación y mantenimiento de relaciones gana-gana no solo con los clientes sino en general con los stakeholders de la organización. En el transcurso de los años varios autores han planteado sus propias definiciones de marketing relacional y a continuación se presentan algunas de ellas.

Tabla 1. Definiciones de marketing relacional. Tomado de (Iglesias, 2004, p.17)

Berry (1983, p. 25)	Marketing relacional es atraer, mantener y – en multiservicio- mejorar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985, p.165)	Marketing relacional es un marketing para ganar, construir y mantener relaciones fuertes y duraderas con clientes industriales.
Grönroos (1994, p.335)	El marketing es establecer, mantener y mejorar... relaciones con los clientes y otros socios, con una ganancia, de tal manera que los objetivos de las partes involucradas se cumplen. Esto es alcanzado a través de intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas.
Ballantyne (1994, p.3)	Un marco disciplinario emergente para la creación, desarrollo y sostenimiento de la evolución en las relaciones de intercambio para proveer vínculos continuos y estables en la cadena de suministro.
Morgan and Hunt (1994, p.22)	El marketing relacional se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos.
Gummesson (1994, p.3)	El marketing relacional es un marketing basado en la interacción dentro de las redes de relaciones
Harker (1999, p. 16)	Una organización comprometida a crear proactivamente, desarrollar y mantener intercambios comprometidos, interactivos y rentables con clientes seleccionados (socios) con el paso del tiempo, está comprometida con el marketing relacional.

Considerando el propósito del presente trabajo, se utilizará el marketing relacional en su aplicación con los clientes de una organización, es decir, el fortalecimiento de la relación de la Universidad Nacional de Colombia con sus egresados; sin embargo es no solamente importante sino necesario y valioso mantener en el panorama los demás stakeholders de la organización (Grönroos, 2004), puesto que al considerar esta red de relaciones como un sistema, es posible conocer la realidad mediante la observación de sus componentes e interacciones, lo cual a su vez abre nuevas perspectivas para la creación de una propuesta de valor entre los actores de la misma.

1.2 Desde una perspectiva de servicios

1.2.1 Servicio

En la actualidad los servicios son muy importantes a nivel mundial, Cavusgil, Knight, & Riesenberger (2012) señalan que el comercio internacional de servicios representa una cuarta parte del todo el comercio internacional y en los últimos años está creciendo más rápidamente que el comercio de productos, y de acuerdo con la Organización Mundial de Comercio – WTO por sus siglas en ingles- *“los servicios son el más grande y dinámico componente de las economías desarrolladas y en vía de desarrollo”* (World Trade Organization, n.d.)

Según Vargo y Lusch *“El servicio es la aplicación de competencias especializadas (conocimientos y habilidades) a través de hechos, procesos y actuaciones para el beneficio de otra entidad o de la propia entidad.”*(Vargo & Lusch, 2004, p.2), mediante esta definición los autores abordan una nueva perspectiva basada en los servicios llamada Lógica Dominante de Servicio.

1.2.2 Lógica Dominante del Servicio

El economista y filósofo Adam Smith propuso la división del trabajo mediante la especialización de actividades, con el fin de mejorar las habilidades de los trabajadores, incrementando así la eficiencia y reduciendo los ciclos de trabajo y los costos de producción (Robbins, 1994). A partir de este periodo se empieza a generar un especial interés en los procesos de producción y el marketing empieza a tomar fuerza enfocándose desde un inicio en los bienes, sus características y rol de las instituciones en el proceso de manufactura de los mismos, por medio del cual, se asume, el valor es generado (Vargo & Lusch, 2004). Esta perspectiva es llamada Lógica Dominante de Productos – GDL por sus siglas en ingles- en la cual la actividad económica está basada en la producción y distribución de bienes.

Posteriormente y dado el incremento en la oferta y demanda de servicios surge un cambio de mentalidad, Vargo & Lusch (2004) plantean que las teorías de marketing de productos son inadecuadas para el marketing de servicios, pero más allá de esta observación, se plantea que todas las entidades (empresas, organizaciones, etc.) son

proveedoras de servicios, y para el caso específico de las empresas manufactureras, se suministra el mismo a través de los bienes que producen, es decir, el cliente consume el servicio al utilizar el producto. La anterior afirmación surge a partir de un punto de vista más generalizado en lo que respecta a el intercambio realizado entre empresas y clientes, en donde ya no se considera un intercambio de un producto por una cantidad de dinero, sino por el contrario la base de intercambio es la aplicación del conocimiento y las habilidades mentales o físicas (llamados recursos operantes) que son transferidas a un producto/servicio que es utilizado/consumido por el cliente (Vargo & Lusch, 2004); esta nueva perspectiva es llamada Lógica Dominante del Servicio – SDL por sus siglas en inglés- que *“significa más que simplemente estar orientado al cliente; significa colaborar y aprender de los clientes y ser adaptativos a sus necesidades individuales y dinámicas”* (Vargo & Lusch, 2004, p.6)

Mediante los trabajos del 2004 y 2008 Vargo & Lusch establecen las Premisas básicas de la Lógica Dominante del Servicio, así: 1) El servicio es la base fundamental de intercambio, 2) El intercambio indirecto enmascara las bases fundamentales de intercambio, 3) Los bienes son un mecanismo de distribución para el suministro del servicio, 4) Los recursos operantes son la fuente fundamental de la ventaja competitiva, 5) Todas las economías son economías de servicio, 6) El cliente es siempre co-creador de valor, 7) La empresa no puede entregar valor, únicamente ofrecer propuestas de valor, 8) Un punto de vista centrado en el servicio es de por si orientado al cliente y relacional, 9) Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos, 10) El valor es siempre único y fenomenológicamente determinado por beneficiario. (Vargo & Lusch, 2004)(Vargo & Lusch, 2008).

1.2.3 Stakeholders

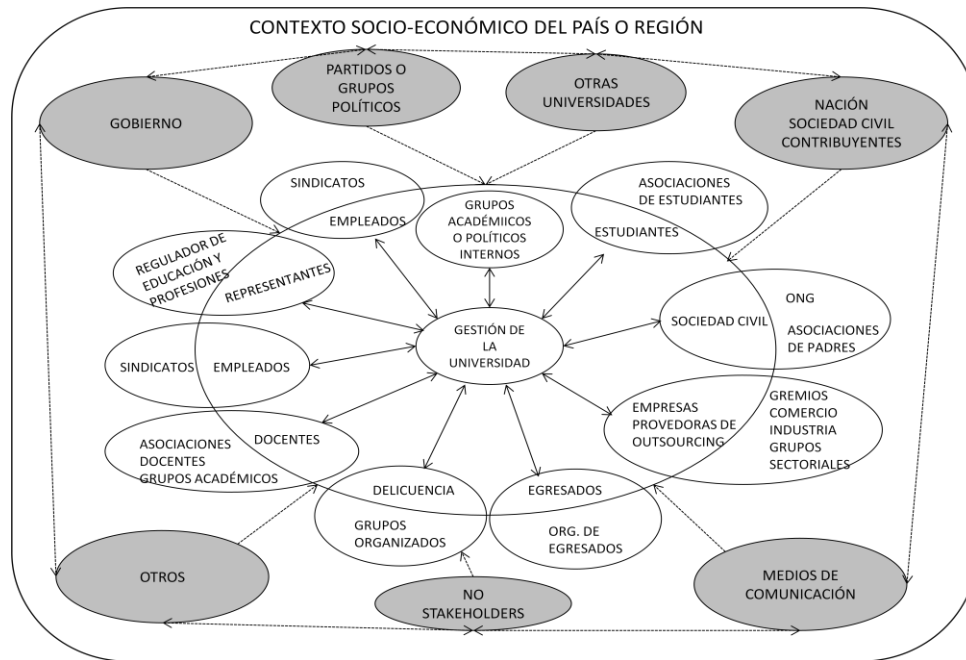
Bajo la premisa de co-creación¹ de valor, es posible evidenciar la interdependencia entre proveedores y clientes, pero ampliando esta perspectiva se observa que la misma se desarrolla mediante un conjunto de actividades donde están involucrados no solo el proveedor y el cliente, sino por el contrario mediante la interacción de varios stakeholders

¹ La co-creación de valor hace referencia a la generación de manera conjunta, entre el proveedor y el cliente/consumidor, del valor. Este tema será explicado con mayor claridad en el numeral 1.3.3

(Gummesson, 2008), por lo cual es necesario identificar y evaluar el impacto de ellos dentro del contexto de la creación y mantenimiento de una relación a largo plazo.

Duque Oliva (2009) realiza un análisis de la universidad desde la perspectiva de sus stakeholders, planteando un esquema que refleja la complejidad de la universidad y sus relaciones.(Figura 2)

Figura 2. Contexto socioeconómico del país o región. Tomado de (Duque Oliva, 2009, p.37)



Con base en lo anterior y profundizando en el caso específico de la Universidad Nacional, en la Figura 3 se presenta el mapa de stakeholders que será utilizado para identificar los principales actores (sistemas de servicio) y sus interacciones en el caso de la Universidad Nacional de Colombia.

Figura 3. Mapa de stakeholder para Universidad Nacional de Colombia. Elaboración propia

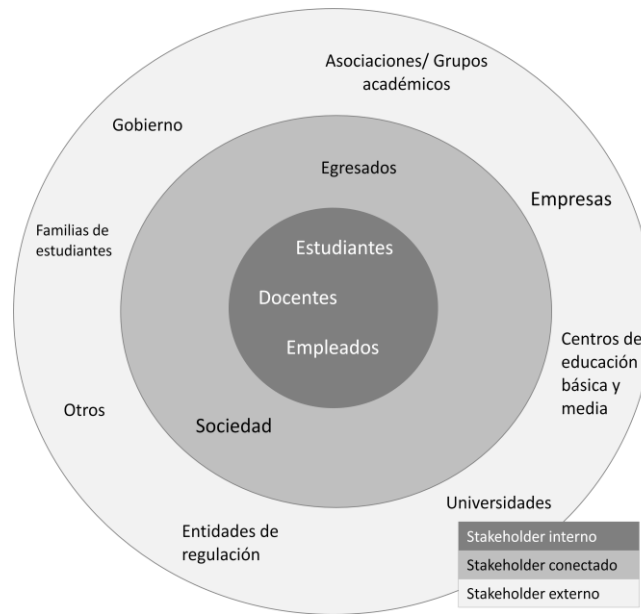
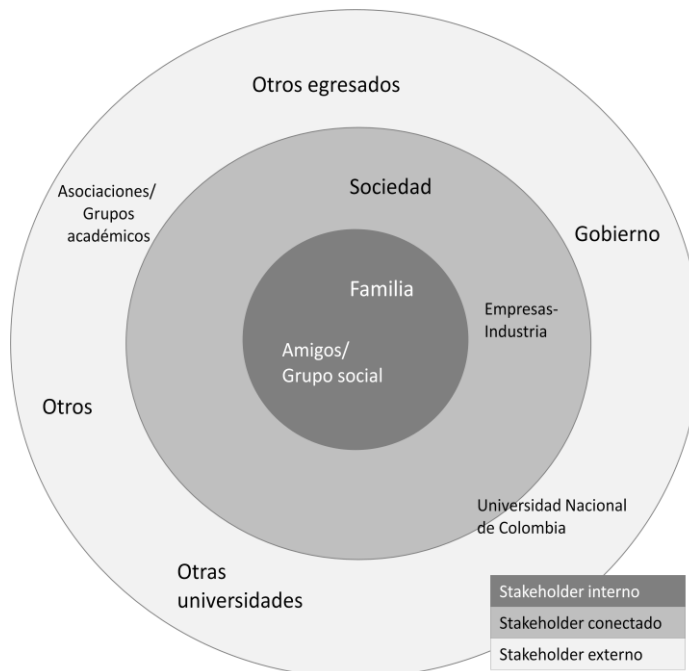


Figura 4. Mapa de stakeholder para un egresado de la Universidad Nacional de Colombia. Elaboración propia



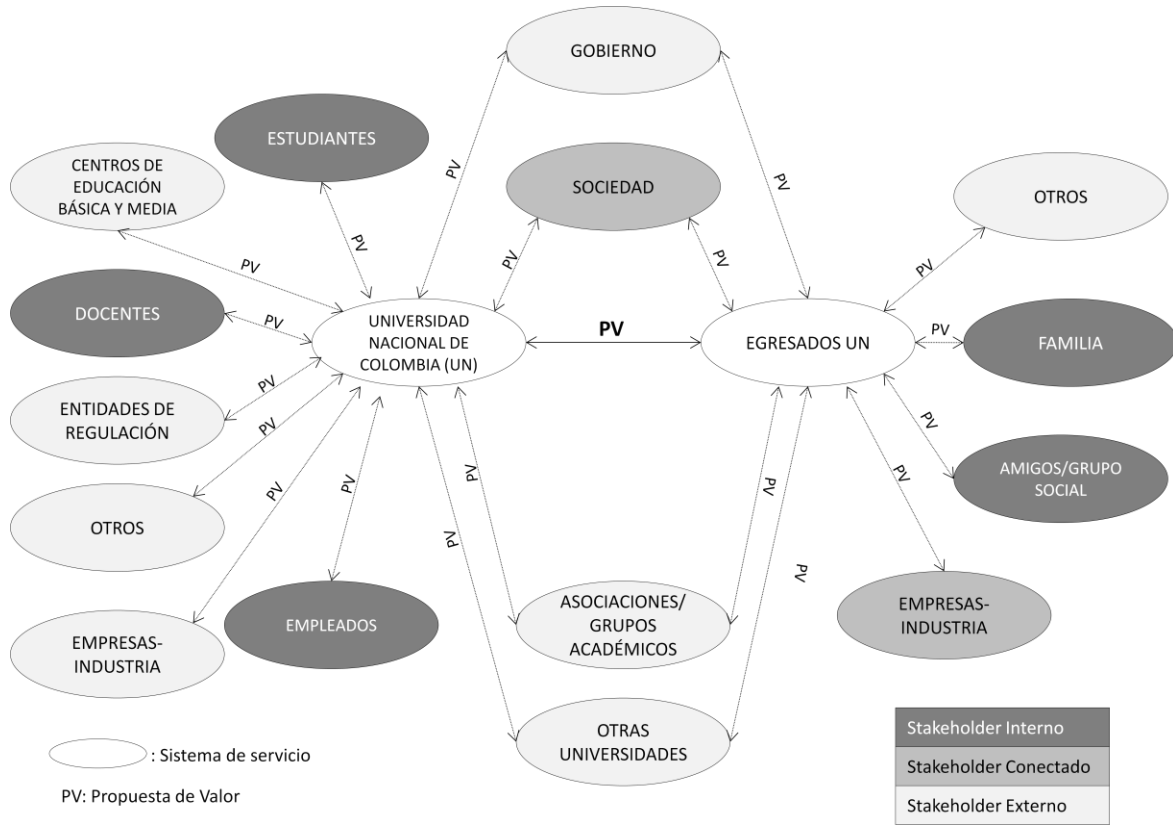
1.2.4 Sistemas de servicio

Maglio, Vargo, Caswell y Spohrer (2008) proponen los sistemas de servicio como “*una configuración de co-creación de valor dinámica de recursos, incluyendo personas, organizaciones información compartida (idioma, leyes, medidas, métodos) y tecnología, conectados interna y externamente a otro sistema de servicio a través de una propuesta de valor*” en donde la interacción entre dos sistemas de servicio se compone de tres etapas: 1) generación de propuesta de valor, 2) Aceptación de la propuesta de valor y 3) ejecución de la propuesta. De esta manera la universidad puede ser considerada un sistema adaptativo complejo de personas y tecnología trabajando juntos en la creación de valor (aprendizaje) (Spohrer, Maglio, Bailey, & Gruhl, 2007) a través de la interacción de sistemas de servicio como individuos, familias, empresas, naciones, etc.

El anterior planteamiento ofrece una visión global que permite un mejor análisis de la relación organización–cliente/consumidor, o más explícitamente y en el contexto del presente trabajo, la relación universidad-egresado. Autores como Grönroos(2004), Spohrer et al.(2007) y Plouffe, Williams, & Leigh, (2004) señalan que a pesar de ser dos los actores directamente involucrados, cada uno pertenece a una o más redes sociales, académicas, profesionales, etc. en las que se generan diferentes tipos de interacciones que pueden influenciar las decisiones, acciones, disponibilidad, interés, entre otros; es decir, los stakeholders pueden afectar (positiva o negativamente) la propuesta de valor de cada uno de los sistemas de servicio.

De esta manera y entrando un poco más en detalle, se tiene que los sistemas de servicio tienen una estructura interna (servicios a nivel interno) y una estructura externa (servicios entre entidades/actores externos) Spohrer et al. (2007), que al ser analizada junto con el mapa de stakeholders (Figura 3) nos permite generar una estructura de los sistemas de servicios relacionados a la Universidad Nacional de Colombia. Puesto que el objetivo principal de este trabajo requiere el análisis de la interacción entre la Universidad Nacional de Colombia y sus egresados, a continuación se presenta el conjunto de sistemas de servicios enfocado en dicha relación.

Figura 5. Conjunto de sistemas de servicio alrededor de la interacción Universidad Nacional de Colombia y sus egresados. Elaboración propia.



En la Figura 5 se observan los sistemas de servicio que interactúan con la Universidad Nacional de Colombia y sus egresados, utilizando el mismo esquema de clasificación de stakeholders presentado anteriormente, es decir, stakeholders internos, conectados y externos, en donde dichas interacciones están dadas por propuestas de valor, que visualizado de esta manera permite evidenciar el posible traslado del valor generado a otros sistemas de servicio, esto es, los beneficios obtenidos de una relación entre pueden ser parte de la propuesta de valor en otra relación.

Ahora, para entender mejor las interacciones y plantear un plan de acción que permita mejorarlas, es necesario analizar las propuestas de valor de la Universidad Nacional de Colombia y los egresados como sistemas de servicio, planteamiento que será utilizado como parte de la perspectiva establecida en la formulación del modelo de marketing relacional entre la Universidad y sus egresados

1.3 Procesos del marketing relacional

Considerando el marketing relacional como un estrategia transversal en la organización, en vez de una actividad propia de un departamento de marketing, Grönroos (2004) presenta un enfoque tanto para el caso de servicios como para el caso de productos o bienes, en donde el consumo es como tal un proceso, no una salida, y el proceso de producción hace parte del de consumo, es así como bajo esta perspectiva afirma que dentro del marketing relacional existen los siguientes procesos claves: comunicación, interacción y valor.

1.3.1 Comunicación

Establecer un mecanismo de comunicación con los stakeholders, que puede contemplar la utilización de diferentes medios o canales, es un aspecto clave dentro del marketing relacional, pero no es en sí marketing relacional como en ocasiones es asumido (Grönroos, 2004). La comunicación de manera integrada es parte importante de la estrategia de marketing y es necesaria dado que con ella es posible conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, posibilitando el hecho de ofrecer soluciones que cumplan con sus expectativas, Berry (2001).

Sin, Tse, Yau, Lee, & Chow (2002) consideran que la comunicación promueve la confianza para la resolución de problemas y la alineación de expectativas puesto que *“es definida como el intercambiar y compartir de manera formal e informal información valiosa y oportuna entre compradores y vendedores”*(Sin et al., 2002, p. 660)

Por esta razón es necesario establecer una estrategia de comunicación que abarque todos elementos necesarios, para lo cual es importante contemplar una segmentación de los clientes considerando diferentes factores que los caracterizan como su comportamiento, estado en el proceso de fidelización y preferencias, incluido el/los tipos de canales de comunicación preferidos por el mismo, permitiendo de esa manera enfocar los recursos de manera efectiva (Thomas & Sullivan, 2005).

Así mismo, es importante reconocer que la comunicación con el cliente no depende únicamente de un departamento de marketing, por el contrario existen diferentes tipos de medios para lograr dicha comunicación, ya sean masivos o directos, y es posible que cada uno de ellos este a cargo de una persona o departamento diferente al interior de

una organización, lo cual implica un esfuerzo por lograr una integración de los mensajes de manera tal que favorezca el mantenimiento y mejoramiento de las relaciones con los stakeholders (Grönroos, 2004).

1.3.2 Interacción

A diferencia del marketing mix en donde el centro del marketing es el producto, en el marketing relacional los procesos de los clientes son el aspecto más importante, lo cual implica la alineación de los recursos para la obtención de un buen resultado en los procesos de generación de valor.

Esta alineación de recursos y manejo de procesos relacionados con el cliente son conocidos como administración de la relación con el cliente o CRM por sus siglas en inglés, y aunque en la actualidad existen muchas definiciones², Plouffe, Williams, & Leigh (2004) proponen que el concepto de CRM debe acordarse al interior de la organización y con la participación de los stakeholders (internos y/o externos) involucrados; lo anterior con el fin de tener una definición unificada que esté dirigida a la consecución de los objetivos e intereses de cada una de las partes basados en las necesidades de los clientes, de manera tal que permita un trabajo conjunto y coordinado. Teniendo en cuenta lo anterior CRM puede ser considerado como *“una capacidad organizacional distintiva, significativa y potencial”*, Day (1994) tomado de (Plouffe et al., 2004).

Al analizar de manera más detallada, Plouffe et al.,(2004) proponen abarcar un CRM tomando como punto de partida los stakeholders, viéndolos bajo una perspectiva de red social que puede ser examinada a un nivel macro (inter-organizacional) y a nivel micro (al interior de la organización) en donde cada uno de los nodos que compone la red busca satisfacer sus objetivos específicos por lo cual es necesario: 1) identificar los stakeholders a nivel macro y micro (que en este trabajo se han denominado externos e internos respectivamente), 2) analizar las interacciones entre los stakeholders y 3) establecer las métricas a utilizar para evaluar los resultados del CRM. Lo anterior encaja

² Plouffe et al.,(2004) elaboran una tabla con algunas definiciones de CRM agrupadas por: Vendedores de software, proveedores de servicio de aplicaciones, vendedores de hardware, consultores y comentaristas de mercado. Ver anexo B

y complementa el planteamiento presentado anteriormente en donde se establecen los sistemas de servicio para el caso de la Universidad Nacional de Colombia.

1.3.3 Valor

La perspectiva en cuanto a la pregunta ¿cómo o cuál es el proceso de creación de valor? ha tenido un giro en las últimas décadas. Durante muchos años el valor ha sido considerado como el valor nominal pagado por un producto o servicio, ó como una cualidad que se encuentra inmersa en los mismos y que es creada por un productor o proveedor (Vargo & Lusch, 2004)(Priem, 2007) (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008); sin embargo y bajo la perspectiva de enfoque al consumidor y una lógica dominante del servicio, la creación de valor se redefine, de esta manera Priem (2007) afirma “*Los consumidores son árbitros del valor*”

En este punto se hace necesario considerar algunas definiciones relacionadas con el valor y para las cuales es importante hacer una diferenciación de manera tal que permita tener un enfoque claro al momento de sugerir una estrategia para creación del mismo. Inicialmente se tiene el término *valor de uso*, que se define como “*la valoración subjetiva de los beneficios del consumo por parte de un consumidor*” (Priem, 2007, p.220) o como “*la utilidad de un objeto en particular*” Smith (1776/2000) tomado de (Vargo et al., 2008, p.147), por otro lado se encuentra el *valor de cambio* definido como “*la cantidad que el consumidor realmente paga*” (Priem, 2007, p.220) o como “*El poder de compra de otros bienes cuya posesión es transferida*” Smith (1776/2000) tomado de (Vargo et al., 2008, p.147).

Las anteriores definiciones nos permiten tener una primera aproximación de los puntos importantes para una estrategia de creación de valor, puesto que, por un lado el valor de uso es un elemento importante en la creación de una relación con los stakeholders y por otro lado el valor de cambio puede llegar a ser una variable dependiente del primero.

Grönroos (2004) sugiere que en los procesos de interacción el valor es transferido y parcialmente creado junto con los consumidores, donde finalmente el valor percibido emerge de los procesos del mismo consumidor, esta misma perspectiva es llamada co-creación de valor en donde según Vargo et al.(2008) el cliente es co-creador de valor porque él debe aprender a usar, mantener, reparar, y adaptar el producto a sus necesidades y situación de uso. Es así como se puede definir que “*la creación de valor*

implica una innovación que establezca o incremente la valoración de los beneficios percibidos en un consumo” (Priem, 2007), esto es, el establecimiento o incremento del valor de uso. En otras palabras el valor de un producto o servicio será determinado por cada consumidor de acuerdo a su experiencia personal en el momento del consumo, conceptos congruentes con la Lógica Dominante de Servicio

Priem (2007), realiza un análisis primario acerca de este tema, en donde identifica 3 enfoques que deben ser trabajados para lograr la creación de valor: 1) Crecimiento del capital humano de los consumidores, en donde el capital humano se refiere al conocimiento y experiencia del consumidor, así, favorecer el incremento del conocimiento se traduce en un consumidor conocedor, con más criterios de evaluación, y un incremento en la experiencia con el producto o servicio implica mayor cantidad de contactos que favorezcan la creación de una relación. 2) Reducción de las exigencias a los consumidores, a través de elementos facilitadores que permitan realizar un consumo más eficiente como: disminución del tiempo, esfuerzo y otros costos asociados y la disminución de la atención y capital humano necesario para realizar el consumo por ejemplo mediante expertos que brinden asesoría. 3) Hacer uso de las sinergias de la especialización dentro del hogar/organización, puesto que esfuerzos o actividades enfocadas a un miembro especializado en un tema determinado, pueden mejorar la experiencia de consumo de los demás miembros, y aunque en este punto Priem muestra una orientación a los hogares, es posible trasladar el mismo enfoque a los egresados en donde la experiencia de un(os) miembro(s) cuyo resultado es el incremento en el valor de uso, pueda ser compartida, para permitir la creación de valor para los demás miembros.

Por otro lado en literatura más reciente y bajo la perspectiva de una lógica de servicios dominante Vargo et. al., afirman igualmente que la interacción entre las partes es un punto clave en la creación de valor; por tanto la participación tanto de la organización como del cliente son igualmente importantes conllevando así a una creación de una propuesta de valor recíproca, que al final se traduce en la co-creación de valor.

2. Análisis previo del caso de estudio

Renart y Cabré (2005) sugieren la reflexión de tres premisas, previa implantación de una estrategia de marketing relacional en una organización, 1) Potencial relacional, en donde se propone analizar la viabilidad de una estrategia de marketing relacional, esto es, la posibilidad de identificar y mantener contacto los egresados así como generar una propuesta de valor para los mismos, 2) Interés relacional, en donde se analiza la posible reticencia, en este caso, de los egresados para mantener una relación con la Universidad y 3) Alcance y contenido relacional, para definir el enfoque de la estrategia que, según los autores, no debe abarcar necesariamente todas las etapas del marketing relacional.

Con base en lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación en análisis y desarrollo de cada una de las premisas.

2.1 Potencial relacional

La Universidad Nacional de Colombia en su sede de Bogotá tiene desde el año 2001 y hasta el 2012 un total de 54.863 graduados, ver Tabla 2 (Oficina Nacional de Planeación, 2012). Actualmente es posible, para aquellos egresados que deseen, mantener su cuenta de correo electrónico de la Universidad, puesto que esta forma parte de los beneficios ofrecidos por el Programa de Egresados, el cual es un potencial medio de comunicación para el acercamiento a los mismos³. Adicionalmente se cuenta con el Sistema de Información de Egresados que desde el año 2010 almacena la información relacionada a los mismos. Los anteriores aspectos permiten la identificación y

³ De acuerdo a la resolución RG 026 de 2012, de la rectoría de la Universidad Nacional de Colombia, aquellas cuentas de correo electrónico que no sean utilizadas por un periodo de 6 meses son desactivadas. (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2012)

establecimiento de un medio de contacto, que ofrece un potencial para el fortalecimiento de las relaciones con los egresados.

Tabla 2. Cantidad de graduados de pregrado y posgrado desde el 2001 hasta el 2012. Adaptado de Oficina Nacional de Planeación (2012, p.107-108)

Año	Semestre	Bogotá		Año	Semestre	Bogotá	
2001	1	1338	2955	2007	1	2114	4681
	2	1617			2	2567	
2002	1	1357	2910	2008	1	2099	4726
	2	1553			2	2627	
2003	1	1645	3595	2009	1	3322	5364
	2	1950			2	2042	
2004	1	1830	4381	2010	1	3441	5425
	2	2551			2	1984	
2005	1	1333	4922	2011	1	2850	5232
	2	3589			2	2382	
2006	1	2704	5627	2012	1	1931	5045
	2	2923			2	3114	

2.2 Interés relacional

Como parte del análisis previo es importante resaltar que en Colombia el Congreso de la República mediante la ley No. 1188 del 25 de abril de 2008 “*Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones*” y en su artículo 2° en el apartado de condiciones de carácter institucional dentro de las condiciones de calidad, establece:

“La existencia de un programa de egresados que haga un seguimiento a largo plazo de los resultados institucionales, involucre la experiencia del egresado en la vida universitaria y haga realidad el requisito de que el aprendizaje debe continuar a lo largo de la vida.” (Congreso de la República, 2008)

Adicionalmente la Presidencia de la República de Colombia en el artículo 14 del Decreto 2566 de 2003 se establece dentro de las condiciones mínimas de calidad:

“La institución deberá demostrar la existencia de políticas y estrategias de seguimiento a sus egresados que: 1. Permitan valorar el impacto social del programa y el desempeño laboral de sus egresados, para su revisión y reestructuración, cuando sea necesario. 2.

Faciliten el aprovechamiento de los desarrollos académicos en el área del conocimiento por parte de los egresados. 3. Estimulen el Intercambio de experiencias profesionales e investigativas.”(Presidencia de la República de Colombia, 2003)

Ahora, desde la perspectiva institucional, la Universidad Nacional de Colombia en su Plan Global de Desarrollo 2013-2015, objetivo estratégico 4, incluye el *Programa 12: Egresados, redes académicas y capital social*, mediante el cual establece:

“El programa de egresados se orienta a crear capital social, fomentar las relaciones de la comunidad con los egresados y entre ellos mismos, para el desarrollo de los objetivos misionales de la Universidad y a definir e implementar modelos que correspondan a las mejores prácticas de esa relación, desconcentrando en cada facultad la responsabilidad de las relaciones y acciones con sus egresados, dado que son ellas el lugar propicio para fomentar estas interacciones”(Universidad Nacional de Colombia, 2013)

De esta manera se respalda a través de la normatividad proveniente del Estado y del plan estratégico de la Universidad Nacional de Colombia, la importancia de la gestión por mantener y fortalecer el vínculo del egresado con la universidad, es entonces responsabilidad de esta propender por los mecanismos que ayuden a la participación activa de los egresados dentro de la institución.

Por otro lado el interés de un egresado en mantener una relación con la universidad en la cual realizó sus estudios, es relativo a dos aspectos, el primero corresponde a su experiencia inicial como estudiante que incluye entre otros, aspectos académicos y oportunidades generadas durante y después de sus estudios; el segundo aspecto se refiere a las actividades propias de los egresados, es decir, después de la culminación de sus estudios. En términos generales y gracias a la calidad académica de la Universidad que se encuentra ubicada dentro de las 10 primeras posiciones de las mejores universidades de América Latina, la experiencia de los egresados es considerada positiva (Quacquarelli Symonds, 2013)

2.3 Alcance y contenido relacional

Esta última premisa, está enfocada en diseñar un programa de marketing relacional en donde se establezca el objetivo que podrá ser adaptable según los requerimientos y

necesidades de la entidad (para el caso de estudio de la Universidad Nacional de Colombia), es decir, pueden existir diferentes enfoques como: lograr mayor satisfacción del cliente, mejorar el conocimiento de las preferencias o lograr un incremento en la fidelización, (Renart & Cabré, 2005). En el capítulo 3 y como parte del modelo de marketing relacional propuesto para el caso estudio, se plantean el alcance y los objetivos correspondientes.

2.4 DOFA

Adicionalmente y con el fin de apuntar más claramente al caso de estudio objetivo de este trabajo, de tal manera que permita el planteamiento de iniciativas que parten desde la actualidad de la Universidad y que se enfoquen en el direccionamiento que desde la normatividad y desde la razón de ser de la Universidad se requiere, se presentan a continuación, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas-DOFA- identificadas para la Universidad Nacional de Colombia enfocadas en la perspectiva de la relación con sus egresados.

a) Debilidades

1. Poca concientización de la comunidad académica (estudiantes, docentes y empleados) de la importancia del rol del egresado. Lo anterior, puesto que son muy pocos los espacios que permiten la cercanía entre egresados y cada uno de los miembros de la comunidad académica. No se promueven en general y de manera coordinada, actividades en las que el egresado sea considerado parte fundamental en la búsqueda y promoción de los pilares de la Universidad: formación, investigación y extensión.
2. Portafolio de servicios para los egresados reducido. Los servicios y beneficios que la Universidad ofrece a los egresados se encuentran descritos en la Resolución 026 de 2012, dichos servicios se pueden agrupar básicamente en los siguientes puntos:
 - Acceso a información de programas de la Universidad, convenios, becas, intercambios y convenios.
 - Participación en actividades educativas, culturales, deportivas y recreativas.
 - Cuenta de correo electrónico.

- Acceso a los servicios del Sistema Nacional de Bibliotecas - SINAB- (prestamos, consultas en sala, acceso al catálogo UN, bases de datos y recursos electrónicos)
- Descuentos: publicaciones, educación continua, cursos libres, arrendamiento de instalaciones físicas.
- Difusión ofertas laborales a través del SIE.

Los anteriores servicios aunque interesantes deben ser evaluados, potencializados e incluso complementados desde el punto de vista de la co-creación de valor, la comunicación y la entrega del servicio.

b) Oportunidades

1. Mejora de procesos tanto académicos como administrativos mediante retroalimentación de las experiencias de los egresados. Los estudiantes durante el transcurso de sus estudios deben ser preparados para afrontar una vida profesional y en algunos casos académica, que tiene dentro de su espectro muchos más actores (sistemas de servicio) con los cuales deben interactuar. La experiencia que han tenido los egresados es útil puesto que sirve como instrumento de medición del entorno, para apropiarse los cambios, necesidades y expectativas requeridos para la interacción eficiente y con nuevos sistemas de servicio.
2. Posibilidad de establecimiento, mediante el accionar de los egresados, de convenios, acuerdos, asociaciones etc. tanto con entidades del ámbito académico como de la industria, que generen beneficios para la Universidad. Lo anterior con el fin de lograr trabajos colaborativos mediante propuestas de valor que ofrezcan nuevas posibilidades a los estudiantes e investigadores que contribuyan al conocimiento y la formación, mediante la expansión del accionar de la Universidad, en donde incluso la sociedad puede hacer parte del proceso de co-creación de valor.
3. Promover y facilitar los procesos de internacionalización que lleva a cabo la Universidad, mediante el contacto y trabajo conjunto con egresados que realizan estudios de posgrado en el exterior. Como parte del proceso de globalización es cada vez más común que los estudiantes tiendan a continuar sus estudios de posgrado en otros países. Mantener el vínculo con dichos estudiantes abre la

posibilidad para no solo dar a conocer la Universidad a nivel internacional, sino también para promover el trabajo conjunto con otras entidades académicas o de la industria. Adicionalmente, la generación de estas redes de trabajo colaborativo con estudiantes en el exterior y entidades con las cuales estén relacionados, permite un accionar más amplio por parte de la Universidad con el fin de generar estrategias que permitan un aprovechamiento del trabajo de investigadores para beneficio del país y de la sociedad Colombiana.

c) Fortalezas

1. Capacidad para la generación de propuestas de valor, a nivel interno o mediante la interacción con otros sistemas de servicio, que sean interesantes para los egresados. La Universidad por su influencia, tamaño y capacidad de investigación y formación, tiene la posibilidad de generar propuestas de valor interesantes desde el nivel interno, o mediante la interacción con sus sistemas de servicio a nivel externo.
2. Convenios con universidades a nivel nacional e internacional. La Universidad tiene un reconocimiento a nivel nacional e internacional que permite la colaboración con otras Universidades a nivel mundial.
3. Programas acreditados internacionalmente.
4. Sentido de pertenencia por parte de los egresados.
5. Funcionamiento del Sistema de Información de Egresados, para el manejo de la información relacionada a los mismos. Existe el Sistema de Información de egresados que tiene una base de datos con información relacionada a los mismos y que ha desarrollado planes para el mantenimiento del contacto con egresados a nivel nacional e internacional.
6. Capacidad y calidad académica. Lo anterior basado en que la Universidad tiene 8 sedes a lo largo y ancho del país, y es líder en investigación con 544 grupos de investigación reconocidos por Colciencias de los cuales 169 se encuentran ubicados en las máximas categorías (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

d) Amenazas

1. Dificultades para los egresados en el acceso de los servicios ofrecidos por la Universidad (horarios, ubicación del egresado, procesos necesarios para poder hacer uso de los servicios).

-
2. Captación de talentos investigadores por parte de otras universidades (a nivel nacional o internacional).
 3. Desinterés por parte de los egresados en mantener una relación con la Universidad.
 4. Comunicación descentralizada y deficiente con los egresados.

3. Modelo de marketing relacional para la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá y sus egresados

En el presente capítulo se plantea el modelo de marketing relacional propuesto para el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá y sus egresados. (Renart & Cabré (2005) hacen un planteamiento para la formulación y diseño de estrategias de marketing relacional, que se compone de las siguientes etapas: 1) Definir la misión, los valores y la cultura de la empresa, de tal manera que se defina la orientación de la organización, 2) Diseñar la estrategia relacional propiamente dicha, que consiste en trazar y llevar a cabo un conjunto de actividades relacionales que tienen como objetivo mantener una relación a mediano y largo plazo generando valor tanto para la entidad como para sus clientes/consumidores y 3) adquisición de medios y recursos, que se da al final de todo el proceso de diseño, puesto que en este punto es posible dimensionar los recursos humanos o tecnológicos necesarios para la implantación de la estrategia.

En las secciones siguientes se abordan las dos primeras etapas hasta la propuesta de iniciativas estratégicas, es decir, lo concerniente a la directriz estratégica de la Universidad (misión, visión y objetivos), los objetivos establecidos por la misma para el Programa de Egresados y la formulación del modelo de marketing relacional propuesto.

3.1 Definición de modelo de marketing relacional

Desde la concepción más básica de un modelo se tiene la definición de la Real Academia de la Lengua Española, así: “*Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo*” (Real Academia Española, n.d.), ahora bien, en relación con un modelo de marketing relacional, Lazer (1962, p.9) afirma:

Un modelo es simplemente la percepción o diagramación de un complejo o sistema. En marketing, esto conlleva a traducir las relaciones de marketing percibidas en constructos,

símbolos y quizás términos matemáticos... esto está relacionado en la manera lógica en que ciertos constructos o axiomas son concebidos

Considerando las anteriores definiciones, y de acuerdo con el alcance y objetivos del presente trabajo, el modelo de marketing relacional presentado en las secciones siguientes, fue elaborado a partir de integración de la base teórica y formulaciones presentadas en el Capítulo 1; de esta manera dicho modelo corresponde a una propuesta de estrategia de marketing relacional para el fortalecimiento de las relaciones Universidad-Egresado para la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

3.1.1 Estructuración del modelo de marketing relacional propuesto

Con el fin de buscar una alternativa que permita no solo crear sino mantener una relación entre la Universidad y sus egresados, se adopta la perspectiva de un entorno regido por la Lógica Dominante de Servicio, en donde los sistemas de servicio interactúan mediante propuestas de valor, estructuradas con base en los procesos de marketing relacional, en busca de la co-creación de valor para cada uno de los actores tal y como se observa en la Figura 6.

Teniendo en cuenta que el caso de estudio está orientado a la aplicación en la Universidad, se extrae de los planteamientos realizados, el enfoque que debe asumir, el cual es presentado en la Figura 7, en donde se plantea la necesidad de establecer dos líneas estratégicas base (estructura externa y estructura interna) que permitan enfocar los esfuerzos necesarios en cada uno de los procesos que corresponda, permitiendo la generación de una propuesta de valor interesante para el egresado desde dos perspectivas diferentes.

Figura 6. Integración del ámbito teórico que conforma la base para la estructuración del modelo. Fuente: Elaboración propia

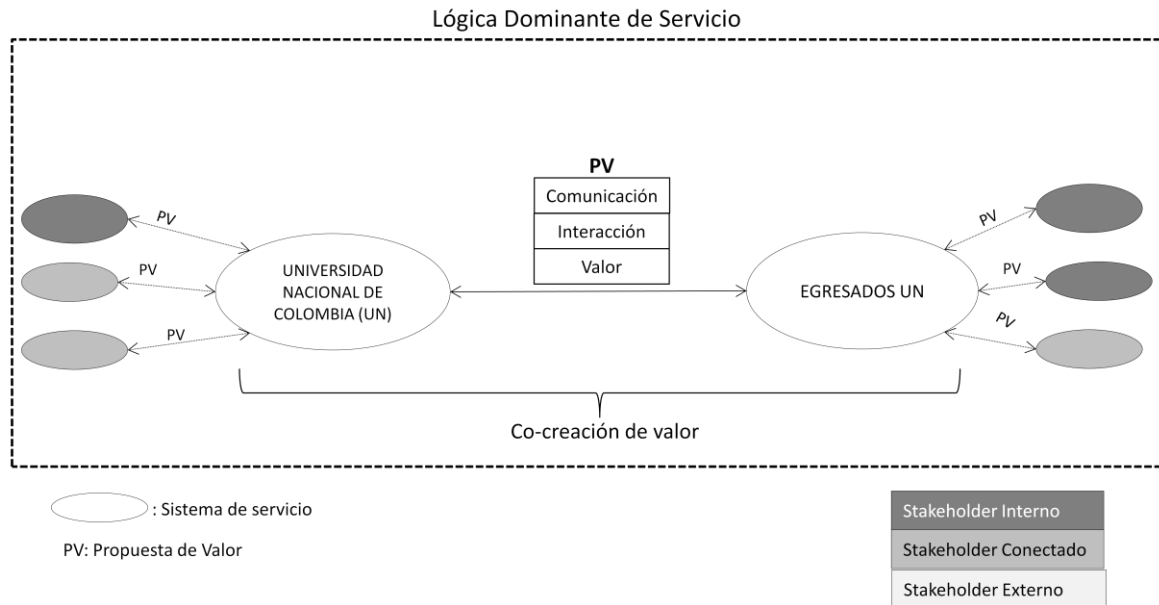
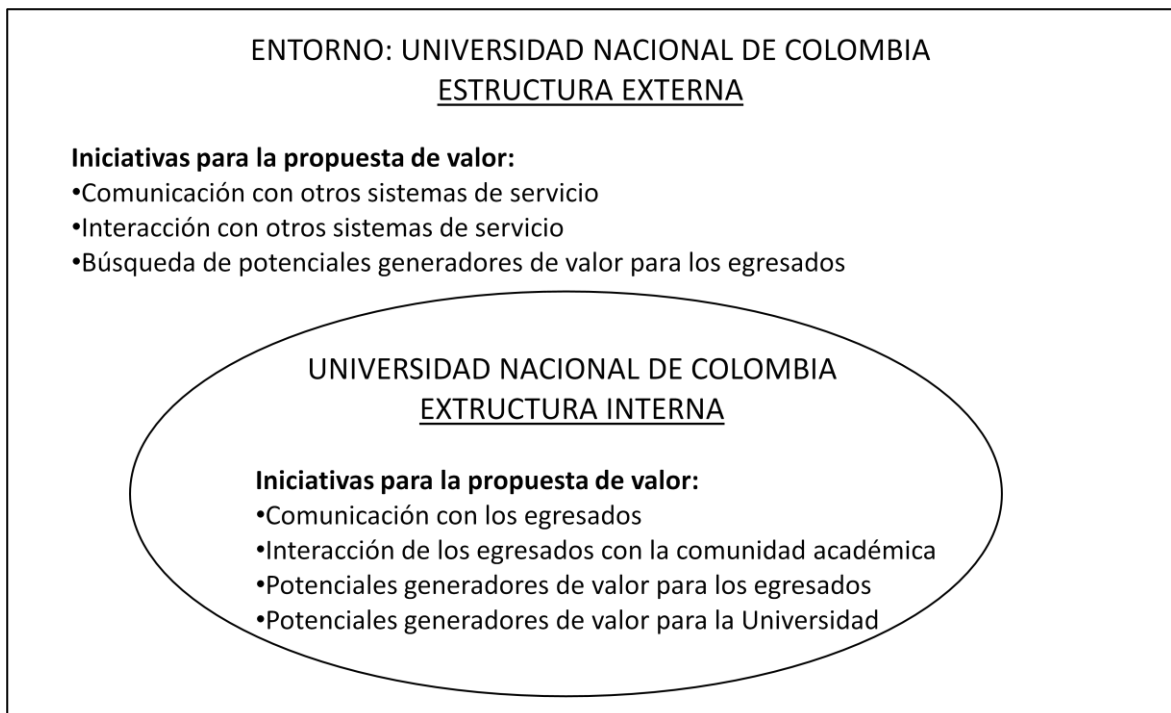
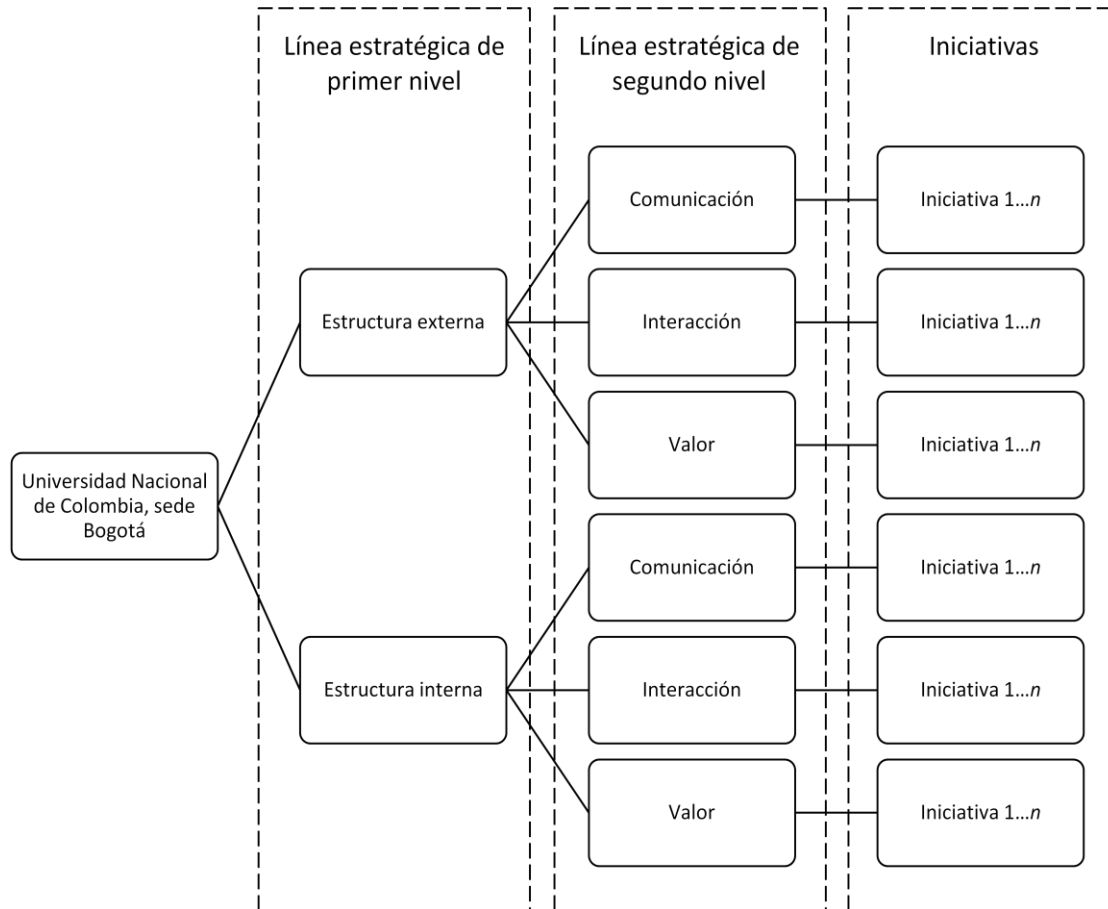


Figura 7. Enfoque desde la Universidad Nacional utilizado para la estructuración del modelo de marketing relacional. Fuente: Elaboración propia



En la Figura 8 se presenta entonces la estructura del modelo de marketing relacional propuesto, en donde existen líneas estratégicas de primer y segundo nivel, que serán implementadas mediante iniciativas específicas de acuerdo al contexto.

Figura 8. Modelo de marketing relacional propuesto. Fuente: Elaboración propia



A continuación se presenta la explicación y enfoque de las líneas estratégicas de primer nivel, correspondientes a la estructura externa e interna y los factores claves para la generación de iniciativas pertenecientes a cada una.

3.1.1.1 Estructura externa

La estructura externa, que corresponde a la primera línea estratégica, está enfocada en las relaciones con otros sistemas de servicio (excluyendo los egresados) que permitan la

consecución de potenciales generadores de valor para los egresados⁴. Para el desarrollo de esta estructura se deben considerar los tres ítems presentados a continuación:

a) Sistemas de servicio

Como primer punto es importante, definir aquellos sistemas de servicio que, por sus interacciones tanto con la Universidad como con los egresados (ver Figura 5, en la sección 1.2.4, Sistemas de servicio), son interesantes para la generación de una propuesta de valor que pueda ser transmitida directa o indirectamente a estos últimos, por ejemplo: La creación de un convenio con entidades académicas internacionales para la obtención de descuentos en cursos intensivos de idiomas. En el ejemplo presentado, el sistema de servicio en común corresponde a las organizaciones académicas que ofrecen cursos de idiomas en el exterior, que se ven beneficiadas por un potencial número de egresados demandando dicho servicio; mientras que el descuento obtenido hace parte de su propuesta de valor para la Universidad quien, a su vez, transmite dicho beneficio a los egresados.

b) Principios misionales de la Universidad

Las relaciones establecidas dentro de la estructura externa, deben promover la formación continua e integridad de los egresados y la alineación con los principios de la Universidad, es decir, formación, investigación y extensión.

c) Procesos de marketing relacional

Las iniciativas para la estructura externa deben estar enmarcadas y enfocadas en la ejecución eficiente de los procesos de comunicación, interacción y valor.

3.1.1.2 Estructura interna

La estructura interna, que corresponde a la segunda línea estratégica de primer nivel, está enfocada en las relaciones de los egresados con la Universidad, es decir, con la comunidad académica, y al igual que en la estructura externa pretende crear potenciales generadores de valor para cada una de las partes. A diferencia de la estructura externa, en la interna es necesaria también la promoción de iniciativas mediante las cuales se pueda llevar a cabo la co-creación

⁴ Muchas de estas relaciones pueden propiciar la generación de valor para la comunidad académica en general; sin embargo por la naturaleza y enfoque de este documento solamente se hace referencia a los egresados.

de valor para la Universidad a partir de los servicios (aplicación de recursos) que puedan ofrecer los egresados. Los siguientes ítems son importantes para el desarrollo de esta estructura:

a) Sistemas de servicio

Los sistemas de servicio a nivel micro (interno), corresponden a los estudiantes, docentes y empleados quienes conforman la comunidad académica, con quienes se debe establecer propuestas de valor desde y para los egresados: por ejemplo: La generación de mecanismos (página web, correo electrónico, encuentros) que permitan compartir con los estudiantes las experiencias de los egresados en cuanto a temas profesionales y académicos. El anterior ejemplo permite a los estudiantes una mejor perspectiva de las oportunidades posteriores a la culminación de sus estudios y la visualización de un panorama más claro para el desarrollo de su carrera.

b) Principios misionales de la Universidad

Al igual que en la estructura externa, es necesario que todas las iniciativas generadas estén alineadas con los principios misionales de la Universidad y en pro de la formación continua e integral de los egresados.

c) Procesos de marketing relacional

Esta estructura debe estar igualmente enmarcada dentro de la eficiencia de los procesos del marketing relacional, que corresponden a las líneas estratégicas de segundo nivel, así: Comunicación tanto a nivel interno como con los egresados, la interacción para el adecuado manejo de la relación y el valor que se compone de todos aquellos servicios que puede ofrecer la Universidad y que son potenciales generadores de valor; en este punto es importante considerar aquellas iniciativas que permitan a la Universidad beneficiarse de la propuesta de valor de los egresados.

3.2 Aplicación del modelo de marketing relacional propuesto

A continuación se presenta la aplicación hasta el nivel de iniciativas del modelo descrito en las secciones anteriores y para el caso de la sede Bogotá de la Universidad.

3.2.1 Dirección estratégica Universidad Nacional de Colombia

Para la aplicación del modelo de marketing relacional, es necesario conocer la dirección estratégica de la Universidad Nacional de Colombia, de manera tal que se puedan alinear los planes de acción para la consecución conjunta de los objetivos.

En los siguientes apartados se presentan los lineamientos estratégicos que guían el actuar de la Universidad y definen su rumbo, así como los objetivos establecidos para el Programa de Egresados.

3.2.1.1 Universidad Nacional

3.2.1.1.1 Misión

“Como Universidad de la Nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de Nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa.” (Universidad Nacional de Colombia, n.d.)

3.2.1.1.2 Visión

“La Universidad Nacional de Colombia, de acuerdo con su misión, definida en el Decreto Extraordinario 1210 de 1993, debe fortalecer su carácter nacional mediante la articulación de proyectos nacionales y regionales, que promuevan el avance en los campos social, científico, tecnológico, artístico y filosófico del país. En este horizonte es la Universidad, en su condición de entidad de educación superior y pública, la que habrá de permitir a todo colombiano que sea admitido en ella, llevar a cabo estudios de pregrado y posgrado de la más alta calidad bajo criterios de equidad, reconociendo las diversas orientaciones de tipo académico e ideológico, y soportada en el Sistema de Bienestar Universitario que es transversal a sus ejes misionales de docencia, investigación y extensión.

Se mantendrá como la mejor Universidad del país, y habrá de constituirse en la primera universidad colombiana de clase mundial y una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con pregrados y posgrados de alta calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta de la

comunidad académica a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global. La Universidad Nacional influirá también en el desarrollo de la educación básica, media y tecnológica de calidad y liderará, a través de sus prácticas docentes e investigativas, el Sistema de Educación Superior Pública del país.

La Universidad ofrecerá posgrados basados en la generación de conocimiento y en su uso para la solución de problemas fundamentales de la sociedad colombiana; del mismo modo, llevará a cabo investigación y extensión de frontera y relevante, con estrecha comunicación entre la Universidad y sectores productivos, sociales y gubernamentales del país.

Habrá un énfasis especial en el desarrollo de investigación desde múltiples formas organizativas (grupos, centros disciplinares y temáticos, institutos inter y transdisciplinarios) coordinadas en un sistema con metas claras, con políticas de fomento e instrumentos de comunicación eficaces, así como con programas integrados a grupos y redes en los ámbitos nacional e internacional. Los proyectos de investigación serán en gran medida comunes a pregrados y posgrados, y tendrán canales de flujo expeditos entre ellos. Los pregrados y posgrados estarán enlazados y deberán interactuar con los programas de investigación y extensión a través de los propios profesores investigadores, la participación en los semilleros y grupos de investigación, la realización de seminarios permanentes de socialización y validación social de los resultados de la investigación y extensión, entre otras, difundiendo los productos de la investigación en libros de texto y revistas nacionales e internacionales, y a través incluso de los medios masivos de divulgación.

Así mismo, la Universidad fortalecerá los programas de extensión o integración con la sociedad y sus instituciones que responderán a las necesidades sociales fundamentales a través de proyectos de iniciativa universitaria y estará fuertemente relacionada con la investigación y la docencia. Usará el conocimiento generado para producir a través de sus egresados y de los impactos de la investigación y extensión bienestar, crecimiento y desarrollo económico y social con equidad.

La Universidad tendrá entonces una vida institucional activa, soportada en un Sistema de Bienestar Universitario que propenda por una universidad saludable, con un modelo de comunicación y una estructura de gestión que permitan la toma de decisiones efectivas,

con participación real de la comunidad universitaria. Será una universidad que se piense permanentemente y reflexione sobre los problemas estructurales del país. Esto le permitirá ser una institución matriz de conservación y de cambio al utilizar eficientemente la extraordinaria diversidad de conocimiento sistemático que alberga; diversidad que se expresa tanto en el número de sus disciplinas como en la multiplicidad de sus enfoques y posturas filosóficas e ideológicas. Al seguir este camino podrá ser efectivamente líder del pensamiento, de la intelectualidad y de la creación artística colombianos: formará los líderes en el campo de la ciencia y la tecnología que el país necesita para hacer sostenible su progreso, y a los ciudadanos que hacen su tránsito académico por la Universidad les proporcionará las condiciones para el desarrollo intelectual e integral al que tienen derecho como seres humanos y ciudadanos de este país, permitiéndoles proyectarse al mundo globalizado. En fin, la Institución será una academia que participe activa y crítica y constructivamente en la reflexión sobre el desarrollo y la identidad nacional, promotora de lenguajes para comunicarse con el resto de la sociedad.”(Universidad Nacional de Colombia, 2013)

3.2.1.1.3 Objetivos estratégicos

- *“Proyectar la Universidad Nacional de Colombia para convertirla en la primera universidad colombiana de clase mundial.*
- *Consolidar el liderazgo de la Universidad en el Sistema de Educación Superior colombiano.*
- *Dotar a la Universidad de una infraestructura física, tecnológica y de soporte para el cumplimiento de la misión institucional.*
- *Consolidar el Sistema de Bienestar Universitario, que facilite el desarrollo de actividades académicas en ambientes adecuados, la sana convivencia, la inclusión social, el auto cuidado y la promoción de hábitos de vida saludable, para los integrantes de la comunidad universitaria.*
- *Mejorar la gestión administrativa y la cultura organizacional de la Universidad, y establecer mecanismos de sostenibilidad financiera para lograr una mayor efectividad en el cumplimiento de la misión institucional”.*(Universidad Nacional de Colombia, 2013)

3.2.1.1.4 Enfoque estratégico relacionado a los egresados

El plan Global de Desarrollo 2013 – 2105 contempla, como se mencionó en el capítulo anterior, el programa 12 dedicado a los egresados, redes académicas y capital social; sin embargo es bastante sencillo y limitado en su desarrollo y alcance, no contempla la potencialidad e importancia de los egresados para la universidad. Lo anterior se observa en el objetivo planteado y sus metas asociadas, las cuales se muestran a continuación.

“Objetivo estratégico 12.1:

Empoderar a las Facultades en la ejecución de las estrategias de interacción de la Universidad con sus egresados.

Metas:

- *Lograr la articulación de las coordinaciones del Programa de Egresados de sede con las coordinaciones de facultad en cada sede.*
- *Crear 20 cátedras especiales en las que participen los egresados, y en las que se facilite el flujo bidireccional de conocimientos y experiencias a nivel nacional e internacional, al igual que crear y consolidar el Programa “Escuelas Internacionales de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia” en áreas estratégicas seleccionadas.”(Universidad Nacional de Colombia, 2013)*

Este planteamiento anterior, carece de lineamiento y enfoque claro para el manejo efectivo y eficiente de las relaciones con los egresados, así mismo delega en cada una de las Facultades la interacción con sus respectivos egresados lo cual no permite un accionar unificado en cuanto a los procesos del marketing relacional (comunicación, valor e interacción).

3.2.1.2 Programa de egresados

La Universidad Nacional de Colombia mediante el acuerdo 014 de 2010 reestructura y consolida el Programa de Egresados de la Universidad Nacional de Colombia, en donde se hace la definición de directrices, coordinación y seguimiento centralizado por parte de la Vicerrectoría General con el apoyo de la Dirección de Bienestar Universitario. La ejecución del programa está a cargo de las Vicerrectorías de Sede y Direcciones de Presencia Nacional con el apoyo de la dependencia encargada de la función de bienestar

en cada una de las Sedes o Sede de Presencia Nacional articulado con las Facultades (Consejo Superior Universitario, 2010)

3.2.1.2.1 Objetivos del programa

A continuación se presentan los objetivos establecidos mediante el acuerdo 014 de 2010 para el Programa de Egresados de la Universidad Nacional de Colombia:

- *“Consolidar y mejorar continuamente el sistema de información de egresados para establecer vínculos de comunicación entre estos, La Universidad Nacional de Colombia y la sociedad en general.*
- *Apoyar la participación de los egresados en desarrollo y actualización de los programas académicos que ofrece la Universidad, en las actividades de investigación y extensión, así como su participación en los demás procesos de competencia de la Universidad.*
- *Establecer alianzas con las asociaciones de egresados de la Universidad con el objeto de realizar eventos de diversa índole que contribuyan a cumplir con la misión y fines de la Universidad.*
- *Propiciar, estimular y contribuir con la documentación de la escritura de la historia de la Universidad Nacional de Colombia a través de las realizaciones de sus egresados y su impacto en la sociedad.*
- *Propender por el establecimiento de mecanismos que permitan estrechar, fortalecer y ampliar las relaciones entre la Universidad y sus Egresados.*
- *Promover la realización de estudios sobre el impacto y condiciones de los egresados en el ámbito local, regional, nacional e internacional.*
- *Fortalecer el sentido de pertenencia del Egresado a la Universidad para que revierta su interés en la misma.”(Consejo Superior Universitario, 2010b).*

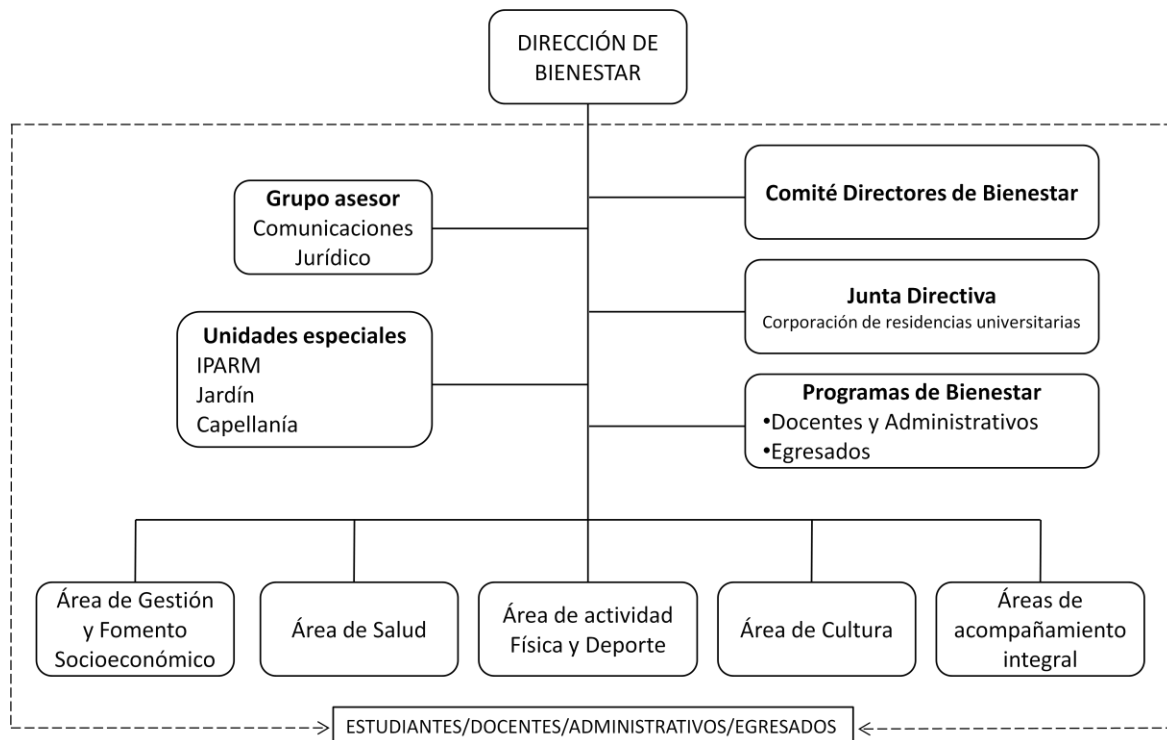
3.2.2 Contexto sede Bogotá

Entrando en el contexto correspondiente a la sede Bogotá y de acuerdo a la definición del acuerdo 014 de 2010, el Programa de Egresados está coordinado por la Dirección de Bienestar, que en el artículo 4 del acuerdo 007 de 2010, establece como parte de sus lineamientos *“Fortalecimiento de la relación con pensionados y egresados de la Universidad”* (Consejo Superior Universitario, 2010), así mismo, la Dirección de Bienestar sede Bogotá incluye dentro de sus principios, el siguiente:

Contribución a la construcción de comunidad. Apoyo a las relaciones internas y externas: Comprende la consolidación de lazos de convivencia en la Universidad, así como académicos y culturales con otras instituciones. Además, propende por el acompañamiento a representantes y visitantes institucionales, así como por el fortalecimiento de las relaciones recíprocas con los egresados de la Universidad.

Entonces, de acuerdo con la normatividad, es la Dirección de Bienestar sede Bogotá la encargada de propender por la relación Universidad- Egresado para el caso de la sede Bogotá. Ahora, con el fin de conocer la dinámica con la cual se generan, organizan e implementan las acciones en pro del fortalecimiento de la relación en estudio, se presenta en la Figura 9 la estructura organizacional que soporta el accionar de la Dirección de bienestar sede Bogotá y la ubicación del Programa de Egresados al interior de la misma.

Figura 9. Estructura Bienestar Universitario Sede Bogotá. Adaptación de (Consejo Superior Universitario, n.d.)



La posición del Programa de Egresados en el organigrama, permite una comunicación en línea directa con los líderes de la Dirección de Bienestar, adicionalmente facilita el acceso, promoción o coordinación de iniciativas, con las áreas de Gestión y Fomento Socioeconómico, Salud, Actividad Física y Deporte, Cultura y Acompañamiento Integral

que hagan parte de la propuesta de valor para los egresados. Por otro lado, el Programa de Egresados lleva a cabo la ejecución de su estrategia mediante la articulación con las Direcciones de Bienestar en cada una de las 11 Facultades de la Sede Bogotá.

3.2.3 Aplicación en la sede Bogotá

A continuación se presenta la aplicación del modelo de marketing relacional propuesto para el fortalecimiento de las relaciones entre la Universidad y sus egresados, caso de la sede Bogotá.

3.2.3.1 Alcance

El modelo de marketing relacional propuesto comprende únicamente la etapa de formulación del mismo y tiene como ámbito de aplicación a la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

3.2.3.2 Objetivo general

Fortalecer las relaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá y sus egresados, mediante la generación de una propuesta de valor que permita un beneficio mutuo.

3.2.3.3 Objetivos específicos

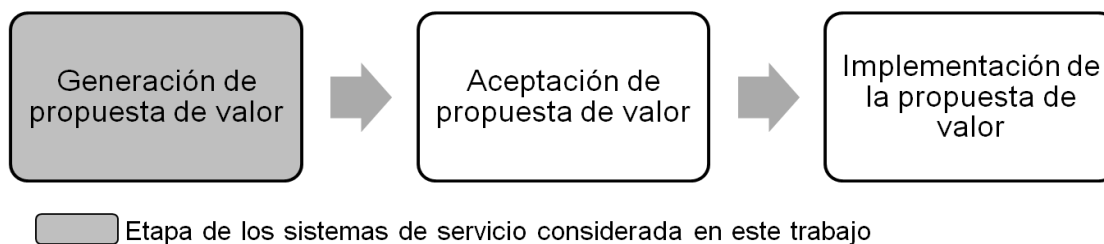
- a) Establecer mecanismos que faciliten y promuevan el acercamiento de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá y sus egresados, mediante propuestas de valor que permitan la generación del mismo para cada una de las partes.
- b) Concientizar a la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) de la importancia del rol de los egresados.
- c) Establecer mecanismos para lograr una comunicación eficiente tanto con los egresados como al interior de la Universidad, de tal manera que favorezca la prestación de servicios con calidad.

3.2.3.4 Líneas estratégicas

Para la creación del modelo de marketing relacional entre la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá y sus egresados, se retoma, como primera medida y en este punto, el planteamiento de los sistemas de servicio realizado en el primer capítulo.

Considerando las etapas de la interacción entre sistemas de servicio propuestas por Maglio et al. (2008), se tiene como primer paso la generación de una propuesta de valor, en segundo lugar tendrá que existir una aceptación de dicha propuesta y por último habrá una ejecución de la misma. Dado el objetivo del presente trabajo, en las secciones siguientes se realiza el planteamiento para la primera etapa, las siguientes etapas corresponderán a un trabajo posterior de implementación que se encuentra fuera del alcance de este proyecto (ver Figura 10).

Figura 10. Etapas de interacción de los sistemas de servicio. Elaboración propia



Ahora bien, considerando los sistemas de servicio identificados en la interacción de la Universidad y sus egresados (ver Figura 5), que corresponde a la estructura externa (servicios entre entidades/actores externos) se plantea la primera línea estratégica (denominada LE1) que permita la generación de beneficios mutuos con otras entidades, a través de diferentes propuestas de valor; dichos beneficios estarán enfocados (y debido al ámbito del presente trabajo) en aquellos que puedan ser transferidos o que puedan afectar de manera parcial o total a los egresados. Por otro lado, se plantea la segunda línea estratégica (denominada LE2) que corresponde a la estructura interna (servicios a nivel interno), en donde se pretende involucrar a la comunidad universitaria en los procesos que correspondan para la generación y mantenimiento de la relación con los egresados. El anterior planteamiento es acorde con la perspectiva propuesta por Plouffe et al. (2004) en donde se considera el análisis de este tipo de redes, a través de una perspectiva intra-organizacional y otra inter-organizacional.

Es importante mencionar que todas las iniciativas planteadas dentro de las líneas estratégicas están enfocadas en la formación continua y el servicio a la sociedad, lo cual está acorde con las directrices de la Universidad.

En las tablas siguientes se presentan las iniciativas planteadas para cada una de las líneas estratégicas y a continuación se definen cada uno de los campos que las componen.

- **Línea estratégica**, corresponde a la estructura externa o interna
- **Código de la iniciativa**, sus tres primeros caracteres definen la estrategia de primer nivel y los dos últimos un consecutivo de la iniciativa, por ejemplo: LE1-I1 corresponde a la iniciativa número 1 de la línea estratégica 1.
- **Proceso de marketing relacional**, es decir, comunicación, interacción o valor.
- **Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa**, esto es, hacia quien va enfocado el valor generado.
- **Sistemas de servicio involucrados**, corresponde a los responsables de una o más actividades que puedan ser establecidas como parte de la ejecución de las iniciativas, es decir aquellos quienes puedan tomar parte en las etapas de diseño y puesta en marcha del proyecto. (No incluye beneficiarios del mismo).
- **Iniciativa**, corresponde al nombre de la misma.
- **Descripción** de la iniciativa.

3.2.3.4.1 Línea Estratégica 1 (LE1): Estructura externa

Tabla 3. Descripción de la iniciativa 1 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I1
Iniciativa	Establecer mecanismos de comunicación con entidades externas	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados), Empresa/industria, Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Comunicación	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados, Universidad Nacional (Comunidad académica)
Descripción			
Establecer dentro del Programa de egresados la función de comunicación con entidades externas y su respectivo responsable. Dicha comunicación debe ser centralizada, profesional y especializada en temas de negociación, de tal manera que permita la generación y mantenimiento de convenios con empresas, asociaciones o grupos académicos que generen servicios que puedan conformar la propuesta de valor para los egresados.			

Tabla 4. Descripción de la iniciativa 2 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I2
Iniciativa	Administración de la información de entidades externas	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados), Empresa/industria, Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Interacción	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Establecer un mecanismo que permita el manejo oportuno y adecuado de la información de entidades externas que sea relevante para el mantenimiento de las relaciones con las mismas y las propuestas de valor de la interacción.			

Tabla 5. Descripción de la iniciativa 3 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I3
Iniciativa	Promover las actividades de esparcimiento, recreación.	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados), Empresa/industria, Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Establecer convenios que a través de descuentos faciliten y promuevan la práctica de actividades deportivas y artísticas enfocadas en el esparcimiento y bienestar de los egresados. Lo anterior considerando que este tipo de servicios ofrecidos por la Universidad Nacional, sede Bogotá, en ocasiones no se adecuan a la disponibilidad horaria y de ubicación de los egresados.			

Tabla 6. Descripción de la iniciativa 4 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I4
Iniciativa	Generar mecanismos que faciliten tanto el inicio como la culminación de programas de posgrado en la Universidad Nacional de Colombia	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados), Empresa/industria (sector bancario), Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
<p>Establecer convenios con entidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bancarias: que ofrezcan a los egresados, planes preferenciales que incluyan beneficios como reducción de tasa de interés, para la financiación de estudios de posgrado en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. 2) Asociaciones/ grupos académicos o entidades que apoyen la educación, que ofrezcan becas, crédito-becas, o demás tipo de apoyos para estudios de posgrados en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. 			

Tabla 7. Descripción de la iniciativa 5 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I5
Iniciativa	Generar convenios para obtención de descuentos en certificaciones	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados) Empresa/industria Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Establecer convenios para la obtención de descuentos en certificaciones de carácter internacional en temas como gestión, tecnología, etc. que hacen parte de la formación profesional de los egresados.			

Tabla 8. Descripción de la iniciativa 5 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I6
Iniciativa	Generar convenios para obtención de descuentos en publicaciones académicas	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados), Empresa/industria (sector bancario), Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Establecer convenios con diferentes entidades para la obtención de descuentos (adicionales a los ofrecidos actualmente en la librería UN) por parte de los egresados en compra de libros y publicaciones académicas			

Tabla 9. Descripción de la iniciativa 7 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I7
Iniciativa	Facilitar y fomentar la participación de los egresados en proyectos de beneficio a la población vulnerable del país	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados) Sociedad (a través de organizaciones sin ánimo de lucro)
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados Sociedad
Descripción			
Fomentar el vínculo y colaboración de los egresados con organizaciones sin ánimo de lucro que lleven a cabo actividades en beneficio de poblaciones vulnerables del país.			

Tabla 10. Descripción de la iniciativa 8 de la línea estratégica 1. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura externa	Codificación de la iniciativa	LE1-I8
Iniciativa	Facilitar y promover la generación de capacidades de los egresados en idiomas	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados) Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Establecer convenios para la obtención de descuentos por parte de los egresados en cursos cortos e intensivos de idiomas en otro país, así mismo convenios para la obtención de descuentos en tiquetes aéreos que sean destinados a estudios de este tipo.			

3.2.3.4.2 Línea Estratégica 2 (LE2): Estructura interna

Tabla 11. Descripción de la iniciativa 1 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I1
Iniciativa	Establecer mecanismos de comunicación al interior de la Universidad	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados)
Proceso de marketing relacional	Comunicación	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados Universidad Nacional (Comunidad académica)
Descripción			
Establecer dentro del Programa de Egresados la función de comunicación con los actores al interior de la Universidad y su respectivo responsable. Una comunicación permanente que permita dar a conocer la importancia, planes de acción y resultados del Programa de Egresados, y que sirva para la consolidación de una plataforma de prestación de servicios sólida e informada.			

Tabla 12. Descripción de la iniciativa 2 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I2
Iniciativa	Establecer mecanismos óptimos de comunicación con los egresados	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados),
Proceso de marketing relacional	Comunicación	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados, Universidad Nacional (Comunidad académica)
Descripción			
Establecer dentro del Programa de Egresados, la función de comunicación con los egresados y su respectivo responsable, una comunicación centralizada y eficiente que promueva el interés del egresado por la propuesta de valor de la Universidad. La comunicación se debe realizar de manera centralizada de tal forma que se optimicen los recursos de la Universidad (correo electrónico, página web, etc.), así como los momentos de contacto con los egresados, entregando información completa y oportuna.			

Tabla 13. Descripción de la iniciativa 3 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I3
Iniciativa	Generación de información a partir de los datos de los egresados	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados)
Proceso de marketing relacional	Interacción	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados Universidad Nacional (Comunidad académica)
Descripción			
Dar buen uso de los datos de los egresados para la obtención de información relevante en la mejora continua de la propuesta de valor de cada una de las partes.			

Tabla 14. Descripción de la iniciativa 4 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I4
Iniciativa	Generar un programa de capacitación permanente al interior de la Universidad	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados)
Proceso de marketing relacional	Interacción	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Establecer un programa de capacitación a las áreas de la Universidad que sea realizado de manera permanente y que permita mejoramiento continuo de los servicios, asesoría y atención ofrecidos a los egresados.			

Tabla 15. Descripción de la iniciativa 5 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I5
Iniciativa	Establecer programas de asesoramiento	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados, ORI, Docentes)
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Generar programas de asesoramiento, enfocados en temas como: estudios en el exterior, estrategias para consecución de empleos, entre otros.			

Tabla 16. Descripción de la iniciativa 6 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I6
Iniciativa	Promover la actualización de los egresados en diferentes temáticas	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados) Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados
Descripción			
Promover la realización de eventos con el fin de informar y actualizar a los egresados en temas de vanguardia, de manera tal que se fortalezcan las ventajas competitivas a nivel académico y laboral de los mismos.			

Tabla 17. Descripción de la iniciativa 7 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I7
Iniciativa	Apoyo a las nuevas empresas	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados) Empresa/industria Asociaciones/Grupos académicos
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados Sociedad
Descripción			
Generar espacios de capacitación para el incentivo y asesoramiento en la creación de nuevas empresas			

Tabla 18. Descripción de la iniciativa 8 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I8
Iniciativa	Generación de redes de colaboración e intercambio de experiencias	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados)
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Egresados Estudiantes
Descripción			
Establecimiento de mecanismos óptimos que permitan la generación de redes de colaboración e intercambio de experiencias en los cuales puedan participar egresados y estudiantes			

Tabla 19. Descripción de la iniciativa 9 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-19
Iniciativa	Establecer un proceso adecuado para la recepción de donaciones por parte de los egresados	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados)
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Universidad Nacional (Comunidad académica)
Descripción			
Establecer una figura mediante la cual se promueva, facilite y administre las donaciones por parte de los egresados, las cuales deberán estar enfocadas a las mejoras locativas del campus universitario, apoyos a estudiantes vulnerables (mediante los programas de la Dirección de bienestar, por ejemplo: alimentación, transporte, vivienda), proyectos de investigación, y demás temas relacionados con la formación, investigación y extensión de la Universidad. Con el fin de dar transparencia y confiabilidad a este proceso, los recaudos y sus resultados en las inversiones mencionadas anteriormente, serán públicos a través de mecanismos como la página web del Programa de Egresados.			

Tabla 20. Descripción de la iniciativa 10 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-110
Iniciativa	Generación de procesos de retroalimentación con los egresados	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados)
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Universidad Nacional (Comunidad académica)
Descripción			
Generar mecanismos para obtener retroalimentación de parte de los egresados en temas como procesos de formación, temas de vanguardia, preparación de estudiantes para la vida laboral, etc.			

Tabla 21. Descripción de la iniciativa 11 de la línea estratégica 2. Elaboración propia

Línea estratégica	Estructura interna	Codificación de la iniciativa	LE2-I11
Iniciativa	Establecimiento de una propuesta de valor adicional	Sistemas de servicio involucrados	Universidad Nacional (Programa de egresados)
Proceso de marketing relacional	Valor	Principal sistema de servicio beneficiario de la iniciativa	Universidad Nacional (Comunidad académica)
Descripción			
<p>Implementación de una propuesta de valor <i>plus</i> a la que los egresados pueden acceder de manera voluntaria y por la cual existe un cobro anual (varias de las iniciativas formuladas anteriormente pueden hacer parte de esta). El dinero recaudado será destinado proyectos como: mejoras locativas del campus universitario, apoyos a estudiantes vulnerables (aquellos diseñados por la Dirección de bienestar, por ejemplo: alimentación, transporte, vivienda), proyectos de investigación, y demás temas relacionados con la formación, investigación y extensión de la Universidad.</p>			

3.3 Implementación del modelo de marketing relacional

No obstante el propósito y alcance del presente caso de estudio, que corresponde a la formulación del modelo de marketing relacional para el fortalecimiento de las relaciones Universidad-egresado, se considera necesario y oportuno establecer ciertos criterios de implementación clave para el éxito del modelo. A continuación se presentan las premisas básicas propuestas por Renart & Cabré (2005) como aspectos claves para la sostenibilidad de un plan de marketing relacional.

3.3.1 Premisas básicas

A continuación se definen las siete claves del marketing relacional que según Renart & Cabré (2005) permiten la sostenibilidad del modelo de marketing relacional a largo plazo y que al ser aplicadas para este caso de estudio son establecidas como premisas básicas que son necesarias aún desde el inicio de la implantación, así:

a) Relación nuclear funcional

Se refiere a la ejecución eficiente de la propuesta de valor, lo cual se traduce en la satisfacción del egresado frente al servicio consumido y por ende su interés para el mantenimiento de una relación con la Universidad.

b) Gradualidad en la implantación

En esta premisa se sugiere implementar las iniciativas del modelo de marketing relacional de manera paulatina, empezando por aquellos que sean potencialmente más beneficiosas tanto para los egresados como para la Universidad.

c) Auténtica bilateralidad

Esta premisa está relacionada con el coste/beneficio asumido tanto por el egresado como por la Universidad al establecer una relación a largo plazo y que es propio de este tipo de marketing, en donde se busca que el resultado sea realmente favorable para cada una de las partes.

d) Reticencia por parte de los egresados

Pretende analizar los posibles motivos que generan reticencia de los egresados para establecer o continuar una relación con la Universidad, de tal manera que se puedan generar acciones para neutralizarlas.

e) Generación de círculos virtuosos

Se refiere al efecto bola de nieve que puede generarse gracias a la co-creación de valor de los dos sistemas de servicio. En este punto y considerando también la premisa de la *gradualidad*, se plantea como foco para el inicio de iniciativas, los egresados que han demostrado mediante su participación en eventos o actividades del Programa de Egresados su interés en seguir siendo parte activa de la Universidad, este será uno de los principales puntos de inicio que permita dar a conocer a otros egresados la propuesta de valor de la Universidad para que así, y gradualmente, se establezcan nuevas relaciones.

f) Apoyo de las directivas de la Universidad

Este apoyo debe estar fundamentado en la concientización, por parte de las directivas, de la importancia del Programa de Egresados y sus beneficios a nivel interno y externo, siendo así este, un factor fundamental en el éxito de la implantación de un modelo de marketing relacional, puesto que de esta manera es posible tener un impacto estratégico a todos los niveles dentro de la Universidad y para los egresados.

g) Multicanalidad

Se refiere a la utilización eficiente de los diversos medios de comunicación que se puedan tener con los egresados (correo electrónico, página web, entre otros), en busca de la unificación del mensaje que la Universidad desea transmitir, y de dar a conocer los servicios ofrecidos de tal manera que el egresado pueda seleccionar el medio que, de acuerdo a su situación, considere más oportuno. Para lograr esto se requiere establecer una comunicación centralizada que reúna todos aquellos temas de interés y desde allí establecer las actividades pertinentes y eficientes correspondientes al proceso de comunicación.

Adicional a las anteriores premisas se considera necesaria una reorganización de las funciones dentro del Programa de Egresados, de tal manera que se establezcan responsables para cada una de las líneas estratégicas que estructuran el modelo de marketing relacional propuesto, lo anterior no implica que deba existir un equipo de trabajo para cada una de ellas, por el contrario, se recomienda buscar en la medida de lo posible la generación de sinergias que permitan la eficiencia dentro del modelo; sin embargo la determinación de los recursos necesarios para la implementación, entre ellos

los humanos, debe hacer parte de la formulación del proyecto para la adaptación del modelo.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

El marketing relacional no es un tema nuevo dentro de la gestión de las organizaciones, las primeras apariciones del término datan de los años 80 (Berry, 2001) (Grönroos, 2004); sin embargo se evidenció que el concepto relacional que tiene embebido, es aplicado desde muchos años atrás con el inicio del comercio y el establecimiento de los mercados (Sheth & Parvatiyar, 1995), lo que nos lleva a analizar la evolución que ha tenido su práctica, en donde el entorno cambiante ha sido decisivo.

Uno de los principales factores que han influido en el cambio del entorno favoreciendo la evolución del marketing es el avance tecnológico, mejoras en los sistemas y medios de comunicación, en la recolección y explotación de datos para la obtención de información relevante en la toma de decisiones, entre otros. La tecnología se ha convertido así, en una herramienta clave para el manejo de las relaciones entre las organizaciones y sus clientes/consumidores, permitiendo a estos últimos (que corresponde a los egresados en este caso de estudio) la toma de decisiones informadas, lo que se traduce en mayores exigencias y expectativas frente un servicio, por lo cual se hace necesario establecer mecanismos que permitan tener un mayor conocimiento de los egresados así como de sus necesidades y expectativas, en las cuales la Universidad pueda jugar un rol, bajo los lineamientos que establece su naturaleza y razón de ser, en busca de la co-creación de valor.

Por otro lado la formulación y aplicación del marketing ha evolucionado también en relación a la perspectiva asumida de la lógica de negocio, esto es, inicialmente y bajo una Lógica Dominante de Productos, el enfoque radicaba en aspectos específicos como

los que compone el Marketing Mix: precio, producto, plaza y promoción; posteriormente y con el incremento de la generación y prestación de servicios, da como resultado una perspectiva ampliada que requiere la inclusión de nuevos criterios (por ejemplo la mejora en la recopilación de datos de los clientes/consumidores mediante bases de datos), bajo la formulación de nuevos modelos de marketing como lo son: marketing de servicios, industrial y directo (Möller & Halinen, 2000). Ahora y mediante la articulación con teorías más recientes como la Lógica Dominante de servicios (Vargo & Lusch, 2004) y los Sistemas de Servicio (Maglio et al., 2008) este trabajo formula una perspectiva aún más amplia, que contempla la relación de la Universidad con el egresado, sin dejar de lado los stakeholders (sistemas de servicio) que mediante su interacción, influyen y afectan de manera positiva o negativa la relación en estudio, es así como el modelo de marketing relacional propuesto busca hacer uso de las sinergias que surgen normalmente entre las organizaciones en busca de cumplir con sus respectivas misiones.

Bajo este contexto, el modelo de marketing relacional plantea la creación de propuestas de valor mediante el aprovechamiento de la capacidad y calidad académica de la Universidad, el status a nivel nacional e internacional, recurso humano que la compone (docentes, estudiantes, empleados y egresados), entre otras cualidades que le permiten no solo la generación servicios sino también la negociación de ofertas o propuestas de valor con otros sistemas de servicio, que beneficien la Universidad y sus egresados.

El principal aporte de este trabajo radica en el establecimiento de una perspectiva (modelo de marketing relacional propuesto) para el Programa de Egresados que potencialice el establecimiento una relación solida de los egresados con la Universidad desde dos puntos de vista: externo e interno. El valor que puede ser generado para los egresados y en especial para la Universidad abre una amplia gama de posibilidades que hagan parte de soluciones o iniciativas en pro de los fines misionales de la misma y de los cuales algunos son discutidos a continuación.

En primer lugar, es posible participar en la solución de los problemas de infraestructura que aquejan actualmente a la Universidad, en donde en los últimos años se ha visto la grave deficiencia estructural de algunas de las edificaciones como lo son las facultades

de: Artes, Arquitectura, Enfermería y el auditorio Alfonso López Pumarejo, en contraste con la reparación del edificio de ingeniería que fue posible gracias a las donaciones de algunos egresados de la misma.

Como segundo punto y considerando que aproximadamente el 47% de los matriculados por primera vez en un programa de la Universidad corresponden a estratos 1 y 2⁵ (Oficina Nacional de Planeación, 2012) es posible generar iniciativas que apoyen las áreas de: Gestión y Fomento Socioeconómico, Salud, Actividad Física y Deporte, Cultura y Acompañamiento Integral, para beneficio de la población estudiantil vulnerable, con el fin de disminuir su tasa de deserción.

En tercer lugar, y con el fin de continuar con los esfuerzos de internacionalización de la Universidad, sus programas y estudiantes, es posible promover la participación de la Universidad en programas, proyectos de investigación e iniciativas a nivel internacional, mediante la colaboración de egresados que se encuentren desarrollando sus estudios de posgrado en otro país.

Las anteriores tres iniciativas son un ejemplo de los grandes aportes que es posible obtener al implementar una relación duradera y sostenible de la Universidad con sus egresados.

4.2 Recomendaciones

A continuación se presentan algunas recomendaciones para la implementación del modelo de marketing relacional propuesto en el presente documento.

- a) De acuerdo a Maglio et al.(2008) y su planteamiento de las etapas que componen la interacción entre sistemas de servicio, la siguiente labor posterior a la elaboración de una propuesta de valor, corresponde a la aceptación e implementación de la misma. Debido a la naturaleza de la relación en estudio se

⁵ De acuerdo al último documento publicado por la Oficina Nacional de Planeación “Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2012” de un total de 5.164 matriculados por primera vez para el año 2012 en la Sede Bogotá, 415 pertenecen a estrato 1 y 2.017 a estrato 2.

hace necesario que la Universidad tome la iniciativa en el proceso de fortalecimiento y consolidación de la relación con los egresados, para lo cual se requiere hacer el planteamiento de un proyecto de implementación que contemple las premisas definidas en la sección 3.3 de este documento, y que adicionalmente establezca un plan de trabajo para cada una de las iniciativas propuestas, estableciendo sus correspondientes tiempos de aplicación, recursos necesarios, metas a alcanzar e indicadores que permitan realizar el seguimiento y evaluación del Programa de Egresados y su rendición de cuentas a la sociedad, promoviendo la transparencia y la confianza entre los sistemas de servicio.

- b) Realizar una evaluación periódica que permita conocer a través del tiempo y con los entornos cambiantes, las necesidades y expectativas de los egresados frente al Programa de Egresados, así como nuevas posibilidades de co-creación de valor, siempre en busca del beneficio mutuo.
- c) La implementación del modelo propuesto implica una serie de cambios en la mentalidad de cada una de las personas que hacen parte de los sistemas de servicio, es decir, la Universidad y sus egresados. La creación de una cultura que promueva el fortalecimiento de dicha relación, la promoción de iniciativas que bajo los pilares que rigen a la Universidad (formación, investigación y extensión) propicien la elaboración de propuestas de valor de manera bidireccional, la concientización por parte de la comunidad académica de la importancia, alcance y el potencial impacto que puede tener el Programa de Egresados es una clave para el éxito del proyecto. Dougherty (1992) tomado de Plouffe et al.(2004) afirma que la falta de un entendimiento común, en relación a temas estratégicos clave, entre las personas o grupos que pertenezcan a diferentes áreas de una organización, puede limitar la misma en cuanto a la colaboración e innovación.

Con el fin de llevar a cabo una implementación exitosa considerando los anteriores aspectos, se recomienda la utilización de métodos que permitan liderar efectivamente los procesos de cambios requeridos, como el propuesto por Kotter (1995), que puede ser adaptado a la lógica de la Universidad para que mediante los pasos propuestos se reduzca el riesgo de fallar en la implementación del modelo, los 8 pasos propuestos por Kotter son: 1) Establecer el sentido de

urgencia, que busca la discusión de potenciales crisis y oportunidades, 2) Formación de un equipo de trabajo con las capacidades necesarias para encargarse de liderar el cambio, 3) Crear una visión que ayude a enfocar la meta a la cual deben apuntar las estrategias a implementar, 4) Comunicar la visión establecida, 5) Empoderamiento de otros actores para la implementación de acciones en pro de alcanzar la visión establecida, 6) Establecer metas a corto plazo que permitan evidenciar el desempeño de la estrategia, 7) Con la credibilidad obtenida de los logros a corto plazo apuntar a la implementación de cambios más complejos, 8) Buscar los métodos para apropiar a nivel organizativo los cambios y logros obtenidos para que sean parte de la cultura organizacional (anclar los cambios).

Anexo A: Matriz comparativa de las aproximaciones de investigación para el marketing de relaciones de intercambio

Tabla 22. Matriz comparativa de las aproximaciones de investigación para el marketing de relaciones de intercambio. Tomado de Möller & Halinen (2000, p.36-37)

Características de la tradición de la investigación	Marketing directo y de base de datos	Marketing de servicios	Relaciones de canal	Marketing de negocios: Interacción y redes
Metas básicas	Meta administrativa: Mejorar la eficiencia del marketing a través de una mejor focalización de las actividades de marketing, especialmente las comunicaciones de marketing. Fuerte énfasis administrativo, comunicaciones de marketing integradas (IMC*) una importante agenda	Meta teórica: Explicar y entender la administración de servicios y las relaciones de marketing de servicios. Meta administrativa: Mejorar la eficiencia de administrar los encuentros con los clientes y las relaciones a través de la administración de la calidad percibida de la oferta del servicio y la relación	Meta teórica: Explicar las estructuras de gobernanza y el comportamiento diádico en el contexto de los canales Meta normativa: Determinar formas relacionales eficientes entre los miembros del canal	Meta teórica: entendimiento y explicación del funcionamiento de mercados de negocio desde la perspectiva de la relación interactiva comprador-vendedor y sus redes relacionadas

Características de la tradición de la investigación	Marketing directo y de base de datos	Marketing de servicios	Relaciones de canal	Marketing de negocios: Interacción y redes
Vista relacional	Relación con los clientes de la organización a menudo distante y generalmente comprendiendo transacciones discretas a través del tiempo, y manejadas mediante comunicaciones masivas personalizadas	Atención personalizada, del personal de servicio, de las relaciones con el cliente e influenciada por medio de otras actividades de marketing. Inicialmente un fuerte enfoque en los encuentros con los clientes, posteriormente se expandió para incluir el ciclo de vida de las relaciones	Relaciones de negocio inter-organizacionales caracterizadas por intercambio económico y uso del poder. Posteriores extensiones a factores sociales. Los actores son dependientes el uno del otro y se comportan recíprocamente.	Las relaciones existen entre diferentes tipos de actores (compañías, organizaciones, individuos), quienes intercambian todo tipo de recursos. Las relaciones son vistas como vehículos para acceder y controlar recursos, y crear nuevos recursos
Preguntas formuladas	¿Cómo proveer valor al cliente?, ¿cómo desarrollar la lealtad en los clientes?, ¿cómo adaptar las actividades de marketing a lo largo del ciclo de vida de los clientes?, ¿cómo retener los clientes?	¿Cómo proveer valor y calidad percibida para el cliente?, ¿cómo administrar los encuentros con los clientes?, ¿cómo crear y administrar relaciones con los clientes?	¿Qué forma de gobernanza es eficiente para que tipos de relaciones de canal? ¿Cómo puede la parte más dependiente salvaguardarse con respecto a la parte dominante? ¿Cómo son manifestadas las construcciones clave como cooperación, confianza, comunicación y conflictos, y como se relacionan entre sí? ¿En qué sentido está sujeta la relación diádica al contexto del canal más grande?	¿Cómo es creada y administrada la relación?; ¿cómo evolucionan las redes de relaciones? ¿Cómo puede un actor administrar estas relaciones y crear una posición en la red? ¿Cómo funcionan y evolucionan las redes?

Características de la tradición de la investigación	Marketing directo y de base de datos	Marketing de servicios	Relaciones de canal	Marketing de negocios: Interacción y redes
Antecedentes de la disciplina	No existen antecedentes; es conducido por la aplicación de las tecnologías de la información y los consultores	No existen antecedentes claros de la disciplina: Una fase inicial responde a la "administración tradicional del marketing", posteriormente, aplicaciones del comportamiento del consumidor, operaciones y perspectiva de recursos humanos y la perspectiva general de la administración. Ambas conducidas empírica y teóricamente con una fuerte orientación administrativa	Principalmente conducida por la teoría, intenta combinar los aspectos económicos, políticos (poder, dependencia) y sociales de los canales. La tradición depende de la teoría del costo de transacción, ley relacional, teoría de intercambio social, economía política, poder y conflicto en sociología organizacional.	Conducido por ambos, teórico y empírico; influenciado inicialmente por investigación de canales, comportamiento de compra organizacional, teoría de dependencia de recursos, teoría de intercambio social; posteriormente por la teoría institucional, economías industriales dinámicas, sociología organizacional y teoría basada en los recursos
Vista del mundo y supuestos acerca de relaciones	Pragmático - no hay supuestos explícitos; implícitamente asume mercados competitivos de clientes; vista S-O-R con retroalimentación. Dependencia relativamente débil entre el comprador y el vendedor, como en el intercambio de bienes son relativamente sustituibles y existen muchos compradores y vendedores	Principalmente la perspectiva de administración; relación interactiva diada pero los clientes son a menudo vistos como objetos. La interdependencia entre el vendedor y el cliente varía de débil a relativamente fuerte. El servicio básico es de manera frecuente, relativamente sustituible, pero la relación de servicio puede ser diferenciada e individualizada.	Ambas partes pueden ser activas, el interés básico esta en el intercambio económico y su eficiencia. La relación es única y recíprocamente independiente; esto es, la sustituibilidad depende de la disponibilidad de compradores y vendedores disponibles y del costo asociado al cambio para inversiones relacionales específicas	La perspectiva de la relación puede ser diádica, enfocada en la compañía o de tipo red. Cualquier actor puede ser activo, los actores son vistos como sujetos. Interdependencia reciproca entre los actores, generada por la heterogeneidad de recursos, los cuales hacen la difícil la sustitución

Características de la tradición de la investigación	Marketing directo y de base de datos	Marketing de servicios	Relaciones de canal	Marketing de negocios: Interacción y redes
Temas/conceptos importantes para MR	Retención del cliente, porcentaje de clientes que compran un producto de la compañía, base de datos como elemento para administrar las comunicaciones directas, uso integrado de canales	Encuentros de servicio, experiencia y expectativas, servicio y calidad de las relaciones, valor duradero para el cliente, marketing interno, empoderamiento del personal	Usa el poder y el comportamiento de conflicto, interdependencia, congruencia de metas, dominios de decisión, inversiones en transacciones específicas, costo asociados al cambio, gobernanza diádica, influencia en el ambiente sobre el comportamiento diádico, comunicación, salidas diádicas: eficiencia, satisfacción, normas relacionales como la confianza y la cooperación.	Proceso de interacción, adaptación e inversión en las relaciones, actores, vínculos, lazos de recursos, cadenas de actividades, salidas, resultados de la relación, fases de la relación, redes y redes de trabajo de las relaciones, redes de trabajo dinámicas.
Orientación metodológica	No hay metodología consciente. Principalmente análisis transversal de datos de encuestas y bases de datos de clientes	Metodología dividida: Énfasis norteamericano en la explicación a través de la prueba de hipótesis mediante análisis multivariado; El énfasis nórdico sobre el entendimiento a través de la investigación cualitativa	Razonamiento hipotético-deductivo, explicación a través de pruebas y análisis multivariado	Metodología dividida. Énfasis europeo (grupo IMP) sobre el entendimiento a través del análisis de casos históricos. Énfasis Norte americano sobre la explicación a través de la prueba de hipótesis con análisis multivariado (inicialmente limitado a diadas)

Características de la tradición de la investigación	Marketing directo y de base de datos	Marketing de servicios	Relaciones de canal	Marketing de negocios: Interacción y redes
Nivel/ Unidad de análisis y contextualización	Consumidor individual, grupo de consumidores (segmento), en aplicaciones que posteriormente domina. No hay supuestos conscientes acerca de la contextualización de la relación con el cliente, la perspectiva general es el entorno competitivo	Cliente individual, grupo o segmento, relación de servicio proveedor-cliente. Poco énfasis en la contextualización e historia de la relación generalmente manejada a través de la experiencia; supuesto implícito sobre el mercado como la forma dominante del ambiente	Compañía, relación diádica en el contexto del canal. Perspectiva de contingencia: comportamiento diádico y formas eficientes de gobernanza son dependientes del contexto del canal. Teoría del "entorno" bien desarrollada	Actor (organización, persona), relación diádica, red de relaciones. Las transacciones son episodios en las relaciones a largo plazo. El énfasis está en el arraigo de las relaciones en las redes y redes de trabajo, y en el tiempo: el presente es entendido a través de la historia y el futuro
Tiempo, foco de orientación sobre estructura vs. procesos	Énfasis retórico en la vista a largo plazo, no hay publicaciones conceptuales o herramientas prácticas para manejar las relaciones a largo plazo. El foco está sobre el contenido del perfil del cliente	Énfasis temprano en los encuentros de corto plazo, ahora cambiado a una perspectiva más duradera. El aspecto del proceso es evidente, pero la investigación empírica es el principal contenido de las características de la relación	Relaciones de canal están entre, transacciones de mercado y relaciones de largo plazo reciprocas. Teóricamente dinámicas, pero la mayoría de investigación empírica es estático, el foco está en la estructura no en el proceso.	El tiempo es un fenómeno esencial. Perspectiva dinámica, enfoque en ambos, estructura (contenido) y procesos (como evolución de diadas, redes, y redes de trabajo)

Anexo B: Definiciones de CRM y salidas/medidas de interés a través de varios Stakeholders de CRM comunes

Tabla 23. Definiciones de CRM y salidas /medidas de interés a través de varios stakeholders de CRM comunes. Tomado de Plouffe et al.(2004, p. 325-326)

Quien	Cómo definen CRM	Salida / Medida de Interés
Proveedores de software. Business Objects	"Hacer minería de la información de los clientes de todos sus sistemas - ventas, marketing, servicio al cliente, finanzas- y presentar una visión integrada de todos y cada uno de los clientes"	Accesibilidad a los datos, perspectivas transversales / oportunidades en los datos de los clientes.
Epiphany	"Compañías estratégicas lo usan para transformarse a sí mismas en organizaciones centradas en el cliente"	Inteligencia de clientes y capacidad analítica de datos de marketing
Kana	"Una filosofía de negocios que se enfoca en el entendimiento eficiente y efectivo, alcanzando e interactuando con los clientes para crear valiosas relaciones de negocio de largo plazo."	Inteligencia de clientes mejorada y automatización del servicio
PeopleSoft	"Soluciones exhaustivas y en tiempo real que administran todas las interacciones de los clientes, desde el marketing hasta las ventas". "Maximizar cada interacción del cliente en tiempo real."	Alineación del canal, lealtad del cliente y rentabilidad

Quien	Cómo definen CRM	Salida / Medida de Interés
Pivotal	"Estrategia de negocios que busca optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, mediante la organización en torno de los segmentos de clientes, fomentando comportamientos satisfactorios de los clientes, e implementando procesos centrados en el cliente". "Automatización y administración de marketing, ventas y procesos de servicios"	Incremento de las ventas y reducción de los costos de marketing.
SAP	"Las estrategias, procesos y tecnologías que las compañías utilizan para generar y sostener la demanda"	Crecimiento y eficiencia en la captación de clientes, productividad de las ventas, lealtad del cliente, y retención.
SalesLogix	"Una estrategia de toda la empresa diseñada para aumentar la rentabilidad y los ingresos y mejorar la satisfacción del cliente mediante la organización de los departamentos de cara al cliente- ventas, marketing y soporte"	Productividad en la fuerza de ventas, eficiencia en la administración de ventas.
Siebel	"Enfoque integrado para identificar, adquirir y retener clientes"	Costos de la implementación del sistema, incremento de los ingresos y gastos corporativos de operación
Proveedores de servicios de aplicación		
Salesforce.com	Automatización de fuerza de ventas, servicio al cliente y gestión de soporte, y automatización de marketing.	Facilidad y eficiencia para compartir los datos del cliente a través de funciones y canales.
Upshot	"Gestión de perspectiva y relaciones con los clientes con el fin de aumentar las ventas."	Crecimiento de las ventas

Quien	Cómo definen CRM	Salida / Medida de Interés
Vendedores de hardware		
IBM	"Todos los procesos que las organizaciones utilizan para identificar, seleccionar, adquirir, desarrollar, retener y servir mejor a los clientes. CRM se enfoca en dos grandes áreas: CRM operacional (SFA, servicio al cliente y soporte) y CRM analítico"	Productividad de las ventas, eficiencia del marketing, relaciones con el cliente.
Hewlett-Packard	"Aprovechamiento de los datos para interacciones más rentables y efectivas con los clientes"	Eficiencia y efectividad del centro de contacto
TeraData/NCR	"Obtener una visión única de su negocio"	Eficiencia de la minería de datos
Consultores		
Accenture	"Prácticas tecnológicas y empresariales para la administración de las relaciones con los clientes"	
Bain	"Las compañías de procesos lo usan para entender sus grupos de clientes y desarrollar estrategias para administrarlos de la forma más rentable."	Retención y rentabilidad de los clientes
Cap Gemini	"Un conjunto de acciones audaces centradas en alinear estrategias de negocio con ejecución operacional que pretende impactar directamente la experiencia del cliente de una manera calculada para conducir resultados de primera línea."	Ganancias por acción y flujo libre de caja
JillDyché	"La infraestructura que permita la delineación e incremento de valor de los clientes y los medios adecuados que permitan motivar a los clientes valiosos a permanecer leales- de hecho, para que compren de nuevo."	
MCKinsey	"CMR es fundamentalmente un enfoque estratégico para la administración del valor del cliente y las experiencias." "CRM táctico se dirige la aplicación de los datos del cliente a los problemas empresariales cruciales."	Satisfacción del cliente y rentabilidad

Quien	Cómo definen CRM	Salida / Medida de Interés
Peppers & Rogers	"Este modo de negocio centrado en el cliente también se conoce con el nombre de marketing relacional, marketing en tiempo real, intimidad del cliente, y una variedad de otros términos. Pero la idea es la misma: establecer relaciones con los clientes de forma individual, y después usar la información reunida para tratar a los clientes de forma diferenciada. El intercambio entre un cliente y una empresa se convierte en mutuo beneficio, ya que los clientes dan información a cambio de un servicio personalizado que satisfaga sus necesidades individuales"	Valor del tiempo de vida del cliente
Comentaristas del mercado		
Gartner Group	"Una estrategia de negocio en toda la empresa diseñada para optimizar la rentabilidad, ingresos y satisfacción del cliente, organizando la empresa en torno a los segmentos de clientes, fomentando comportamientos de clientes satisfechos, y vinculando clientes a través de los proveedores."	Aumento del entendimiento del cliente, mas interacciones efectivas con el cliente, integración de procesos organizacionales.
META Group	"CRM operacional. Los procesos de negocio y tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y precisión del día a día frente a las operaciones del cliente. Incluye automatización de ventas, marketing y servicio. CRM colaborativo. Los componentes y procesos que permiten a una empresa interactuar y colaborar con sus clientes. Incluye tecnologías de voz, vitrinas web, e-mail, conferencias e interacciones cara a cara. CRM Analítico. La parte del ecosistema CRM que provee análisis de los datos del cliente y los patrones de comportamiento para mejorar las decisiones de negocio. Incluye datos subyacentes de la arquitectura de bodega de datos, perfiles/sistemas de segmentación de clientes, reportes y análisis."	Sistemas de back y front office y procesos de integración, satisfacción y retención del cliente, incrementos en los ingresos, eficiencia operacional y velocidad competitiva.

Quien	Cómo definen CRM	Salida / Medida de Interés
Aberdeen Group	"Segmento de las aplicaciones de negocio empresariales (EBA) utilizado por las organizaciones líderes para la adquisición y retención a largo plazo, clientes rentables. Aplicaciones de CRM, también conocido como aplicaciones "front-office", en contraste con las aplicaciones "back-office" tales como las de planeación de recursos de la empresa (ERP) y administración de cadenas de suministro (SCM), son usadas por marketing, ventas y soporte personal y por la dirección ejecutiva con el fin de entender y administrar relaciones críticas con clientes"	Desarrollo, mantenimiento y aprovechamiento de la información consistente y precisa del cliente
The Conference Borad	"Los procesos de negocio de una organización se llevan a cabo para identificar, adquirir, desarrollar, retener y mejorar el servicio al cliente"	Satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, gastos administrativos.
Day and Van den Bulte(2002)	"Un proceso transversal para lograr un diálogo continuo con los clientes, a través de todos sus puntos de contacto y de acceso, con trato personalizado de los clientes más valiosos, para incrementar la retención del cliente y la efectividad de las iniciativas de marketing"	
Peppard	"Un enfoque al marketing que usa continuamente información refinada acerca de clientes potenciales y actuales para responder de manera anticipada a sus necesidades"	Adquisición de clientes, retención y valor de vida del cliente
Srivastava, Shervani, and Fahey(1999)	"El proceso que identifica clientes, crea conocimiento del cliente, construye relaciones y forma la percepción de los clientes acerca de la organización y sus productos (soluciones)"	Vista basada en los recursos, modelo de medida financiera alternativa

Bibliografía

- Berry, L. L. (2001). Relationship Marketing of services Growing interest. Emerging perspectives.pdf. *Journal of Academy of Marketing Science*.
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. doi:10.1300/J366v01n01_05
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2012). *International Business. Strategy, Management, and the new realities* (p. 615). Prentice Hall.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing. Creating Stakeholder value* (Butterwort., p. 242).
- Congreso de la República. Ley 1188 de 25 de abril de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones (2008).
- Consejo Superior Universitario. (n.d.). Estructura Bienestar Universitario, Sede Bogotá. Retrieved from <http://www.bienestarbogota.unal.edu.co>
- Consejo Superior Universitario. Acuerdo 007 de 2010 (2010).
- Consejo Superior Universitario. Acuerdo 014 de 2010. Por el cual se reestructura y consolida el Programa de Egresados de la Universidad Nacional de Colombia (2010). Colombia.
- Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la Universidad como el elemento básico del sistema universitario: Una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar, Especial e*, 25 – 41.
- Ehigie, B. O., & Taylor, M. (2009). Managing students ' loyalty to school after graduation through relationship marketing, 21(5), 502–516. doi:10.1108/17542730910983416
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(3), 9–29.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322–339. doi:10.1108/00251749710169729

- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process : communication , interaction , dialogue , value, *19*(2), 99–113. doi:10.1108/08858620410523981
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centrality to balanced centrality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 15–17. doi:10.1007/s11747-007-0065-x
- Iglesias, O. (2004). Las relaciones y las redes: la estructura fundamental del marketing relacional. In *Temas claves en marketing relacional* (pp. 11–25).
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, *12*.
- Lazer, W. (1962). The Role of Models in Marketing. *Journal of Marketing*, *26*(2), 9–14.
- Maglio, P. P., Vargo, S., Caswell, N., & Spohrer, J. (2008). The service system is the basic abstraction of service science. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Science*. doi:10.1109/MC.2007.33
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). U.N. ratifica su liderazgo en grupos de investigación en el país. Retrieved from <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-340684.html>
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory : Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, *29*–54.
- Oficina Nacional de Planeación. (2012). Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2012. *18*, 182.
- Plouffe, C. R., Williams, B. C., & Leigh, T. W. (2004). Who 's on first ? Stakeholder differences in customer relationship management and the elusive notion of “shared understanding.” *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, *24*(4), 323–338.
- Presidencia de la República de Colombia. Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003. Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones (2003).
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, *32*(1), 219–235.
- Quacquarelli Symonds. (2013). QS Ranking de universidades en América Latina 2013. Retrieved from <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2013>

- Quivy, R., & Carnpenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales* (p. 268). Mexico, D.F.: Editorial Limusa, S.A.
- Real Academia Española. (n.d.). Diccionario de la lengua española. Retrieved from <http://www.rae.es/>
- Rectoría Universidad Nacional de Colombia. Resolución RG 026 de 2012 (2012).
- Renart, L. G., & Cabré, C. (2005). Las claves del marketing relacional bien hecho (Occasional Paper). *IESE Business School. Universidad de Navarra*, 1–21.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones* (6^a ed.). editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4, 397 – 418.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656–676. doi:10.1108/08876040210447360
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1), 71–77. doi:10.1109/MC.2007.33
- Thomas, J. S., & Sullivan, U. Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, 69, 239–251.
- Universidad Nacional de Colombia. (n.d.). Misión, Universidad Nacional de Colombia. Retrieved from http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_mision.htm
- Universidad Nacional de Colombia. Plan Global de Desarrollo 2013-2015 (2013).
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new Dominant Logic Marketing. *Journal of Marketing*, 17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). Evolving to a new Dominant Logic Marketing.pdf. *Journal of Marketing*, 17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008a). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. doi:10.1016/j.emj.2008.04.003

- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008b). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. doi:10.1016/j.emj.2008.04.003
- Webster, F. E. (1978). Management science in industrial marketing. A review of models and measurement techniques - new rigor, new sophistication. *Journal of Marketing*, 42(1), 21–27.
- World Trade Organization. (n.d.). Service trade. Retrieved from http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm
- Zahay, D., Mason, C. H., & Schibrowsky, J. A. (2009). The Present and Future of IMC and Database Marketing. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1(2), 13–30.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.
- Zineldin, M. (2000). Beyond relationship marketing : technologicalship marketing, 9–23.