

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

MAESTRÍA EN MERCADEO GLOBAL

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y SU ORIENTACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA
ESTRATEGIA, PARA OFERTAR PROGRAMAS VIRTUALES DE EDUCACIÓN
CONTINUADA EN LA ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO



AUTOR

SMITH ZAMBRANO VERA

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ SALAZAR

BOGOTÁ D.C., 17 DE ABRIL DE 2019

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Aprobación de anteproyecto.

MATRICULA TRABAJO DE GRADO MAESTRÍA [Reservar](#)

Comité de Grado - Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales comitedegradofav@universidadean.edu.co
para mi SACDTH +

mar, 3 oct 2017 15:31 ☆ ↶ ⋮

Buenas tardes,

Apreciado estudiante
ZAMBRANO VERA SMITH
MAESTRÍA EN MERCADEO GLOBAL

Asunto: MATRICULA TRABAJO DE GRADO MAESTRÍA

De manera atenta me permito informar que su proyecto de Trabajo de grado en modalidad Trabajo Dirigido titulado LA EXPERIENCIA DEL CUENTE Y SU INFLUENCIA, EN LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA OFERTAR PROGRAMAS VIRTUALES DE EDUCACIÓN CONTINUADA EN LA ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO, ha sido APROBADO por el Comité de Trabajos de Grado de Maestrías.

Para hacer efectiva la asignación del Director de trabajo de grado, usted deberá solicitar la Orden de matrícula correspondiente a los créditos de la unidad de estudio Trabajo de grado, al igual que realizar pago de la misma.

La unidad de Trabajo de Grado no se encuentra matriculada, agradezco solicitar el generar la orden de matrícula al correo comitedegradofav@universidadean.edu.co, después de realizar el pago por favor enviar el soporte a este correo para realizar la asignación del Director.

Nota: Estimado estudiante es importante que tenga en cuenta que usted tiene 1 año después de matricular la unidad de estudio Trabajo de Grado para realizar el mismo, en caso de superar este tiempo la unidad de estudio será reportada como perdida y deberá volver a matricular los créditos correspondientes a la unidad de estudio Trabajo de Grado.

El año para el desarrollo de su Trabajo de Grado comprende los siguientes pasos:

- Asignación de su Director
- Desarrollo de su trabajo de grado de acuerdo al cronograma
- Revisiones y ajustes al trabajo de grado solicitadas por el Director
- Asignación de Jurados - concepto de Jurados
- Realizar ajustes, si se tienen, solicitados por los Jurados
- Sustentación del Trabajo de Grado
- Publicación en Biblioteca- Repositorio Minerva de la Universidad EAN

Que tenga un excelente día.

Cordialmente,

COMITÉ TRABAJOS DE GRADO MAESTRÍA
Jenny J. Martínez Cruz – Asistente
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Fuente. Extracto del correo institucional EAN.

DEDICATORIA

A Dios que me dio la valentía de seguir adelante, a mi hijo, mi esposo y mi familia que creyeron en mí, me apoyaron y me motivaron a concluir con la maestría, cumpliendo un sueño más en mi vida.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de trabajo de grado, Dra. María del Pilar Ramírez Salazar por su orientación y comentarios motivadores, a la Dra. Myriam Angarita ex rectora de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito que confió en mí y me permitió continuar con el estudio, a Luisa Manrique Directora de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela, por su apoyo para el desarrollo y avance de la investigación, a mis compañeros de trabajo que con sus palabras me ayudaron a ratificar que con esfuerzo y dedicación se pueden obtener logros importantes, y por supuesto a mi familia, pues sin ellos esta meta hubiera sido inalcanzable.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento muestra el análisis realizado a las experiencias de los clientes internos y externos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito en la ciudad de Bogotá, donde se evidenciaron aspectos que influenciaron la experiencia vivida por ellos cuando tuvieron contacto con la institución, en los diferentes procesos de captación, difusión, comercialización y desarrollo de la oferta académica de educación continuada.

En esta investigación de tipo descriptiva, se tomó como punto de partida los hallazgos derivados de la gestión de relaciones con los clientes contenidos en el CRM de la Escuela, abordando tres grupos poblacionales (estudiantes, administrativos e interesados), siendo estos los actores involucrados en el proceso de comercialización de los servicios educativos. Se les aplicó como instrumento una encuesta estructurada para analizar las variables de: servicio al cliente, satisfacción general, comportamiento institucional y la experiencia del cliente antes, durante y después del proceso de matrícula al programa; los resultados obtenidos, permitieron conocer los aspectos relevantes que orientan la decisión de tomar un programa de educación continuada virtual en la Escuela.

Una vez analizados los resultados de manera conjunta, se procedió a elaborar la propuesta de la guía metodológica que guiaría la planeación de la oferta académica de educación continuada virtual y, el plan de gestión de difusión, promoción y comercialización para los nuevos programas en la Escuela, que favorezcan la mejora en los ingresos económicos por concepto de matrículas en educación continuada, ratificando la diversificación e innovación en la institución pero, orientándose al cumplimiento de las expectativas de sus interesados.

Palabras claves: educación virtual, *marketing* tradicional, *marketing* estratégico, *marketing* educativo, *marketing* experiencial, *marketing* digital.

ABSTRACT

This document shows the analysis made to the experiences of internal and external clients of the Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito in the city of Bogotá, where aspects that influenced the experience lived by them when they had contact with the institution, in the different processes of recruitment, dissemination and commercialization of the academic offer of Education Continuing.

In this descriptive research, we took as a starting point the findings derived from the management of relations with customers contained in the CRM of the Escuela, addressing three population groups (students, administrative and interested), these being the actors involved in the process of commercialization of educational services. A structured survey was applied as an instrument to analyze the variables of: customer service, general satisfaction, institutional behavior and the client's experience before, during and after the enrollment process to the program; the results obtained allowed us to know the relevant aspects that would guide the decision to take a virtual continuing education program in the Escuela.

Once the results were analyzed jointly, the proposal of the methodological guide that would guide the planning of the academic offer of virtual continuing education and the management plan of dissemination, promotion and commercialization for the new programs in the School was proceeded. , that favor the improvement in the economic income for tuition in continuing education, ratifying the diversification and innovation in the institution but, orienting itself to the fulfillment of the expectations of their interested

Keywords: virtual education, traditional marketing, strategic marketing, educational marketing, experiential marketing, digital marketing, generations in marketing.

TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DE ACEPTACIÓN.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
ABSTRACT.....	6
TABLA DE CONTENIDO.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS	12
CAPÍTULO 1.....	13
1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Objetivos	17
1.1.1. Objetivo general	17
1.1.2. Objetivos específicos.....	17
1.2. Justificación.....	17
CAPÍTULO 2.....	20
2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.1. Referentes Legales.	21
2.1.1. Dimensiones de la calidad en la educación.	21
2.1.1.1. <i>Dimensión pedagógica.</i>	22
2.1.1.2. <i>Dimensión comunicacional.</i>	23
2.1.1.3. <i>Dimensión tecnológica.</i>	24
2.1.1.4. <i>Dimensión organizacional.</i>	24
2.2. Referentes teórico conceptuales.	25
2.2.1. Concepto de mercadeo y su importancia.....	26
2.2.2. Reseña de la evolución del mercadeo.	27
2.2.1.1. <i>Marketing tradicional.</i>	28
2.2.1.2. <i>Marketing estratégico.</i>	29
2.2.1.3. <i>Marketing experiencial.</i>	29
2.2.1.4. <i>Marketing digital.</i>	31
2.2.3. La educación desde la perspectiva de <i>marketing</i> relacional.	32

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

2.2.3.1. <i>Marketing educativo</i>	33
2.2.4. Análisis del contexto regional y nacional de la educación virtual.	34
2.2.5. Comportamiento del consumidor y caracterización de las generaciones en el <i>marketing</i>	37
2.2.6. Definición de herramientas diagnósticas y para construir un mapa de experiencia.....	41
2.2.6.1. <i>Metodología Design Thinking</i>	42
2.2.6.2. <i>Herramienta Business Model Process–Lienzo Canvas</i>	43
2.2.6.3. <i>Herramienta Rueda de Lids-Wheel Lids</i>	46
2.2.6.4. <i>Herramienta Customer Journey Map</i>	47
2.2.6.5. <i>Herramienta Service Blueprint</i>	49
CAPÍTULO 3.....	53
3. MARCO INSTITUCIONAL	54
CAPÍTULO 4.....	62
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	63
4.1. Enfoque de investigación.	63
4.2. Metodología de trabajo.....	64
4.3. Diseño de la muestra.	67
4.4. Indicadores de medición.....	71
4.5. Métodos de análisis.	73
4.6. Fuentes de datos.	73
4.7. Técnicas de recolección de datos.	74
4.7.1. Definición del instrumento a aplicar.	74
4.7.2. Operacionalización de las variables.	75
CAPÍTULO 5.....	79
5. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS RECOLECTADOS. PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	80
5.1. Análisis de datos - diagnóstico.....	80
5.1.1. Información general demográfica (bloque 1).....	80
5.1.2. Interpretación de los bloques de evaluación- Variables.....	83
5.1.2.1. <i>Evaluación del servicio (bloque2)</i>	83
5.1.2.2. <i>Satisfacción General (bloque 3)</i>	90
5.1.2.3. <i>Comportamiento institucional (bloque 4)</i>	96
5.1.2.4. <i>Experiencia del cliente (bloque 5)</i>	101

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

5.2. Análisis de variables según los bloques de evaluación.	111
5.2.1. Calidad en la prestación de los servicios en relación con el nivel de satisfacción general percibida.	112
5.2.2. El comportamiento institucional y la satisfacción general del cliente en relación con el cumplimiento de las expectativas.	116
5.2.3. La experiencia del cliente en relación con la lealtad a la marca Escuela.	123
5.3. Análisis de fuentes secundarias y la identificación de oportunidades de mejora.	126
5.3.1. Rueda de <i>Lids</i> para programas de educación continuada.	127
5.3.2. Lienzo <i>Canvas</i> para programas de educación continuada.	130
5.3.3. Concepto de producto/servicio educativo de educación continuada.	132
5.4. Plan de intervención.	133
5.5. Respuesta al problema planteado.	140
CAPÍTULO 6.	142
6. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE PARA LA OFERTA DE PROGRAMAS VIRTUALES DE EDUCACIÓN CONTINUADA.	143
6.1. Propuesta de la guía metodológica para orientar la oferta de programas virtuales.	143
6.2. Propuesta del plan de gestión de difusión, promoción y comercialización para la oferta de programas virtuales de educación continuada.	147
CAPÍTULO 7.	159
7. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.	160
8. REFERENCIAS.	165
ANEXOS.	171

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Representación Gráfica de “*Business Model Process – Lienzo Canvas*”... 47
- Figura 2.** Aspectos base de la “*Rueda de Lids-Wheels Lids*”... 48
- Figura 3.** Representación Gráfica de “*Rueda de Lids-Wheels Lids*”... 49
- Figura 4.** Representación gráfica de “*Customer Journey Map*”... 51
- Figura 5.** Representación gráfica de “*Service BluePrint*”... 53
- Figura 6.** El contenido de la interacción comprador-vendedor ... 54
- Figura 7.** Diagrama de Planeación Estratégica de la Escuela... 57
- Figura 8.** Diagrama de la oferta académica de la Escuela y su evolución... 59
- Figura 9.** *Mailing* de envío masivo de encuesta *online*... 80
- Figura 10.** Distribución de género... 82
- Figura 11.** Rol desempeñado en relación con la Escuela... 82
- Figura 12.** Motivación para continuar con la formación académica, con educación continuada... 85
- Figura 13.** Calificación del servicio recibido en los puntos de contacto... 91
- Figura 14.** Ponderación de las certificaciones asociadas a los programas, como atributos determinantes en la elección de la institución... 93
- Figura 15.** Ponderación de la calidad de los profesores y conferencistas como atributo determinante en la elección del programa de educación continuada... 93
- Figura 16.** Aspectos determinantes considerados atributos del programa: sistema, satisfacción al respecto de herramientas, software usado en la realización del programa...94
- Figura 17.** Ponderación de la logística general del programa, considerándola como atributo determinante en la elección de un programa de educación continuada... 95
- Figura 18.** Preferencia de modalidad si pudiera escoger... 95
- Figura 19.** Aspectos determinantes para continuar con el proceso de formación... 96
- Figura 20.** Nivel de satisfacción general percibida sobre educación continuada... 97
- Figura 21.** Nivel de satisfacción general percibida sobre Educación Continuada. Indicador CSAT calculado... 97
- Figura 22.** Ponderación de la atracción de los descuentos de programas de educación continuada... 98
- Figura 23.** Percepción sobre la pertinencia de los programas de educación continuada ofertados... 100
- Figura 24.** Calificación de los aspectos de elección de la Escuela para tomar educación continuada... 101
- Figura 25.** Medio por el cual se enteró de programas de educación continuada... 102
- Figura 26.** Escucha activa de la Escuela y participación del cliente en la decisión de oferta de educación continuada...103
- Figura 27.** Impresión general de los programas de educación continuada en la Escuela... 104
- Figura 28.** Cumplimiento de la expectativa de calidad en general de la institución... 105
- Figura 29.** Nivel de confianza sobre el servicio en general prestado por la Escuela... 106
- Figura 30.** ¿El proceso para la matrícula al programa es considerado un canal de auto atención? ... 107
- Figura 31.** Sentimiento de frustración con los canales de comunicación de la Escuela...108
- Figura 32.** Clasificación de aspectos según la experiencia vivida en el proceso... 109

- Figura 33.** Índice Net Promoter Score NPS de los programas de educación continuada en la Escuela... 110
- Figura 34.** Expectativas generadas por la publicidad realizada por la Escuela... 111
- Figura 35.** Preferencias evaluadas por el cliente para elegir la institución, para tomar programas de educación continuada... 112
- Figura 36.** Ponderación de la percepción de influencia de las experiencias anteriores sobre la percepción de los servicios prestados por la Escuela... 113
- Figura 37.** Dificultades relevantes para tomar programas de educación continuada en la Escuela... 113
- Figura 38.** Comparativo de la calificación del personal según aspectos claves en el servicio, con la satisfacción general percibida por el cliente... 116
- Figura 39.** Comparativo de la calificación del servicio prestado en los puntos de contacto, con la mayor usabilidad de los puntos de contacto... 117
- Figura 40.** Canales más frustrantes en la Escuela para la gestión de educación continuada... 118
- Figura 41.** Comparativo de la primera impresión que tiene de la Escuela frente a la Satisfacción General percibida sobre educación continuada... 119
- Figura 42.** Comparativo de los atributos de programa que son determinantes para el cliente, y sobre los cuales toma la decisión del programa y la institución que lo ofrece... 120
- Figura 43.** Grado de importancia de aspectos evaluados para tomar la decisión de elección de la institución... 121
- Figura 44.** Preferencia de modalidad para tomar programas de educación continuada y, manifestación del cliente de sentirse escuchado y participe en las decisiones de la oferta académica de educación continuada en la Escuela... 122
- Figura 45.** Comparativo de la motivación frente a los aspectos decisorios, para continuar con el proceso de formación con educación continuada... 123
- Figura 46.** Preferencias evaluadas por el cliente para elegir la institución, para tomar programas de educación continuada... 124
- Figura 47.** Comparativo de las preferencias evaluadas por el cliente para elegir la institución frente a las dificultades de acceso que tiene con los programas de educación continuada en la Escuela... 125
- Figura 48.** Comparativo del nivel de confianza frente al cumplimiento de las expectativas y la relación con la posibilidad de recomendación de la marca Escuela... 126
- Figura 49.** Clasificación de los aspectos según las experiencias vividas... 127
- Figura 50.** Gráfica de la Rueda de *Lids* de educación continuada... 132
- Figura 51.** Concepto de producto/servicio educativo de educación continuada en la Escuela... 134
- Figura 52.** *Service Blueprint* para la oferta de educación continuada presencial en la Escuela... 139
- Figura 53.** *Customer Journey Map* para la oferta de educación continuada presencial en la Escuela... 141
- Figura 54.** Infografía del proceso innovador en la Escuela... 145
- Figura 55.** Ruta para la construcción de lineamientos para la gestión de los programas virtuales... 147
- Figura 56.** Esquema de la estrategia propuesta... 151

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1.** Misión y visión de la Escuela... 58
- Tabla 2.** Clasificación y caracterización del Portafolio de servicios académicos de la Escuela...61
- Tabla 3.** Composición de la población estudiada. Marco muestral... 70
- Tabla 4.** Aplicación fórmula para calcular muestra poblacional de clientes externos: Interesados/sin vínculo y matriculados...71
- Tabla 5.** Grupo poblacional n calculado... 72
- Tabla 6.** Ficha técnica del muestreo... 73
- Tabla 7.** Variables e indicadores de medición... 74
- Tabla 8.** Clasificación de la generación a la que pertenecen según el rol desempeñado en la Escuela... 83
- Tabla 9.** Nivel de escolaridad respecto de la clasificación del cliente interno o externo...84
- Tabla 10.** Calificación otorgada por los encuestados al personal de servicio, según los aspectos...86
- Tabla 11.** Calificación del personal de servicio, según aspectos y agrupación en categorías...88
- Tabla 12.** Percepción del cliente sobre el proceso asociado con la inscripción y pago al programa...89
- Tabla 13.** Canales de contacto usados por el cliente en la comercialización de programas de educación continuada...90
- Tabla 14.** Calificación del personal de servicio, según aspectos y agrupación en categorías...91
- Tabla 15.** Percepción sobre la exigencia académica de la Escuela...92
- Tabla 16.** Nivel de satisfacción percibida sobre educación continuada, por población encuestada... 98
- Tabla 17.** Otros descuentos sugeridos...99
- Tabla 18.** Escucha activa de la Escuela y participación del cliente en la decisión de oferta de educación continuada, según la población encuestada...103
- Tabla 19.** Cumplimiento de la expectativa de calidad según la población de encuestados...105
- Tabla 20.** Nivel de confianza sobre el servicio prestado por la Escuela, según la población...106
- Tabla 21.** ¿El proceso para la matrícula al programa es considerado un canal de auto atención?, según la población...107
- Tabla 22.** Canales de comunicación más frustrantes...109
- Tabla 23.** Comparativo del entorno, respecto del tipo de programa de educación continuada...127
- Tabla 24.** Evaluación desde la Rueda de *Lids* para tipo de programa de educación continuada... 131
- Tabla 25.** Lienzo de *Canvas* aplicado al servicio de comercialización de la oferta académica de educación continuada en la Escuela...133
- Tabla 26.** Beneficios y concepto de innovación de los servicios de la Escuela...135
- Tabla 27.** Plan de gestión: primer componente “Conocimiento del cliente interno y externo”...154
- Tabla 28.** Plan de gestión: segundo componente “Innovación en atributos de programa”...155
- Tabla 29.** Plan de gestión: tercer componente “Mejoras en procesos, procedimientos y servicio al cliente”...156

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Según lo menciona Patiño & C.A. (2006), el sector educación ha tenido importantes avances en la gestión de calidad por parte de las instituciones de educación, y se han enmarcado dentro de modelos de calidad internacional como Normas ISO 9000, Sistemas de Acreditación de Programas e Instituciones como es el caso de la Escuela y, Premios Nacionales e Internacionales de calidad, mismos que contemplan temas socioculturales y que resulta necesario identificarlos, debido a que cada cultura tiene una perspectiva diferente, por ello sus requerimientos y necesidades son diferentes, vistos desde tres enfoques así: Control, Aseguramiento y Gestión.

Sin embargo, es importante comprender que la calidad no solo debe estar presente en el desarrollo de la academia sino en todos sus procesos administrativos, entendiéndose como la respuesta a las expectativas personales y sociales a través de la adquisición de conocimiento, por ello, además de estar presente en los contenidos y el desarrollo académico, también se debe dar en los procesos de gestión y organización, donde se tengan en cuenta las necesidades y expectativas de las personas que tengan relación con la institución. (MEN, 2015).

La educación virtual en Colombia ha tenido una gran acogida, debido a que esta metodología elimina barreras geográficas además de las de tiempo, lo que ha permitido brindar mayor acceso y desarrollar tecnologías que faciliten la enseñanza-aprendizaje (MEN, 2015). En Colombia, en el año 2011 los programas en modalidad virtual representaban el 2.46 % frente a un 92.2 % de la modalidad presencial, con tendencia al crecimiento en la virtualidad debido a factores de cambio de expectativas de los interesados y crecimiento de la demanda en esta modalidad, por los beneficios que ofrece. (Alvarado y Calderón, 2013).

Cobran relevancia los factores de abandono estudiantil en la modalidad virtual, a fin de reflexionar sobre las expectativas de las personas, por lo cual algunos autores detallan los siguientes: (a) Factor familiar y la habilidad para organizar el tiempo académico con los compromisos sociales y laborales. (Kember, 1989), (b) Tipo de programa, clase de evaluación, duración, materiales y el medio de entrega, laboratorios y reuniones, medios de comunicación entre profesor y estudiante, centro de atención al estudiante. (Galusha, 1997 y Fozdar, Kumar y Konkan, 2006), (c) Carencia de procesos afectivos en el proceso enseñanza-aprendizaje, insuficiente dominio técnico de uso de TIC que dificulta el desarrollo de las actividades,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

ausencia de reciprocidad en la comunicación entre estudiantes y la institución educativa, y la carencia de infraestructura física para adelantar reuniones. (Coelho, 2002), (d) Percepciones sobre el control académico, factores relativos a la estructura del programa y la calidad del tutor, características demográficas. (Xenos, Pierrakeas y Pintelas, 2002), (e) La integración social y compromiso institucional e individual, la capacidad intelectual, el compromiso académico y la identificación profesional, y los socioeconómicos, educativos y sociodemográficos. (Vásquez y Rodríguez, 2007).

En consecuencia de lo anterior, la Escuela tiene la necesidad de profundizar en la educación virtual con la oferta de programas de educación continuada, innovando no solo en los programas académicos presenciales y virtuales, sino también, desarrollando actividades estratégicas que apunten a identificar nuevas expectativas de los clientes y que, basado en estas se pueda diversificar la propuesta de valor actual, además del incremento en los ingresos para continuar con su fin misional y así, encontrar nuevas oportunidades y caminos no explorados que contribuyan al desarrollo y permanencia de la Escuela en el mercado.

Con el fin de encontrar soluciones y dar respuesta a los factores generadores de la situación, Rosset y Schafer (2003) afirman que, se debe analizar desde la perspectiva del estudiante, no solo basarse en los datos numéricos, sino incluir las expectativas de las nuevas generaciones, las tendencias de las metodologías de enseñanza-aprendizaje, para así diseñar programas que apunten a atender las demandas actuales y buscar la coherencia y pertinencia en la educación, sin olvidar que los procesos administrativos también deberán tener en cuenta estos resultados, y poder desarrollar estrategias enfocadas a generar impacto en las personas desde cuando tiene el primer acercamiento con la Escuela y hasta finalizar sus estudios, además de, mantener cautivo el interés a través de nuevas interacciones.

Teniendo en cuenta lo mencionado en “*Innovación y determinismo tecnológico*” por Schumpeter (2000), para buscar grandes cambios que generen altos impactos en los sectores productivos y en el mercado, se requiere innovar como estrategia diferenciadora a todo nivel y en todos los sectores, reposicionando la cadena de valor de los productos y servicios existentes en cualquier organización.

Para responder a lo anterior, la Escuela deberá tener un nivel de integración organizativa que permita la coordinación, planeación y la puesta en práctica de estrategias de innovación,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

teniendo en cuenta que la demanda del mercado, las oportunidades de promoción, difusión y comercialización afectan directamente los productos y servicios que se desarrollan, según el Manual De Oslo (2005), lo cual es aplicable a las instituciones de educación y en este caso atribuible a la Escuela. Así, el camino a seguir será realizar la debida segmentación de mercados que permita encontrar consumidores homogéneos entre sí y que puedan ser diferenciados no solo por su poder adquisitivo sino por su estilo, características y expectativas de vida. La forma tradicional de diferenciación socioeconómica ahora es insuficiente y por ello, se debe analizar hábitos, costumbres, relaciones familiares, variables geográficas, generación a la que pertenecen, es decir conocer al consumidor de una manera integral. (Lazzari, 2012).

La Escuela ejecuta un proceso de difusión, promoción y comercialización de la oferta académica de educación continuada para los programas presenciales actualmente ofertados y, registra las interacciones derivadas del proceso de comercialización en CRM, pero no ha definido una política clara de relacionamiento con el cliente, que permita tomar en consideración lo manifestado por el interesado e identificar las variables que están impactando las experiencias del interesado, desde su primer contacto hasta la finalización del programa, razón por la cual puede estar relacionado con la fidelización y, por ende, la rentabilidad de estos programas no es la esperada por la Escuela.

En virtud de lo anterior, el presente estudio buscar responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles aspectos dentro de la experiencia del cliente, son relevantes en la decisión de tomar un programa, relacionándose con el proceso de comercialización, qué orienten la creación de una estrategia para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela, enfocadas a la atracción, captación y fidelización de personas que desean continuar con su formación académica, ubicadas en Bogotá y otras ciudades, tomando como referencia los datos de CRM del año 2017 y 2018?.

Para dar respuesta, se aplicó la encuesta a la población definida (estudiantes, administrativos e interesados) y, a partir de los resultados se logró conocer y analizar los aspectos y atributos más relevantes que se relacionan con la decisión de elegir la institución para continuar con el proceso de formación, mismos que fueron la base para la construcción de la propuesta de la guía metodológica y, el plan de gestión de difusión, promoción y comercialización para la oferta de programas virtuales de educación continuada en la Escuela.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Comprender los aspectos que, dentro de la experiencia del cliente, generan impacto en ventas en el proceso de comercialización, y orienten la creación de estrategias para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela, enfocadas a la atracción, captación y fidelización de personas que desean continuar con su formación, ubicadas en Bogotá y otras ciudades, basado en la información recopilada de educación continuada en CRM, en los años 2017 y 2018.

1.1.2. Objetivos específicos

- Hacer un diagnóstico sobre los aspectos que permiten actualmente, la atracción y captación de estudiantes.
- Identificar las experiencias de las personas en los diferentes puntos de contacto que tiene la Escuela, cuando desean tomar programas virtuales de educación continuada.
- Comprender los atributos de producto más relevantes de los actuales programas de educación continuada.
- Comprender el servicio asociado a los actuales programas de educación continuada que defina las variables susceptibles de innovación y creación de nuevos conceptos de programas virtuales.
- Identificar las fortalezas y debilidades del proceso de comercialización para la oferta académica de educación continuada de la Escuela, que sugieran mejoras en los procesos de atención.
- Elaborar la propuesta estratégica para la guía metodológica que oriente la oferta de programas virtuales de educación continuada, así como su plan de gestión, difusión, promoción y comercialización que amplíen la oferta de valor.

1.2. Justificación

La Escuela actualmente se encuentra adelantando la implementación de la modalidad virtual, en atención a uno de sus proyectos del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025, mismo que tiene

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

dentro de su alcance la construcción de contenidos, adquisición de una plataforma más robusta que la actual Moodle, capacitación en apropiación de TIC's a los docentes que formen parte del proyecto, etc.; sin embargo, la gestión de promoción, difusión y comercialización es una función específica de la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela, y en este momento todos los esfuerzos se encuentran enfocados a los programas presenciales, por ello el estudio es conveniente debido a que la educación es un campo que se encuentra constantemente en transformación, según el MEN en el Documento Técnico para la Educación Virtual en Instituciones de Educación Superior en Colombia (2015), pretendiendo dar respuesta a las necesidades de las nuevas generaciones y, a las otras que convergen en el mismo tiempo y espacio, pero los cambios de comportamiento, las expectativas y estilos de vida, las formas de interrelacionarse, su forma de aprender, pensar y sentir y, en general sus preferencias y gustos, hacen que las variables que se tenían en cuenta para la toma de decisión en la elección de programas de formación, probablemente no son las mismas, impactando directamente a las estructuras, planes, procesos y formas de gestionar los programas académicos, desde el mismo programa, metodologías, los canales de atención, etc., y para lo cual, la Escuela deberá desarrollar en la inmediatez nuevas formas de gestionar los programas e implementar modelos pedagógicos y modalidades que potencien habilidades y competencias, fomentando la creatividad.

Este estudio sirve para evidenciar que el tener en cuenta las variables más impactantes en las experiencias del cliente en los puntos de contacto, permite diseñar un plan de gestión orientado a potenciar estas variables y, crear estrategias en la oferta de los programas virtuales de educación continuada, minimizando los costos de operación y optimizando los canales con los que se cuenta para el desarrollo e implementación de estas.

Derivado de lo anterior, esta investigación ayuda a resolver un problema de tipo práctico debido a que analiza las variables actuales y pone de manifiesto que las acciones de mercadeo realizadas hasta el momento, podrían sufrir cambios radicales desde la concepción de la comunicación masiva para llegar a la personalizada, recordando que las experiencias que vive una persona ante cualquier situación, producto o servicio, hará que se conecte emocionalmente o decida rechazarla, permitiéndose elegir cualquier otra opción que le brinde la satisfacción que busca. En este sentido, diseñar un plan de gestión de promoción, difusión, comercialización y

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

acompañamiento a la oferta de programas virtuales de educación continuada basado en *marketing* experiencial, posibilita crear estrategias de mercadeo dentro de una perspectiva innovadora que le permita a la Escuela ampliar su actual público objetivo y, mostrarse coherente con las tendencias del mercado.

El diseño del plan de gestión basado en *marketing* experiencial, ayuda a identificar las variables que afectan la decisión de elegir no solo el programa sino la modalidad, la institución, y que si la Escuela las tiene contempladas podrá tomar decisiones acertadas reforzando su posicionamiento y reconocimiento al tener coherencia y pertinencia en todo lo que hace; de este modo, los beneficiarios de este estudio serán los interesados en los programas, estudiantes y por ende la Escuela al poder realizar atracción, captación y fidelización al vivir experiencias gratas de servicio y de satisfacción profesional por sus resultados obtenidos.

Con el fin de realizar la prueba empírica de la investigación, las actividades que se realizaron fueron las de analizar la información existente en el CRM de la Escuela identificando los aspectos mencionados por los participantes de algún programa que pudieran conducir a comprender el por qué desistió de matricularse; seguido se realizó la caracterización de los tipos de programas existentes dentro de educación continuada (cursos, diplomados, otros) y se listaron los atributos del servicio académico ofertado y su actual propuesta de valor, posteriormente, se identificaron los puntos de contacto disponibles con los que cuenta la persona y en donde realiza diferentes interacciones con la Escuela; finalmente, se construyó el mapa de experiencia y, de esta manera, poder determinar cuáles son los aspectos y atributos más importantes para el cliente, no solo los inherentes al programa sino los que resultan de cada interacción en el punto de contacto. Con esta identificación, se pudo realizar el planteamiento de una estrategia que conducen a la atracción, captación y fidelización de los estudiantes en estos programas.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

CAPÍTULO 2

MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Referentes Legales.

Partiendo del concepto de la educación virtual, según la Comisión de las Comunidades Europeas (2011), esta utiliza nuevas tecnologías multimedia y recursos de internet, para mejorar la calidad del aprendizaje permitiendo acceder fácilmente a recursos y servicios y, de esta manera generar interacción y colaboración entre sus actores participantes, contribuyendo al acceso universal de la educación, persiguiendo la igualdad en la capacitación, las prácticas del aprendizaje y la enseñanza con calidad y el desarrollo de los docentes, y, por consiguiente, colaborando con la buena gestión, dirección y administración eficiente del sistema educativo, según lo complementa UNESCO (2015).

La educación virtual en Colombia está regulada por el Ministerio de Educación Nacional mediante diferentes leyes y decretos como es el caso de la Ley 1188 de 2008 y su decreto reglamentario 1295 del 20 de abril de 2010, en los cuales se detallan las condiciones de calidad que se exigen para los programas en modalidad virtual con fines de obtención del registro calificado. Aunque los programas de educación continuada no requieren dicho registro, según el MEN(2015) en el decreto 1075 de 26 de mayo, e igualmente determina que, es importante alinearse a las dimensiones de calidad de la educación propuestos por el MEN en el Documento Técnico para la Educación Virtual en Instituciones de Educación Superior en Colombia (2015), que plantean aspectos de tipo pedagógico, comunicativo, tecnológico y organizacional para gestionar y desarrollar procesos educativos fundamentados en el uso de TIC, constituyéndose como las dimensiones que son pilares para cumplir con los objetivos de calidad en los programas virtuales. Igualmente, hallar las expectativas no cumplidas, orientando los esfuerzos no solo académicos sino administrativos, que hagan que las personas prioricen sus estudios por sobre otros temas igualmente importantes.

2.1.1. Dimensiones de la calidad en la educación.

Estas dimensiones al ser los pilares que contribuyen a lograr el cumplimiento de las condiciones de calidad, es necesario reconocerlas de manera independiente, pero no con ello, se desconoce

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

que se articulan en su desarrollo y aplicación en los programas a ofertar en la institución; por tal razón, a continuación, se revisan cada una de ellas.

2.1.1.1. Dimensión pedagógica.

Hace referencia a la forma en cómo se concibe la educación mediada por TIC, definiendo los lineamientos de enseñanza y aprendizaje, además de las competencias y los roles del profesor y el estudiante.

Según Coll, Mauri & Onrubia (2008) las TIC pueden ser en la educación virtual, las mediadoras entre la relación interactiva de los estudiantes, el profesor y los contenidos, contribuyendo a desarrollar las competencias requeridas para construir conocimiento que puedan ser aplicados en la vida de cada persona.

Derivado de lo anterior, la institución podrá contemplar dentro de su modelo pedagógico la definición de la modalidad, los sistemas de evaluación, el desarrollo de competencias de sus actores y reconocer que el profesor se convierte en consultor y guía, por lo que debe tener la capacidad de generar propuestas de diseños instruccionales, diseñar procesos de asesoría ajustadas a las necesidades de aprendizaje y requerimientos de los estudiantes, tener apropiación de los recursos tecnológicos para reflejarlo en la gestión del tiempo de asesoría, investigar y generar conocimiento en su área. Por esto, el profesor se convierte en un facilitador y orientador para el estudiante, en donde la tecnología es la herramienta a través de la cual se construye el conocimiento, apoyado por Tobón & Bedoya (2010), y en donde además, es partícipe porque fomenta la interacción, facilita el acceso a contenidos, gestiona el tiempo, realiza seguimiento y ejerce control sobre el aprendizaje y, así reconoce las limitaciones y alcances, generando una formación integral del estudiante y su propio desarrollo.

De este modo, el estudiante se vuelve el protagonista de su aprendizaje, pues adquiere competencias que le permiten desarrollarse y, obtener información que persiga soluciones a problemas comunes, de forma individual y con sus pares al gestionar su propio aprendizaje, según lo manifiesta Monereo & Pozo (2008). Desarrolla además habilidades, disciplina, planeación, responsabilidad, la capacidad para afrontar problemas complejos y a pensar en solucionarlos a través de las TIC, cuando aplica herramientas disponibles virtuales, argumenta y defiende su posición frente a algún tema, siendo además capaz de escuchar a sus compañeros, y procesa información de todas las interacciones que se dan con toda la comunidad estudiantil,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

permitiendo acceder a un contexto más amplio, no solo el local, lo cual le genera una visión global.

Morales & Díaz (2009), precisan que los contenidos que se presentan en los planes de estudio son de tres tipos: declarativos (saber qué), procedimentales (saber hacer) y actitudinales (saber ser). Por esto, en los programas de educación virtual es necesario apuntar a la flexibilidad, haciendo que se presenten modificaciones desde la preparación del curso hasta su desarrollo, pasando por la caracterización de la estructura curricular, y la apropiación del docente con los múltiples procesos de formación, siempre procurando la innovación en las instituciones y la adaptación rápida de los procesos de aprendizaje.

2.1.1.2. Dimensión comunicacional.

Hace referencia a la capacidad de expresar y manifestar, gestionar contactos y fomentar la relación en diferentes espacios como los virtuales y audiovisuales, inclusive las interacciones presenciales en determinados momentos, que pueden ser sincrónicos y asincrónicos.

Esta dimensión propicia desarrollar entornos, canales, lenguajes que se sean pertinentes y coherentes con las tendencias en enseñanza y aprendizaje globales, no solo locales, puesto que ahora con el fácil acceso a la información y a otras culturas, se van volviendo más transversales las generaciones, que presionan la rápida adaptación de las instituciones. Lo anterior, hace que se viva una experiencia social interactiva, en donde las TIC son las mediadoras y nutren el diseño instruccional del curso que potencia la interacción que conducirá al aprendizaje del estudiante.

De este modo, se hace necesario que las instituciones tengan definidos los lineamientos pedagógicos y de producción que generen cursos de calidad, tal y como lo expresa Martínez & Solano (2003), en donde converjan las redes sociales, redes personales, entornos colaborativos abiertos, flexibles que nutran el curso y que generen el conocimiento esperado.

Es en esta dimensión donde, se debe tener en cuenta el talento humano que cuente con las competencias profesionales que permitan aportar a la construcción, al proceso de diseño y producción de recursos educativos; que tengan el conocimiento tecnológico necesario, para que al realizar la caracterización de los planes, se tenga visualizada la calidad esperada, en donde se contemplen temas como los derechos de autor, los repositorios, los software de diseño específicos para realizar los diseños y diagramaciones necesarias para la producción del curso, analizar los canales de comunicación con los que pueda contar la institución, como telefónicos,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

digitales, hasta presenciales, el portal web que se convierta en el repositorio de toda la información y garantice además el flujo necesario para generar retroalimentación y acciones correctivas o preventivas.

2.1.1.3. Dimensión tecnológica.

Hace referencia a la estructura tecnológica que soporta y articula la planeación estratégica de la institución, referente a su organización y actividades administrativas, así como la parte educativa y comunicativa; por ello la dimensión tecnológica está orientada a contemplar las plataformas que soportarán la prestación del servicio en la modalidad virtual.

Por lo anterior, la infraestructura garantizará todos los recursos necesarios, tales como hardware, software, internet, redes institucionales, aulas virtuales, bibliotecas, así como su renovación y actualización para mantener la vigencia. Del mismo modo, asegurar el seguimiento, auditoría y verificación, requeridos para cursar el programa, además de disponer de sistemas de información como admisiones, registro, financiación, bienestar, portal institucional, sistemas de evaluación, soporte, bases de datos y todo lo demás que, la institución contemple a su bien tener para salvaguardar la información, crear estrategias que le permitan protegerla y administrarla de manera eficiente. La institución debe desarrollar o contratar una plataforma móvil con el fin de facilitar los contenidos portables, y además, disponga de espacios o repositorios, en donde se articulen actividades académicas, pero enmarcadas dentro de las políticas institucionales de tecnologías de información, siempre estando atentas a las dinámicas de los procesos de enseñanza y aprendizaje, como se menciona en el documento técnico para la Educación Virtual en las IES en Colombia, elaborado por el Ministerio de Educación (2015).

2.1.1.4. Dimensión organizacional.

Hace referencia a las dinámicas de las instituciones que proyectan y ejecutan contenidos virtuales, en donde se articulan la parte académica con lo administrativo, con el fin se garantice la promesa de valor de la institución.

Es necesario que la institución desarrolle su direccionamiento estratégico, focalizándose en la visión y el diseño de la estrategia a ejecutar, para alcanzar los objetivos institucionales propuestos, para la sostenibilidad académica y financiera en la modalidad virtual pensada.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Dentro de esta planeación, se deben definir las políticas de gestión, en las cuales se contemple el marco normativo y regulatorio a cumplir, se definirá el estatuto profesoral que colaborará con la determinación de criterios que, apuntan a colocar a los docentes correctos para el desarrollo de los programas a ofertar en la institución. A su vez, las políticas de investigación deberán estar directamente relacionadas con el nivel de los programas a ofertar y la modalidad y, así se orientará a la creación de semilleros y desarrollo de grupos de investigación.

En el documento técnico para la Educación Virtual en las IES en Colombia, elaborado por el Ministerio de Educación (2015) se menciona que la institución deberá definir el reglamento estudiantil, las políticas para el bienestar universitario, establecimiento de la estructura organizacional, las políticas para la contratación del talento humano, la creación de sistemas de seguimiento y acompañamiento estudiantil, las políticas de autoevaluación, el seguimiento a egresados, las políticas financieras, las de difusión y mercadeo institucional, las de medios educativos, de derecho de autor, con el sector externo y, las de, formación que responda al Proyecto Educativo Institucional (PEI) que garantice el uso de las TIC pero con sentido pedagógico.

2.2. Referentes teórico conceptuales.

Tomando como base que los consumidores cada día son más exigentes con los productos y servicios que compran, las organizaciones deben procurar mantenerse a la vanguardia, estando en permanente vigilancia de las tendencias y analizando su capacidad de adaptación para cumplir con las expectativas del cliente.

Las instituciones de educación no son ajenas a esta situación y, se ha logrado visualizar que algunas se han adaptado más rápidamente que otras, encontrando diferenciales que les han permitido diversificar sus portafolios de servicios académicos, además de la optimización de sus procesos orientándose a la satisfacción de los estudiantes y de todo su entorno. Este conocimiento propio, se traduce en ofertar cada vez mejores servicios, según lo menciona Loudon y Della, (1995), lo que les ha permitido a algunas instituciones identificar elementos diferenciadores, que han sabido apropiarse para generar lealtad hacia la marca.

Por lo anterior, se hace necesario revisar los conceptos de *marketing* en general, mismos que definen los mercados potenciales, evalúan la competencia, los contextos en donde se

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

relacionan, para apuntar a presentar soluciones de fidelización y generar sostenibilidad en el tiempo.

A continuación, se abordarán los conceptos de mercadeo y su importancia en el ámbito educativo, así como su evolución, ratificando lo expuesto por Zapata (2000), referente a que las organizaciones educativas deberán desarrollar su actividad en el siglo XXI dentro de un contexto altamente competitivo, derivado del incremento de la oferta académica nacional e internacional. Se suman una baja demanda por el decrecimiento demográfico y, por las dificultades económicas de los tiempos; de este modo, toman relevancia los conceptos que se analizarán, porque permiten adecuar el servicio que se brinda, a las necesidades de las personas interesadas en los programas teniendo en cuenta la generación a la que pertenecen, que actualmente, define en gran medida el comportamiento del consumidor frente al consumo y, la experiencia en su interrelación con los productos y servicios que encuentra en el mercado, aproximándose a su posible satisfacción y fidelización, según Manes (1997).

2.2.1. Concepto de mercadeo y su importancia.

Como lo menciona Kotler y Keller (2012), en la primera década del siglo XXI se dieron grandes cambios que hicieron que las empresas prosperaran y lograran sobrevivir en el nuevo entorno económico que se imponía, así como también, las que no se adaptaron tuvieron otro camino que recorrer. El *marketing* se convierte en un todo dentro de la empresa y más allá de ella, pues ha ayudado a introducir, buscar aceptación, posicionar productos y servicios que permiten a las personas encontrar soluciones a sus necesidades y, a establecer otras basadas en la innovación, generando demanda de productos y servicios, creando empleos, y convirtiéndose en una labor enfocada a desarrollar la sociedad.

Por lo anterior, Kotler y Keller (2012) definen que el *marketing* identifica y satisface las necesidades humanas y sociales, de una forma rentable, como también la *American Marketing Association* (2007) lo define como la actividad que interrelaciona procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y, la sociedad en general.

De este modo, tomar como referencia el concepto de mercadeo y su importancia en las instituciones educativas, como lo menciona Pride (2000), “...es el proceso de crear, distribuir,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

promover y fijar precios de bienes y servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico...”, permite comprender que, ofertar programas virtuales de educación continuada requiere, no solo, la incorporación de nuevas tecnologías de la información, sino también la comunicación acertada para que el público objetivo se sienta atraído y experimente satisfacción durante el proceso de aprendizaje.

Es en este momento, según Manes (2005) en el que se ratifica que las instituciones de educación superior deben adaptarse a la realidad y en donde, el mundo globalizado no solo les impone cada vez más exigencia en su oferta académica, sino que les obliga a estar en permanente cambio para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de enseñanza y aprendizaje y, para ello se deben apropiarse e interiorizar conceptos y estrategias de *marketing* con el fin de adecuar los servicios académicos que se ofertan, enfocados a satisfacer las necesidades de las personas que desean formarse o continuar desarrollándose profesionalmente. De este modo, se hace necesario comprender que la institución educativa debe afianzar en su estructura la función del *marketing* como proceso, para lo cual debe ser visible el responsable del mismo, quién se encargará de mediar con la comunidad educativa tomando decisiones de *marketing* que fortalezcan las relaciones y fomenten la ética, además de impactar socialmente, pero con la perspectiva del mejoramiento continuo resaltando los valores de las personas, alineado a las bases de la educación.

2.2.2. Reseña de la evolución del mercadeo.

Con el fin de comprender cómo las variables afectan las experiencias del cliente y de la misma manera cómo han impactado en las estrategias de mercadeo a través del tiempo, a continuación se presenta una reseña de la evolución del mercadeo desde la visión del *marketing* tradicional, pasando por el estratégico y llegando al experiencial abordando las características de cada uno, pero teniendo muy en cuenta el *marketing* educativo que hace referencia a gestionar un mercado con distintas categorías de calidad y competidores, pues, según Pasternak (2005), actualmente, la educación es comercializada como cualquier producto o servicio, la decisión de una persona para adquirir conocimiento es el resultado de evaluar costos, beneficios, satisfacciones durante el proceso de búsqueda, y donde la persona también analiza otras variables que conducen a elegir una institución u otra, lo cual obliga a las instituciones a adaptar sus estrategias apuntando a

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

mejorar el posicionamiento y reconocimiento en el mercado, haciendo uso del *marketing* digital para la promoción de su oferta de servicios académicos.

2.2.1.1. Marketing tradicional.

El *marketing* nació como una herramienta para ayudar a la producción a vender productos a los clientes, sin tener en cuenta si en realidad les ofrecían un producto que tuviera valor para ellos, es decir, desde la perspectiva funcional de venta de productos, más no porque el cliente en realidad lo necesitara. Por ello, la Agencia *Media Source* (2017) menciona que el *marketing* tradicional se refiere a las prácticas usadas por los medios más desarrollados del momento, tales como son la televisión, el periódico, revistas, impresos de diversos tipos, etc., los que hoy conocemos como tradicionales, medios que se caracterizan por tener una comunicación unidireccional, es decir, la empresa envía los mensajes pero el cliente o receptor no logra responder y emitir retroalimentación de cualquier índole y hacérsela conocer al vendedor. Estas prácticas fueron utilizadas durante mucho tiempo y, con el paso del tiempo han ido evolucionando, aunque no han desaparecido algunas, otras se han transformado, otras se mantienen vigentes, pero no con la intensidad de antes, pues los cambios tecnológicos han contribuido a que el consumidor se informe y busque más opciones en diferentes canales. Los métodos tradicionales requieren de una gran cantidad de presupuesto y no son susceptibles de una medición real sobre los resultados y, por consiguiente, es difícil tomar decisiones inmediatas sobre las tendencias para ajustar la campaña.

Tomando en cuenta el concepto de *marketing* según Pride (2000), una organización debería tratar de proveer productos que satisfagan las necesidades de los clientes mediante la coordinación de actividades que, a su vez, cumplan los objetivos de la empresa, pues de esta manera podrá descubrir lo que desean los clientes y así utilizar la información para crear productos satisfactorios. De esta manera, se parte de los conceptos básicos del *marketing* y aunque siguen vigentes en su esencia, se les han ido agregando atributos de carácter transformacional.

2.2.1.2. Marketing estratégico.

El *marketing* evolucionó y se logró evidenciar que no solo es publicidad para vender un producto como lo hace el tradicional, pues según Kotler y Keller (2012) en las economías en donde existan diversas personas con deseos, percepciones, preferencias y criterios individuales, esta visión no funcionará; el competidor que desee destacar y diferenciarse, buscará mercados meta, generando primero valor, y una vez realizada la segmentación adecuada, se dirigirá al mercado para desarrollarse y posicionarse, mediante un direccionamiento que asegure las correctas características del producto o servicio, el precio, la distribución, comunicando el valor a través de la fuerza de ventas, por canales digitales y cualquier herramienta que le facilite difundir la entrega de valor inclusive antes del producto, cuando se desarrolle y después de su lanzamiento.

De aquí se deriva que, el *marketing* estratégico se basa en crear y mantener relaciones de intercambio en donde las partes se sientan satisfechas, teniendo en cuenta el entorno y las fuerzas que motivan su dinámica, como lo son la competencia, condiciones económicas, temas legales, avances tecnológicos y factores socioculturales, y así las empresas deberán analizar todas estas variables de una forma estratégica que les permita participar del mercado.

2.2.1.3. Marketing experiencial.

Cuando el *marketing* que se realiza en la organización, según lo plantea Kotler y Keller (2012), no solo se ejecuta en el departamento de mercadeo, sino que es transversal a todos los procesos, procedimientos, personas, productos y servicios que tiene para ofertar, incidiendo en la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con los que puede llegar a tener una interacción, se considera que, la organización realiza *marketing* experiencial, es decir, que toda la organización se encuentra en función de la satisfacción de las expectativas del cliente, no solo el área de ventas y mercadeo de la esta.

Así, el *marketing* generará influencia en las funciones de dirección, impactando de manera positiva la innovación de productos y servicios y, por ende, el curso de los negocios, enfatizando la administración fluida de todos los procesos que ejecutan las personas dentro de la organización, permitiendo proponer nuevos productos basados en las verdaderas necesidades del clientes, que llevarán a la adquisición de nuevos clientes, la retención de los existentes y así, se

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

generará una mayor difusión por las experiencias vividas, en donde lo que se gana es la recordación y el posicionamiento de la marca, apoyando el *marketing* estratégico.

Meyer & Schawager (2007) afirman que la experiencia del cliente comprende todos los aspectos de la oferta de una organización como lo son el servicio al cliente, la publicidad, sus contenidos, la presentación física y digital, las características de sus productos y servicios, la facilidad de uso, la confiabilidad y, cuando este concepto es comprendido y adoptado por la empresa, se logrará articular la verdadera experiencia del cliente en una respuesta interna y subjetiva ante cualquier contacto directo o indirecto con la marca, con recomendaciones a otros usuarios o críticas que siendo tenidas en cuenta, se pueden volver favorables.

Por lo anterior, Joost Van Nispen (2018) menciona en su artículo “*5 tendencias en experiencia del cliente*” que según el comportamiento del consumidor, en el año 2.020, el 40 % de todos los proyectos basados en el análisis de datos estarán relacionados con la experiencia del cliente, impactando de manera directa la designación de presupuestos empresariales para *marketing*; igualmente, menciona que según Oracle, el 86 % de los clientes están dispuestos a pagar más a cambio de una mejor experiencia con la marca o la empresa con la que se relaciona, por ello, tener en cuenta que las personas se mantienen conectadas, supone un esfuerzo en proveer y asegurar experiencias en dispositivos móviles, ya que el 52 % de los clientes se muestra menos interesado en interactuar con un negocio, si este no tiene calidad en el diseño, navegación, contenido, velocidad de carga, opciones de rápida respuesta de sus servicios, etc. Del mismo modo, se deberán analizar profundamente los datos recopilados de las interacciones, con la capacidad de conocer a cada persona y, así, personalizar su experiencia en el contacto con la organización, además de brindarle respuestas rápidas que no necesariamente dependan de un humano, sino poniendo a disposición herramientas de comunicación como un *chatbot*, basado en inteligencia artificial facilitando interacciones creíbles. El uso de estas opciones se encuentra en crecimiento, pues según Drift y Salesforce (2018) para Norteamérica en el informe “*The 2018 State of Chatbots Report*” menciona que cada vez más son los usuarios que desean que sus solicitudes tales como casos de emergencias, resolución de problemas, quejas o reclamos, sean atendidas por *chatbot*.

En consecuencia, el *marketing* experiencial se basa en las relaciones a largo plazo con los clientes, en generar transacciones que se sean satisfactorias y rentables para las partes, en donde el cliente es tenido en cuenta para tomar las decisiones necesarias e impactan directamente sobre

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

las acciones a realizar, las cuales deben ser medidas en el tiempo y analizadas detallada y constantemente, siendo conscientes que son muy diversas y dinámicas, lo cual es aplicable también para el sector educativo.

2.2.1.4. Marketing digital.

Para poder mantener las relaciones a largo plazo y generar experiencias en los clientes, que apunten a la fidelización y retención, se deberán utilizar plataformas digitales para interactuar con las audiencias; por lo anterior, el *marketing* digital se define según Chaffey & Elis-Chadwick (2014), como “...lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales”, pues cuando se utilizan medios digitales, las comunicaciones se facilitan por el intercambio de contenidos y servicios interactivos entre las empresas y sus clientes. Es necesario seguir de cerca los resultados obtenidos, para así determinar la inversión en *marketing* digital que incluye los sitios web, páginas en medios sociales, optimización de motores de búsqueda, *marketing* en redes sociales, publicidad en línea, etc., integrando los medios tradicionales como parte de la estrategia de comunicaciones y potenciando el *marketing* multicanal, que según Chaffey, D. & Elis-Chadwick (2014) es definido como “... “...las comunicaciones y la distribución de productos son respaldadas por una combinación de canales digitales y tradicionales en distintos puntos del ciclo de compra”; para ofrecerle al cliente la mayor posibilidad de comunicarse y así escucharlo, para que basado en su retroalimentación, la organización pueda ofrecer cada vez más y mejores productos y servicios, que satisfagan sus necesidades y cumplan sus expectativas, antes durante y después de la venta, solo así se perseguirá la lealtad y retención generando retribución económica para la empresa, así como su reconocimiento y posicionamiento en el mercado actual. El *marketing* digital tiene muchas ventajas como el alcance, la relación costo-beneficio que se pueda obtener, la facilidad en la medición de los resultados, así como la personalización y objetivos de las campañas, que sabiendo aprovechar generarán ventajas competitivas y diferenciadoras que coadyuvarán en mejorar la visibilidad de cualquier organización que las utilice como recurso de promoción de sus productos y servicios.

2.2.3. La educación desde la perspectiva de *marketing* relacional.

Al abordar el tema de la educación desde la perspectiva del servicio y cómo se enfoca el mercadeo de servicios, Bacila (2008) infiere que el mercadeo ayuda a las instituciones a entender el dinamismo del mercado, comprendiendo la retroalimentación que recibe en cada punto de contacto, generando relaciones que se gestionan constantemente y, así, le permite identificar las variaciones para diseñar programas académicos que satisfagan al público objetivo: potenciales estudiantes, estudiantes actuales, empresas, padres y sociedad en general. De esta forma, se vuelve relevante el *marketing* relacional, pues se puede aplicar a cualquier sector, en el caso del educativo le ayudará a comprender las variables que ponderan en el cliente para mejorar las acciones que ejecuta para buscar la satisfacción de su comunidad cautiva.

El *marketing* relacional busca gestar la relación de intercambio que se genera y mantenerla en el tiempo o finalizarla en determinando momento, siempre centrado en el cliente donde lo que se persigue es mantener relaciones a largo plazo con los clientes potenciales y los actuales, es decir fidelizar la relación con el cliente, según la definición de Evans y Laskin (1994) citado por Reinares y Ponzoa (2004) pág. 18. Los cuatro elementos clave presentes en el *marketing* relacional son los clientes, los empleados, los actores (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios, y agencias), los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas), así, cada cliente establece una relación con una persona en la organización, y esta debe ser desarrollada y mantenida vigente mediante el entendimiento de sus necesidades, objetivos y deseos, así como la comprensión de sus capacidades y recursos para interactuar, de acuerdo con lo mencionado por Kotler & Keller (2012).

Martínez (2001), expresa que las instituciones educativas pertenecen al sector de los servicios y se encuentran sujetas al entorno epistemológico de la economía, basándose en el ser humano y en el enfoque de su crecimiento, su desarrollo personal, intelectual y social.

Es comprensible que existen grandes diferencias entre vender productos y servicios a prestar servicios de educación; sin embargo, es necesario ratificar que en los dos se dan intercambios de valor y que tiene significados y símbolos especiales para quienes interactúan, más allá del término monetario. Así mismo, es necesario citar a Petrella (2007) que plantea la necesidad de tratar a los estudiantes como clientes en la institución educativa, abriendo la mente a la dinámica del consumidor actual, y lo que abrirá paso a una mejor comprensión e interacción

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

entre las partes, siempre y cuando se preserve las particularidades de cada uno y capitalizando la creación de mejores comunidades estudiantiles dentro de las instituciones.

Para Di Tommaso (2005), las instituciones educativas en general son reacias a adoptar y aplicar términos como “*marketing*” o “clientes” dentro de sus procesos administrativos; sin embargo, con el paso del tiempo la aplicación de estos conceptos se ha ido acentuando y algunas instituciones lo han apropiado más libremente, otras en menor medida y, tal vez ha permitido este cambio de pensamiento que los estudiantes se sientan más escuchados y que en realidad se sientan más acogidos por la institución.

Más allá de las diferencias en los términos para referirse a las formas de promocionar y difundir la información de los programas de la institución, de las relaciones que se dan antes, durante y después del proceso de comercialización de la oferta académica, la dinámica del mercado en general actual está generando cambios en las instituciones educativas que han hecho que la gestión administrativa adopte cada vez más aspectos de *marketing* que son comunes en empresas de otros sectores, pues se trata de las mismas personas consumidoras de bienes y servicios que influyen a todo el mercado transversalmente, lo que abre paso a hablar de “*Marketing Educativo*” como lo menciona Manes (2005).

2.2.3.1. Marketing educativo.

El *marketing* educativo permite abordar de manera sistemática la investigación del mercado con el propósito de buscar la coherencia y pertinencia de los servicios educativos propuestos por las instituciones educativas, tal y como lo expresa Manes (2005). De esta manera, es más fácil la comprensión que las instituciones educativas se encuentran en un clima de competencia, razón por la cual, universidades en el ámbito mundial utilizan técnicas, modelos y estrategias de *marketing*, sin temor a equivocarse debido a que son similares a una empresa de otro sector, en la que se da una interrelación con los estudiantes, sus familias, las empresas a las que pertenecen, la sociedad misma y los demás actores que se suman.

El enfoque de la educación definitivamente será desarrollar a las personas, pero para poder cumplir con este fin, deberán simultáneamente hacer una buena gestión de los recursos económicos que poseen, para captar y retener a los estudiantes, y para esto han adoptado métodos de gestión de calidad que las hace más competitivas y atractivas para las nuevas generaciones.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Para Ponce (2008), las instituciones educativas deben reconocer que aplicar las técnicas y métodos del *marketing* les ayudará conocer los cambios del entorno y así podrán diseñar una oferta académica ajustada a las reales necesidades y deseos de las personas, pero el *marketing* aplicado no tendrá los mismos fines que tiene para otras empresas, lo que induce a ratificar que el producto que ofrecen las instituciones educativas es complejo y, por ello, requieren de una gerencia del servicio educativo, siendo coherentes con la dimensión organizacional de la calidad de la educación que se describe en el punto 2.1.1.4 de este estudio.

En consecuencia, la necesidad de incrementar los resultados de la institución basados en la relación existente con los estudiantes, supone la fidelización y ratifica que aplicar estrategias de *marketing*, le permitirán avanzar en alcanzar su propósito.

2.2.4. Análisis del contexto regional y nacional de la educación virtual.

Con el fin de evidenciar el impacto que tienen las estrategias actuales de mercadeo en el sector educativo y, en el entendido que la educación tiene como consecuencia el mejoramiento de la calidad humana, aumenta los ingresos per cápita, además del crecimiento económico y tiende a disminuir la pobreza, las instituciones deben realizar un esfuerzo mayor por mantener vigentes las relaciones con los estudiantes y cautivar a los que aún no lo son. Por lo tanto, es importante reconocer el contexto regional y nacional que vive de la educación virtual, haciendo referencia a datos estadísticos, como por ejemplo en Colombia en el año 2011 los programas en modalidad virtual representaban el 2.46 % frente a un 92.2 % de la modalidad presencial, con tendencia al crecimiento en la virtualidad debido a factores de cambio de expectativas de los interesados y crecimiento de la demanda en esta modalidad, por los beneficios que ofrece. (Alvarado y Calderón, 2013). En consecuencia, se parte de la conceptualización acerca de la educación a distancia y virtual, y a continuación se presentan algunas definiciones que permiten poner de manifiesto que esta modalidad abre el camino para fomentar las interacciones y romper los límites geográficos, además de alinearse a las nuevas tendencias y preferencias de las personas en el ámbito de la educación.

Holmberg (1.977), indica que la educación a distancia entrelaza varias maneras de aprender sin necesidad de tener la supervisión inmediata del tutor sobre los estudiantes presentes en un aula de clase, pero tienen la debida planificación, guía y seguimiento de una organización tutorial que les permite asegurarse de cumplir los objetivos.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Calvo (2006) cita a Marín (1984), donde plantea la definición de educación a distancia como el sistema interactivo de comunicación bidireccional entre estudiante y docente, que sobrepasa las barreras geográficas y permite tener flexibilidad en el aprendizaje, siendo incluyente con la población más alejada y de una forma masiva.

Igualmente, García (2001) menciona que la educación a distancia está basada en un sistema tecnológico de comunicación multidireccional, atendiendo a las masas, mediante la utilización de recursos tecnológicos y pedagógicos, orientados por una institución, separados geográficamente pero que fomentan el aprendizaje cooperativo. Los principios de apertura, flexibilidad, democratización, socialización, interactividad, la individualización y la motivación pueden ser trasladados de la educación a distancia a la educación virtual, según lo menciona García (2001). El aprendizaje virtual utiliza los recursos tecnológicos, materiales educativos, múltiples formas y medios de comunicación sin tener en cuenta ni el tiempo ni el espacio y permite al estudiante adquirir comportamientos determinados frente a su manera de aprender, según lo menciona Zambrano (2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar que la educación ha ido evolucionando, razón por la cual se han incluido en las instituciones diferentes formas de abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que ha generado también cambios en la relación del docente con el estudiante, de tal forma que ha cobrado importancia el rol del estudiante y, por ello, hoy son tenidos en cuenta para desarrollar nuevos escenarios innovadores y modelos pedagógicos que se ajusten a las preferencias, gustos, formas y ritmo de aprender de las personas, constituyendo así nuevas posibilidades de capacitación y formación.

Según lo mencionado por el MEN (2016), la educación a distancia y virtual se dió como una solución a problemas de cobertura y calidad; sin embargo, en la medida que evoluciona no solo se atienden necesidades de las personas, sino también se orientan esfuerzos a satisfacer preferencias y las diferentes formas de aprender, haciendo más incluyente la educación y apuntándole a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, en donde se hace énfasis en la construcción del sistema de educación terciaria (SNET) con mayor acceso, cobertura, calidad, movilidad y pertinencia, permitiendo articular la actual educación superior con otros niveles educativos.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Habiendo interiorizado el concepto de educación a distancia y cómo da paso a la virtualidad, además de observar que, debido a su creciente oferta y demanda, se han fijado nuevas tendencias donde los modelos pedagógicos tradicionales de enseñanza y las diferentes metodologías de aprendizaje, mencionado por el MEN (2016) se han transformado de una manera importante motivadas por la dinámica corriente tecnológica en todos los ámbitos; en el intento de cubrir la necesidad de las personas de permanecer interconectadas, definitivamente cambiaron las formas y ritmos de aprender, cómo se comunican y comparten contenidos. Esto, ha permitido generar conocimiento de una manera más rápida a partir de las vivencias y experiencias resultado de la interacción.

Las instituciones de educación se han preocupado por estar a la vanguardia, diseñando y ofertando una amplia gama de programas en la modalidad virtual en los diferentes tipos de programas dentro de la estructura del Sistema Educativo, mencionado por el MEN (2016), realizando su difusión y promoción con el enfoque tradicional, mediante la ejecución de sus planes de mercadeo orientados a los impresos, a la creciente pauta digital, y otras actividades masivas de promoción.

Es en este punto, donde observando la evolución que ha tenido el sector educativo, según lo expone Manes (2004) y, cómo ha tomado fuerza la virtualidad frente a la presencialidad, se hace importante avanzar también en la forma de enfocar las estrategias de mercadeo y sus actividades de promoción, para que basado en la experiencia de servicio en todos sus puntos de contacto, además, se cultive a los potenciales estudiantes desde un enfoque de conexión y emoción, y se genere un interés por adquirir nuevos conocimientos, que sean coherentes con las necesidades del mercado laboral, a las expectativas de las generaciones vigentes, pero desde la comprensión de la persona como ser individual y no masivo, se podrán captar interesados y retener estudiantes que potenciarán los ingresos de las instituciones, redundando en el bienestar financiero para continuar con el cumplimiento de su misión en la transferencia del conocimiento.

Para que lo anterior, tenga un efecto de sostenibilidad en el tiempo, cobra relevancia lo mencionado por Benavides y Barrientos (2015), incluir dentro de la planeación estratégica los elementos que serán claves en la gestión de la gerencia educativa de la oferta académica virtual, además de, definir los procesos junto con el detalle de las acciones táctico/operativas a ejecutar.

2.2.5. Comportamiento del consumidor y caracterización de las generaciones en el marketing.

Para Kotler y Keller (2012), “.....estudiar el comportamiento del consumidor permitirá conocer cómo los individuos, los grupos y las organizaciones, eligen, compran, usan y se deshacen de los bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos...”, es de esta forma que, se podrán observar y definir cuáles son los factores culturales, sociales y personales que influyen en la manera de comprar y consumir los productos y servicios para cubrir sus necesidades actuales. Complementando, el comportamiento del consumidor no solo supone la forma en que una persona compra el producto, sino también el uso que hace de los servicios asociados, de las actividades, experiencias que les generan estos; este “...refleja todas las decisiones acerca del consumo, de una oferta, por unidades de toma de decisiones al paso del tiempo”.(Hoyer, MacInnis y Pieters, 2018). En consecuencia, los autores exponen que, las emociones positivas y negativas y las específicas, afectan la forma en que piensan los consumidores, las decisiones a las que se someten constantemente, como se sienten después de tomarlas, así como, que tanto disfrutan la experiencia del contacto con los productos y servicios que adquieren, usan y desechan; los factores que afectan estas decisiones pueden clasificarse en cuatro ámbitos: (a) la cultura del consumidor, (b) el núcleo psicológico, (c) el proceso de toma de decisiones y, (d) los resultados y temas inherentes al comportamiento del consumidor; los cuatro ámbitos se interrelacionan y, ejercen influencia no solo en sí mismo, sino también en su entorno generando cambios en el comportamiento general del consumidor y los usos simbólicos que le otorga a los productos y servicios que consume o con los que tiene contacto. De esta manera, resulta un desafío para las organizaciones comprender los factores culturales, sociales y personales, así como, el valor simbólico que tienen sus productos y servicios para sus clientes, pues identificados estos valores podrán desarrollar estrategias que se ajusten más al cumplimiento de las expectativas esperadas.

Concuerda Kotler y Keller (2012), que dentro de los factores a tener en cuenta, los valores culturales locales y las subculturas que identifican a sus miembros en una forma más específica, son determinantes puesto que se conforma una estratificación social en donde se dividen por clases sociales que comparten valores, intereses y comportamientos similares que los caracterizan. De este modo, sus preferencias hacia productos y servicios son diferentes dependiendo del estrato al

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

que pertenece. Por su parte, los factores sociales hacen referencia a los grupos a los que pertenecen, su familia, los roles que ejerce cada dentro de su entorno y el estatus social, al igual que, los factores personales como la edad, la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el comprador, la economía de la persona, su ocupación, la personalidad propia, su estilo de vida y su visión personal, hacen que los patrones de compra se vean influenciados. Todos los factores se articulan en la personalidad del consumidor, la cual coincidirá con la marca de su preferencia, pues se sentirán atraídos e identificados, siendo consecuentes como se ven a sí mismos,

Ahora bien, aplicándolo al sector educativo cuando se interconectan todos los factores culturales, sociales y personales y, se analiza el comportamiento de la persona al pasar por las diferentes etapas de la vida observando su transición, se podrá tener un acercamiento para definir cuáles factores se vuelven determinantes en la decisión de adquirir conocimientos y mantener un formación académica constante, por lo que resulta también importante contextualizar las generaciones a las que pertenecen las personas que tienen la capacidad de orientar y cambiar estos resultados. En la actualidad, uno de los grandes retos a los que se enfrentan todas las organizaciones es el reconocimiento que puedan tener y el posicionamiento de sus productos y servicios, por lo que, tiene una vital importancia conocer a las seis generaciones existentes y cómo influyen en el ámbito empresarial. Según Hoyer, MacInnis y Pieters, (2018) las personas de la misma edad pasan por experiencias similares en la vida y comparten necesidades, símbolos y recuerdos que pueden generar patrones de consumo, de este modo, a continuación se presenta la caracterización de las generaciones, mismas que se encuentran dentro de la población a analizar en este estudio y que resulta de interés conocer:

- Grandiosa GI (nacieron entre 1901 y 1926): *“Son la generación de la primera y segunda guerra mundial. Aprendieron el valor del trabajo en equipo y padecieron los estragos de la crisis económica generalizada y la Gran Depresión. Se destacaron por su conciencia colectiva, misma que engendró un profundo sentido nacionalista, así como por sus percepciones morales sobre el bien y el mal”*, según Vega (2014) en su artículo *“Las 6 generaciones vivientes y su impacto en la mercadotecnia.”*
- Silenciosa (1972-1945): Según Kotler y Keller (2012) son los hombres y mujeres que nacieron justo en la brecha de la reconstrucción. Una generación con ideas de cambio y modernización. Comenzaron a asumirse como personas pacíficas y disfrutaron un periodo laboral prolongado.

Actualmente, desafían su edad manteniéndose activos y adquiriendo productos y *marketing* que les ayuden a lograr su propósito.

- *Baby Boomers* (1946- 1964): Según Hoyer, MacInnis y Pieters, (2018) son una generación postguerra, pertenecen al periodo de los *Yuppies* y del consumismo a gran escala. Comenzaron a perder el sentido de “comunidad” y lo cambiaron por un enfático individualismo y desean libertad. Son la primera generación televisiva y hoy en gran mayoría tiene gran poder adquisitivo. Actualmente, algunos de ellos son los que pagan las universidades de sus hijos y en ocasiones mantienen a sus padres. Son el mercado meta de muchos bienes y servicios, pues además de contar con los recursos económicos también disponen del tiempo. Son grandes consumidores de servicios financieros.
- Generación X (1965- 1980): Según Kotler y Keller (2012), la generación X está caracterizada por el individualismo. A veces se consideran que forman parte de una brecha intergeneracional, tienen conocimiento tecnológico y las realidades de los *Baby Boomers*. Hijos de padres en algunos casos, divorciados e inmersos en un mundo cada día más globalizado. Incomprendidos por las otras generaciones, emprendieron el camino de la Era Digital, aunque no son nativos digitales. Consumen también los medios tradicionales, suelen ser escépticos y tienen vidas laborales muy activas. Sus temas predilectos son entretenimiento, bienestar, noticias del mundo y tecnología.
- *Millennials* (1981-2000): Según Hoyer, MacInnis y Pieters, (2018) son también denominados “generación Y”, los *millennials* son personas con grandes aspiraciones académicas, conocieron desde pequeños el mundo globalizado y el más grande paradigma que presenciaron fue el emblemático 9/11. Hijos de padres optimistas, conocieron desde pequeños la computación y las comunicaciones digitales, se caracterizan por ser nativos digitales, consumidores de internet, les gusta estar informados y las redes sociales con prioridad, buscan cuatro beneficios de los dispositivos tecnológicos: inmediatez, entretenimiento interacción social y autoexpresión. El campo de trabajo al que se dedicaría si pudiera, según el estudio de *Nielsen Generational Lifestyle Survey* (2015) sería a la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.
- *Centennials* (nacieron después del 2001): Según Hoyer, MacInnis y Pieters, (2018) también llamada “Generación Z”, esta generación pertenece al mundo de la información inmediata realizan indagaciones antes de comprar, conceden gran valor al precio y la conveniencia, los

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

amigos son la fuente principal de información. Cuentan con computadora, televisión y teléfonos inteligentes y son, en gran medida, el nuevo blanco de las empresas que concentran sus esfuerzos en las plataformas digitales. Para ellos no existen las fronteras o brechas culturales, Así mismo, el periódico La República en su artículo *“Centennials, una generación más conectada y ecológica”* de marzo 2018, los *centennials* pueden generar grandes desafíos para las marcas y la economía, debido a que se considera esta generación es más prudente con los recursos, expone que: *“...en cuanto al estilo de vida, el 78 % está dispuesto a pagar más por productos saludables, el 37 % tiene como prioridad de vida hacer dinero, el 31 % prioriza la consolidación de una carrera satisfactoria, por lo que estos muestran interés por las carreras de las áreas de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas”* con preferencias similares a los *millennials* en la educación.

La heterogeneidad de las generaciones y sus preferencias en cada momento de verdad que, según Grönroos (1994) se define como: *“... cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio...”*; justifica diferenciar los servicios ofrecidos, los segmentos y los nichos; por consiguiente, diseñar programas de comunicación y promoción diferenciados atendiendo la psicología del consumidor, en donde conceptos como las motivaciones y necesidades, personalidad, percepción y actitudes de las personas, harán que influyan directamente en el comportamiento frente a la oferta de productos y servicios, de tal modo que, conociendo los momentos de verdad que se encuentran cargados de emoción se convierten en oportunidades de tomar decisiones sobre el servicio que pretenden adquirir.

Según Kotler y Keller (2012) el conocimiento previo de las generaciones resulta indispensable en la planeación de estrategias de *marketing*, ya sea para la colocación de productos específicos, o para la implementación de estrategias más incluyentes que se enfoquen en las interacciones, clarificando la actitud del cliente (lo que piensa) y su experiencia (lo que hace) con el servicio, en su interacción en el punto de contacto, con un enfoque que reconoce que los distintos segmentos tienen necesidades y deseos diferenciados y, requieren actividades de *marketing* dirigido y refinado, no masivo para responder a la diversidad del mercado. Es así que, la relación que se establece puede funcionar en forma inversa, pues los recuerdos malos o buenos de las

experiencias pasadas afectan las actitudes y preferencias del futuro, siendo poco estables en el tiempo, por ello la necesidad de realizar constantes estudios de satisfacción.

2.2.6. Definición de herramientas diagnósticas y para construir un mapa de experiencia.

En la medida que las organizaciones se han ido dando cuenta que gestionar las relaciones con el cliente no es una tarea fácil, y que, además es responsabilidad de todas las áreas y departamentos con los que cuenta, se van afianzando los conceptos sobre la necesidad de conocer al cliente y su experiencia cuando entra en contacto con la empresa; de esta manera, Meyer & Schawager (2007), mencionan que rastrear la experiencia debe ser una tarea persistente, periódica e intermitente, que permita identificar patrones pasados, actuales, potenciales o la combinación entre ellos, para lo cual, se deberá conocer la situación actual y realizar un diagnóstico; según lo menciona Osterwalder y Pigneur (2010), se pueden utilizar herramientas como el *Business Model Process* y según Tyla, et al, (2014) la Rueda de *Lids*, por lo que, se procedieron a aplicar en el presente estudio, y se describirán en el numeral 2.2.6.2 y 2.2.6.3 más adelante.

Para llevar a cabo la tarea mencionada, se requiere desarrollar el proceso estratégico de mapear experiencias en el cual se recolecta y se plasma la dinámica de las interacciones con el cliente, en un diagrama de alineación que, según lo define Kalbach (2016), como “...*cualquier mapa, diagrama o visualización que revela ambos lados de la creación de valor en una sola visión general. Son una categoría de diagrama que ilustra la interacción entre personas y organizaciones*”. Procesando la información encontrada a través de los diagramas de alineación, se puede realizar un mapa visual y facilitar la propuesta de soluciones futuras, basado en la visión holística de lo que vive el cliente en las interacciones que tiene con la marca, así se pueden revisar los puntos críticos y superiores que las personas sienten cuando interactúan con el producto o servicio. De este modo, las áreas de la empresa podrán construir conocimiento y podrán llegar a acuerdos que favorezcan a las partes, generando la transformación desde el interior que impacte al exterior.

Según Lemon & Verhoef (2016) en experiencia del cliente se han desarrollado diferentes herramientas que permiten realizar el mapeo de experiencias, identificando la comunicación existente en las interacciones, para que así se pueda ayudar a determinar cómo y dónde se intersecan los negocios y las perspectivas de los clientes, y de esta manera tomar decisiones que

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

generen empatía basado en las necesidades y los comportamientos que asume el cliente, y, frente a los diferentes momentos que tiene antes, durante y después de la compra del producto o servicio. Algunas de ellas son: *Service Blueprint* y *Customer Journey Map.*, estas se describirán en los numerales 2.2.6.4 y 2.2.6.5 a continuación.

Lyke-Ho-Gland (2018), expone que, estas herramientas se derivan de la metodología *Design Thinking* que tienen la base en la resolución de problemas, desde el punto de vista del usuario del producto o servicio, buscando la participación de las personas, de una forma analítica y centrada en el diseño de la satisfacción del consumidor final, de esta forma, y a partir de la aplicación de esta metodología se pueden generar los mapas de experiencia de la organización de forma planeada y estratégica para conocer la situación actual de la organización y el proceso mapeado, de donde, se podrán plantear soluciones que apunten a generar valor constante, adaptándose a la dinámica cambiante del mercado actual.

Derivado de lo anterior, a continuación, se presentarán en su orden la metodología *Design Thinking*, las herramientas de diagnóstico *Business Model Process* y Rueda de *Lids*, y, finalmente, las herramientas para construir los mapas de experiencia *Customer Journey Map* y *Service Blueprint*, que se utilizaron como base para dar respuesta a la pregunta de investigación del presente estudio.

2.2.6.1. Metodología *Design Thinking*.

Acorde con Lyke-Ho-Gland (2018), la metodología *Design Thinking* recientemente ha tenido mucho reconocimiento, por la capacidad de generar empatía al descubrir necesidades no articuladas, mediante la aplicación de entrevistas, observación e inmersión en los procesos, análisis de documentos existentes, orientándose a generar innovación en entornos inciertos de forma ágil y radical, pero centrándose en la satisfacción del usuario, haciéndolo de manera visual y tangible, en tableros amigables y comprensibles que ayuden a organizar las ideas y favorezcan la co-creación, por esto se requiere se involucren los diferentes actores (clientes, empleados, proveedores, etc.) aportando ideas, para que así, se pueda generar el prototipo que será sometido a prueba, para tener la retroalimentación y poder realizar los ajustes necesarios.

Sin embargo, tantos cambios y tan rápidos, suponen a las empresas riesgos altos que deben asumir de la misma manera, y por ello, la adopción de esta metodología no solo para la creación de productos y servicios, según lo manifiesta Lyke-Ho-Gland (2018), sino también para

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

reinventarse en sus procesos que les ayude a ser más ágiles y a tener una mayor facilidad para adaptarse al mercado, será la forma en que procuren la sostenibilidad y la recurrente innovación que demanda el cliente.

La metodología *Design Thinking* es útil en procesos complejos o tradicionales como por ejemplo los servicios académicos según lo menciona Salunkhe (2018), porque al estar centrado en el usuario se podrán ofrecer soluciones de productos o servicios ajustados a la realidad. Para poder realizar el aprovechamiento de esta metodología se deben abordar las cinco fases:

- Empatizar: entender a los clientes y sus necesidades.
- Definir: el reto a solucionar desde la perspectiva del cliente.
- Idear: hacer partícipes a las personas involucradas para que generen ideas sobre las posibles soluciones al problema.
- Prototipar: plantear y moldear las posibles soluciones, contemplando sus aristas.
- Probar: someter a prueba en una muestra de población real, los prototipos diseñados, recibir la retroalimentación y realizar las evaluaciones del caso.

Para el caso de las instituciones de educación superior, *Design Thinking* resulta favorable puesto que, colaboraría con la creación de una oferta académica más atractiva que se ajuste a las generaciones que convergen en el mismo espacio y tiempo, pero que tienen necesidades y expectativas diferentes, y no solo a la oferta de servicios académicos, sino también a los procesos administrativos que ejecutan para el desarrollo y mantenimiento del servicio prestado, ratificando lo mencionado por Pasternak (2005).

Para la resolución de problemas, *Design Thinking* se convierte en una opción para conocer la percepción del cliente frente a los aspectos que influyen en su satisfacción.

2.2.6.2. Herramienta Business Model Process–Lienzo Canvas.

Osterwalder y Pigneur (2010) definen el modelo de negocio como la base lógica sobre la cual, una organización formula, entrega y captura valor. La creación de esta herramienta tuvo como principal objetivo ayudar a las organizaciones a transformar ideas en acciones. Según los autores, el Lienzo *Canvas* es una herramienta que comunica el plan del modelo de negocio, integrando sus diversos aspectos, facilitando la comprensión para todos los involucrados en el proceso y, sirve como un plan para la implementación de la estrategia de una organización a través de sus estructuras, procesos y sistemas El lienzo se divide en 9 bloques que se explican brevemente a continuación:

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

(a). propuesta de valor, siendo el valor agregado que se ofrece al cliente, para cubrir sus necesidades o dar solución a alguna situación en específico, (b) segmentación de clientes, deben formarse cuando las necesidades del cliente justifican la formación de ofertas únicas, cuando son alcanzados a través de diferentes canales de distribución y, cuando requieren diferentes tipos de relaciones que, otros grupos de clientes, (c) canales de distribución, en donde, se diseñan formas de comunicarse con los clientes para crear conciencia de su organización y su propuesta de valor, (d) relación con clientes, define el tipo de relación que se quiere tener con cada segmento de clientes, pueden ser relaciones personales o pueden automatizarse, valorando cuando el autoservicio es valioso para el usuario, (e) fuentes de ingreso, determina la cantidad de efectivo que puede generar cada segmento de clientes, al observar los ingresos transaccionales y recurrentes, tomando como base, lo que cada segmento está dispuesto a pagar, (f) recursos clave, identifica cuáles de los activos físicos, intelectuales, financieros y humanos serán críticos para hacer que el modelo funcione, (g) actividades clave, determinando las actividades críticas para que el negocio funcione con éxito, (h) socios clave, serán los proveedores y socios que podrán ayudar a que el modelo funcione, minimizando el riesgo de acceder a recursos adicionales no contemplados y, (i) estructura de costos, se calculan los costos en que se incurrirá en la ejecución del modelo.

Acorde con Osterwalder y Pigneur (2010), cuando se diseña la organización y sus modelos de negocio correspondientes, debe comprometerse a crear cosas que sean nuevas, descubrir lo desconocido y garantizar la funcionalidad, se debe asumir una mentalidad de diseñador para lograr esos objetivos, por ello el autor, sugiere utilizar las siguientes técnicas de diseño para formular su modelo de negocio:

- Perspectivas del cliente: ver el modelo de negocio desde la visión del cliente, aprendiendo sobre las rutinas, preocupaciones y aspiraciones y, se debe usar la comprensión para innovar y descubrir nuevas oportunidades.
- Ideación: construir el modelo de negocio mediante la conceptualización de un gran número de ideas y, aislamiento de las mejores para su posterior evaluación. Este enfoque, tiene más éxito cuando desafía lo convencional y no se centra en los competidores, se enfoca en el futuro.

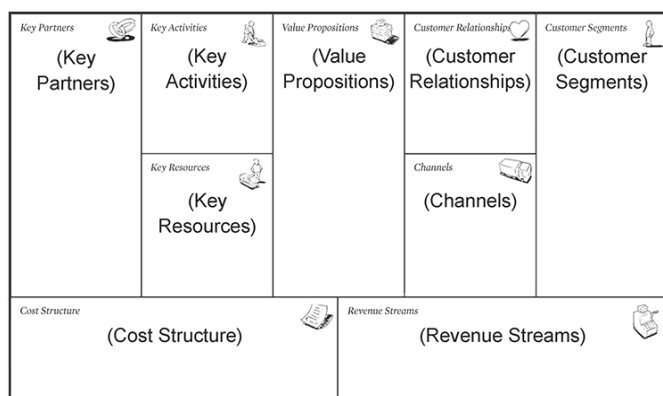
La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- Pensamiento visual: usar bocetos, diagramas y notas adhesivas, para ilustrar ideas complejas e interrelaciones dentro del modelo. Las ilustraciones del modelo, pueden ayudar a que sea tangible y faciliten la comprensión, esto alimenta las discusiones y los ajustes en el modelo.
- Prototipado: crear un modelo de negocio futuro al esbozar el concepto, de donde se puedan analizar posibles innovaciones y solucionar problemas en sus estructuras.
- Cuentacuentos: elaborar una historia convincente que ayude a presentar la empresa, atraer la atención y, comprometer a los colaboradores antes de analizar los detalles del enfoque.
- Escenarios: pensar en cómo se puede utilizar el producto o servicio y, el tipo de entorno en el que puede competir su modelo, usando escenarios para hacer tangibles las perspectivas del cliente y preparar el modelo para entornos futuros.

Después de diseñar el modelo de negocio, se debe examinar el entorno en el que operará la organización, por lo que, se deberán evaluar las fuerzas que influyen: las de mercado, de la industria, las principales tendencias y las macroeconómicas. Posteriormente, evaluar las predominantes y, revisar los segmentos de clientes para comprender como se puede generar valor, proporcionando ideas para crear productos y servicios atractivos.

El lienzo para desarrollar el “*Business Model Process – Lienzo Canvas*” se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Representación Gráfica de “*Business Model Process – Lienzo Canvas*”.



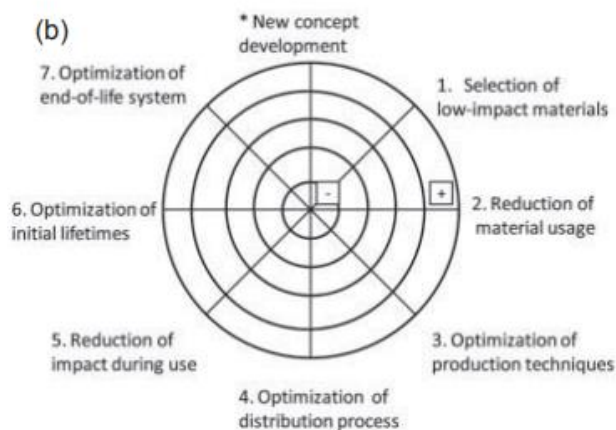
Fuente: Tomado de: Onken, M. y Campeau, D. (2016) *Lean Startups: Using the Business Model Canvas. Diagrama. Journal of Case Studies*, May2016, Vol. 34 Issue 1, p95-101, 7p, 1 Black and White Photograph, 3 Charts, Black and White Photograph; pág.96. Consultado el 18 de marzo 2018, de la base de datos de *Academic Search Premier*.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

2.2.6.3. Herramienta Rueda de Lids-Wheel Lids.

Está catalogada como una herramienta para el eco-diseño de productos y la eco-innovación en el desarrollo de nuevos conceptos también aplicada para los servicios. La rueda *Lids* de Brezet y Van Hemel (1997) citado por Tyla, B., Legardeurb, CJ., Milletd, D. and Vallet, F. (2014), sigue la lógica del radar, que permite evaluar un producto de referencia. Está compuesta por siete aspectos que describen el ciclo de vida del producto o servicio, y que, se pueden observar en la figura 2, así: (a) Selección de materiales de bajo impacto, (b) reducción de uso de materiales, (c) técnicas para optimizar la producción, (d) optimización del sistema de distribución, (e) reducción del impacto durante el uso, (f) optimización de vida útil y (g) optimización del sistema de fin de vida; en cada aspecto se describen un conjunto de pautas cortas.

Figura 2. Aspectos base de la “Rueda de Lids-Wheels Lids”.



Fuente: Tomado de: Tyla, B., Legardeurb, c J., Milletd, D. and Vallet, F. (2014). *A comparative study of ideation mechanisms used in eco-innovation tools. Diagrama. Journal of Engineering Design*, 2014 Vol. 25, Nos. 10–12, 325–345. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/09544828.2014.992772>. Consultado el 18 de marzo 2018, de la base de datos de *Academic Search Premier*.

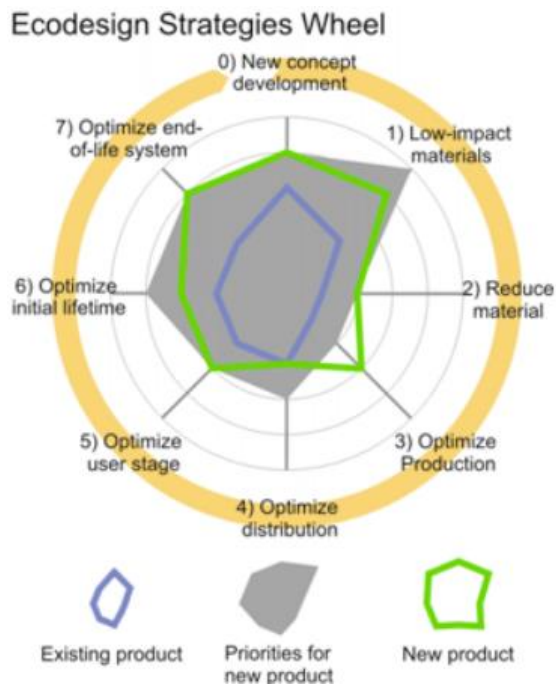
Es una herramienta semi-cuantitativa, según lo menciona Midžić, Štorga y Marjanović. (2015), que utiliza datos de entrada cualitativos, pero proporciona un resultado cuantitativo, como resultado de aplicar la ponderación a cada criterio cualitativo definido para la evaluación del producto o servicio. El objetivo es proporcionar información necesaria para mejorar los parámetros del producto o servicio con respecto al rendimiento ecológico, evitando cambios de diseño en las últimas etapas del desarrollo o mejora del producto o servicio. El procedimiento

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

que se debe seguir, es determinar los aspectos que sean susceptibles de innovación. Se establecen las listas de verificación de los actuales atributos, mediante preguntas que se relacionan con cuestiones ambientales, de desempeño y, aspectos funcionales basándose en las fases del ciclo de vida del futuro producto o servicio; posteriormente, se debe realizar la ponderación y asignación de valores a cada uno de los aspectos definidos, otorgando la puntuación actual como se considera respecto del estado en el mercado, además, del puntaje según los criterios propuestos.

La figura 3 muestra la representación gráfica de la Rueda de *Lids*.

Figura 3. Representación Gráfica de “*Rueda de Lids-Wheels Lids*”.



Fuente: Tomado de: Midžić, M. Štorga, D. Marjanović. (2015) *Eco-evaluation in conceptual design phase – A case Study. Diagrama. Transactions of Famena XXXIX-3*. Consultado el 18 de marzo 2018, de la base de datos de *Academic Search Premier*.

2.2.6.4. Herramienta *Customer Journey Map*.

Acorde con Lemon & Verhoef (2016) el *Customer Journey Map*, es una herramienta de *Design Thinking* que, permite plasmar visualmente en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente desde un punto a otro para adquirir y usar nuestro servicio, trazando el recorrido y permitiendo entender cómo es su relación con la empresa, mediante la identificación de metas, objetivos y actividades necesarias. El *Customer*

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

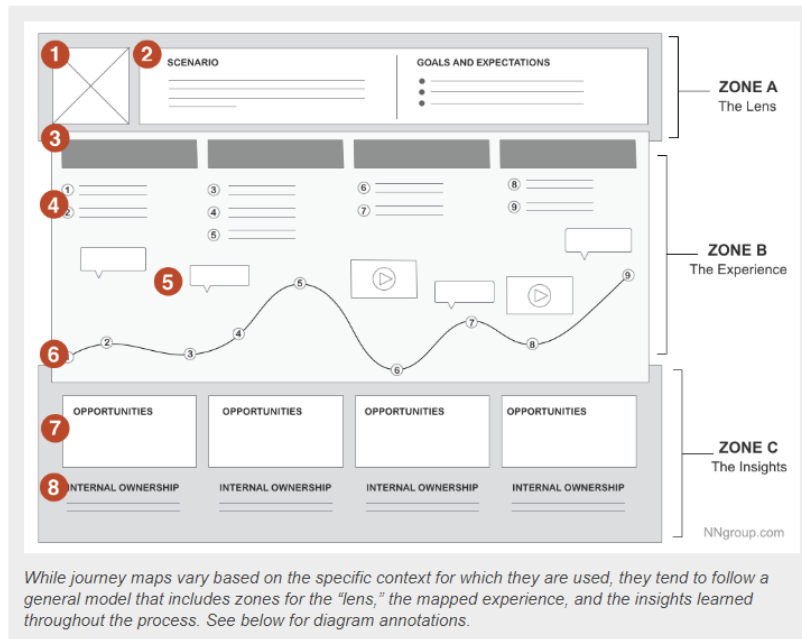
Journey Map se centra en comprender las interacciones que un cliente tiene con la organización para alcanzar el objetivo fijado, cuando se construyen estos mapas, se podrá entender mejor la perspectiva del cliente y, de esta manera la empresa podrá tomar decisiones que alineen los equipos de trabajo con el fin de mejorar la experiencia del cliente, porque logrará descubrir los atributos más valorados que serán susceptibles de potencializar así como de hallar los puntos débiles y las brechas que se deben ajustar, generando oportunidades de diferenciación mediante la inclusión de acciones que emocionen, sorprendan y fidelicen los clientes, para así analizar la expectativa del cliente y el tipo de experiencia que recibe.

Para construir un *Customer Journey Map* se pueden utilizar técnicas etnográficas que según Serra, C. (2004) “...se refiere al trabajo, el proceso o la forma de investigación que nos permite realizar un estudio descriptivo y un análisis teóricamente orientado de una cultura o de algunos aspectos concretos”, acompañadas de entrevistas estructuradas y en profundidad, según lo menciona Lemon & Verhoef (2016), para comprender las necesidades tácitas de los clientes, y así presentar posibles soluciones en el diseño de los servicios a ofertar y la gestión de los procesos involucrados, siempre y cuando se realicen modificaciones que impacten de forma incremental buenas experiencias internas, que se adopten y transmitan hacia los clientes, de modo que, ayudarán a la empresa a diseñar y mantener la administración de los clientes y su constante monitoreo en pro de mantener una mejora continua pero enfocada en el cliente. En la figura 4 se muestra la representación gráfica de un *Customer Journey Map*.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Figura 4. Representación gráfica de “*Customer Journey Map*”.

Deconstruction of a Customer Journey Map



Zone A: The lens provides constraints for the map by assigning (1) a persona (“who”) and (2) the scenario to be examined (“what”).

Zone B: The heart of the map is the visualized experience, usually aligned across (3) chunkable phases of the journey. The (4) actions, (5) thoughts, and (6) emotional experience of the user has throughout the journey can be supplemented with quotes or videos from research.

Zone C: The output should vary based on the business goal the map supports, but it could describe the insights and pain points discovered, and the (7) opportunities to focus on going forward, as well as (8) internal ownership.

Fuente: Tomado de: Kaplan, K. (2016) When and How to Create Customer Journey Maps. Publicación de [Nielsen Norman Group](https://www.nngroup.com). Disponible en: <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>, consultado el 18 de marzo de 2019.

2.2.6.5. Herramienta Service Blueprint.

Con el fin de comprender que es *Service Blueprint*, se hace necesario comprender que servicio es un intercambio de valores entre dos o más personas o empresas, esencialmente intangible que tiene un tiempo pactado y, utiliza diferentes puntos de contacto, concordando con Kotler y Keller (2012).

Basado en que cada vez más, la interacción es compleja por los canales asociados de atención, los procesos que se ejecutan y las personas que intervienen, Lynn Shostack (1984) en su artículo “*Designing services that deliver*” mencionó que, *Service Blueprint* es una herramienta que le permite a las organizaciones tener una visión completa de los servicios que ofrece y ayuda

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

a comprender el ecosistema de interacción con el cliente conociendo cómo se siente y que valor le genera, plasmando esto junto con los procesos y los recursos que usa en los diferentes puntos de contacto que dispone para entregar el servicio ofertado. El *Service Blueprint* podría considerarse una extensión del *Customer Journey Map* porque es más profundo, añadiendo más detalle a los procesos que soportan cada interacción, aunque no sean visibles para el cliente, pero si intervienen en la experiencia del cliente.

Es importante reconocer que *Service Blueprint* es un plano que se construye con el fin de comunicar visualmente las interacciones que tiene el cliente con los empleados en los puntos de contacto dispuestos por la organización, son diagramas que pretenden evidenciar las relaciones que afectan al cliente y su decisión de tenerle lealtad a la marca o buscar otras opciones derivado de la experiencia que le genera la interacción, ejemplificado por Bhaskar, V. (2016) en el caso de *HRM in the Indian Insurance Sector- A gap analysis in Service Blueprint*. De este modo, el *Service Blueprint* deberá tener tres componentes, tal y como lo describe Grönroos (1994) p.201 en el “*sistema de producción de servicios*”:

- La línea de interacción: por encima de esta, se encontrarán todos los puntos de contacto en donde interactúa el cliente con el servicio.
- La línea de visibilidad: esta línea determina que el cliente ya no puede visualizar lo que realiza la organización para completar la entrega del servicio, pueden asociarse actividades de *backoffice* que son necesarias para dar cumplimiento de lo ofertado.
- La línea de interacción interna: es donde el negocio en sí se detiene y se involucran los socios en toma de decisiones.

Dentro de las líneas se encuentran cinco elementos más necesarios:

- Los puntos de contacto: lugares donde se realiza la interacción.
- Acciones del cliente: son los pasos que el cliente debe realizar durante el proceso de adquisición y uso del servicio.
- *Frontstage*: son todas las actividades, personas y evidencias físicas que el cliente puede ver durante el trayecto de servicio; este elemento, describe los roles o sistemas que participan en la interacción con el cliente.
- *Backstage*:- (Trascenio): son todas las actividades que se requieren para producir un servicio y que el cliente no ve; este elemento, refleja las actividades que el cliente no ve, por lo que se

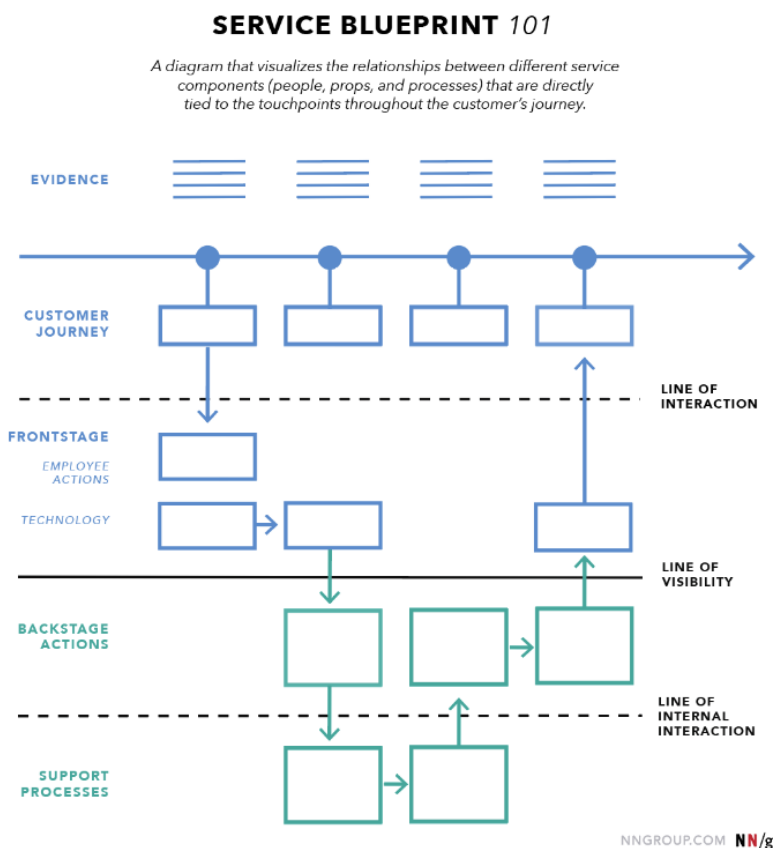
La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

encuentran ubicadas debajo de la línea de visibilidad. Aunque no son vistas, pero si pueden afectar la experiencia del cliente.

- Procesos de soporte: se encuentran bajo la línea de interacción, son las acciones que apoyan al servicio. Refleja los sistemas, procesos y personal de apoyo que no se encuentran de cara al cliente.

Kim, Beckman & Agogino (2018) plantean que, estos son usados especialmente cuando se pretende ofertar o mejorar un servicio en el cual intervienen diferentes actores en el proceso de compra y uso, no solo las personas sino, además, los múltiples canales que el cliente tiene disponibles para comunicarse con la organización, permitiendo visualizar las tendencias del consumidor y alinearse con los objetivos de la organización. A continuación, la representación gráfica de un Service Blueprint, como se observa en la figura 5.

Figura 5. Representación gráfica de “Service BluePrint”.



Fuente: Tomado de: Gibbons, S. (2017) *Service Blueprints: Definition*. Publicación de Nielsen Norman Group. Disponible en: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>, consultado el 18 de marzo de 2019.

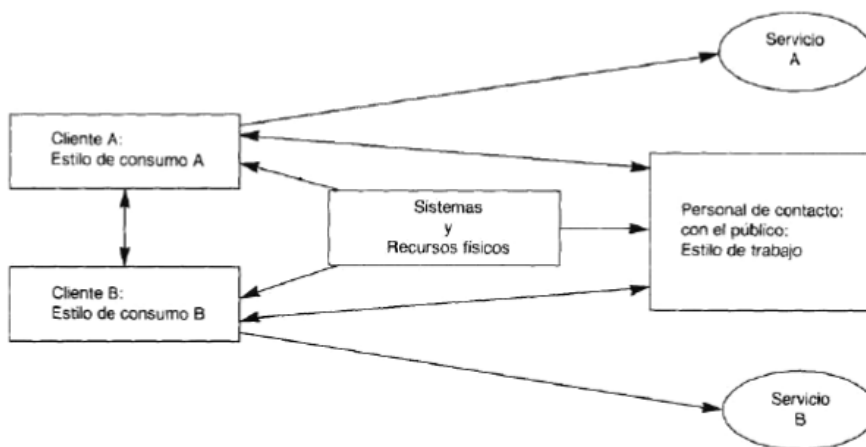
La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

En concordancia, se observa su aplicación en el sector educativo y para este estudio específicamente, para encontrar los aspectos que guíen la posible oferta virtual de programas de educación continuada en la Escuela, identificando una mejor productividad en el proceso de comercialización así como, la experiencia del cliente cuando entra en contacto con la institución, porque el proceso podría ajustarse basado en un enfoque hacia el estudiante, en donde la oferta académica sea pensada y creada para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de las personas que desean continuar capacitándose.

Al utilizar las herramientas de diagnóstico, *Lienzo Canvas* y Rueda de *Lids* se pudieron visualizar aspectos existentes y plasmar los recursos disponibles para ejecutar el proceso de comercialización de los programas de educación continuada que, sirvieron como base para la construcción del instrumento de recolección de información en el presente estudio, que posteriormente, permitió la construcción del mapa de experiencia para educación continuada, basándose en los resultados obtenidos.

Por lo anterior, se afianza el modelo de interacción mencionado por Grönroos (1994) en donde se identifican los diferentes tipos de cliente con los que interactúa la institución, y los recursos generadores de la calidad (personal, recursos, sistemas) se planifican para que las interacciones comprador-vendedor que se observan en la siguiente figura, generen una calidad competitiva e impacten el mercado, todo esto basado en la adaptación entre todos sus elementos y se convierta en un estilo de trabajo de la institución.

Figura 6. El contenido de la interacción comprador-vendedor.



Fuente: Tomado de Grönroos (1994). Marketing y gestión de servicios. Pág.210.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

CAPÍTULO 3

MARCO INSTITUCIONAL

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

3. MARCO INSTITUCIONAL

La Escuela es una institución de educación superior fundada en 1972 con el fin de formar ingenieros de excelencia.

La estructura se ha fortalecido y diversificado con la creación de centros de estudio, programas de especialización y maestrías y consolidación de proyectos de investigación. Es una institución sin ánimo de lucro, de carácter tecnológico que desarrolla las tres funciones académicas: formación, construcción y desarrollo del conocimiento e interacción con el entorno.

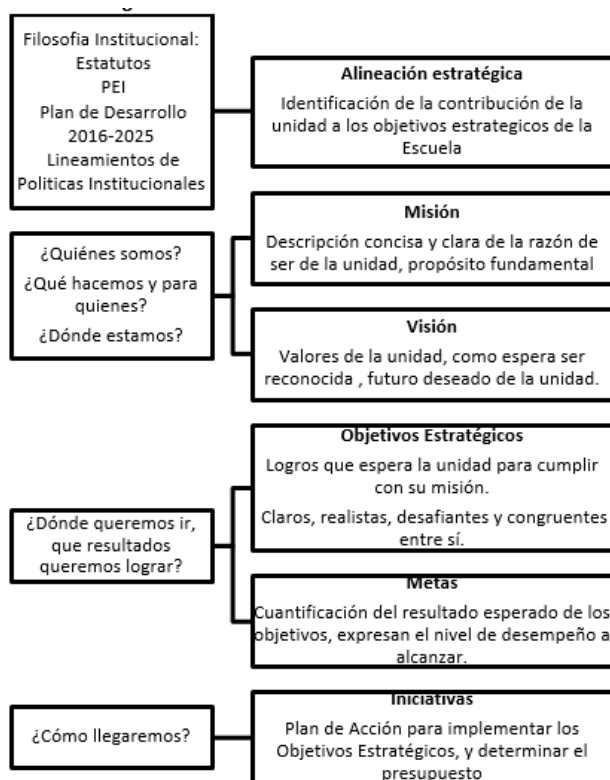
Según los “*lineamientos y las políticas institucionales de la Escuela*” (2008), su direccionamiento estratégico se basa en:

- Bienestar Universitario: se constituye como la dimensión estructural en donde se articulan las actividades universitarias, orientadas por los criterios de coherencia, equidad, pertinencia, continuidad, cobertura y viabilidad económica.
- Talento Humano: busca que el personal académico y administrativo evidencie compromiso con la filosofía y las políticas institucionales, que conozca y aprenda del entorno interno y externo y posea la capacidad de autoevaluación para rendición de cuentas y participe activamente en la vida universitaria.
- Finanzas: Fortalece la capacidad financiera a través de la diversificación de ingresos, el aumento de estos y la racionalización del gasto, aprovechamiento de fuentes de ingreso internas y externas, nacionales e internacionales.
- Organización, gobierno y gestión: posee estructura orgánica, modelo propio que aproxima y conjuga lo matricial en lo académico y lo jerárquico en lo administrativo. Es sencilla, dinámica, estable, flexible, eficiente con pocos niveles de jerarquía y con canales de comunicación efectivos, aplicando los siguientes lineamientos: (a) ejerce gobierno institucional de modo personal y colegiado a partir del enfoque gerencial, permitiéndole a los órganos tener una visión estratégica con capacidades para analizar nuevas demandas, necesidades y oportunidades para la institución. Busca y facilita la participación argumentada y el consenso para la toma de decisiones, facilita la libertad académica con responsabilidad, la autonomía con sujeción a las normas, los procesos de evaluación y rendición de cuentas y los procedimientos adecuados para lograr estabilidad financiera, (b) aplica un modelo de gestión del conocimiento por proyectos y por resultados: realiza el ciclo completo de

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

planeación, ejecución, evaluación y aprendizaje, en el marco de la viabilidad económica, (c) promueve el buen clima organizacional, la articulación de las funciones académicas, la optimización de los recursos y la descentralización garantizando la unidad, (d) la gestión es efectiva, centrada en los profesores, quienes integran en la ejecución de las funciones académicas y se basa en la confianza y en el empoderamiento con evaluación y seguimiento, (e) la planeación estratégica es utilizada por la Escuela como herramienta de gestión que le permite tomar decisiones al respecto del quehacer actual y al camino que debe seguir la institución, para adaptarse a los cambios y a la demanda que le impone el entorno y así lograr mayor eficiencia y eficacia, por ende mejorar la calidad en los procesos. En la figura 7, se puede visualizar el diagrama de la planeación estratégica de la Escuela.

Figura 7. Diagrama de Planeación Estratégica de la Escuela.



Fuente: Elaboración de la ODI de la Escuela a partir de Comisión económica para América Latina y el Caribe CEPAL 2009.

Teniendo en cuenta la planeación estratégica, en la tabla 1, se presenta la misión y la visión de la Escuela contextualizando las oportunidades de innovación.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Tabla 1. Misión y visión de la Escuela.

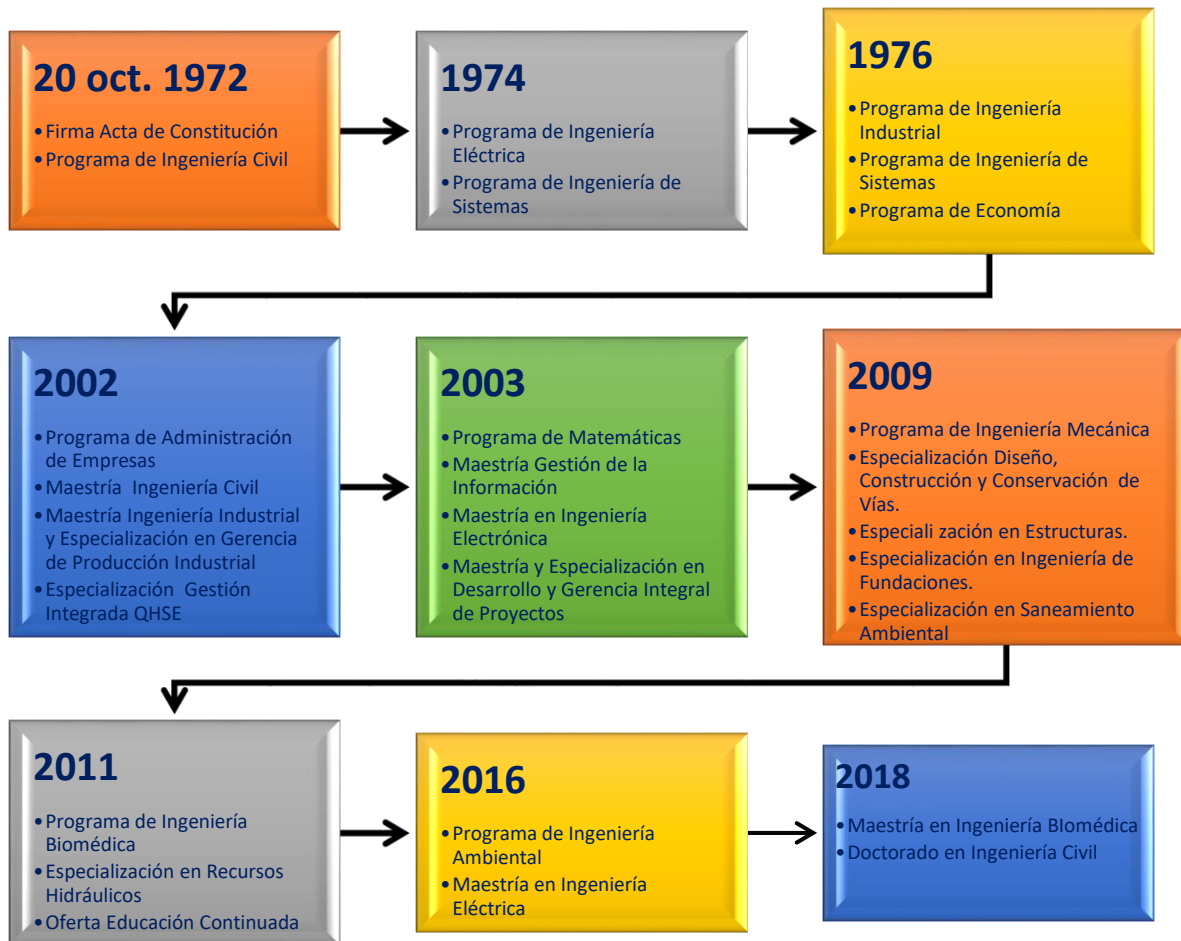
	Planeación Estratégica Actual	Contextualización y oportunidades de innovación
Misión	<i>“Tiene como misión contribuir al desarrollo de la persona, del conocimiento y de la sociedad, mediante la formación integral y la construcción y desarrollo del conocimiento, con pertinencia y anticipación, en el contexto de la realidad colombiana”.</i>	La Escuela desde su misión tiene concebida la innovación como motor de desarrollo no solo científico y tecnológico, sino social y ambiental, por ello prepara a las personas para ser generadoras de soluciones a los problemas nacionales y también en contextos internacionales, permitiéndoles ser eficientes en un mundo competitivo y globalizado.
Visión	<p><i>“La Escuela en su empeño por realizar el sueño de una sociedad mejor, cumplirá su misión con excelencia y alentará en forma permanente la participación de la comunidad académica en el estudio de la realidad colombiana, de tal manera que tenga un efecto multiplicador y contribuya a solucionar las necesidades básicas del país.</i></p> <p><i>Los estudiantes de la Escuela serán el centro del proceso educativo y los docentes, sus guías y consultores. La formación científica y tecnológica estará complementada con una adecuada preparación humanística y un sólido conocimiento del entorno, lo cual les permitirá un mejor desempeño en los ámbitos nacional e internacional.</i></p> <p><i>Así mismo, la Escuela contará con unidades de investigación especializada que se constituirán en centros de generación y difusión del conocimiento, y se transformará en una universidad con nuevos campos de acción, en respuesta a las necesidades de formación del país”.</i></p>	La Escuela visualiza dejar huella, no solo por el conocimiento que transfiere sino por la calidad de personas que forma, por ello se basa en la formación humanista y la calidad académica. De esta manera podrá trascender y ser reconocida como una de las mejores instituciones que le ayudarán a seguir construyendo el futuro. Por esto, la innovación será la base para generar conocimiento estando a la vanguardia del mercado.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información de la página oficial de la Escuela. Disponible en: www.escuelaing.edu.co

Teniendo en cuenta la historia de la Escuela, institución relativamente joven en el sector educativo, se procedió a realizar el diagrama de la oferta académica actual de los programas de pregrado, posgrado y educación continuada, plasmando cronológicamente el nacimiento de cada uno de ellos y evidenciando la evolución que ha tenido hasta el día vigente. Ver figura 8.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Figura 8. Diagrama de la oferta académica de la Escuela y su evolución.



Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información de la página oficial de la Escuela Colombiana de Ingeniería, Disponible en: <http://www.escuelaing.edu.co/es/conozcanos>.

La escuela desarrolla el plan estratégico de I+i con el propósito de trazar el camino para la investigación y la innovación, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos misionales de docencia, investigación y proyección social, según lo plasma en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025.

Para desarrollar este plan la Escuela realizó un diagnóstico que permitió definir, con fuentes internas y externas conocedoras de investigación e innovación, los cuatro ejes estratégicos a trabajar: enfoque y productividad, sostenibilidad y relacionamiento, cultura y desarrollo y, procesos y tecnología de información.

Con base en estos ejes estratégicos la Dirección de I+i gestiona proyectos orientados a la construcción, apropiación y difusión del conocimiento científico y tecnológico. Derivado de lo

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

anterior y en conjunto con las demás áreas funcionales, se van identificando necesidades latentes no solo en el área académica sino en la administrativa, por lo que, la Escuela realiza sondeos e investigaciones de mercado con el fin de evaluar la pertinencia y coherencia de potenciales nuevos programas a ofertar en la metodología presencial e igualmente contemplar el incursionar en nuevas metodologías de enseñanza de la mano con otras modalidades.

Teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico mencionado y las variables significativas en el ámbito de educación superior, la Escuela se planteó unos objetivos claros frente a la situación actual de la educación en el país, razón por la cual se propone un plan de desarrollo que inicia en el 2016 y se proyecta al 2025 en donde se reconoce a la comunidad institucional, por lo cual basa sus funciones misionales en el conocimiento acumulado en las áreas de innovación siendo pertinentes para el progreso del país y acoplándose a la dinámica internacional, valorada siempre por la calidad de su formación académica.

De igual forma, tiene en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, en donde se hace énfasis en la construcción del sistema de educación terciaria con mayor acceso, cobertura, calidad, movilidad y pertinencia, permitiendo articular la actual educación superior con otros niveles educativos y tipos de formación enfocados en la formación para el trabajo y el desarrollo humano. De la misma manera, incluye SNET mencionado por el MEN (2016), hacia el camino para la inclusión, equidad y el reconocimiento de la formación universitaria y profesional técnica.

Habiendo interiorizado la situación actual en la educación superior, y teniendo en cuenta las nuevas tendencias, donde los modelos pedagógicos tradicionales de enseñanza y las diferentes metodologías de aprendizaje, se han transformado de una manera importante debido a la creciente corriente tecnológica en todos los ámbitos y, en donde la necesidad de permanecer interconectados han cambiado las formas de aprender y cómo las personas desean comunicarse y compartir contenidos, lo cual permite generar conocimiento de una manera más rápida a partir de las vivencias y experiencias en la interacción.

Desde la perspectiva de desarrollo de la institución, en cuanto a concebirse como una organización de los niveles de educación pos media, donde se comprenden dos rutas educativas: educación universitaria y formación profesional-técnica, se pretende brindar mayores oportunidades de acceso a procesos educativos, generando información para mejorar la toma de decisiones educativas y laborales, afianzar la relación entre los sectores educativo y productivo,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

fortalecer el diseño y la innovación, y estructurar las cualificaciones en función del mejoramiento del capital humano.

Para entrar en detalle e intentar particularizar lo que representa la formación académica para las personas, a continuación se presenta la caracterización de la oferta académica de la Escuela, realizando la clasificación del actual portafolio de servicios de la Escuela, en donde se identifican las líneas existentes y sus respectivas agrupaciones desglosando los tipos de programas que maneja en cada línea, basándose además, en lo que refiere Góngora (2005) cuando manifiesta que los productos y servicios deben corresponder y, dar sentido al símbolo que representa, siendo capaz de evocar sensaciones en el humano, de esta manera, se correlaciona con el concepto de servicio académico de cada tipo de programa, la caracterización y su valor simbólico conductual, mismo que ha sido concebido por los directores de los diferentes programas y las directivas de la Escuela determinado por el autor, con base en fuentes secundarias como informes de gestión institucional e investigaciones de mercados que reposan en la sede de la Escuela, así como, de las aseveraciones de los directores de programa y directivas en las reuniones institucionales, sobre los cuales las estrategias de mercadeo actual intentan reforzar.

Tabla 2. Clasificación y caracterización del Portafolio de servicios académicos de la Escuela.

Línea	Tipo de Programa	Concepto del Servicio	Valor Simbólico Caracterización
Pregrado	Carreras Profesionales	Prepararse con un nivel de exigencia académica alta, para alcanzar el reconocimiento en el sector de la ingeniería.	* Calidad de los programas: confianza en que salen muy preparados académicamente. * Facilidad de poner en práctica el conocimiento adquirido por el reconocimiento de la institución en la ingeniería.
	Posgrado	Especialización	Prepararse académicamente para un mejor futuro en el mundo competitivo.
	Maestría	Acceder a un mejor futuro mediante la preparación académica con reconocimiento internacional.	* Expectativa positiva de conseguir una mejor remuneración. * Cumplir con el sueño de tener posibilidad de trabajar en otro país con la homologación de sus estudios de posgrado.
Educación Continuada	Cursos	Temáticas informales, particulares como extensión en la formación sin profundizar, pero que sirvan para sustentar una habilidad.	* Adquiere un conocimiento que le sirve para demostrar que es competente en determinado puesto de trabajo. * Le otorga reconocimiento laboral sobre un tema en particular, amplía sus expectativas de mayores ingresos.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Diplomados	Programas no formales, como extensión que le ofrecen una profundización importante sobre un tema determinado y le permiten hacer énfasis en el conocimiento adquirido.	* Le permite sentirse reconocido en su entorno por la profundidad de su conocimiento en el tema estudiado. * El estudio realizado le permite aplicar herramientas que le hacen más cómodo su trabajo y por ello su cotidianidad se traduce en una mejor calidad de vida.
Seminarios, Congresos, Eventos, etc.	Temas específicos que permiten adquirir conocimiento en temas de actualidad y tendencia y de actualización permanente.	* Le permite sentirse a la vanguardia en los temas de actualidad. * Puede realizar <i>networking</i> y sacar más provecho social y laboral.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la experiencia en el manejo de la gestión comercial desde la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas en la Escuela.

Para lograr los propósitos y generar en las personas los valores simbólicos mencionados anteriormente, la Escuela debe realizar la comunicación abierta y permanente de los logros obtenidos a través de la investigación académica y científica, en colaboración con los docentes y estudiantes; igualmente, realiza la promoción de su oferta académica mediante los contenidos de interés generados en la institución, y las funciones propias de mercadeo, como la activación de pauta publicitaria en los diferentes medios, que conllevan a crear una base de datos de interesados que, posteriormente podrán convertirse en matriculados en cualquiera de los programas ofertados, y por consiguiente, en estudiantes de la institución.

Para poder realizar la gestión correspondiente al asesoramiento y seguimiento a cada persona interesada, la Escuela dispone de la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas que se encarga de generar e implementar las estrategias de promoción y publicidad de la oferta académica, así como de, ejercer el control directo del *Contact Center* (área que gestiona las llamadas e interactúa digitalmente con los interesados y los estudiantes, en pro de las actividades de servicio al cliente y comercialización de todo el portafolio de servicios académicos de la Escuela, y se encuentra denominada por la institución como *Contact Center* dentro del organigrama). El *Contact Center*, podría decirse, es el primer punto de contacto en la mayoría de los casos, cuando las personas manifiestan interés en la Escuela, el equipo de asesores y gestores comerciales brindan atención personalizada, según el programa de interés, hacen seguimiento a las solicitudes y se convierten en asesores educativos para difundir, generar captación de más interesados, realizar seguimiento hasta la matrícula de la persona al programa y, posteriormente, también son los encargados de realizar el acompañamiento a los estudiantes en las diferentes consultas y requerimientos inherentes a procesos administrativos derivados de la relación con la institución.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

La Escuela, para encontrarse a la vanguardia en la comprensión del entorno, analiza las tendencias de la educación y participación de los cambios en la dinámica que vive mundialmente, datos que obtiene en parte, de la gestión comercial que realiza a través del *Contact Center* y que, queda registrado en el CRM *Sugar* manejado por la institución para el registro de las interacciones resultantes de esta labor, derivado de estos análisis constantes de información, se puede inferir que tiene la oportunidad de aplicar dos tipos de innovación para su oferta académica así:

- Innovar el producto que según el Manual de Oslo (2005) “...corresponde a la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática, de la facilidad de uso u otras características funcionales.”; que para el caso de la Escuela será el servicio educativo: incursionando en la modalidad virtual, que le permitirá atender al eje estratégico de Formación de Excelencia concebido como el desarrollo de programas innovadores, pertinentes y actualizados con una oferta académica en modalidades que se encuentren ajustadas a las necesidades de la demanda y coherentes con las tendencias de la enseñanza-aprendizaje en la educación. Esta innovación tendría un carácter radical, debido a que los programas ofertados en esta modalidad no competirían ni serían sustitutos de los actuales.
- Innovar en procesos que según el Manual de Oslo (2005) “...es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Las innovaciones de proceso incluyen los significativamente mejorados procesos, métodos de creación y de prestación de servicios.”; que para la Escuela será: implementado nuevos canales de atención como la automatización de los procesos de inscripción y formalización de la participación en el programa de educación continuada, además de desarrollar canales de auto atención que le permitan al interesado solucionar sus inquietudes de manera rápida, eficaz y oportuna; estrategias que serán integradas con la actual gestión de mercadeo digital desarrollada por la Escuela. Esta innovación tendría un carácter incremental, debido a que actualmente la Escuela cuenta con canales de comunicación y atención telefónica y digital, pero no automatizadas.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

CAPÍTULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Enfoque de investigación.

Para el diseño de esta investigación de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), fue necesario realizar un plan de trabajo que permitió definir los métodos y las formas de recolección de la información, su organización, sistematización y el análisis de esta, siguiendo en su orden dos fases: la exploratoria y la descriptiva.

En la fase exploratoria se revisaron documentos institucionales que, permitieron la extracción de información relevante sobre los puntos de contacto, canales de comunicación y, observaciones cualitativas que ayudarían con la determinación de los aspectos a evaluar en la encuesta, para profundizar en su conocimiento.

En la fase descriptiva, se pretendió conocer las valoraciones otorgadas a los aspectos de elección de un programa y la institución por parte de los encuestados, los aspectos que les generan experiencias positivas y negativas derivadas de la interacción con la institución en relación con educación continuada y, la identificación de las fortalezas y debilidades de los procesos, personas de atención y, los atributos de programa; para analizarlos y generar una propuesta específica sobre los aspectos que se consideren se puedan mejorar. Siendo lo anterior, coherente con lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2003) p.117, al mencionar que el tipo de estudio descriptivo ayuda a predecir el comportamiento, incluyendo variables como personas, costumbres, tradiciones, preferencias, puesto que evalúa, recolecta y mide datos sobre diversas variables, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Así mismo, se hizo uso del estudio de caso, como herramienta para ayudar a comprender los fenómenos organizacionales y administrativos. Según lo expuesto por Yin, R. K. (1994) p.13, un estudio de caso es: *“...una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real. Trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva, en la cual existen más variables de interés, que datos observacionales, y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que convergen en un estilo de triangulación, por lo que, se beneficia del desarrollo previo de las proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de los datos encontrados.”*

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

En el siguiente numeral, se describirá de forma detallada la metodología de trabajo que se definió, con el fin de poder llegar a explicar las variables que se sometieron a estudio, y así, poder dar respuesta a la pregunta de investigación.

4.2. Metodología de trabajo.

Durante el desarrollo del estudio, se trabajó con base en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), descrito en la norma ISO 9000 (2008) así:

- Planificar: formular los objetivos y establecer los procesos y procedimientos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con los requerimientos de las partes involucradas, las políticas de la Escuela y de la educación virtual.
- Hacer: aplicar la herramienta definida para la evaluación de los puntos de contacto, consolidar la información existente y desarrollar las actividades propias para obtener la faltante.
- Verificar: realizar seguimiento a las actividades propuestas, haciendo la medición de los resultados y la verificación del cumplimiento de los entregables frente a las políticas, objetivos, alcance y requerimientos en la guía metodológica y el diseño del plan de gestión propuesto.
- Actuar: establecer y ejecutar las acciones de mejora que sean requeridas con el fin de generar aportes significativos.

Para llevar a cabo el “*planificar*”, la fase exploratoria inició con la revisión documental que se orientó a obtener información cualitativa de los grupos poblacionales, y para ello, se tomó en consideración la documentación existente en la Escuela sobre el proyecto de implementación de un modelo de gestión para el tratamiento de datos personales que se adelanta en la institución al momento del estudio, liderado por la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas y, en el cual, el autor del estudio es el responsable; consta de 65 entrevistas en profundidad realizadas de forma transversal en las unidades académicas y administrativas, que permitió extraer datos como: a) tipo de información recolectada en el punto de contacto, (b) detalle de la información procesada, (c) canales de comunicación usados en el punto, (d) público con el que interactúa la institución, (e) quién recibe la información en el punto, (f) quién suministra la respuesta y cómo se hace, (g) la trazabilidad que se le da a la información y, el análisis de esos datos, así como, a cargo de quién está y, (h) las observaciones y anotaciones realizadas en su momento. Una vez

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

identificados y mapeados los puntos de contacto que son usados por el cliente cuando desea tomar programas de educación continuada, se procedió a determinar los aspectos a evaluar en la encuesta estructurada que se aplicó en la investigación de campo para profundizar la importancia de cada aspecto y la relevancia que tienen, en la decisión de elección tanto del programa como de la institución para tomar estos programas. Con la información clasificada y estructurada y, con el fin de ratificar que los aspectos que se habían seleccionado hasta su momento, eran relevantes y de fácil reconocimiento por los grupos poblacionales, se realizó una observación directa en cada punto de contacto identificado por el lapso de 2 horas en cada uno de ellos, permitiendo ajustar algunos aspectos, mediante la elaboración de las frases de afirmación que se definieron para ser sometidos a evaluación en la encuesta, para que tuvieran mayor resonancia, usando términos extractados de las situaciones observadas.

De lo anterior, y con la inmersión total y conocimiento de la operación comercial en la Escuela para educación continuada que tiene el autor del estudio, así como, la revisión conjunta de la información cualitativa (descripción de última llamada) contenida en CRM, se pudo contar con los elementos que permitieron la construcción del *Service Blueprint* y el *Customer Journey Map* de educación continuada de los programas presenciales actuales (momentos y acciones del prospecto, pensamientos, emociones, puntos de contacto, interacción visible e invisible de los empleados y los procesos de soporte). Posteriormente a la diagramación inicial, se sometió a validación por la dirección de las unidades involucradas en la comercialización y, quienes con sus aportes se lograron ajustes dentro del mapa de experiencia tales como el cambio de palabras ajustadas al contexto de la Escuela como: cliente se solicitó ser cambiado por prospecto, profesor cambió por docente y, la descripción de los procesos de soporte en la fase de realización y certificación del programa; finalmente, se construyó la versión final que se presenta en este estudio. Con la misma información, se procedió a elaborar el *Lienzo Canvas* y la Rueda de *Lids*, que permitirían poner en evidencia las posibilidades de innovación en el concepto de creación de programas, tomando como base los aspectos más relevantes en la decisión de elección del programa y la institución y, en conjunto con los mapas de experiencia, la definición de la estrategia y su plan de gestión.

Simultáneamente, la fase descriptiva se inició con una revisión documental de referentes legales y conceptuales de diversas fuentes, luego se realizó una construcción estructurada, interpretativa y crítica que, permitió extraer y analizar el conocimiento; luego, se definieron las

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

actividades para verificar y organizar la información de aspectos que orientan la decisión de tomar o no, un programa de educación continuada en la Escuela; de la base de datos del CRM utilizado por la institución, para su gestión de relaciones con los clientes y, delimitando los registros existentes únicamente a los dos últimos años (2017 y 2018), clasificando los tres grupos poblacionales (estudiantes, administrativos e interesados) en clientes internos y externos, siendo estos, los actores involucrados en el proceso de comercialización de educación continuada y, de los que se espera obtener las respuestas en este estudio para conocer sus experiencias vividas en la institución en relación con el proceso de comercialización.

Una vez extraída la información de CRM, se procedió a realizar un análisis con fundamento en el marco de referencia presentado en el capítulo 2 que, orientó la definición de las variables sometidas a estudio en el instrumento aplicado que se definió como una encuesta estructurada para la recolección de los datos, la cual se dividió en 5 bloques de evaluación así: perfil demográfico, servicio al cliente, satisfacción general, comportamiento institucional y, la experiencia del cliente antes, durante y después del proceso de matrícula al programa, apoyándose en que, una encuesta estructurada permite obtener de la población a estudiar, información cualitativa y cuantitativa que será susceptible de ser procesada y analizada, para hallar las posibles relaciones entre las variables existentes en el grupo a analizar, acorde con Urbano y Yuni (2006). La operacionalización de las variables se presentará más adelante en el numeral 4.8.

Seguido, para el “*Hacer*”, se tomó como base de estudio los registros de CRM, delimitados a los años 2017 y 2018, de personas que mostraron interés en los programas de educación continuada, registros que se clasificaron como clientes internos, siendo administrativos y docentes y, clientes externos los interesados y matriculados en este tipo de programa. Una vez determinada la población, se realizó un trabajo práctico y, se aplicó el instrumento (encuesta estructurada), para recolectar la información permitiendo analizar las variables de: servicio al cliente, satisfacción general, comportamiento institucional y la experiencia del cliente antes, durante y después del proceso de matrícula al programa, definidas en la encuesta.

Continuando con el “*verificar*”, se clasificaron los resultados obtenidos y, se analizaron cada una de las variables, comparando algunas de ellas con el fin de dar un mayor sentido al resultado encontrado, que conllevaron a profundizar en los aspectos definidos que afectan la

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

experiencia del cliente, que fueron el insumo para la validación de las herramientas diagnósticas Lienzo *Canvas* y Rueda de *Lids*, que ayudaron con la visualización gráfica de los hallazgos y, permitieron la identificación de oportunidades de mejora, luego de identificar las debilidades y fortalezas en los procesos, personas y atributos del programa. En consecuencia, se ratificaron las herramientas *Customer Journey Map* y *Service Blueprint* para educación continuada de los programas presenciales actuales y, del resultado de esta identificación se lograron complementar con la visualización de oportunidades de mejora que serían la base de la propuesta del plan de gestión.

Finalmente, en el “actuar”, con los resultados obtenidos y los hallazgos en cada variable, se pudo realizar el plan de intervención que consta de dos entregables: una propuesta de guía metodológica que oriente el diseño de la oferta académica virtual de educación continuada y, el plan de gestión de difusión, promoción y comercialización para estos programas.

4.3. Diseño de la muestra.

Teniendo en cuenta que el autor labora en la Escuela en el momento del estudio, se dio una inmersión en el ambiente de campo, que le permitió conocer datos cuantitativos y cualitativos de la población y, tener una idea del problema de investigación, derivado de lo cual condujo a seleccionar una muestra que implicó adentrarse en el ambiente y, posteriormente tomar decisiones, acorde con Fernández, Hernández y Baptista (2003). Es así, que se decidió llevar a la práctica académica calcular la población a estudiar, lo que se pretendió con esto fue obtener de ella, la mayor cantidad y profundidad de datos posible, que colaborara con la indagación y conocimiento en detalle. A continuación, se describe el marco muestral.

El marco muestral está compuesto por un total de 18.473 registros que se encuentran en CRM de personas que mostraron interés en cualquiera de los programas de educación continuada durante los años 2017 y 2018. Para una mejor comprensión de los resultados e identificación de la población encuestada, se procedió a clasificar en clientes internos (administrativos y docentes) y, externos (interesados/sin vínculo y matriculados).

Los 20 administrativos y docentes que se incluyeron en la segmentación son personas que se encuentran directamente relacionadas con el desarrollo y los procesos de educación continuada en la institución. Los interesados/sin vínculo son personas que mostraron interés por los programas de educación continuada, pero por alguna razón (contenida en CRM) desistieron

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

de tomar el programa en la Escuela; los matriculados son personas que realizaron todo el proceso de inscripción, matrícula y tomaron el programa de su interés.

La población anteriormente mencionada se encuentra, al momento del estudio, compuesta como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 3. Composición de la población estudiada. Marco muestral.

Clasificación	Segmentación	Población	Total población	Instrumento a aplicar
Administrativos				
CLIENTES INTERNOS	Coordinación Educación Continuada	6	20	Encuesta Online
	Dirección de la Unidad de Gestión Externa			
	Vicerrectoría Académica			
	Contact Center			
Docentes				
CLIENTES EXTERNOS	Decanaturas	14	18.453	Encuesta Online
	Dirección de Posgrados			
	Unidad de proyectos			
	Internacionalización			
Interesados/sin vínculo				
CLIENTES EXTERNOS	Registros en CRM del 010117 al 301118	17.463	18.453	Encuesta Online
Matriculados	Registros en CRM del 010117 al 301118	990		

Fuente. Elaboración propia a partir de la extracción de la información de CRM y la revisión del organigrama de la Escuela y los procesos asociados a educación continuada.

Los clientes internos se encontraban ubicados en la única sede la Escuela en Bogotá y, los clientes externos se encuentran debidamente clasificados en el CRM utilizado como repositorio y el que gestiona las relaciones generadas en el proceso de difusión y comercialización de la oferta académica de la Escuela, en el *Contact Center* bajo la responsabilidad de la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela.

El tipo de muestra utilizado es aleatorio simple que, según Berenson, Levine y Krehbiel et al, 2006, “...*todos los elementos dentro del mismo marco tienen las mismas probabilidades de selección que cualquier otro. Cada muestra de tamaño fijo tiene las mismas probabilidades de selección que cualquier otra muestra del mismo tamaño*”, debido a que cada uno de los individuos de la población definida en el marco muestral, tiene la misma probabilidad de ser escogido, derivado de su aporte en el proceso de diseño de la oferta académica (cliente interno),

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

así como, los que muestran interés en cualquier programa de educación continuada de la Escuela (cliente externo).

Teniendo en cuenta el tamaño de la población de los clientes internos y externos, se procedió únicamente para el cliente externo (interesados y matriculados) calcular la muestra con los siguientes criterios: confiabilidad del 95 %, un error de muestreo del 5 % y, 0,05 la probabilidad de no respuesta en el instrumento aplicado. Con lo anterior y, basado en Aguilar-Barojas (2005), se aplicó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra finita en estudios descriptivos, para los clientes externos:

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

Dónde:

n=Tamaño de la muestra buscado

N = Tamaño de la población

Za= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza. Confiabilidad

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

ε = Error de muestreo

Tabla 4. Aplicación fórmula para calcular muestra poblacional de clientes externos: Interesados/sin vínculo y matriculados.

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA		Cliente Externo-Interesados y Matriculados	
Parámetro	Valor	$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{\varepsilon^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$	
N	18453	n =	Tamaño de la muestra buscado
Za	1,960	N =	Tamaño de la población
p	0,50	Za =	Parámetro estadístico depende del Nivel de confianza
q	0,50		
e	5,00%		
Nivel de confianza	Z alfa		

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

99,7%	3%	$e =$	Error de estimación máximo aceptado
99%	2,58	$p =$	Probabilidad que ocurra el evento (éxito)
98%	2,33	$q =$	(1-p) Probabilidad que ocurra el evento estudiado
96%	2,05		
95%	1,96		
90%	1,645		
80%	1,28		
50%	0,674		

Calcular el tamaño de la muestra de la población de cliente externo que es de 18.454 interesados y matriculados en Educont, dónde el nivel de confianza definido para el estudio es de 95% y el margen de error es de 5% y se desconoce la probabilidad p y q del evento.

Aplicación de la fórmula para cliente externo

$$n = \frac{17722,2612}{47,0904} \quad n = \quad \mathbf{376}$$

Fuente. Elaboración propia a partir de la aplicación de la fórmula para calcular la muestra en estudios descriptivos. Tomada de Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, vol. 11, núm. 1-2, enero-agosto, 2005, pp. 333-338 Revista Redalyc.org. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>

De lo anterior, se presenta la distribución de la muestra para el estudio, en la siguiente tabla.

Tabla 5. Grupo poblacional *n* calculado.

Cliente interno (total)		Cliente externo (calculada)	
n=	20	n=	376
Administrativos		Sin vínculo	
Docentes		Matriculados	

Fuente: Elaboración propia a partir del cálculos realizado.

La probabilidad de éxito que ocurra el evento (p) y la probabilidad de fracaso que ocurra en el evento (q) se definieron como 0,50 y 0,50 respectivamente, debido a que se desconocen en este estudio, dado que no existen estudios previos que guíen la probabilidad de respuesta. Derivado de lo anterior, se presenta en la siguiente tabla la ficha técnica del muestreo realizado.

Tabla 6. Ficha técnica del muestreo.

Nombre del Proyecto	La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
Objetivo	Comprender los aspectos que, dentro de la experiencia del cliente, generan impacto en ventas en el proceso de comercialización, y orienten la creación de una estrategia para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela, enfocadas a la atracción, captación y fidelización de personas que desean continuar con su formación, ubicadas en Bogotá y otras ciudades, basado en la información recopilada en CRM de educación continuada en el año 2017 y 2018.
Universo de estudio	<p>Cientes internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos que tienen directa relación en la planeación y diseño de la oferta académica de educación continuada en la Escuela. • Docentes que generan los contenidos temáticos de los programas a ofertar, y que, coadyuvan en la consecución de los conferencistas y profesores de los programas ofertados. <p>Cientes externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesados/sin vínculo en los programas de educación continuada, que han dejado sus datos a través de cualquier formulario difundido en la pauta publicitaria que genera la Escuela. • Matriculados en los programas de educación continuada, que han seguido el proceso de inscripción y finalmente pagaron los derechos de matrícula, por lo que obtuvieron el certificado de asistencia al programa tomado.
Población total	Internos = 20 y externos = 18.454
Marco muestral	Los clientes internos y externos para estudio, se encuentran delimitados por los registros contenidos en el CRM de la Escuela, usado en la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas para los fines de comercialización de la oferta académica de la Escuela, recibidos entre el 1 de enero de 2017 al 30 de noviembre de 2018.
Tamaño de la muestra	396 individuos.
Distribución	Selección aleatoria para cada grupo poblacional: Cliente interno: 20 (total) y Cliente externo: 376 (calculado).
Diseño muestral	Muestreo probabilístico.
Precisión	Error de estimación igual o inferior a 5 %.
Cobertura geográfica	Personas interesadas en la oferta académica de educación continuada, que encontrándose ubicadas en cualquier lugar geográfico de Colombia, han dejado sus datos para ser contactados por la Escuela, mostrando interés en los programas de educación continuada en la Escuela.

Fuente. Elaboración propia a partir de los cálculos realizados.

4.4. Indicadores de medición.

En la siguiente tabla se presentan las variables y los indicadores que se incluyeron en el instrumento, basado en las evidencias obtenidas en el marco legal y conceptual y su aporte, descrito con anterioridad, que se consideró podrían hacer comprender la experiencia del cliente en el proceso de comercialización de la oferta académica de educación continuada, teniendo como supuesto el inicio de la oferta virtual de los mismos en la Escuela y, cómo estos

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

indicadores podrían brindar una explicación a los hallazgos, que posteriormente, orientara las propuestas del plan de gestión y la guía metodológica, siendo los objetivos del presente estudio.

Tabla 7. Variables e indicadores de medición.

VARIABLE	INDICADORES	OBJETIVO
Evaluación del servicio (Kotler y Keller, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación de calidad en la prestación del servicio según los aspectos relevantes. • Ponderación de características del proceso de inscripción y matrícula. • Nivel de usabilidad de los canales de comunicación disponibles. • Calificación del servicio prestado en los puntos de contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir lo que opinan los clientes de la relación con la institución y la satisfacción percibida, identificando las debilidades y oportunidades de mejoramiento en la prestación de los servicios.
Satisfacción general (Kotler y Keller, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de percepción de exigencia académica. • Nivel de satisfacción general. CSAT. • Ponderación de los atributos determinantes de diseño de programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sirve para identificar qué tan satisfechos están los clientes con el servicio que reciben de la institución, teniendo en cuenta, además, los atributos de programa determinantes para la generación de atracción, retención y fidelización.
Comportamiento institucional (MEN, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de atracción de los descuentos ofrecidos actualmente. • Nivel de percepción de la pertinencia de los programas. • Ponderación de los aspectos que se consideran en la elección de la institución. • Nivel de percepción de escucha y participación del cliente en las decisiones de la Escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entender la interacción del cliente interno con el externo, dentro del proceso de comercialización de la oferta académica y cómo influye en las decisiones del cliente.
Experiencia del cliente (Retención-Fidelización) (Hoyer, MacInnis y Pieters, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderación de los aspectos motivacionales conducentes a la continuidad del proceso de formación académica. • Indicador de la impresión general del cliente. • Porcentaje de cumplimiento de la expectativa de calidad en general. • Nivel de confianza sobre el servicio prestado por la Escuela. • Porcentaje de aceptación del proceso operativo para la matrícula a los programas de educación continuada. • Ponderación de la frustración frente a los canales de comunicación en la Escuela para educación continuada. • Nivel de influencia de las experiencias anteriores. • Índice de recomendación de la marca Escuela. NPS. • Ponderación de los aspectos de publicidad incidentes en el cumplimiento de expectativa. • Grado de comprensión de las dificultades manifestadas sobre el acceso a la Escuela para educación continuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción y análisis de las experiencias que desean tener los clientes durante el proceso de matrícula a un programa, identificando los aspectos determinantes que influyen en la experiencia del cliente, que permiten la recompra generando beneficio económico para la institución.

Fuente. Elaboración propia a partir del marco conceptual y la experiencia en la gestión comercial desde la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela.

4.5. Métodos de análisis.

Se procedió a descargar el archivo de Excel generado por la aplicación *Google Forms*, y desde el cual se realizaron las gráficas necesarias asociadas con las preguntas del instrumento, así como el análisis de los resultados obtenidos en cada una de ellas, contestadas por 543 personas que forman parte del grupo poblacional. De este modo se presenta el análisis teniendo en cuenta sus variables y analizando la naturaleza de cada pregunta y el motivo por el cual se efectuó, según lo menciona Abascal y Grande (2005).

Posteriormente y para, comparar las respuestas de las preguntas con los bloques de evaluación definidos, se realizó un análisis donde se razonó con dos variables, para observar cómo los aspectos estudiados tienen relevancia para los encuestados, y pudieran conocerse en profundidad, para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos, personas de atención y atributos de los programas.

De igual forma, se tuvieron en cuenta fuentes secundarias y la aplicación de herramientas diagnósticas, que proporcionaron más información para el planteamiento de los entregables finales.

4.6. Fuentes de datos.

Las fuentes utilizadas en el estudio fueron primarias y secundarias. Las primarias hacen referencia a los datos que se recolectaron a través del instrumento utilizado, la encuesta permitió analizar las variables consideradas relevantes para realizar los planteamientos base, en la construcción de la guía metodológica y el plan de gestión propuesto. Las secundarias, fueron derivadas de la investigación previa de fuentes académicas, además de, los documentos e informes institucionales que se generan en la Escuela, con el fin de presentar los resultados de gestión y, que, reposan en las correspondientes unidades de la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas, la Dirección de Unidad de Gestión Externa y, la Unidad de Ingeniería de Procesos de la Escuela; donde se hizo la recolección de la información con estas y el análisis e interpretación del caso estudio, se conformó el marco de referencia que sustenta y da soporte a la investigación.

La fuente de datos de CRM *Sugar* de la Escuela, es el repositorio de los registros que se convierten en una parte de los individuos a estudiar, y que contienen información detallada,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

derivada de las interacciones que son susceptibles de ser analizadas, mismas que fueron complementadas en la construcción de la encuesta. Las actividades que se llevaron a cabo con esta fuente, fueron las de analizar la información existente (CRM de la Escuela) identificando los aspectos mencionados por los participantes de algún programa que pudieran conducir a comprender el por qué desistió de matricularse; seguido, se realizó la caracterización de los tipos de programas existentes dentro de educación continuada (cursos, diplomados, otros) y se listaron los atributos del servicio académico ofertado y, su actual propuesta de valor, posteriormente, se identificaron los puntos de contacto disponibles con los que cuenta la persona y en donde realiza diferentes interacciones con la Escuela, finalmente, se construyó el mapa de experiencia y, de esta manera, se determinaron cuáles son los aspectos y atributos más importantes para el cliente, no solo los inherentes al programa, sino los que, resultan de cada interacción en el punto de contacto. Con esta identificación, se pudo realizar el planteamiento de estrategias que conducen a la atracción, captación y fidelización de los estudiantes en estos programas.

4.7. Técnicas de recolección de datos.

La encuesta estructurada fue la herramienta definida para recolectar información adicional y, profundizar en los aspectos hallados en la fase exploratoria, teniendo en cuenta que el tipo de estudio es descriptivo.

4.7.1. Definición del instrumento a aplicar.

Según Urbano y Yuni (2006), recoger información sistemática, de forma organizada, planeada, de los individuos en un estudio, es el objetivo de un cuestionario, pues de esta manera, se puede obtener información determinante sobre lo que piensan, sienten, hacen, desaprueban, desean, esperan, entre otras emociones, que se pueden generar en la interacción con la institución durante el proceso de comercialización de un producto o servicio, y para este estudio, un servicio académico con la Escuela.

Tomando como base lo anterior, la encuesta definida se aplicó a los clientes internos y externos que fueron seleccionados de forma aleatoria, previa revisión del diseño del instrumento, así como, se realizó una prueba piloto que coadyuvó con los ajustes necesarios para el perfeccionamiento de la encuesta, pudiendo determinar la conveniencia de las preguntas abiertas,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

cerradas o excluyentes e incluyentes, de selección múltiple, de calificación y clasificación, generando diversidad en las preguntas, haciéndolo dinámico y orientado a una mejor comprensión del objetivo del instrumento.

La herramienta utilizada para la recolección de la información, fue la encuesta, misma que se elaboró en un formulario online en *Google Forms*, que se tituló “*Encuesta de Satisfacción y Experiencia del Cliente en la Escuela*”. Dentro del formulario, se dió inicio con un párrafo introductorio que contextualizaba a la persona sobre el objetivo de la encuesta así: “...*La Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas le invitan a responder las siguientes preguntas, que permitirán evaluar el servicio mediante 5 bloques: información general, cultura de servicio, satisfacción general, comportamiento organizacional y experiencia del cliente, con el propósito de mantener o implementar nuevas alternativas en la prestación de los servicios académicos y sus procesos administrativos asociados, en la oferta académica de educación continuada.*” según se puede observar en la encuesta. Ver anexo 1.

El cuerpo de la encuesta se compuso de cinco bloques, en donde cada bloque contenía preguntas que permitieron conocer e identificar las percepciones y conductas asociadas a momentos antes, durante y después del proceso de compra de los programas de educación continuada, por parte de los individuos que respondieron la encuesta, buscando dar respuesta a los objetivos de la investigación.

4.7.2. Operacionalización de las variables.

Las variables se operacionalizaron de la siguiente manera:

1. Bloque 1: Información General. Corresponde a los datos de perfil demográfico para identificar a la población que respondió la encuesta.
2. Bloque 2: Evaluación del Servicio. Permite describir lo que opinan los clientes de la relación con la institución, identificando las debilidades y oportunidades de mejoramiento.
3. Bloque 3: Satisfacción General. Permite identificar que tan satisfechos están los clientes con el servicio que reciben de la institución y, la posibilidad de ratificar la lealtad y fidelización que puedan tener.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

4. Bloque 4: Comportamiento Institucional. Permite entender la interacción del cliente interno con el externo, dentro del proceso de comercialización de la oferta académica y cómo influye en el entorno comercial.
5. Bloque 5: Experiencia del cliente. Permite describir y analizar las experiencias que desean tener los clientes durante el proceso de matrícula a un programa y su realización, además de identificar cómo guían la decisión de compra y, determinar si podría generar recompra.

Las preguntas se diseñaron para conocer los aspectos relevantes en la decisión de elección del programa y la institución para continuar con la formación académica con programas de educación continuada, que permitieran identificar las fortalezas y debilidades de los procesos, personas de atención y los atributos de los programas y, de esta manera, poder plantear las propuestas de la guía metodológica y el plan de gestión. A continuación se describen los tipos de preguntas realizadas:

- Preguntas de selección múltiple o tipo de respuesta excluyente: estas tienen más de dos opciones de respuesta, pero el formulario solo permite elegir una de ellas.
- Preguntas de selección múltiple o tipo de respuesta incluyente: estas tienen varias opciones y el encuestado puede elegir una o más de las respuestas presentadas.
- Preguntas de orden, rangos y calificación: estas presentan la respuesta en forma de escala de 1 a 5 para indicar una calificación en donde 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta.
- Preguntas abiertas: estas contienen un enunciado que le permite escribir libremente su apreciación y comentarios particulares frente a la pregunta, estas ayudan a complementar y dar una idea sobre las emociones y sensaciones que pueda tener la persona frente a determinada situación.

Con el fin de realizar la validación del instrumento, se procedió a aplicar de una prueba piloto a un total de 25 personas incluidos dentro del grupo poblacional a evaluar, que respondieron en su totalidad y a quienes se les preguntó de manera adicional que ajustes que le realizarían a la encuesta para que fuera más entendible, precisa y fácil de responder, con el fin de cumplir con el objetivo propuesto. Posterior a la retroalimentación, se hicieron algunos cambios mínimos que aportaron mayor claridad y facilidad en el formulario, al respecto de cambiar unas preguntas abiertas en cerradas, pero con conceptos definidos que fueran acordes a la realidad de las

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito



objecciones encontradas en CRM, por ello, en 5 preguntas se listaron frases que correspondían a textos encontrados en los registros de la interacción.

Una vez ajustado el instrumento y habiendo determinado la selección de la muestra para el presente estudio, se envió la encuesta online el día 20 de diciembre de 2018 a todos los individuos (clientes internos y externos) mediante el envío de correo masivo o *mailing*, a través de la plataforma *EMBLUE Remarketing* usada por la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela, para ejecutar estrategias de difusión masiva de información, previa autorización de la dirección del área; pieza elaborada en HTML que tenía un enlace que direccionaba a la encuesta online construida en el formulario *Google Form*, “...que es una aplicación de google drive, en la cual se pueden realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más práctica herramienta para adquirir cualquier tipo de información, según Google (2018), y que, se visualizó según se muestra en la figura 9. Se le colocó repetición de envío el 26, 30 de diciembre de 2018 y nuevamente se configuró el envío el día 8 de enero de 2019, se monitoreó constantemente la cantidad de encuestas contestadas y, finalmente, el día 15 de enero de 2019 se cerró la encuesta con el fin de dar inicio a la consolidación de los resultados con las 543 respuestas obtenidas, sobrepasando la cantidad mínima esperada de 396 encuestas, según la ficha técnica descrita anteriormente.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Figura 9. Mailing de envío masivo de encuesta *online*.

Si no visualiza correctamente esta información siga [este enlace](#)



Diciembre 20 de 2018

**Encuesta de satisfacción y experiencia
Educación Continuada**

Recibe un cordial saludo,

Para el año 2019, en la **Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito** queremos implementar acciones pensando en ti, por ello, tu opinión y evaluación de nuestro servicio integral educativo, es la mejor oportunidad que tenemos para seguir mejorando y acercarnos a lo que esperas de nosotros.

Sabemos que tu tiempo es muy importante, y por eso te agradecemos nos dediques 10 minutos contestando la siguiente encuesta.

Responder encuesta

Contamos contigo, por favor contesta con toda sinceridad.

**Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas
Contact center**

<p>Personería Jurídica 086 de enero 19 de 1973. Somos una Institución comprometida con la calidad, estamos en proceso de Renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad. Vigilada Mineducación.</p>	<p>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito AK.45 No.205-59 (Autopista Norte) Contact Center: 57(1) 668 3600 ext 109 Línea Nacional Gratuita: 018000112668 www.escuelaing.edu.co Bogotá - Colombia</p>
--	--

Fuente: Mailing construido en conjunto con la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas y el autor. Imagen tomada de la plataforma *EMBLUE Remarketing* en la campaña enviada el 20 de diciembre de 2018.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS RECOLECTADOS.

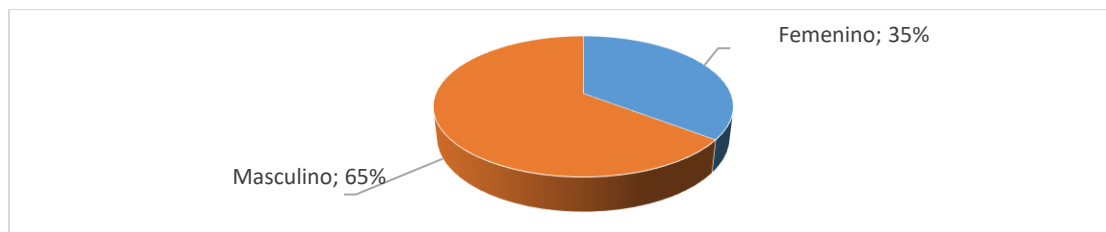
PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

5.1. Análisis de datos - diagnóstico.

A continuación, se presentan y analizan en detalle los datos recolectados de cada una de las variables sometidas a evaluación en la encuesta aplicada en el trabajo de campo para el total del grupo poblacional definido: clientes internos (administrativos y docentes) y, clientes externos (interesados y estudiantes).

5.1.1. Información general demográfica (bloque 1).

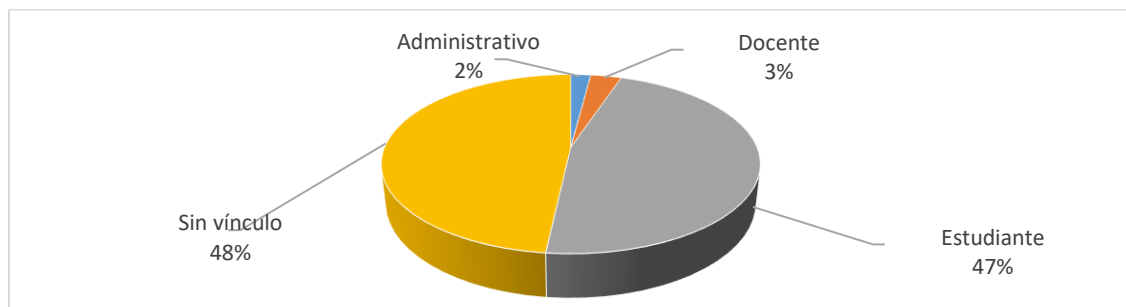
Figura 10. Distribución de género.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta

La encuesta fue contestada por un total de 543 clientes internos y externos, los cuales se clasificaron según el género, en donde femenino representa el 35 % con 92 respuestas y, masculino representa el 65 % con 351 respuestas.

Figura 11. Rol desempeñado en relación con la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Del total de la población encuestada, el 48 % fueron personas que, en su relación con la Escuela, no tienen vínculo actual, es decir, mostraron interés en algún programa, pero no se matricularon; el 47 % son estudiantes activos y, en menor proporción el 3 % docentes de la Escuela, así como,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

un 2 % administrativos. De acuerdo con estos resultados, se observa un total de 95 % que respondieron la encuesta, categorizados como clientes externos (interesados y matriculados) según el grupo poblacional estudiado, lo que permitió realizar el análisis desde la perspectiva del cliente, explorando las variables que se sometieron a estudio basado en la experiencia vivida en la interacción con la Escuela.

Tabla 8. Clasificación de la generación a la que pertenecen según el rol desempeñado en la Escuela.

Generación a la que pertenecen los encuestados	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Población % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo		
Millenials (1981-2000)	5	6	156	102	269	50%
Generación X (1965- 1980)	5	4	32	99	140	26%
Centenialls (Nacieron después del 2001)			58	26	84	15%
Baby Boomers (1946- 1964)	1	5	5	33	44	8%
Silenciosa (1927-1945)		1	2	2	5	1%
Grandiosa (Nacieron entre 1901 y 1926)		1			1	0%
Total general	11	17	253	262	543	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de identificar, cuál es la población cautiva según el interés mostrado en los programas de educación continuada en la Escuela, y de estos, a qué generación pertenecen, de acuerdo con los resultados se obtuvo la clasificación presentada en la tabla 8, de donde se observa que, el 50% corresponde a la generación de los *Millennials*, la Generación X representa un 26 %, los *Centennials* un 15 %, seguido en menor proporción de los *Baby Boomers* con un 8 % y, la Generación Grandiosa con un 0,9 %. Se puede deducir que, la generación *Millennials* y la *Centennials*, son las que actualmente tiene una mayor interacción con los programas de educación continuada en la Escuela, por consiguiente, las estrategias a desarrollar, deberán ser enfocadas a atender en primera instancia sus expectativas, para lo cual es necesario tomar de referencia la caracterización de estas generación en el marketing, descritas en el numeral 2.2.5, teniendo en cuenta además que, la mayor proporción de respuestas fueron del cliente externo (estudiantes y personas sin vínculo), lo que ratifica la necesidad de enfocarse al cliente.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

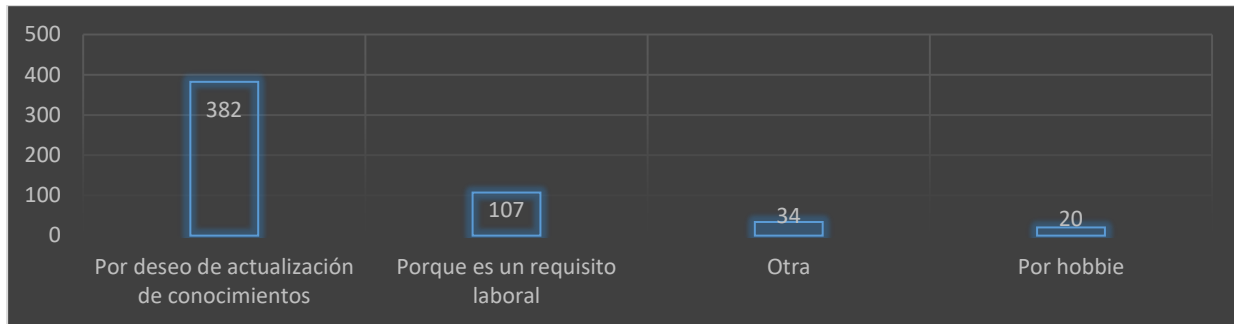
Tabla 9. Nivel de escolaridad respecto de la clasificación del cliente interno o externo.

Nivel de escolaridad de la población encuestada	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Población % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo		
Profesional	3	3	103	83	192	35%
Maestría	2	9	41	46	98	18%
Especialización		1	36	59	96	18%
Bachiller	5		52	37	94	17%
Técnico o Tecnólogo	1	1	20	37	59	11%
Doctorado		3	1		4	1%
Total general	11	17	253	262	543	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Según la pregunta realizada al respecto del nivel de escolaridad de los encuestados (total de clientes internos y externos), se observa que el 35 % tiene un nivel profesional que puede estar cursando o culminado actualmente, seguido por un 18 % con nivel de maestría, e igualmente, un 1 % con especialización, similar a un 17 % bachiller, 11 % técnico o tecnólogo y, finalmente un 1 % con doctorado. Según estos datos, todos los niveles académicos a excepción del doctorado podrían estar dentro del público de interés para la oferta de programas de educación continuada, dado la transversalidad de estos programas por no requerir títulos previos para tomarlos. Los que se encuentran en nivel profesional, es una segmentación importante, puesto que al ofrecerles un programa que le permita continuar con sus estudios, haciendo profundización de algún tema en especial y por un tiempo corto, les ayudará a avanzar en su carrera laboral, previo a dar a inicio a un estudio de posgrado probablemente por los costos de inversión de este tipo de programas. Se deben revisar los valores de inversión de cada programa ofertado para que sean acordes con la capacidad adquisitiva de este segmento de clientes potenciales, focalizándose en la clasificación del cliente externo (estudiantes y sin vínculo) según su nivel de escolaridad que, se muestran en la tabla 9, pues representan la mayoría de la población que han mostrado interés en los programas de educación continuada en la Escuela.

Figura 12. Motivación para continuar con la formación académica, con educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Al respecto de la pregunta: *¿Cuál es su motivación para continuar con el proceso de formación académica y, por esto busca un programa de educación continuada?*, se obtuvo que un 70 % indicaron que su deseo es actualización de conocimientos, seguido de un 20 % manifestando que es un requisito laboral, un 6 % indicaron que sus motivaciones son otras, tales como un “...reto personal, avance en mi desarrollo académico profesional y por superación personal, para montar mi propia empresa, mejorar el empleo, contribuir a mi patria desde el uso ético del conocimiento de la ingeniería, por la vinculación de practicantes, porque mi hijo estudia ahí, satisfacción propia, por competitividad laboral, entre otras”, además de un 4 % que lo hace por afición.

Se observa que, las personas reconocen que la formación académica les permite acceder a tener un mayor reconocimiento en el ámbito laboral, que les ayuda a mejorar su perfil profesional y, de esta manera, postularse para acceder a un mejor empleo que les podrá dar una satisfacción personal y un crecimiento profesional. Existiendo estas motivaciones personales, se ratifica la necesidad de las personas para tomar programas de educación continuada que sean pertinentes al sector empresarial y tendencias de mercado, tomando como base que, del total de los encuestados que respondieron, el 95 % son clientes externos (estudiantes y sin vínculo) y, solo el 5 % son clientes internos (administrativos y docentes).

5.1.2. Interpretación de los bloques de evaluación- Variables.

5.1.2.1. Evaluación del servicio (bloque2).

La fundamentación de una estrategia que se enfoque en mejorar la experiencia del cliente, se basa tener una buena percepción del servicio prestado, haciendo referencia al servicio al cliente

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

inherente a los procesos administrativos que se dan en la institución, con fines de captación y vinculación de estudiantes, además, del mantenimiento de los clientes internos vigentes. Es necesario indagar sobre los aspectos más relevantes en la prestación del servicio al cliente prestado por la Escuela, e igualmente, sobre las variables de calidad de los servicios administrativos, sus procesos asociados, la calidad de atención en los puntos de contacto dispuestos, para de esta manera, identificar la oportunidad de realizar mejoras sobre los aspectos que requieren mayor atención, enfocados a satisfacer al cliente, aumentando la probabilidad de mantener las interacciones vigentes con la institución, que redunden en la fidelización y la continuidad de formación académica con la Escuela.

En concordancia, en la encuesta se solicitó a los clientes internos y externos calificar el servicio prestado por el personal de atención, presentándoles el desglose de 10 aspectos que se consideraron relevantes en la prestación del servicio de las organizaciones y, con los cuales se pretendió, no solo determinar la percepción en general del servicio de la Escuela en la interacción con su público de interés, sino, realizar la ponderación de cada aspecto, según la agrupación en categorías para facilitar su entendimiento, definida así: las calificaciones 1 y 2 en categoría Baja, 3 para Media y, 4 y 5 para Alta. A continuación, se presenta la tabla 10 que consolida la calificación otorgada a cada aspecto, según el grupo poblacional encuestado de clientes internos y externos.

Tabla 10. Calificación otorgada por los encuestados al personal de servicio, según los aspectos.

Calificación otorgada según el aspecto evaluado	CLIENTE INTERNO									CLIENTE EXTERNO														
	Administrativo			Total 11			Docente			Total 17			Estudiante			Total 253			Sin vínculo			Total 262		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
¿Brinda atención personalizada, procura comprender la necesidad?				7	4			3	7	7	10	18	38	84	103	14	29	48	93	78				
¿Son cálidos, cordiales, amables?			1	4	6			2	8	7	10	16	34	74	119	9	13	53	94	93				
¿Tienen conocimiento del portafolio de la oferta académica?			2	6	3	1	4	5	7	6	16	33	81	117	12	26	53	88	83					
¿Ofrecen un servicio oportuno?			1	9	1	1	3	7	6	13	16	32	89	103	14	18	71	82	77					

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

¿Se enfocan en la resolución de problemas?	4	4	3	1	4	6	6	16	16	38	74	109	20	25	54	90	73	
¿Hacen un cierre de venta efectivo?	3	6	2	1	3	9	4	12	19	43	86	93	25	32	77	79	49	
¿Manejan objeciones de venta, argumentan beneficios?	6	4	1	1	5	6	5	11	21	45	89	87	23	25	66	84	64	
Realizan seguimiento preventa y también postventa?	3	6	2	1	1	4	7	4	22	27	41	81	82	29	26	82	72	53
¿El compromiso que demuestran en general los empleados?	1	4	6	1	3	7	6	8	19	41	71	114	17	17	48	99	81	
Puntuación total a cada aspecto	21	50	28	5	3	31	62	52	108	168	345	729	927	163	211	552	781	651
Agrupación en categorías: 1y2 Baja, 3 media, 4y5 alta %	0	21	78	8	31	114	276	345	1656	374	552	1432						
representación según categoría	0%	21%	79%	5%	20%	75%	12%	15%	73%	16%	23%	61%						

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Una vez clasificadas las calificaciones otorgadas a los aspectos, teniendo en cuenta quién las otorgó (administrativos, docentes, estudiantes y sin vínculo), se puede deducir que, para los administrativos y docentes (clientes internos) la percepción general del servicio prestado por la Escuela es en promedio 77 % estando en la categoría alta, pero, difiere de la percepción de los estudiantes y personas sin vínculo (clientes externos), dado que, es menor con un promedio de 67 % en categoría alta, además, se evidencia el incremento en la ponderación de un 14% para la categoría baja. La categoría media se mantiene en un 19 % en general para el grupo poblacional de encuestados. Se podría decir, que la percepción de servicio de los clientes internos es mejor que, la que perciben los clientes externos, lo que genera una reflexión sobre que tanto la Escuela conoce a sus estudiantes y, se generen estrategias que permitan conocer las expectativas de su público de interés, constituyéndose estos aspectos un punto de partida para la construcción del mapa de experiencia, que se presentará más adelante en el numeral que trata del análisis de las fuentes secundarias y la identificación de oportunidades de mejora.

Seguido, se procedió a agrupar las calificaciones de los aspectos en las mismas categorías indicadas anteriormente, para determinar el porcentaje de representación de cada uno, como se

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

muestra en la tabla 11, y de donde, se identifica la calidad percibida en la prestación del servicio según los aspectos que requieren mayor intervención en las estrategias a desarrollar.

Tabla 11. Calificación del personal de servicio, según aspectos y agrupación en categorías.

Aspectos evaluados	Agrupación en categorías		
	Bajo (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)
¿Son cálidos, cordiales, amables?	9%	17%	75%
¿Realizan seguimiento preventa y también postventa?	13%	16%	71%
¿El compromiso que demuestran en general los empleados?	11%	17%	71%
¿Brinda atención personalizada, procura comprender la necesidad?	11%	17%	72%
¿Manejan objeciones de venta, argumentan beneficios?	11%	20%	69%
¿Se enfocan en la resolución de problemas?	14%	18%	67%
¿Ofrecen un servicio oportuno?	16%	23%	60%
¿Hacen un cierre de venta efectivo?	15%	22%	63%
¿Tienen conocimiento del portafolio de la oferta académica?	20%	24%	57%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Según los resultados obtenidos, se observa que los aspectos “*cálidos, cordiales y amables*”, “*realizan seguimiento preventa y postventa*”, “*brindan atención personalizada, procuran comprender la necesidad*”, se encuentran en un promedio de calificación de 72 %, de lo cual, se puede deducir que a pesar que fueron los aspectos más altos en ponderación, tienen oportunidad de aplicar estrategias que potencien el servicio al cliente ofrecido por el personal, desarrollando competencias de actitud de servicio, orientación al resultado y escucha activa.

Los demás aspectos, se encuentran en una ponderación por debajo del 69 %, indicando que a pesar de encontrarse presentes en el servicio y ser reconocidos por el cliente interno y externo, los aspectos tienen una gran oportunidad de mejoramiento con estrategias enfocadas a desarrollar las habilidades del personal, en cuanto a conocimiento de la oferta académica que coadyuvará en realizar una mejor ejecución en el proceso comercial, identificando y generando propuestas de valor para la parte académica en concordancia con las demandas del mercado.

Tabla 12. Percepción del cliente sobre el proceso asociado con la inscripción y pago al programa.

Percepción del proceso asociado a la inscripción y matrícula al programa	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Población % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo		
No lo ha usado		6	39	102	147	27%
Es fácil	5	3	69	48	125	23%
Todas las anteriores		1	40	19	60	11%
Es fácil, Le genera confianza		1	33	24	58	11%
Le genera confianza	1	4	19	23	47	9%
Ninguna de las anteriores	3		13	25	41	8%
Es informativo sobre el paso a seguir	2	2	19	13	36	7%
Es intuitivo			19	6	25	5%
Puede hacer auto-seguimiento			2	2	4	1%
Total general	11	17	253	262	543	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Ahora bien, también es necesario evaluar la percepción de los clientes tanto internos como externos, al respecto de los procesos asociados con la inscripción y pago del programa de educación continuada, este es, el sistema dispuesto por la Escuela para realizar las actividades administrativas de registro y recaudo del valor de matrícula del programa de interés de la persona; aspectos que fueron calificados por los encuestados y, de los cuales, se realizó la ponderación de las características del proceso mencionado, así: 27 % del total de ellos que no lo han usado, es decir, que fueron personas que manifestaron interés en algún programa pero por algún motivo no se matricularon, y el restantes 73 % que iniciaron el proceso de inscripción, en donde algunos probablemente lo culminaron hasta el pago de la matrícula del programa.

En importante resaltar, que el 23 % de los clientes internos y externos indicaron que era fácil, el 11 % manifestaron todas las anteriores (fácil, intuitivo, confianza, informativo, auto seguimiento), seguido se encuentran otro 11 % indicando que es “fácil y le genera confianza” y, 9 % que solo les “genera confianza”. Puntuaron bajo, “es informativo sobre el paso a seguir”, “es intuitivo” y “puede hacer auto seguimiento”, de lo que se puede deducir que, le hace falta claridad al proceso y le genere una mejor experiencia al cliente, tal vez, esté planteado desde la

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

visión de orientarse al desarrollo de procesos internos e inclusión en los sistemas de gestión existentes. Lo anterior, se manifiesta con el 8 % de los encuestados que, marcaron la respuesta “*Ninguna de las anteriores*”. Haciendo referencia a que el proceso no se encuentra ajustado a sus expectativas.

Tabla 13. Canales de contacto usados por el cliente en la comercialización de programas de educación continuada.

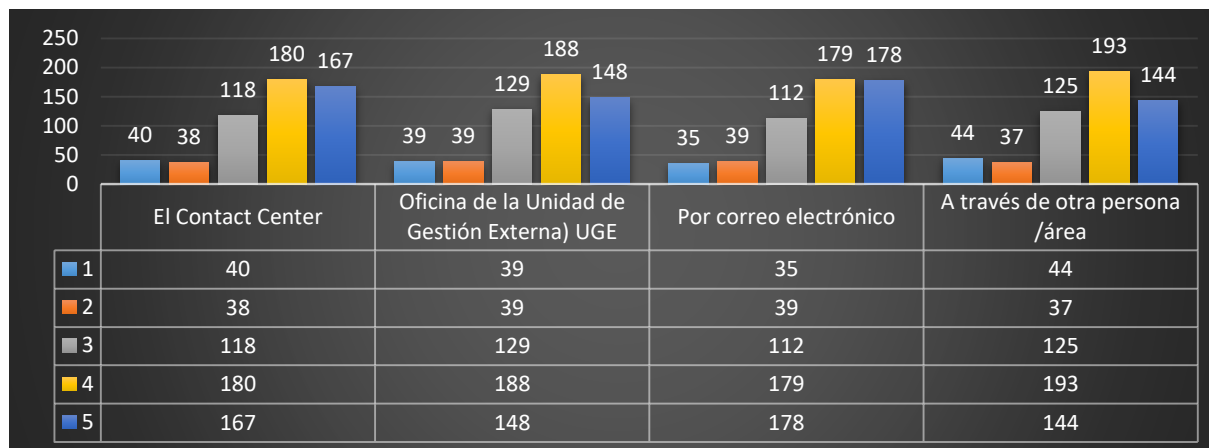
Usabilidad de los puntos de contacto para educación continuada	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Población % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo		
Portal Web	6	9	186	175	376	44%
Correo electrónico	1	3	75	134	213	25%
Contact Center	10	7	48	99	164	19%
A través de otra persona/área	11	16	8	13	48	6%
Oficina de Unidad Gestión Externa (UGE)	9	19	10	6	44	5%
Total general	37	54	327	427	845	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta

Teniendo en cuenta que, la comercialización en gran parte se hace hacia afuera, se puede ratificar esto, en la proporción del cliente externo que respondió esta pregunta fue del 89 % y, el cliente interno fue del 11 %. Al analizar la usabilidad de los puntos de contacto que, tanto el cliente interno como el externo manifiestan utilizar cuando piensan tomar cualquier programa de educación continuada en la Escuela, se observa que, el canal más usado es el portal web con una representación del 44 %, seguido de un 25 % por correo electrónico, al igual que, un 19 % dicen usar el *Contact Center*; en menor proporción, utilizan la oficina de la Unidad de Gestión Externa UGE con un 5 % y, a través de otra persona o área un 6 %.

De lo anterior, se deduce que el 69 % de la interacción que tiene el cliente con la institución, la hace a través de canales digitales como el correo electrónico y el portal web y, el restante 31 % lo hace con canales telefónicos o físicos, atendidos directamente por el personal de servicio.

Figura 13. Calificación del servicio recibido en los puntos de contacto.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Se le solicitó a los encuestados, tanto cliente interno como externo, calificar el servicio recibido en los diferentes puntos de contacto, de donde, se observó que la mayor calificación otorgada por los encuestados es 4 y 5 en general; sin embargo, la calificación 3 se encuentra bastante alta indicando que el servicio prestado en los puntos de contacto dispuestos para la gestión de los programas de educación continuada, no cumple con las expectativas de los clientes.

Seguido, se procedió a agrupar las calificaciones otorgadas al servicio en los puntos de contacto en las mismas categorías indicadas anteriormente, para determinar el porcentaje de representación de cada uno, como se muestra en la tabla 14, y de donde, se pudo deducir que el contacto por correo electrónico fue el mejor calificado con un 66 %, sin embargo, requiere una revisión dada la calificación en medio de 21 %, considerándose alta teniendo en cuenta que, es uno de los canales más usados por el cliente.

Tabla 14. Calificación del personal de servicio, según aspectos y agrupación en categorías.

Puntos de contacto calificados	Agrupación en categorías		
	Bajo (1-2)	Medio (3)	Alto (4-5)
El Contact Center	14%	22%	64%
Oficina de la Unidad de Gestión Externa) UGE	14%	24%	62%
Por correo electrónico	14%	21%	66%
A través de otra persona /área	15%	23%	62%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

5.1.2.2. Satisfacción General (bloque 3).

Para analizar la satisfacción general percibida por el cliente al respecto de la interacción con la Escuela, se tuvieron en cuenta indicadores como la percepción de exigencia académica, el nivel de satisfacción general (CSAT) y, la identificación de atributos que resultan determinantes en la elección de la institución, para que, los clientes internos y externos consideren continuar su formación académica en la Escuela; estos, pueden ayudar a determinar cuáles de los aspectos relacionados con los programas de educación continuada (procesos, personas y atributos del programa), están afectando la experiencia del cliente, para que, con esta identificación se puedan diseñar las estrategias y, poder dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, tomando en conjunto las demás evidencias encontradas de los otros bloques de evaluación.

Tabla 15. Percepción sobre la exigencia académica de la Escuela.

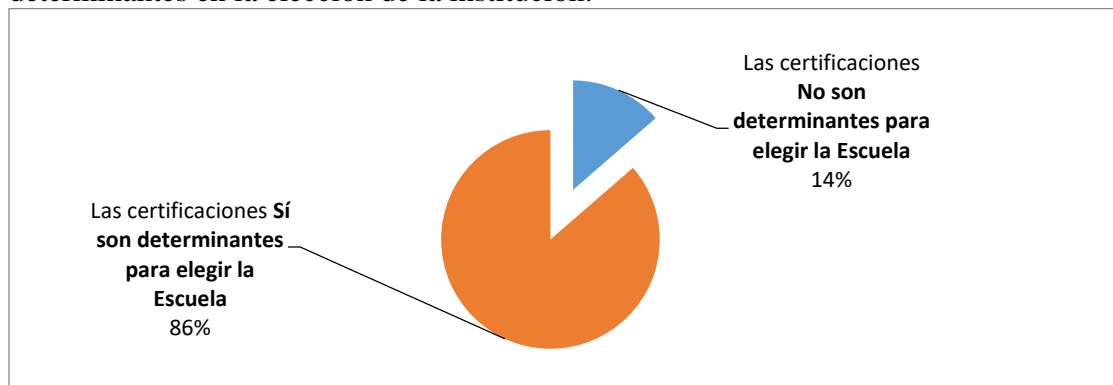
Percepción sobre la exigencia académica de la Escuela	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Cliente Interno % participación	Cliente Externo % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo			
Alta	6	13	116	159	294	68%	53%
Muy alta	4	2	115	57	178	21%	33%
Media	1	2	18	36	57	11%	10%
Baja			4	10	14	0%	3%
Total general	11	17	253	262	543	100%	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que la percepción de exigencia académica de la Escuela, según los clientes internos (administrativos y docentes) es “*alta*” representado con un 68 %, seguido de un 21 % “*muy alta*” como valores representativos y, para los clientes externos (estudiantes y sin vínculo) la percepción es “*alta*” con un 53 %, seguido de “*muy alta*”. Se deduce que, la parte administrativa tiene una mayor valoración sobre la exigencia académica que, como lo perciben en realidad los estudiantes y las personas que no tienen vínculo.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

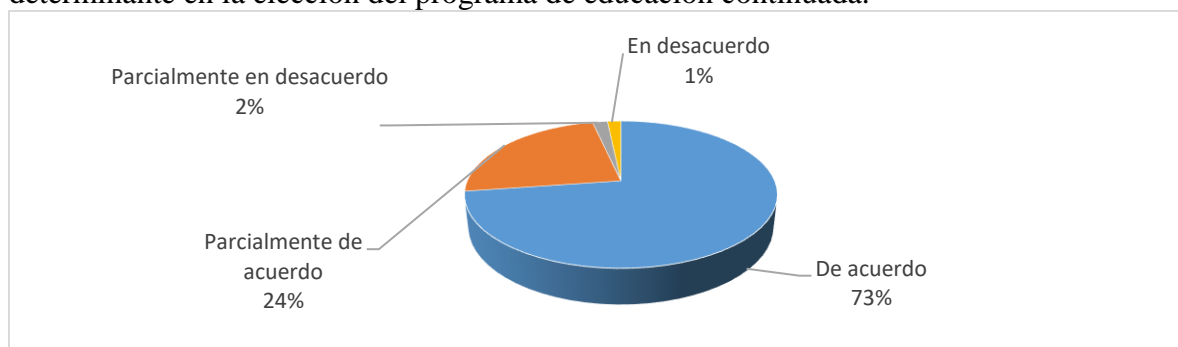
Figura 14. Ponderación de las certificaciones asociadas a los programas, como atributos determinantes en la elección de la institución.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Teniendo en cuenta la percepción de la exigencia académica actual de los encuestados, además de comprender que los atributos del producto (programa) deben cumplir con las expectativas de los clientes, para que, se apunte a la satisfacción en general, el 86 % de los encuestados consideran como aspecto determinante para tomar programas de educación continuada en la Escuela, la vinculación de certificaciones nacionales o internacionales disponibles en el mercado, asociadas con el programa de interés; mientras que el 14 % indica que no es aspecto determinante. Esta identificación, se puede relacionar con lo mencionado en los informes presentados por la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Interna, que, si los programas tienen elementos diferenciadores, tales como, las certificaciones mencionadas, la Escuela tendría una mayor probabilidad de elección respecto de otras instituciones para que las personas tomen los cursos de educación continuada.

Figura 15. Ponderación de la calidad de los profesores y conferencistas como atributo determinante en la elección del programa de educación continuada.



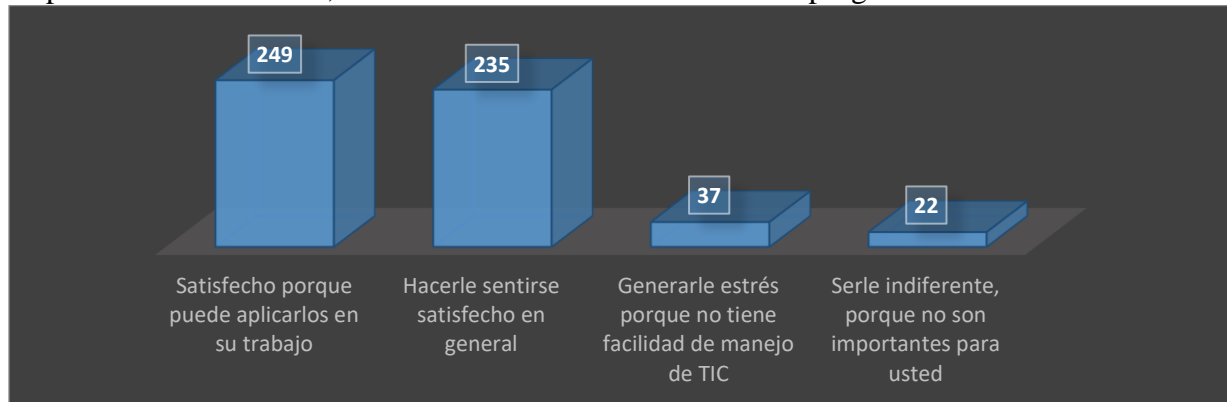
Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Continuando con la identificación de atributos del programa, que podría hacer la oferta académica diferenciadora, los encuestados manifiestan estar en un 73 % “de acuerdo” con que la

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

calidad de los profesores y conferencistas es determinante y, les ayuda con la elección de la institución cuando piensan en tomar un programa de educación continuada en la Escuela. Se observa que, un 24 % se encuentra “*parcialmente de acuerdo*” con este atributo, lo que puede sugerir es que, para otras personas este atributo no es relevante para tomar la decisión de elección, probablemente tenga en cuenta otros atributos.

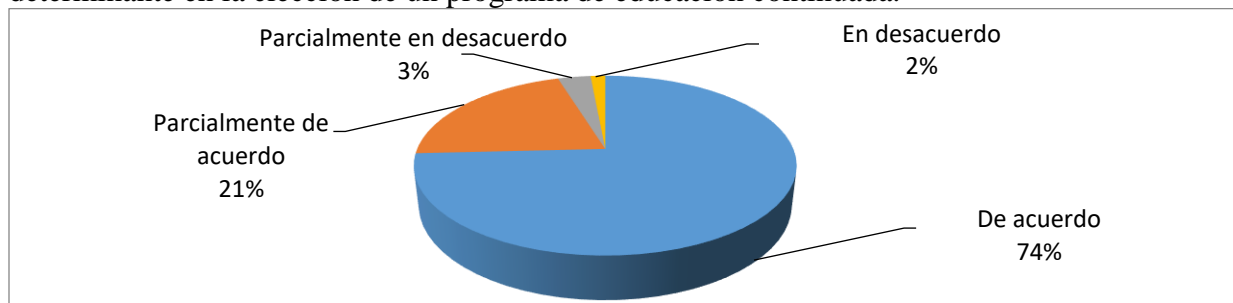
Figura 16. Aspectos determinantes considerados atributos del programa: sistema, satisfacción al respecto de herramientas, software usado en la realización del programa.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Por lo anterior, se analiza la satisfacción que perciben los encuestados al respecto del sistema, las herramientas, el software, etc., utilizados en el desarrollo del programa, y cómo le hace sentirse frente a estos, en donde se observa que 249 de los 543 encuestados, ratifican se sienten satisfechos porque estos atributos de programa pueden aplicarlos en su trabajo, seguido de 235 que consideran se sientes satisfechos en general; sin embargo, es necesario tener en cuenta que algunos (37) mencionan les genera estrés porque no tienen facilidad para el manejo de TIC y otros 22 encuestados, a los que les es indiferente estos atributos. Derivado de este análisis, es necesario identificar dentro del proceso de comercialización, preguntas que orienten al cliente poniendo de manifiesto qué tan importante será el uso de estos atributos del programa, para que al final no convierta en un aspecto experiencial negativo.

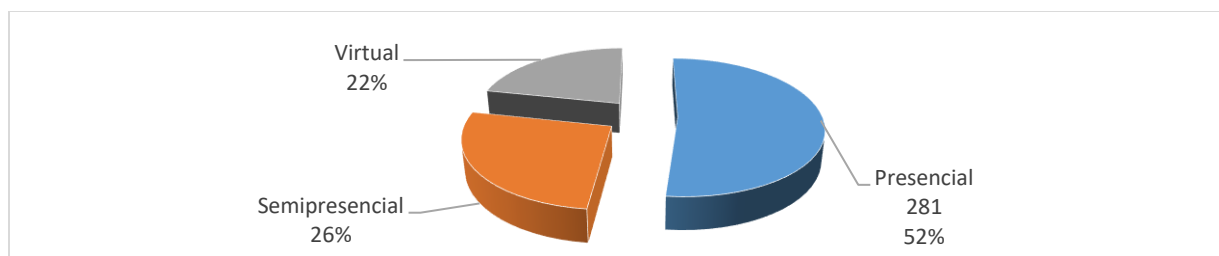
Figura 17. Ponderación de la logística general del programa, considerándola como atributo determinante en la elección de un programa de educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

En coherencia con lo anterior, el conjunto de todos los atributos del programa y las actividades de logística (lugar, salón, equipos de cómputo, refrigerio, material entregado, internet disponible, cumplimiento en el horario de clase, entre otros) asociadas con su desarrollo le permiten a la persona, sentirse un 74 % “de acuerdo”, seguido de un 21 % que está “parcialmente de acuerdo” y, en menor proporción, estar en “desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”, 2 % y 3 % respectivamente, basándose en que, pueden encontrarse parcialmente en desacuerdo cuando una de las actividades de logística, no es satisfactoria y hace que la experiencia no sea del todo positiva.

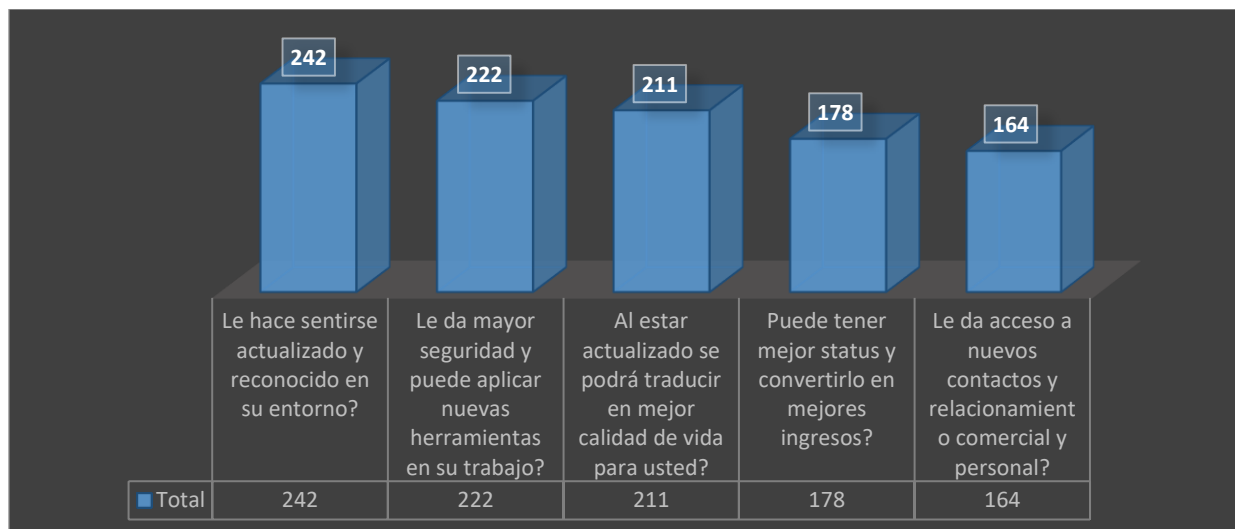
Figura 18. Preferencia de modalidad si pudiera escoger.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Una vez analizados los atributos del programa que son relevantes y, que resultan influyentes en la determinación de elección de la Escuela, también se incluyó la pregunta sobre la modalidad que preferiría para tomar los programas de educación continuada, de donde el 48 % de los encuestados manifiestan preferir las modalidades virtuales con un 22 % y, la semipresencial con un 26 %, así mismo, un 52 % que ratifica preferir la presencial. Así, se puede concluir que existe un 48 % de probabilidad que las personas elijan a la Escuela cuando oferten los programas virtuales de educación continuada, siempre y cuando tengan los atributos que para ellos son relevantes.

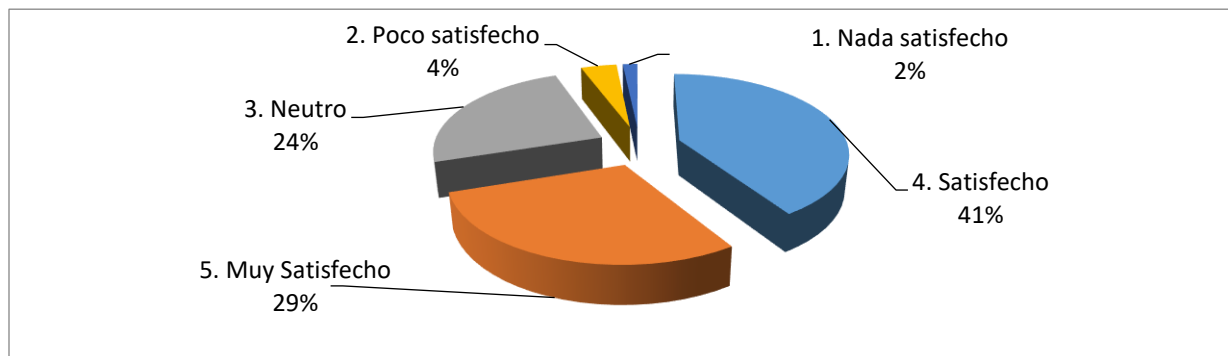
Figura 19. Aspectos determinantes para continuar con el proceso de formación.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de conocer cuáles eran las motivaciones que tenían los interesados para continuar con su proceso de formación con programas de educación continuada, en la encuesta se realizó la pregunta específica, en la cual se le dieron a elegir los siguientes aspectos: “¿Le hace sentirse actualizado y reconocido en su entorno?”, “¿Le da mayor seguridad y puede aplicar nuevas herramientas en su trabajo?”, “¿Al estar actualizado se podrá traducir en mejor calidad de vida para usted?”, “¿Puede tener mejor estatus y convertirlo en mejores ingresos? Y “¿Le da acceso a nuevos contactos y relacionamiento comercial y personal?; con los resultados obtenidos, se pudo determinar que el 24 % de los encuestados cuando piensa y decide tomar un programa de educación continuada, lo hace porque, “le hace sentirse actualizado y reconocido en su entorno”, el siguiente 22 % manifiesta generarle mayor seguridad, puesto que puede aplicar nuevas herramientas en su trabajo; continúa un 21 % manifestando que al estar actualizado podrá mejorar su calidad de vida, siendo este aspecto coherente con el 17 % que dice puede tener un mejor estatus y convertirlo en mejores ingresos; por último, un 16 % que al decidirse tomar un programa, lo hace con fines de relacionamiento comercial y personal, puesto que le da acceso a nuevos contactos.

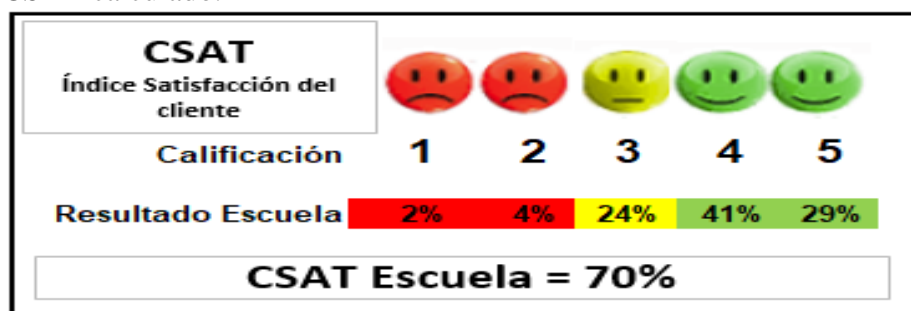
Figura 20. Nivel de satisfacción general percibida sobre educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de hallar el indicador CSAT, que según la página oficial de Avaya (2018) se define como “...el nivel de satisfacción del cliente, es un indicador de rendimiento clave que rastrea qué tan satisfechos están los clientes con los productos y servicios de una organización. Por ejemplo, puede ser un número entre 1 y 5, que indica qué tan satisfechos están los clientes con un producto o servicio. Para hallar el CSAT se deben tener en cuenta el número de clientes satisfechos (calificaciones de 4 y 5) dividido entre el número total de respuestas de la encuesta y se expresa en términos porcentuales...”; se procedió a realizar la agrupación de las calificaciones obtenidas, como se observa en la siguiente figura.

Figura 21. Nivel de satisfacción general percibida sobre Educación Continuada. Indicador CSAT calculado.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Al haber realizado los análisis correspondientes de atributos de programa y de los aspectos que son relevantes para las personas para continuar con el proceso de formación, se planteó la pregunta que induce a hallar la satisfacción general percibida por el cliente en la Escuela, en donde se observa que el 70 % de los encuestados se encuentran satisfechos otorgando calificaciones de 4 y 5, seguido del 24 % que califica con 3 y, el restante 6 % indicando no estar satisfecho dado que su calificación es 1 y 2. Derivado de lo anterior, se procedió a hallar el

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

CSAT, Índice de Satisfacción del Cliente, encontrando que el CSAT de la Escuela al respecto de los programas de educación continuada se encuentra en un 70 %, es por esto, que se evidencian oportunidades de mejoramiento, a través de estrategias que se orienten al cliente.

Tabla 16. Nivel de satisfacción percibida sobre educación continuada, por población encuestada.

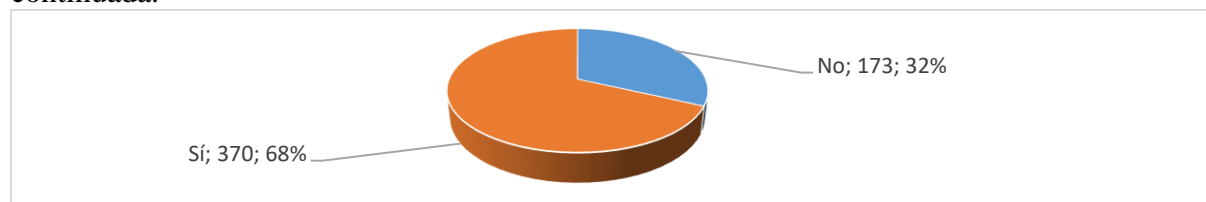
Nivel de satisfacción percibida sobre educación continuada	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Cliente Interno % participación	Cliente Externo % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo			
Satisfecho	2	7	99	114	222	32%	41%
Muy Satisfecho	1	6	95	56	158	25%	29%
Neutro	7	4	47	74	132	39%	23%
Poco satisfecho	1		8	13	22	4%	4%
Nada satisfecho			4	5	9	0%	2%
Total general	11	17	253	262	543	100%	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Para comprender en donde se pueden realizar las mejoras, se presentó en la tabla 16 el nivel de satisfacción percibida sobre educación continuada según la población de clientes internos y externos que respondieron la encuesta y, se identificó que, para los clientes internos (administrativos y docentes) la mayor ponderación se encuentra en el nivel de satisfacción neutro con un 39 %, de lo que se puede sugerir para la estrategia, son las capacitaciones a este grupo de clientes que potencialicen los conocimientos sobre el proceso y permitan mejorar la percepción; para los clientes externos, la mayor ponderación fue otorgada a “satisfecho” con un 43 %, es necesario aumentar la satisfacción en las personas que ejecutan los procesos y que se involucran directamente en el proceso de comercialización de la oferta, con el fin se vea reflejado en sus actividades, lo que pudiera llevar a incrementar la satisfacción del cliente externo.

5.1.2.3. Comportamiento institucional (bloque 4).

Figura 22. Ponderación de la atracción de los descuentos de programas de educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Ahora bien, es importante analizar las opciones que han sido consideradas institucionalmente, para facilitar la comercialización de los programas, como lo son los descuentos definidos para

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

los programas de educación continuada. Referente a la pregunta realizada, si eran atractivos los descuentos disponibles, el 68 % de los encuestados respondieron que SÍ, mientras que, el 32 % indicaron que NO; complementariamente, se les preguntó qué otros descuentos podían sugerir, que les ayudara a tomar una decisión más rápida de compra, a lo cual respondieron lo que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 17. Otros descuentos sugeridos.

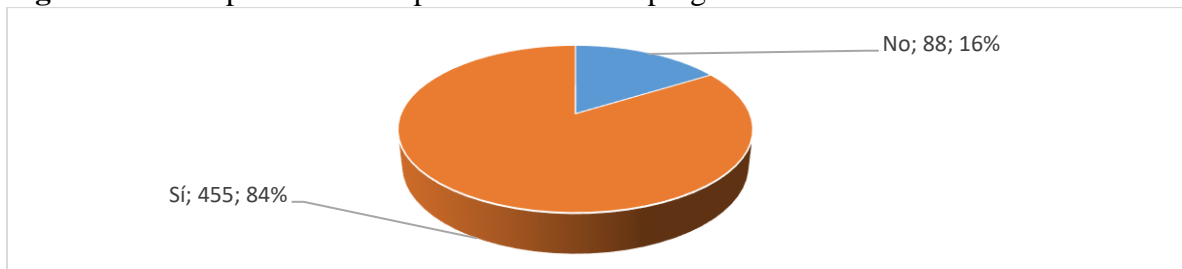
Otros descuentos	Votación Obtenida
Aumentar descuentos actuales	66
Pago por cuotas, durante el programa	45
Aumentar cupos para estudiantes vigentes Escuela	26
Convenio con otras Cajas de Compensación	15
Convenios con empresas	11
Mejores contenidos temáticos	10
No más descuento, sino programas más económicos	8
Descuento por recurrencia en Educación Continuada	8
Mejores horarios	7
Descuento por referido	5
Descuento por familiar	4
Descuento por grupos de amigos/compañeros	2
Descuento por estudiante externo	2
Más publicidad	2
Descuentos para emprendedor	1
Descuento para desempleados	1
Descuentos para estudiantes internacionales	1
Descuento por pago anticipado 1 mes	1
Cursos cerrados	1
Mejores temas de programas	1
Descuento para emprendedores	1
Descuento por vivir fuera de Bogotá	1
Descuento para independientes	1
Descuento por votación elecciones	1
Descuentos acumulables	1
Total general	222

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

De los 543 encuestados, 222 se mostraron interesados en complementar y sugerir otros descuentos, dentro de los cuales la mayor proporción se manifestó por “*aumentar los descuentos actuales*”, se evidenció una nueva propuesta de “*pago por cuotas, durante el desarrollo del programa*”, seguido de “*aumentar cupos en cada programa, para los que se encuentren vigentes como estudiantes de la Escuela*”, así mismo, se evidencia la necesidad de establecer convenios con “*otras caja de compensación*” para de esta manera ampliar la segmentación del mercado. Se manifestaron otras sugerencias, tales como “*convenios con empresas*” que hace referencia a dar acceso fácilmente a los empleados de las empresas que se suscriban en convenio, y no solo ellos, sino también a sus grupos familiares para beneficiarse de los descuentos especiales que se pudieran llegar a acordar. Otra sugerencia importante, fue el “*descuento acumulativo por haber tomado programas de educación continuada anteriormente*”, lo que induciría a la recompra de programas de educación continuada.

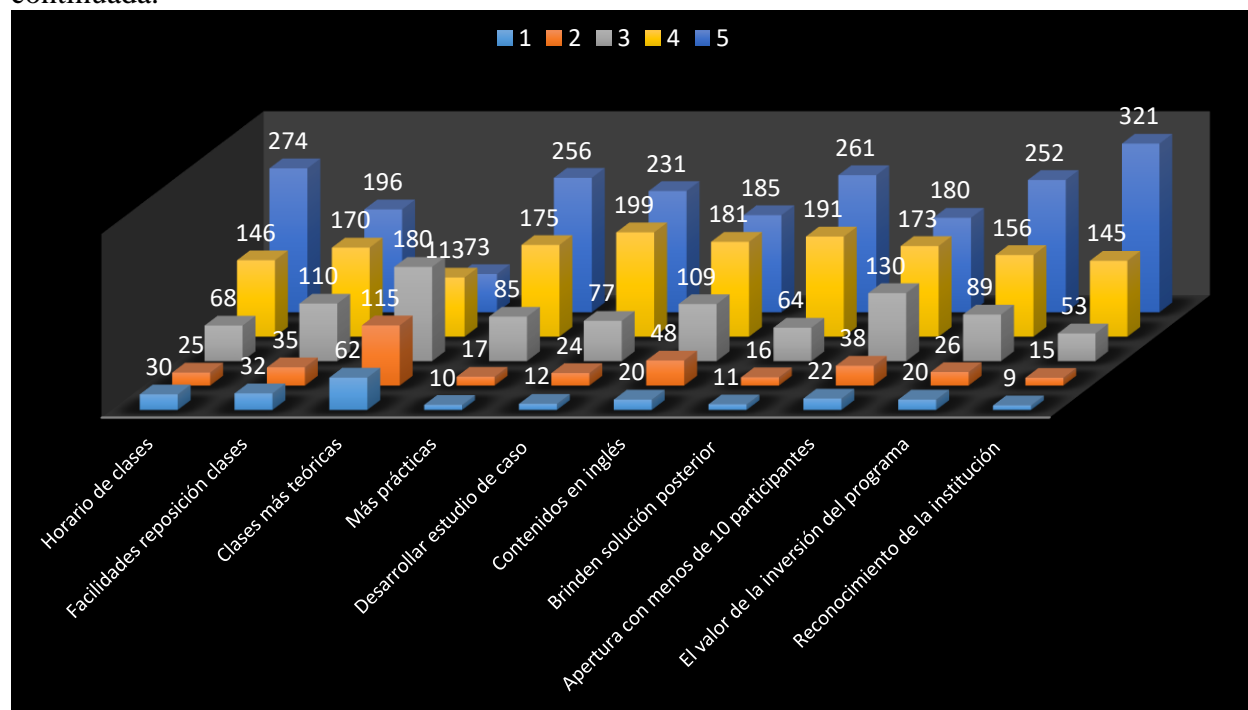
Figura 23. Percepción sobre la pertinencia de los programas de educación continuada ofertados.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Sin embargo, para poder ratificar si la planeación actual de la oferta académica de educación continuada es coherente y pertinente con las expectativas del grupo poblacional, además de orientarse a las dimensiones de la calidad fijadas por el MEN, fue necesario incluir dentro de las preguntas, si la oferta académica de este tipo de programas es considerada como actualizada y acorde con las demandas del mercado y las necesidades empresariales, a lo cual el 84 % de los encuestados respondieron que SÍ y, el restante 16 % indicaron que NO. Según esta respuesta, la institución debería revisar este 16 % con miras a generar innovación en los programas actuales o, la posibilidad de inclusión de nuevos temas en las áreas de conocimiento manejadas por la Escuela.

Figura 24. Calificación de los aspectos de elección de la Escuela para tomar educación continuada.



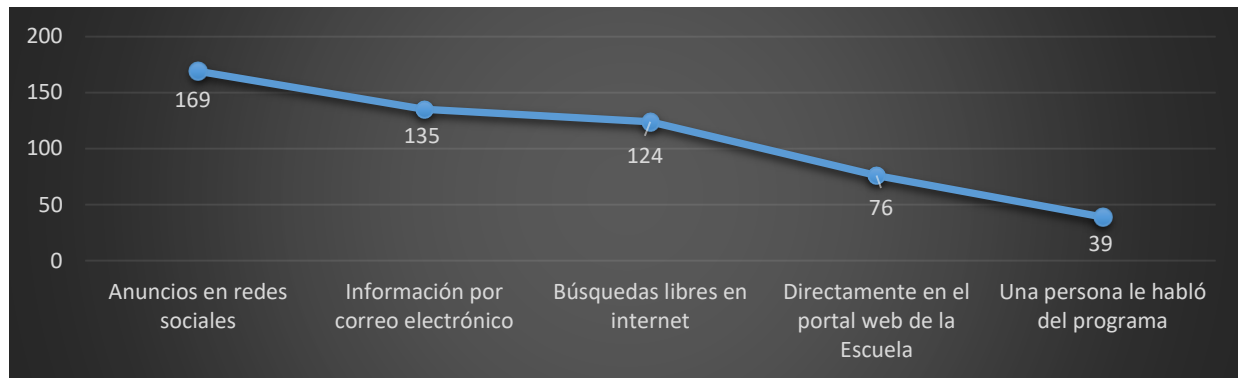
Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Teniendo en cuenta la consideración anterior, se hizo necesario evaluar algunos de los aspectos que ayudan a tomar la decisión de elección de la institución para tomar programas de educación continuada, en donde los encuestados calificaron cada aspecto de 1 a 5 para indicar cual tenía un mayor peso en la decisión. Según los resultados obtenidos, se puede concluir que el reconocimiento de la institución con un 86 % es el aspecto que define más sobre la elección de la Escuela, seguido de un 83 % para que, una vez culminado el programa, el profesor pueda colaborar con el estudiante en la solución a algunas inquietudes que pueda surgir posterior a la terminación del programa tomado. El aspecto de “*más prácticas que clases teóricas*” y “*poder desarrollar un estudio de caso aplicado a su empresa*” con un promedio igual de 79 % indica que la persona prefiere abordar el entendimiento del contenido temático a través de la aplicación de la parte teórica propuesta en el programa. Existen otros aspectos, tales como, “*el horario de clases*”, “*el valor del programa*”, “*la facilidad para reposición de clases faltantes*”, *el suministro de contenidos en inglés*”, *la consideración de cumplimiento del punto de equilibrio del programa para su apertura*”, que se encuentran con un promedio de calificación de 70 %, estos aspectos hacen referencia a las políticas que podrían ser adoptadas por la institución en el diseño y modelamiento del programa, y convertirse en propuesta de valor agregado,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

suministrando facilidades ajustadas a las reales necesidades del cliente. Es importante mencionar que, pueden existir otros aspectos que faciliten la decisión de los programas en la Escuela; sin embargo, se evaluaron estos, debido a que son los comentarios más recurrentes que se observan en los registros contenidos en CRM, comentarios manifestados por las personas que se encontraban en el universo poblacional a estudiar.

Figura 25. Medio por el cual se enteró de programas de educación continuada.

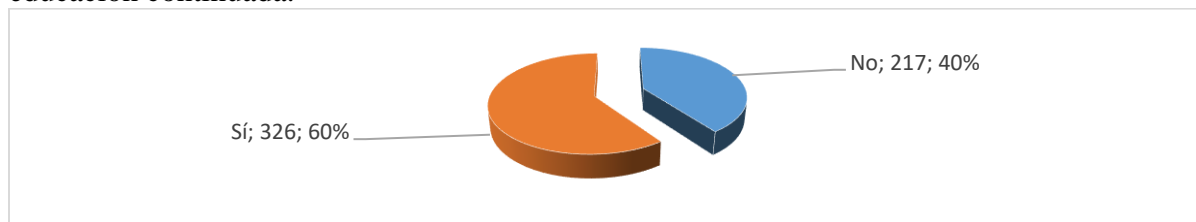


Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

El análisis de comportamiento institucional, se complementó con los resultados obtenidos del medio por el cual se enteró la persona de los programas de educación continuada, medios por los cuales, la Escuela realiza las actividades de difusión y promoción; en donde, se confirmó que el medio de mayor impacto son las redes sociales con 169 respuestas, seguido por 135 que se enteraron por correo electrónico, otros 124 que realizan búsquedas libres en internet y encuentran la publicidad de la Escuela y, en menor calificación, la búsqueda directa en el portal web de la Escuela y, el voz a voz con 76 y 39 respuestas respectivamente. Es importante indicar que, todos los procesos de inscripción y matrícula de los programas se hacen a través del portal web y, es a donde apuntan todas las actividades de mercadeo, lo que confirma que los medios digitales son los principales comunicadores y base de la estrategia a proponer.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Figura 26. Escucha activa de la Escuela y participación del cliente en la decisión de oferta de educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Para concluir y comprender desde la perspectiva del cliente, cómo se siente él en la interacción con la Escuela, se le preguntó si se sentía escuchado, además de participe en la decisión de la oferta académica de educación continuada, a lo cual, el 60 % indicó sentirse escuchado, mientras que un 40 % manifestó que no.

Tabla 18. Escucha activa de la Escuela y participación del cliente en la decisión de oferta de educación continuada, según la población encuestada.

¿La Escuela escucha al cliente y le hace participe en la decisión de la oferta de educación continuada?	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Cliente Interno % participación	Cliente Externo % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo			
No	5	7	84	121	217	43%	40%
Sí	6	10	169	141	326	57%	60%
Total general	11	17	253	262	543	100%	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta

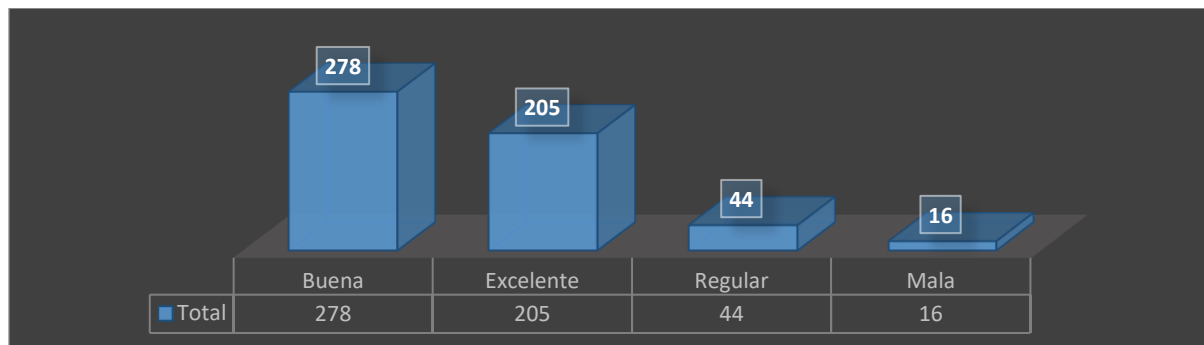
5.1.2.4. Experiencia del cliente (bloque 5).

La experiencia del cliente hace referencia a las emociones y sensaciones que son generadas en la interacción con la organización, respecto del producto o servicio en sí, de los procesos y procedimientos y en donde, también forman parte las personas encargadas de atender el servicio y ejecutar las acciones enfocadas a que el cliente cumpla sus expectativas. De este modo, el cliente obtiene una impresión de la calidad del servicio prestado, lo que genera experiencias positivas y negativas y, que redundan en la percepción y aceptación de la institución, facilitando la fidelización y retención, por consiguiente, el cliente externo podrá realizar recomendaciones, sin desconocer que, de igual manera, estas pueden ser positivas y negativas, según la experiencia vivida. Resulta de vital importancia conocer de forma detallada variables como la impresión general del cliente sobre la Escuela, el cumplimiento de la expectativa inicial generada por la

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

publicidad, el nivel de confianza que tiene en la institución, la facilidad de hacer el proceso de inscripción y matrícula al programa de interés, la frustración que pudiera tener con los canales de comunicación dispuestos por la Escuela, los aspectos específicos inherentes a las actividades de soporte administrativo, el nivel de recomendación de la marca Escuela y, las preferencias al momento de elegir una institución para continuar con el proceso de formación en educación continuada.

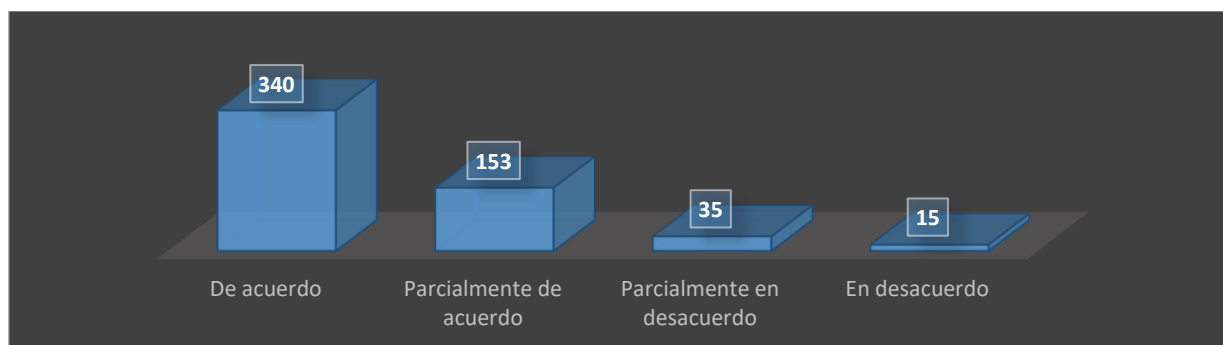
Figura 27. Impresión general de los programas de educación continuada en la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Para esta variable, se puede observar que la impresión general de los encuestados es “buena” representando con un 51 %, induciendo a concluir que se deben revisar a fondo los aspectos en la experiencia del cliente que hacen que la calificación no sea excelente, en donde se permita la identificación si la baja calificación se encuentra determinada por los atributos de programa, los procesos y sus procedimientos y, el personal (administrativos y docentes) que de manera transversal puede tener influencia directa en esta percepción. Seguido, se encuentra “excelente” con un 38 %. Luego se observan “regular” con 8 % y “mala” con 3 %, lo que se sugiere, implementar herramientas en cada punto de contacto o, un sistema que permita capturar las emociones en el momento de cada momento de verdad con el cliente y, que a su vez permita realizar seguimiento y apunte a brindar una solución oportuna a las inconformidades que se puedan presentar en cualquier fase del proceso.

Figura 28. Cumplimiento de la expectativa de calidad en general de la institución.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Teniendo en cuenta, la impresión general de los encuestados (buena), se corrobora el resultado obtenido para la pregunta sobre el cumplimiento de la expectativa de calidad general que tienen los encuestados cuando entran en contacto con el personal administrativo, sus procesos, los docentes y el contenido del programa, con 340 de las 543 respuestas estando “*De acuerdo*”, seguido de 153 en “*Parcialmente de acuerdo*”. Lo anterior, permite deducir que el 91 % considera que las expectativas se cumplen.

Tabla 19. Cumplimiento de la expectativa de calidad según la población de encuestados.

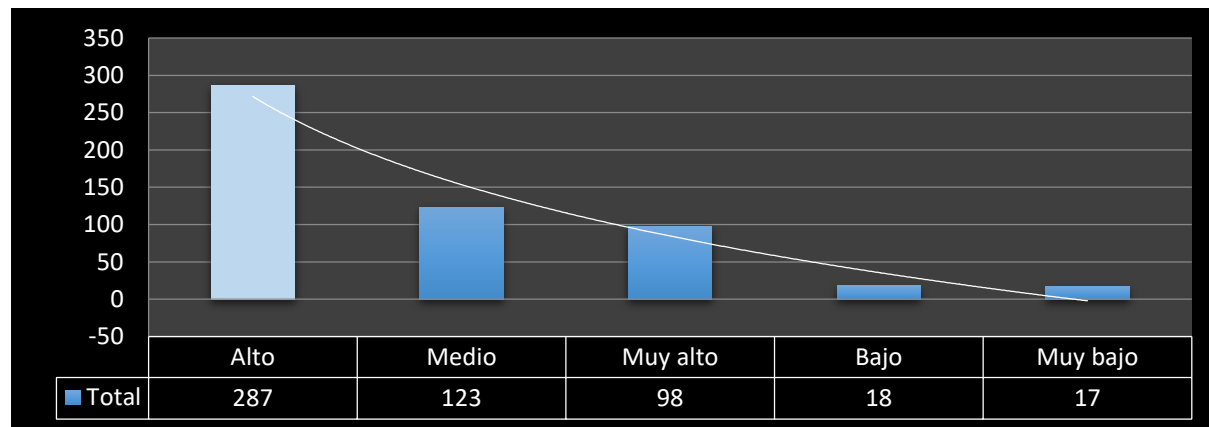
Cumplimiento de la expectativa de calidad en la Escuela	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Cliente Interno % participación	Cliente Externo % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo			
De acuerdo	5	10	168	157	340	54%	63%
Parcialmente de acuerdo	6	6	64	77	153	43%	27%
Parcialmente en desacuerdo		1	18	16	35	4%	7%
En desacuerdo			3	12	15	0%	3%
Total general	11	17	253	262	543	100%	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de hallar indicios de cuáles han sido los aspectos que se vienen realizando muy bien, y que, conllevan a esta calificación, para así potenciarlos e innovarlos y que sigan siendo consecuentes con el cumplimiento, se analiza que, la población de clientes internos (administrativos y docentes) .manifiestan estar un 54 % “*de acuerdo* con el cumplimiento de las expectativas, seguido de un 43 % en “*parcialmente de acuerdo*”, que podría relacionarse con los atributos demandados por los clientes externos, las facilidades en el proceso de inscripción y matrícula a los programas, las opciones de financiamiento, entre otros presentados anteriormente, que al no tener diversas opciones de negociación, pueden hacer sentir frustrados a los clientes

internos. En cuanto a los clientes externos (estudiantes y sin vínculo), la percepción de cumplimiento en la calidad es diferente, puesto que el 63 % manifiesta estar “de acuerdo” seguido de, un 27 % indicando “estar parcialmente de acuerdo”, probablemente por no poder tomar el programa en la Escuela, derivado de no obtener lo que esperaba en cuanto a atributos del programa, facilidades en el pago de la matrícula, los horarios de clase, entre otros sometidos a evaluación en este estudio.

Figura 29. Nivel de confianza sobre el servicio en general prestado por la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Ahora bien, al cumplir las expectativas generadas en gran proporción según los resultados de la variable anterior, el nivel de confianza generado por el servicio en general prestado por la Escuela es calificado como “Alto” representado por 287 respuestas de los 543 encuestados. Esta variable, invita a realizar una concientización sobre los aspectos que se han venido identificando en este análisis y, sobre los cuales se pueden tomar acciones inmediatas para mejorar el nivel de confianza.

Tabla 20. Nivel de confianza sobre el servicio prestado por la Escuela, según la población.

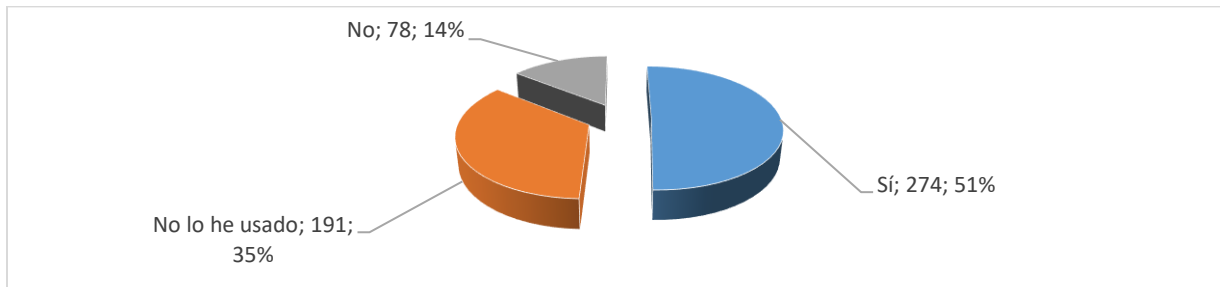
Nivel de confianza sobre el servicio prestado por la Escuela	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Cliente Interno % participación	Cliente Externo % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo			
Alto	7	5	131	144	287	43%	53%
Medio	4	6	52	61	123	36%	22%
Muy alto		4	58	36	98	14%	18%
Bajo			6	12	18	0%	3%
Muy bajo		2	6	9	17	7%	3%
Total general	11	17	253	262	543	100%	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Según los clientes internos (administrativos y docentes) el nivel mayor ponderado fue “alto” con un 43 %, seguido de un 36 % para el nivel “medio”, de lo que se puede deducir que, podrían existir aspectos asociados de índole administrativo que se relacionen con las facilidades para un fácil desempeño de las actividades de comercialización; en cuanto a los clientes externo (estudiantes y sin vínculo), su mayor ponderación fue para “alto” con un 53 % también seguido de “medio con un 22 %.

Figura 30. ¿El proceso para la matrícula al programa es considerado un canal de auto atención?



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de identificar algunas de los aspectos que resultan influyentes en la calificación del nivel de confianza, se realizó la pregunta asociada con la experiencia vivida en el proceso de inscripción y matrícula al programa de interés, encontrando como resultado que el 51 % de los encuestados consideran que este proceso sí es amigable y, lo invita a realizarlo como un canal de auto atención, mientras que el 14 % indica no, induciendo a la conclusión que este proceso no lo considera como canal de auto atención, por lo que los clientes requerirían un mayor acompañamiento por parte de la institución, en lo referente al proceso de comercialización.

Tabla 21. ¿El proceso para la matrícula al programa es considerado un canal de auto atención?, según la población.

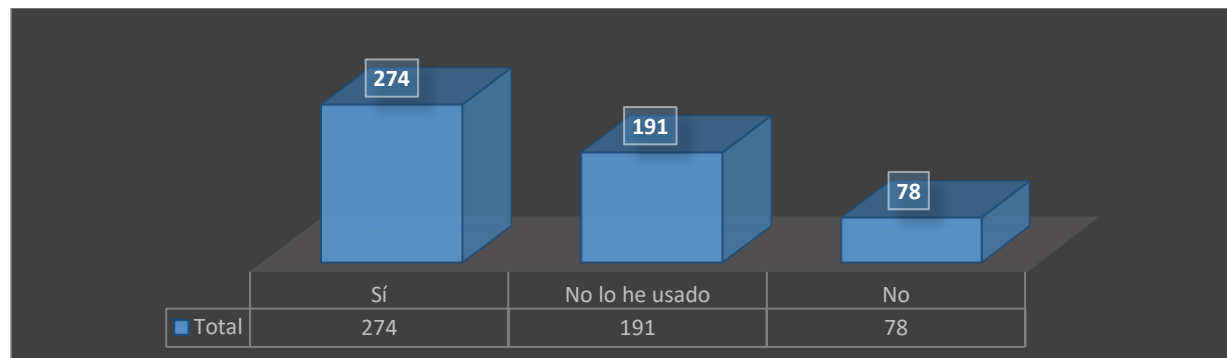
¿El proceso de matrícula, es considerado como un canal de autoatención?	Generación a la que pertenece el encuestado						Total general	Millenials % participación	Generación X	Centenials % participación
	Baby Boomers (1946-1964)	Centenials (Nacieron después del 2001)	Generación X (1965-1980)	Grandiosa (Nacieron entre 1901 y 1926)	Millenials (1981-2000)	Silenciosa (1927-1945)				
Sí	24	56	61		129	4	274	48%	44%	67%
No lo he usado	15	21	54		100	1	191	37%	39%	25%
No	5	7	25	1	40		78	15%	18%	8%
Total general	44	84	140	1	269	5	543	100%	100%	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Al realizar el análisis según los clientes internos y externos encuestados, se observa que las generaciones que mayor uso han hecho del proceso de matrícula a un programa y, que lo consideran como un canal de auto atención, son en su orden los *millennials*, seguido de generación X y, finalmente, los *centennials*; este hallazgo supone la necesidad de seguir desarrollando opciones a través del portal web que induzcan a mejorar la percepción de confianza, lo que podría repercutir en descongestionar otros canales de comunicación.

Por otra parte, el 35 % de los encuestados respondieron que “*no lo han usado*”, permitiendo identificar que son personas que se encuentran dentro del grupo poblacional que manifestaron interés por algún programa, pero no se matricularon por alguna razón, pero que resultan ser clientes potenciales para la oferta de programas de educación continuada.

Figura 31. Sentimiento de frustración con los canales de comunicación de la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Teniendo en cuenta que la Escuela mantiene sus interacciones con el público de interés, a través de cualquiera de los canales de comunicación dispuestos, se le preguntó a los encuestados respecto de la sensación de frustración que hubieran podido tener con cualquiera de ellos, en donde se obtuvo que, un 50 % han sentido frustración, lo cual genera un llamado a la definición de estrategias que puedan disminuir esta sensación en general. Esta respuesta se puede relacionar con la de la pregunta, “*¿con cuales canales de comunicación ha sentido frustración?*”, en donde se confirma que el “*correo electrónico*”, el “*portal web*” y, el “*Contact Center*”, son los que más molestia les generan, como se muestran en la tabla 22.

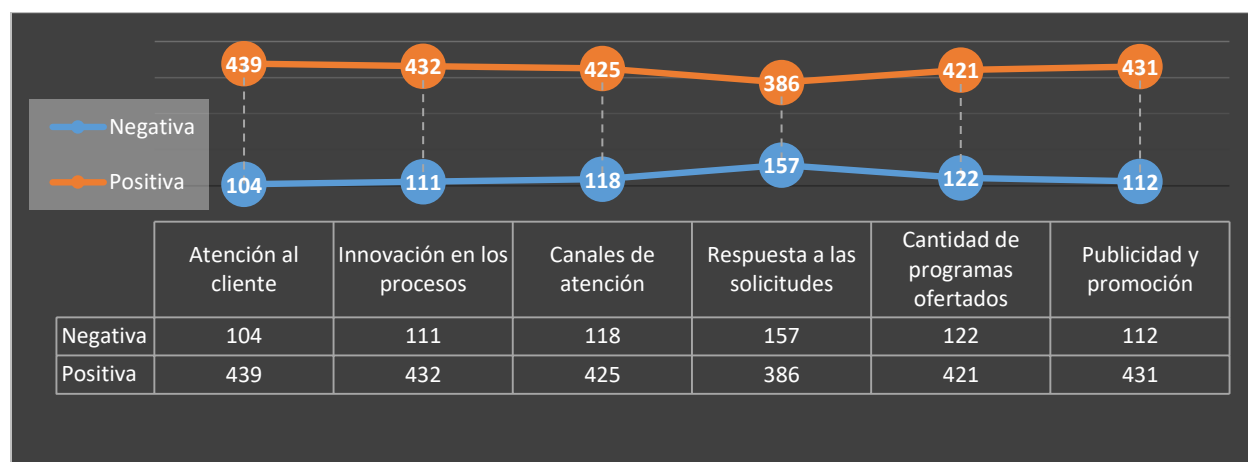
Tabla 22. Canales de comunicación más frustrantes.

Relación de los clientes con el canal que les genera frustración	Cliente Interno		Cliente Externo		Total general	Cliente Interno % participación	Cliente Externo % participación
	Administrativo	Docente	Estudiante	Sin vínculo			
Correo electrónico	3	1	22	28	54	33%	26%
Página Web Escuela	1	1	21	27	50	17%	25%
Contact Center Telefónico General	1		24	18	43	8%	22%
Otras áreas, diferentes CC		1	15	17	33	8%	16%
Otras áreas, diferentes CC	1		7	8	16	8%	8%
Todos	1		1	5	7	8%	3%
Presencial UGE	1	1		2	4	17%	1%
Total general	8	4	90	105	207	100%	100%

Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de comprender los aspectos que generan estas frustraciones, se le solicitó a los encuestados que clasificaran los aspectos de “atención al cliente”, “innovación de procesos”, “canales de atención”, “respuesta a las solicitudes”, “cantidad de programas ofertados” y la “publicidad y promoción” de los programas, de donde se puede observar que la mayoría fueron clasificadas como experiencias positivas en relación con los aspectos, sin embargo, se observó notablemente que la “respuesta a las solicitudes” está puntuando más alto como negativa, como se observa en figura siguiente.

Figura 32. Clasificación de aspectos según la experiencia vivida en el proceso.

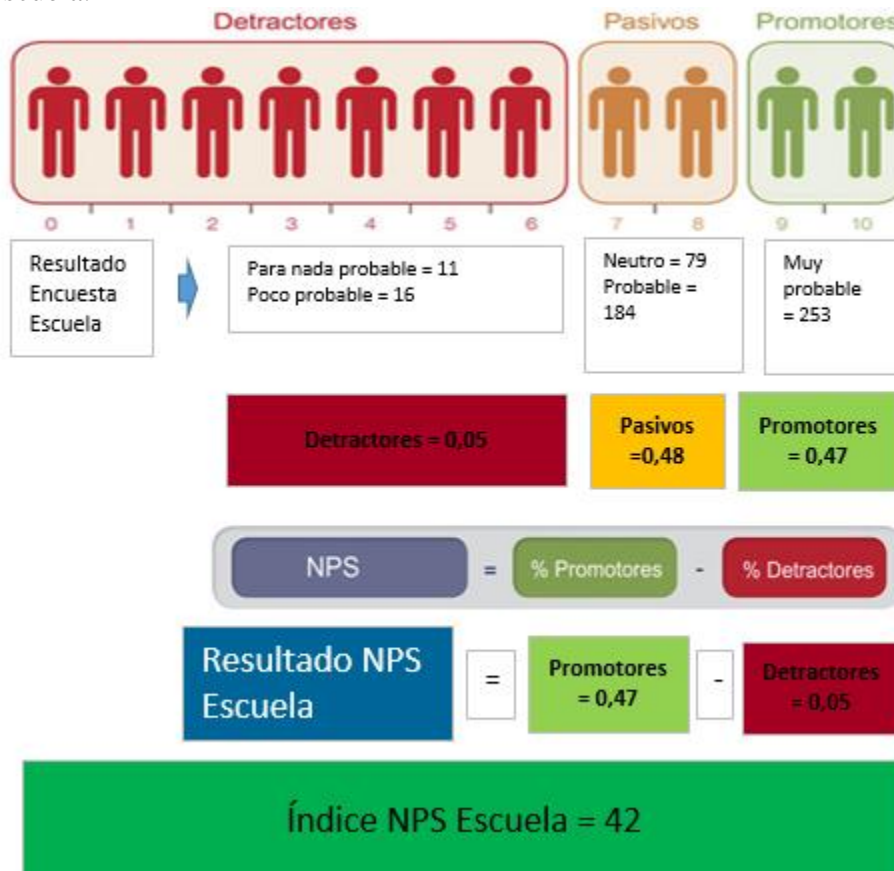


Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Con el fin de calcular el *Net Promoter Score* en la Escuela- NPS, que se define como “...un índice que mide la disposición de los clientes hacia la empresa, clasificándolos en tres grupos: Promotores, Pasivos y Detractores, en donde, los promotores son clientes cuyas experiencias con la empresa han sido por demás positivas y, están predispuestos a recomendar la marca; los pasivos son clientes cuyas experiencias han sido simplemente satisfactorias y, por tanto, se encuentran indiferentes a recomendar y, los detractores, el punto crítico de la interacción, son aquellos que han tenido una experiencia negativa y, por supuesto, no estarán abiertos a recomendar...” según el artículo *Making Experience* (2018); para los programas de educación continuada, en la encuesta se realizó la pregunta “¿qué tan probable es que recomiende a la Escuela para tomar programas de educación continuada?”.

Figura 33. Índice *Net Promoter Score* NPS de los programas de educación continuada en la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta

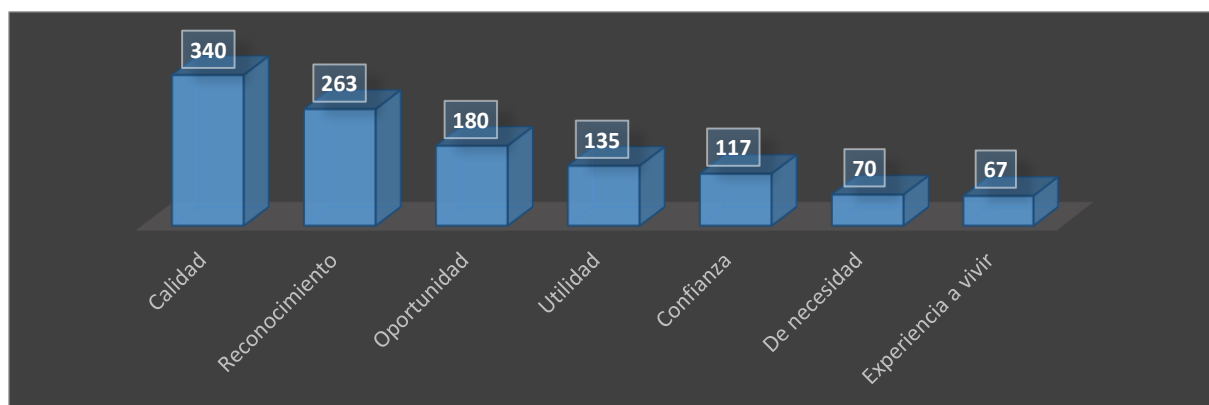
Con base en lo anterior, se puede visualizar cuál sería la posibilidad de recomendación de los programas de educación continuada que tendría la persona, basado en su experiencia vivida en la interacción con la Escuela; con las respuestas obtenidas, fue posible calcular el índice NPS

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

arrojando un resultado de 42, realizando el procedimiento que se muestra en la figura 33, ratificando que la comunidad académica actual que se consideran fieles a la marca Escuela, se encuentran dispuestos a recomendar los programas, sin embargo, es necesario incrementar el índice, dado que se considera excelente en disposición a la recomendación, cuando es mayor a 50.

Para poder comprender más a fondo los aspectos que conducen a ponderar el índice de recomendación en 42, se preguntó a los encuestados específicamente algunos que podrían ser sus expectativas más relevantes cuando entran en contacto con la publicidad que realiza la Escuela en su gestión de mercadeo y publicidad, como lo son: “*calidad del programa*”, “*reconocimiento institucional*”, “*oportunidad de tomar el programa*”, “*la utilidad que le brinde el programa*”, “*la confianza*”, “*la necesidad que se pueda despertar*” y “*la expectativa de la experiencia a vivir*” una vez sea tomado el programa, encontrando que los aspectos que mayor relevancia tienen son “*calidad del programa*” y “*reconocimiento institucional*” según se muestra en la figura siguiente.

Figura 34. Expectativas generadas por la publicidad realizada por la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

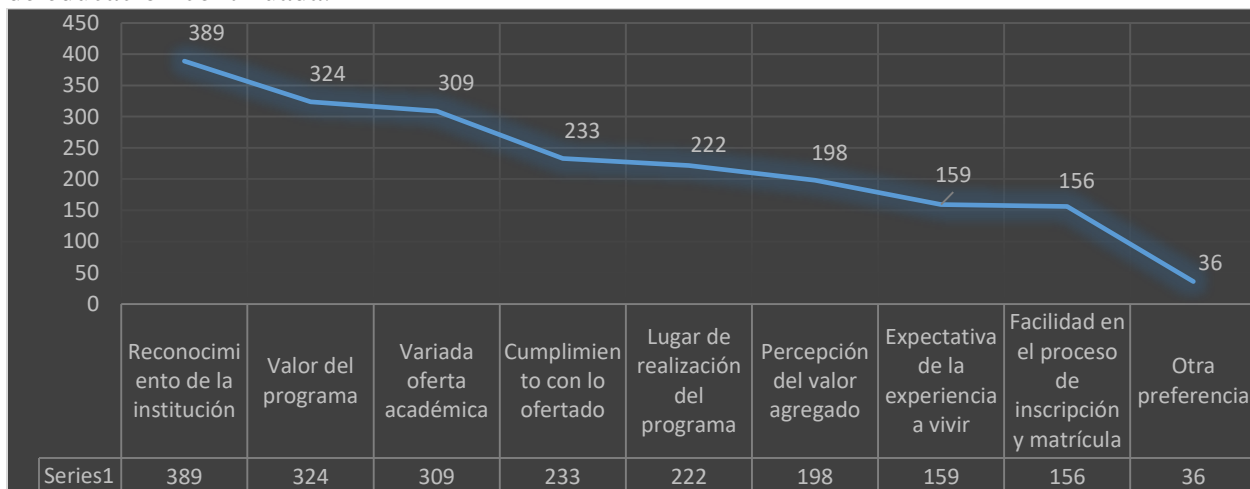
Cuando la persona se muestra interesada en cualquiera de los programas, deja sus datos para que la Escuela los contacte y les amplíe más información, es en este momento cuando las personas evalúan algunos aspectos sobre los cuales tienen mayor preferencia en el momento de elegir la institución para tomar su programa de interés y realizan sus comparaciones con otras ofertas en el mercado educativo.

En la figura siguiente, se puede observar que concuerda con las expectativas que tiene, que el “*reconocimiento institucional*” (389) es muy valorado en el momento de elegir la institución sin embargo, también se observa que “*el valor del programa*” (324 respuestas de

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

543) representa un 59 % de peso en su decisión de elección, se sugiere el valor de los programas es alto para su disposición y capacidad de pago, por lo que se podría revisar la estructura de costos que se tiene actualmente para el presupuesto de cada programa ofertado de educación continuada.

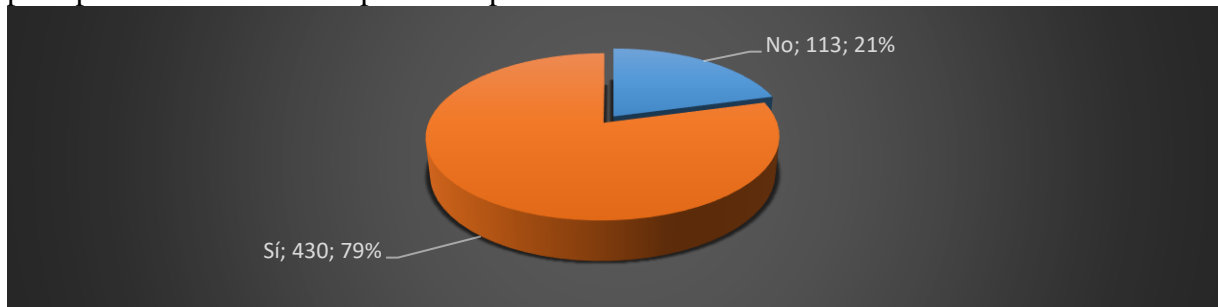
Figura 35. Preferencias evaluadas por el cliente para elegir la institución, para tomar programas de educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Complementariamente con los resultados a las preguntas anteriores, se pretendió explorar si las experiencias vividas en la Escuela con anterioridad en cualquiera de las interacciones que la persona pudiera tener influían sobre la percepción de los servicios prestados por la Escuela, a lo cual los encuestados respondieron que SI influyen en un 79 % y que NO en un 21 %. Esto permitió comprender que, es necesario tomar en cuenta los hallazgos en las anteriores preguntas y proponer acciones tangibles que fomenten la generación de experiencias positivas.

Figura 36. Ponderación de la percepción de influencia de las experiencias anteriores sobre la percepción de los servicios prestados por la Escuela.

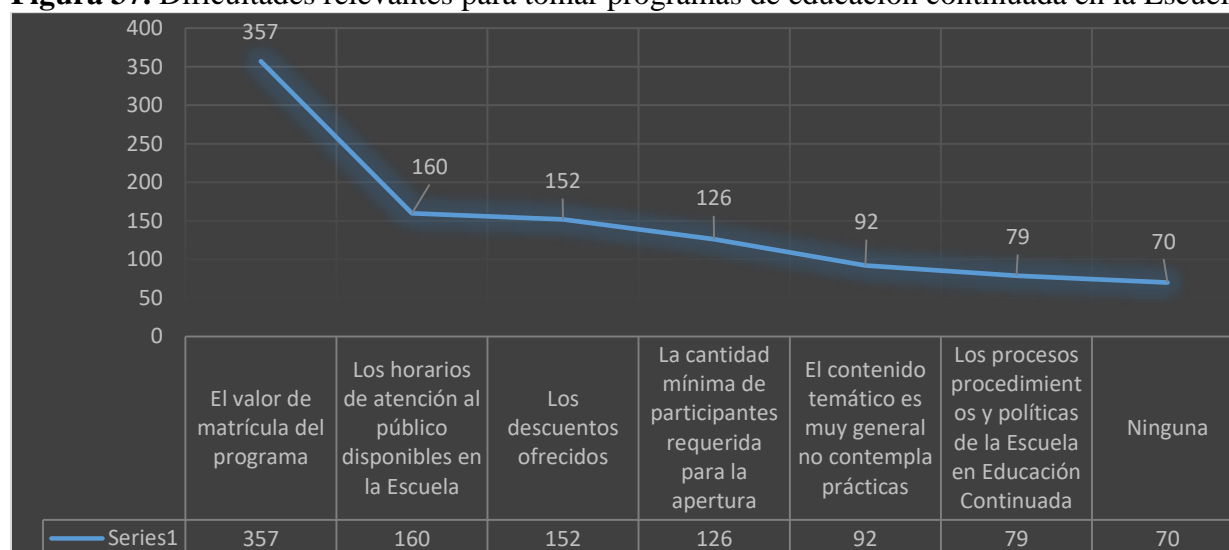


Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Por último, se indagó al respecto de los aspectos que consideraban eran mayormente los que les generan dificultad para tomar programas de educación continuada en la Escuela, en donde la mayor dificultad es “*el valor de matrícula del programa*”, este se vuelve determinante para no elegir la Escuela y, buscar los mismos contenidos temáticos en otras instituciones educativas que resulten más económicas y con similares atributos de programa, apreciación que se encuentra contenida en los comentarios de algunos clientes en CRM y, que, con esta pregunta se pretendió explorar más en detalle.

Figura 37. Dificultades relevantes para tomar programas de educación continuada en la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

5.2. Análisis de variables según los bloques de evaluación.

Los resultados obtenidos en la encuesta permiten dar respuesta a la pregunta de investigación al identificar cuáles aspectos dentro de la experiencia del cliente actual, generan impacto en el proceso de comercialización y, permitieron conocer los atributos de los programas que las personas evalúan para tomar su decisión, además de las expectativas de servicio en los diferentes puntos de contacto, tomando como base sus motivaciones y valoraciones, y así, poder identificar los aspectos que deben ser tenidos en cuenta en la creación de la estrategia para la nueva oferta virtual de programas de educación continuada en la Escuela, estos se analizarán a continuación, relacionando algunos que, se consideraron son importantes, para así, explorar más en profundidad la experiencia del cliente. De este modo se procedió a plantear las siguientes relaciones:

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

1. Calidad en la prestación de los servicios en relación con el nivel de satisfacción general percibida.
2. El comportamiento institucional y la satisfacción general del cliente en relación con el cumplimiento de las expectativas.
3. La experiencia del cliente en relación con la lealtad a la marca Escuela.

Posteriormente al análisis de estas relaciones entre variables, se continuó con la revisión de las herramientas diagnósticas como el *Business Model Process-Lienzo Canvas* teniendo en cuenta que, los programas virtuales son nuevos en la Escuela y, requieren la visión del desarrollo de un “modelo de negocio” para identificar los recursos necesarios para su puesta en funcionamiento. Así mismo, con la herramienta de Rueda de *Lids* que colaboró con el planteamiento de la innovación en el programa, partiendo del concepto actual de desarrollo de nuevos programas presenciales de educación continuada; estas herramientas permitieron el diagnóstico de la situación actual, tomando como base los aspectos relevantes que se identificaron, resultado de las respuestas de la encuesta aplicada en campo.

Resultado de la aplicación de estas herramientas y de los hallazgos, se procedió a la validación de los mapas de experiencia con las herramientas *Customer Journey Map* y el *Service Blueprint* de educación continuada, base sobre la cual se construyó la propuesta en el plan de intervención.

A continuación, se presenta la descripción de las relaciones entre variables, seguido la presentación de las herramientas de diagnóstico y, finalmente, los mapas de experiencia construidos una vez realizada la triangulación de los datos hallados.

5.2.1. Calidad en la prestación de los servicios en relación con el nivel de satisfacción general percibida.

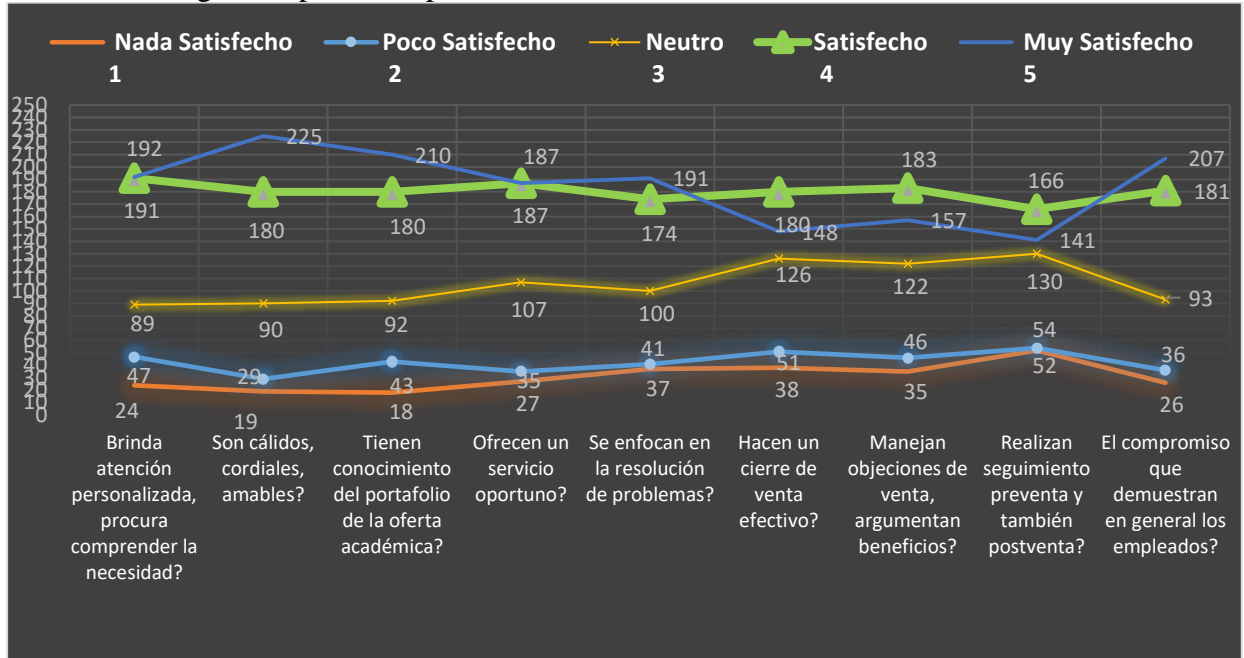
Al relacionar la satisfacción general percibida respecto de la calidad de los servicios según los aspectos evaluados en la Escuela y, que se presenta en la siguiente figura, se observa que la calidad con la que se ejecutan algunas actividades de cara al cliente, tales como la “*atención personalizada, procurando comprender la necesidades*” y “*que el personal de servicio es cálido, amable y cordial*”, se encuentran con calificaciones altas, permitiendo deducir que el servicio al cliente en general es satisfactorio, y por consiguiente, el cliente se siente “*Muy satisfecho*” con el nivel de compromiso reflejado por los empleados de la Escuela.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

De la misma manera, se identifican aspectos que son inherentes al “*conocimiento del portafolio académico*” que le permiten al personal encargado del servicio y la comercialización de los programas realizar una mejor gestión comercial como oportunidades de mejoramiento, al observar las puntuaciones de “*Satisfecho*” con calificación de 4, en los aspectos de “*ofrecer un servicio oportuno*”, “*enfoque de resolución de problemas*”, y competencias comerciales claves en el personal, que deben ser mejor desarrolladas tales como “*hacer cierre de venta efectivo*”, “*manejar objeciones de venta, argumentando beneficios*”, que colaboren con las habilidades de servicio al cliente que ya poseen, apuntando a mejorar el cumplimiento de las expectativas, cuando realicen “*seguimiento de preventa, y también posventa*”.

Lo anterior supone que, la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción pueden tener relación, y podría decirse que, entre mayor calificación a los aspectos de calidad en el servicio, la satisfacción del cliente podría ser mayor, esto apoyado con el índice de satisfacción CSAT hallado en la Escuela (70), sin embargo, se sugiere implementar acciones que permitan la medición de la satisfacción en tiempo real en los diferentes puntos de contacto, para identificar cuáles de ellos requieren mayores intervenciones. Para esto, se puede partir de la calificación obtenida en cada punto de contacto según la usabilidad para la gestión de programas de educación continuada, que mayormente fue el portal web (376 respuestas), el correo electrónico (213) y el *Contact Center* (164), ratificando que los canales digitales y telefónico son los de mayor uso en el servicio prestado.

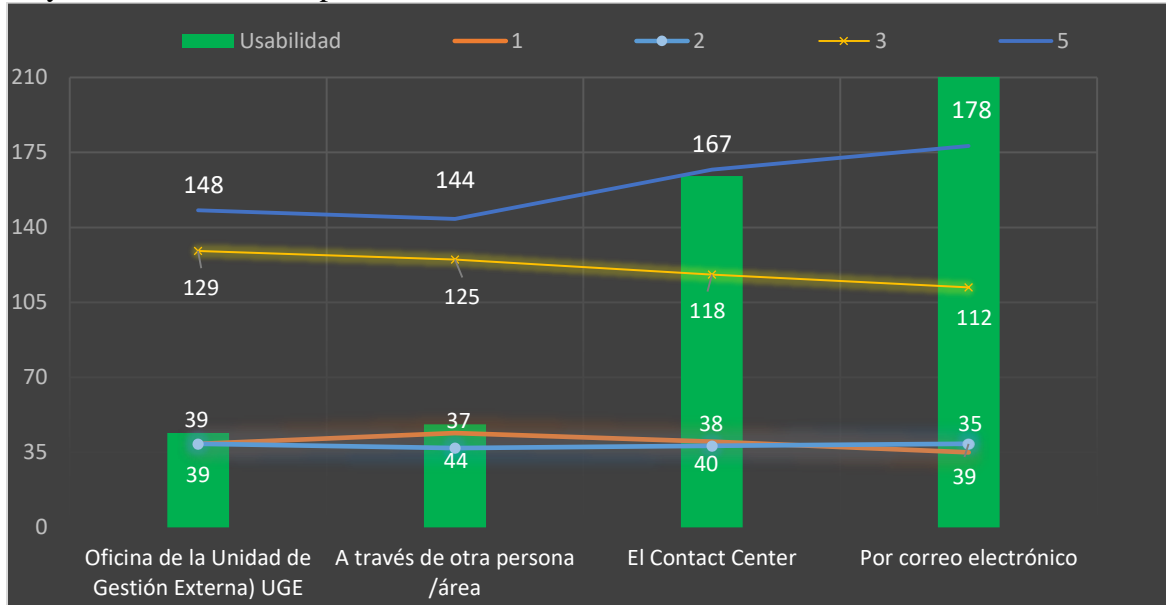
Figura 38. Comparativo de la calificación del personal según aspectos claves en el servicio, con la satisfacción general percibida por el cliente.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Comparando la usabilidad de los puntos de contacto, con la calificación de cada uno de ellos otorgada por los encuestados, como se muestra en la figura siguiente, se observa que el correo electrónico es el canal digital más usado y preferido por las personas, a través del cual se recibe y envía información con fines de comercialización y/o solicitud de atención inquietudes; este canal es acompañado del *Contact Center*, a través del cual, de forma telefónica un asesor contacta al cliente para realizar seguimiento de los procesos que pueda llevar; sin embargo, muchos de los registros que se encuentran en el CRM no logran ser contactados y, por ello, el asesor utiliza el envío de correo electrónico para dejar constancia e informar el motivo de la llamada, generando incremento en las actividades de relacionamiento con el cliente.

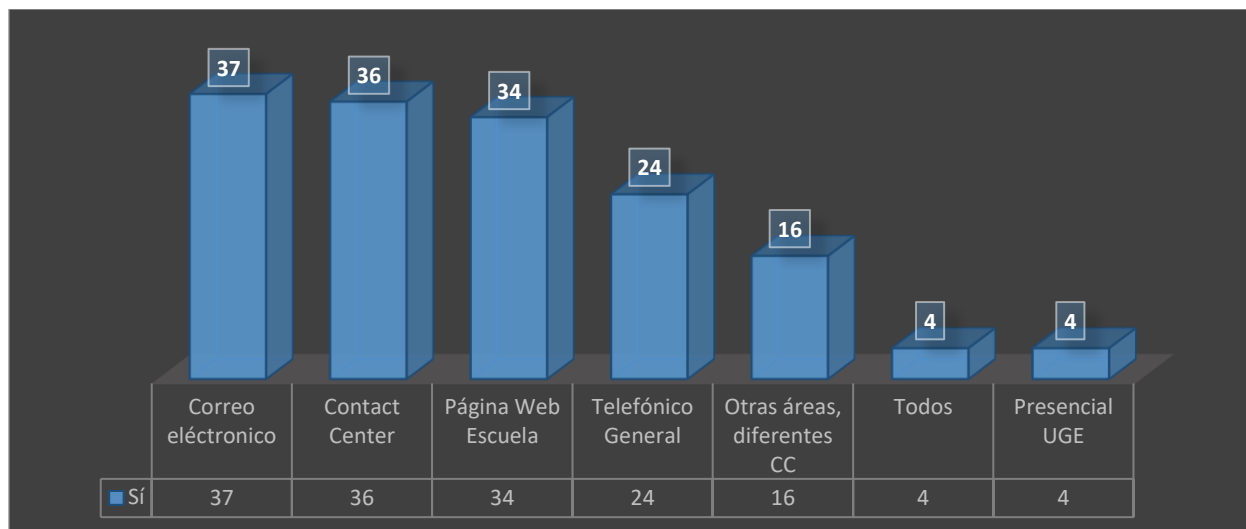
Figura 39. Comparativo de la calificación del servicio prestado en los puntos de contacto, con la mayor usabilidad de los puntos de contacto.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Por lo anterior, se hace evidente que a pesar de ser dos canales diferentes, se identifica que detrás de estos debe existir una persona que brinde el soporte necesario a las solicitudes, o en su defecto, implementar estrategias de automatización, como por ejemplo un *chatbot* que utilice inteligencia artificial y que, responda de manera automatizada y rápida las inquietudes del cliente en el momento en el que él lo requiera, de este modo, se le quitará carga operativa al asesor del *Contact Center* y, solo aquellas en las que no pueda dar respuesta el *chatbot*, se las derive para que las atienda. Así mismo, el tiempo disponible de cara al cliente, será las 24 horas de los 7 días de la semana, permitiendo mejorar la satisfacción por mejorar la solución a inquietudes, aspecto determinado en los resultados de las encuestas como falencia en el servicio prestado por la Escuela. Como complemento, es necesario capacitar al personal que se encontrará como soporte en los procesos que no son visibles para el cliente, pero tienen contacto con él a través de los canales digitales, este deberá seguir los protocolos de servicio y, cumplir los tiempos y movimientos que se planteen en el proceso de gestión, con miras a cambiar la percepción que tiene el cliente sobre la frustración que le generan estos; se reitera, el correo electrónico al ser el preferido tanto por el clientes interno como el externos según los encuestados y, en el cual la Escuela actualmente al no lograr atender a tiempo todos los requerimientos por este canal, es percibido como el más frustrante.

Figura 40. Canales más frustrantes en la Escuela para la gestión de educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Derivado de lo anterior, y teniendo en cuenta que el portal web es el canal más usado por los clientes internos y externos según los encuestados, debido a que todas las actividades de promoción, inscripción y matrícula son canalizadas por la página de la Escuela, era importante comprender la percepción sobre el proceso asociado a la inscripción y matrícula, confirmando que lo consideran “fácil” (183) y “les genera confianza” (47). Sin embargo, se encontraron puntuaciones muy bajas a la apreciación “es informativo sobre el paso a seguir” (36) y “es intuitivo” (25), por lo que se sugiere, desarrollar un diseño visual más intuitivo que contemple la explicación de los pasos a seguir en el proceso de inscripción y pago del programa de interés, de tal forma que el proceso se convierta en un canal de auto atención y que descongestione otros canales disponibles, con la posibilidad de convertir al 14 % de los encuestados que mencionaron “no lo consideraban como auto atención”, según la figura 30, pág.107.

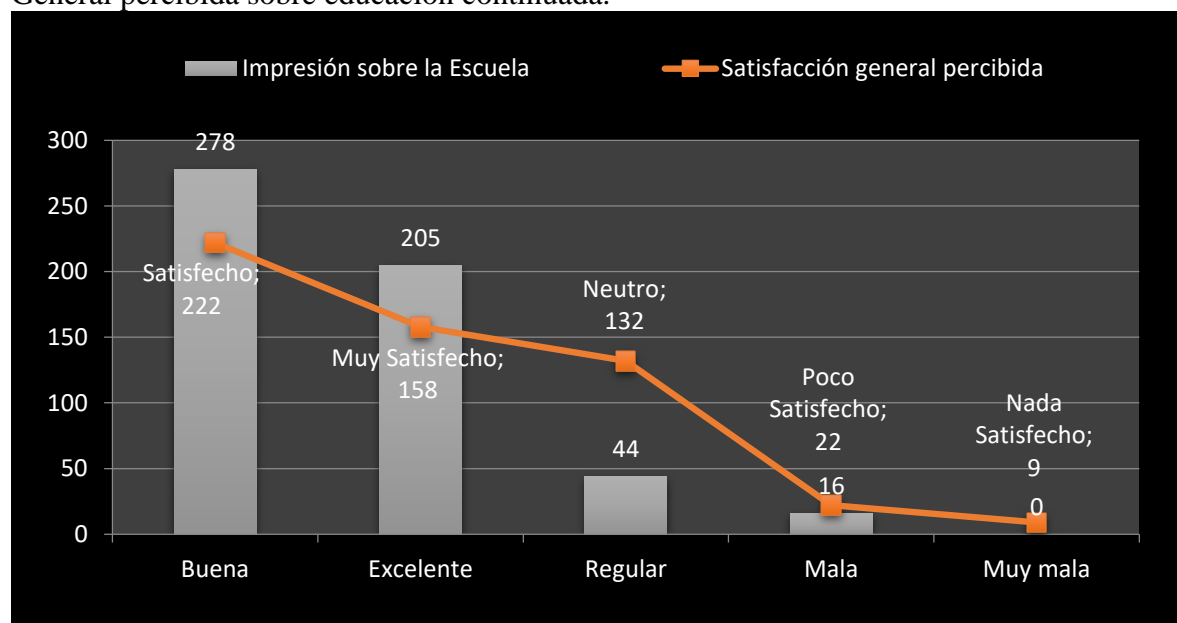
5.2.2. El comportamiento institucional y la satisfacción general del cliente en relación con el cumplimiento de las expectativas.

Con este análisis se pretende poner de manifiesto que los lineamientos impartidos dentro del direccionamiento estratégico institucional son un aspecto importante en la satisfacción de las clientes internos y externos de la Escuela, puesto que, basado en las disposiciones como por ejemplo políticas de descuentos, lugares de realización de los programas, los procesos que se definen para la comercialización, entre otras, hacen que las personas se formen una impresión

general de la institución; esto por cuanto, los clientes internos y externos según los encuestados, realizan interacciones a través de cualquier punto de contacto, obteniendo información y atención a sus requerimientos y, de donde posteriormente, las personas concluyen indicando los niveles de satisfacción según como se hayan sentido durante el proceso. Es así, como se muestra en la figura siguiente que, al analizar los resultados 278 encuestados manifiestan tener una buena impresión de la Escuela, pero 222 se encuentran en un nivel “*Satisfecho*”. Del mismo modo, 205 indican tener una impresión “*excelente*” pero, solo 158 se encuentran “*Muy Satisfechos*”. Diferente sucede con los 132 que manifestaron tener una impresión “*regular*” pero, se encuentran “*neutros*” ante la confirmación de satisfacción.

De la anterior comparación realizada entre las variables, se observa la relación existente entre lo que piensan las personas de la Escuela y, luego, de tener contacto con sus procesos, los empleados y los programas académicos, el nivel de satisfacción decrece, por lo que, se sugiere analizar en profundidad los aspectos que influyen en este decrecimiento y, que, podrían afectar el reconocimiento institucional en el ámbito educativo, en un próximo estudio cuantitativo.

Figura 41. Comparativo de la primera impresión que tiene de la Escuela frente a la Satisfacción General percibida sobre educación continuada.



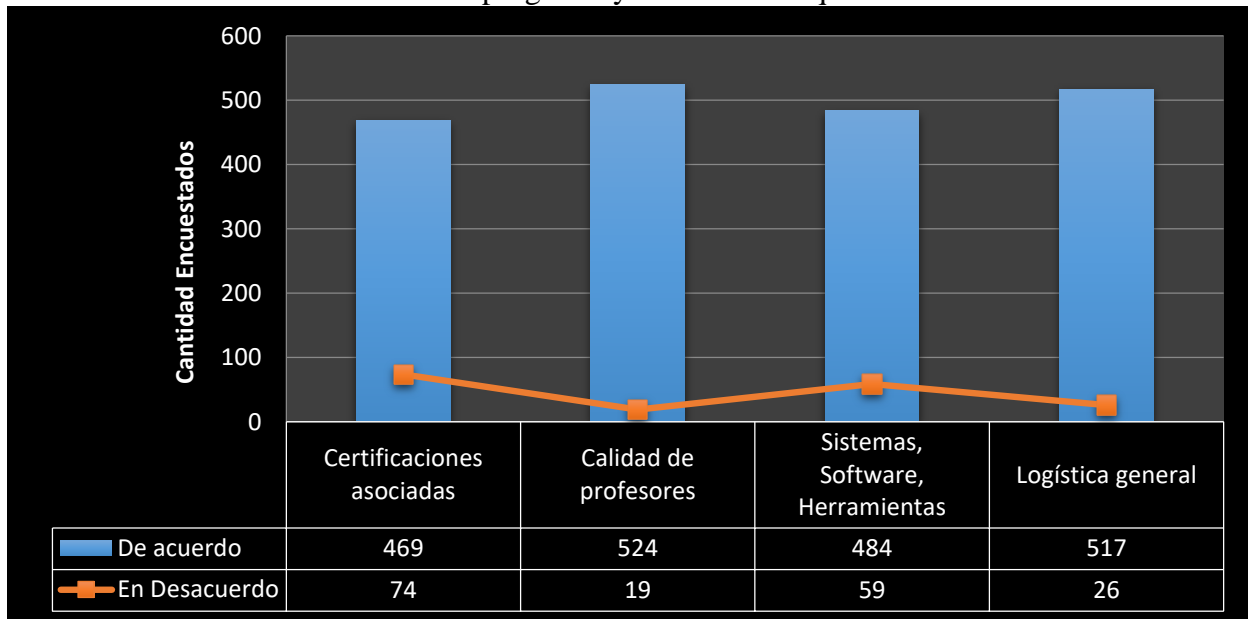
Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de visualizar en esta primera instancia, las causas probables a las que se puedan atribuir el anterior comportamiento mencionado, se analizan los atributos de los programas de educación continuada que los encuestados mencionaron como determinantes para tomar la

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

decisión de matricularse en el programa de su interés, encontrándose que el promedio de los 4 atributos evaluados el 92 % de los encuestados consideran que son muy importantes, generando la recomendación que, estos deben ser considerados dentro del diseño y planeación de la oferta de programas de educación continuada, según se muestra en la siguiente figura.

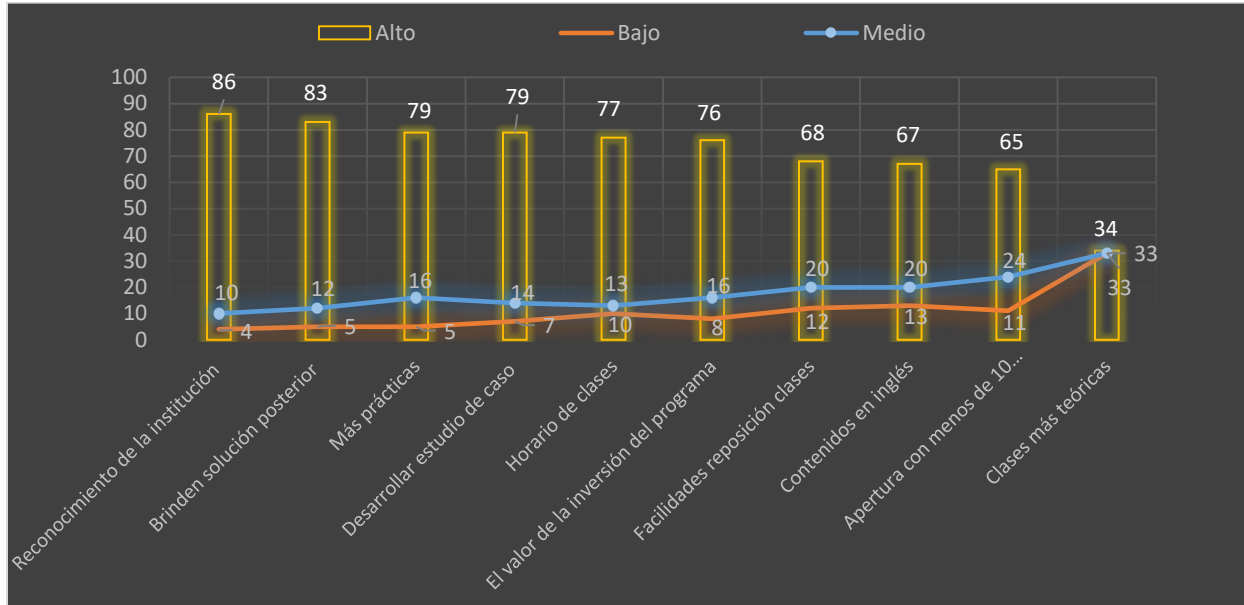
Figura 42. Comparativo de los atributos de programa que son determinantes para el cliente, y sobre los cuales toma la decisión del programa y la institución que lo ofrece.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Continuando con el análisis de las causas probables en la reducción de satisfacción, se contemplaron dentro de este estudio el grado de importancia de otros aspectos que son evaluados por los encuestados en el momento de elección de la institución para tomar su programa de interés, según se muestra en la figura siguiente y, se deduce que, si los atributos del programa esperados por el cliente, son contemplados dentro del diseño del mismo, brindarán una mayor oportunidad de aceptación y matrícula al programa.

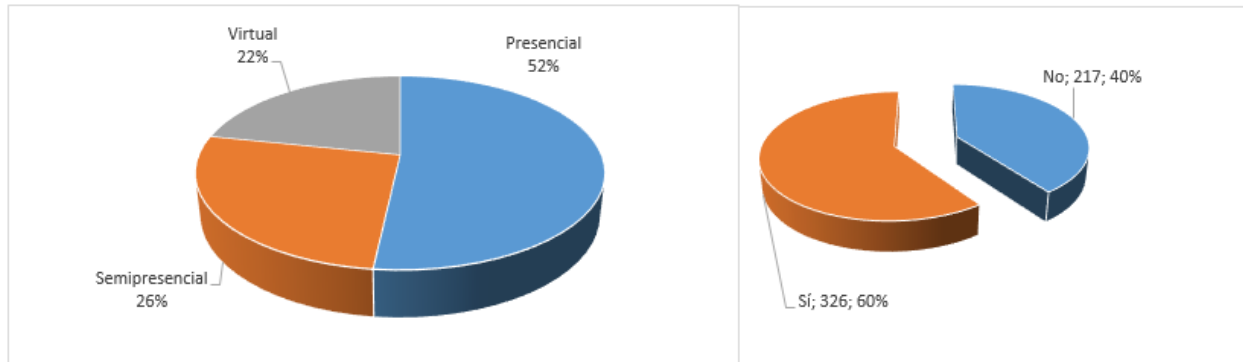
Figura 43. Grado de importancia de aspectos evaluados para tomar la decisión de elección de la institución.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Tomando como base lo mencionado en el marco de referencia, al respecto de la decisión de la Escuela en dar inicio a la virtualización de algunos contenidos académicos, dentro de la encuesta se formuló la pregunta “*Si tuviera la oportunidad en este momento de tomar un programa de educación continuada en el tema que más le interesa, preferiría tomarlo en modalidad: presencial, semipresencial y virtual*”, con el fin de revisar la viabilidad e interés sobre programas virtuales dentro del grupo poblacional existente en la Escuela y, a los cuales serían la primera opción de oferta, en dónde se obtuvo una respuesta contundente del 48 % manifestando preferir tomar los programas de educación continuada en modalidad virtual y semipresencial, y un 52 % que prefiere mantenerse en la modalidad presencial. De lo anterior, se puede deducir que la innovación en este tipo de programas, podría tener una gran aceptación, siempre y cuando se tengan contemplados los atributos de preferencia y los aspectos de elección de programas, además de escuchar al cliente y así realizar el diseño de la oferta académica de educación continuada, dado que actualmente se encuentra en un 60 % (ver figura 26, pág.101).

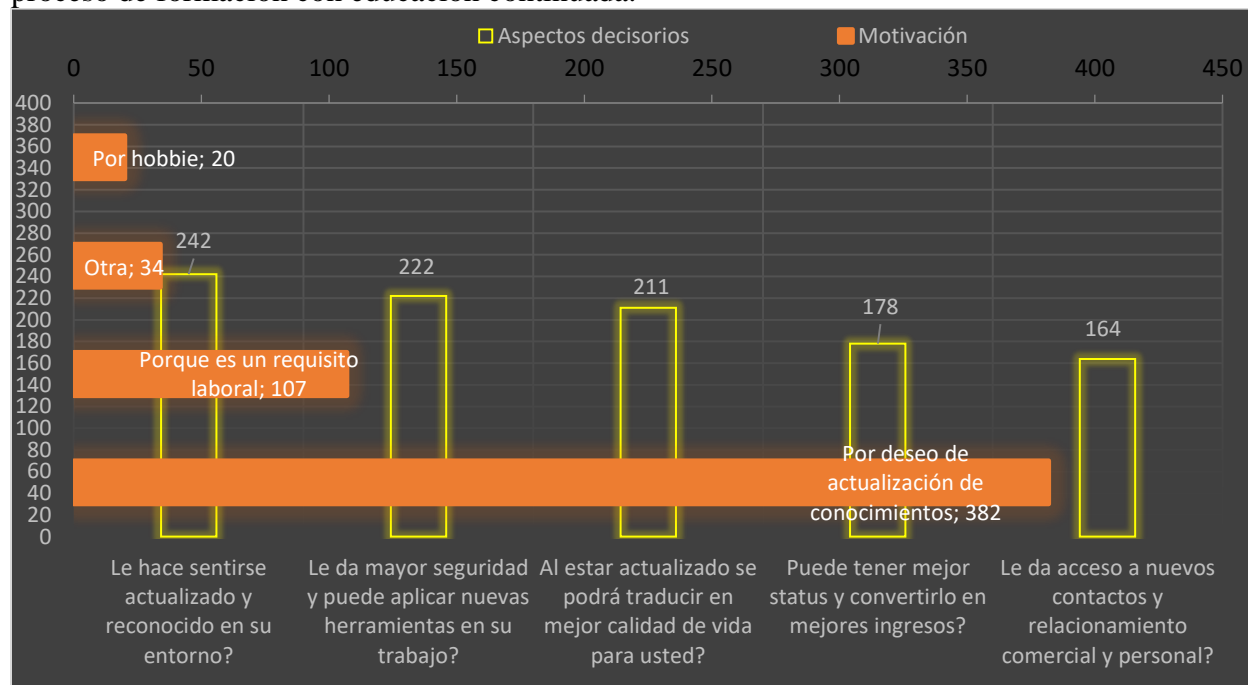
Figura 44. Preferencia de modalidad para tomar programas de educación continuada y, manifestación del cliente de sentirse escuchado y participe en las decisiones de la oferta académica de educación continuada en la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de diseñar programas de educación continuada que cumplan las expectativas del público interés, es importante conocer cuáles son las motivaciones que los llevan a buscar información, no solo en la Escuela sino en otras instituciones educativas, además de tener en cuenta los aspectos decisorios que llevan a la persona a elegir una u otra institución. De este modo, según las respuestas obtenidas en la encuesta, en la siguiente figura se observa que la motivación de *“deseo de actualización de conocimientos”* (382 respuestas), seguida de *“porque es un requisito laboral”* (107), se hace transversal a los aspectos decisorios que tiene la persona cuando piensa en continuar con su formación académica, ratificando que las mayores motivaciones del cliente interno y externo en la Escuela es *“sentirse actualizado y reconocido en el entorno laboral”*, generándole *“mayor seguridad porque puede aplicar nuevas herramientas en su trabajo”*.

Figura 45. Comparativo de la motivación frente a los aspectos decisorios, para continuar con el proceso de formación con educación continuada.

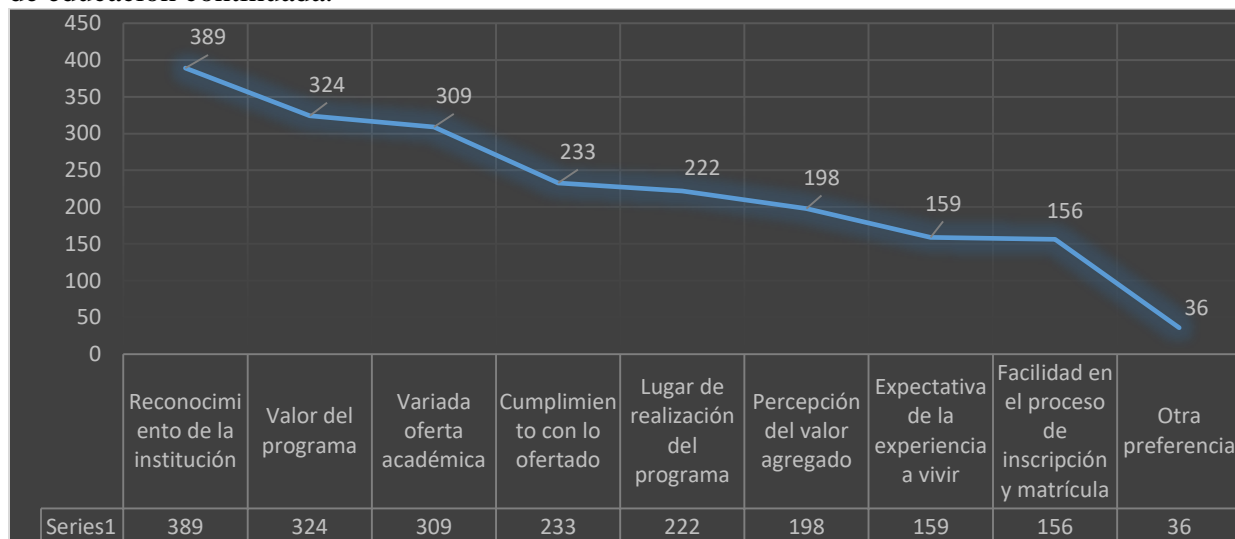


Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Según los resultados de la encuesta, la mayor motivación de la persona para continuar con su proceso de formación con programas de educación continuada, es el “*deseo de actualización, enfocado en requerimientos laborales*” por lo que, no solo se deben tener en cuenta los atributos del programa en sí, sino también las políticas institucionales, que coadyuvan en el cumplimiento de las expectativas de los clientes, cuando se alinean sus preferencias en el momento de elegir la institución en donde realizarán el programa; una de las preferencias con mayor puntuación es el “*reconocimiento de la institución en el tema del programa*” (389 respuestas), seguido por “*el valor de matrícula*”(324), indicando además, con una puntuación de 309 respuestas que consideran preferente que la institución “*tenga una variada oferta académica*”.

Al observar en la figura siguiente, existen otras preferencias tales como “*el cumplimiento con lo ofertado*”, “*el lugar de realización*”, “*la percepción del valor agregado*”, “*la expectativa de experiencia a vivir*” y “*la facilidad del proceso de matrícula*” que obtuvieron un menor puntaje, siendo probable que las personas consideren son características que deben estar implícitas en el diseño del programa y no considerarlas como diferenciadoras.

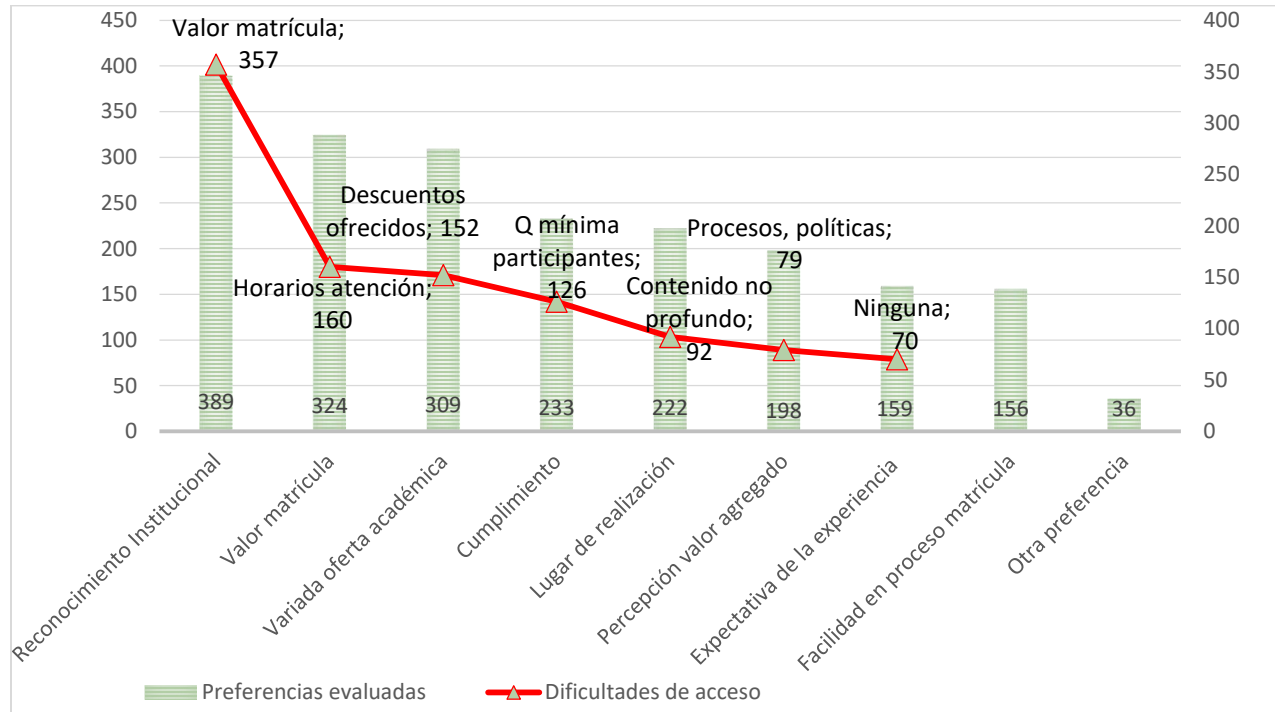
Figura 46. Preferencias evaluadas por el cliente para elegir la institución, para tomar programas de educación continuada.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Con el fin de analizar las preferencias de elección de la institución, que tuvieron un mayor puntaje según los encuestados, se pudo identificar que de los aspectos considerados como dificultades de acceso para tomar programas en de educación continuada en la Escuela, son: “*el valor de matrícula de los programas*” (357), seguido de los “*horarios de atención al público disponibles en la Escuela*” (160), además de los “*descuentos ofrecidos*” (152) acompañando de “*el requerimiento de la cantidad mínima de participantes para la apertura del programa*” (126), de igual manera se ponderan otras dificultades en menor proporción como lo son “*el contenido temático es muy general y no contempla prácticas*”, (92), “*los procesos, procedimientos y políticas en educación continuada*” (79), así como también, 70 encuestados manifestaron no tener “*ninguna*” dificultad para acceder a los programas de educación continuada en la Escuela. (Ver figura 47).

Figura 47. Comparativo de las preferencias evaluadas por el cliente para elegir la institución frente a las dificultades de acceso que tiene con los programas de educación continuada en la Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

De lo anterior, se puede deducir que la Escuela no está cumpliendo una de las expectativas más alta que tienen las personas, al respecto del “valor de la matrícula” dado que este mismo aspecto es considerado la mayor dificultad de acceso a la Escuela, lo cual podría mitigarse con los “descuentos ofrecidos” y, que, se encuentran disponibles para ayudar en la comercialización de los programas de educación continuada, sin embargo, los encuestados consideran en un 32 % que “no son atractivos”, razón por la cual, podrían considerarse las sugerencias que los encuestados han indicado en la encuesta.

5.2.3. La experiencia del cliente en relación con la lealtad a la marca Escuela.

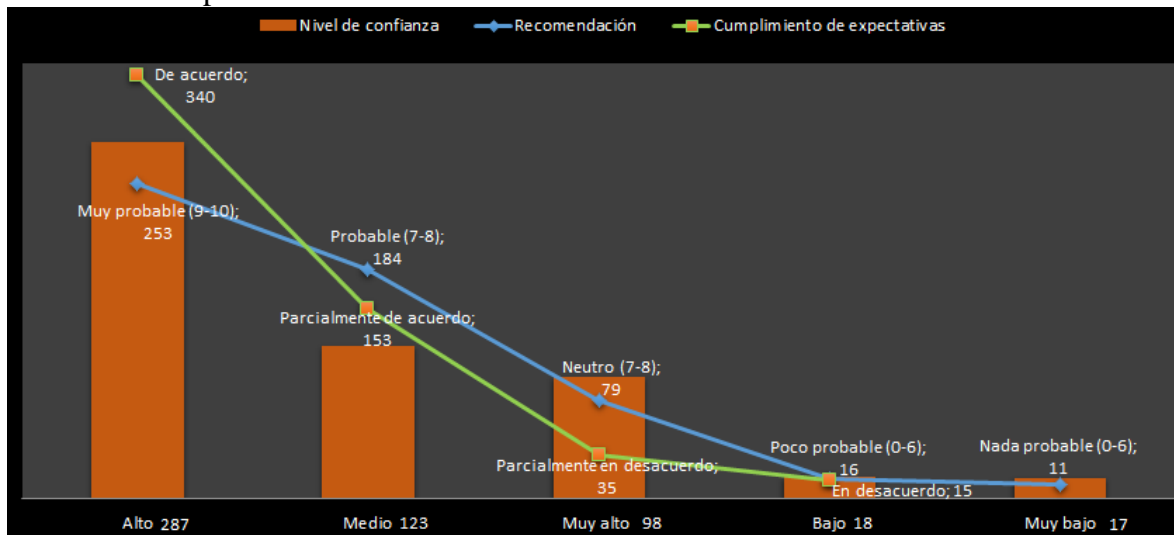
Para lograr una eficaz planeación de experiencias positivas y reducir las negativas, es necesario enfocarse en el cliente, escuchar más al cliente, no necesariamente a través de encuestas, sino en la constante observación del desarrollo normal de actividades de operación, comprendiendo lo que los clientes quieren, cómo lo quieren, con qué se sienten satisfechos, qué les genera una experiencia positiva y que les disgusta, entre otras.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Basado en lo anterior, el bloque de evaluación de servicio contempló algunas de estas preguntas orientadas a tener un mayor conocimiento del cliente actual, con el fin de poder definir las estrategias que permitan la retención y fidelización de la comunidad estudiantil existente, así como, tener mejores herramientas para abordar a las personas que han mostrado interés en los programas de educación continuada con una nueva oferta académica.

Al realizar el comparativo de los indicadores de “*Nivel de Confianza*” en relación a la disposición de “*Recomendación de la marca Escuela*” y la percepción del “*Cumplimiento de las Expectativas*” como se muestra en la figura siguiente, se observa que, entre más confianza tienen las personas en los programas (287) y sus expectativas de calidad han sido cumplidas (340), estos manifiestan en un 63 % (253) estar dispuestos “*muy probablemente*” a recomendar la marca; seguido en la escala de confianza está el nivel “*medio*” (123) y en el cumplimiento de la expectativa de calidad están “*parcialmente de acuerdo*” (153) sin embargo, un 28 % indican que “*es probable*” que recomienden la marca, esto puede ser debido a que como su confianza no es tan alta, pero sus expectativas se cumplen, podrían orientar la recomendación, a diferencia del siguiente nivel en la escala de confianza en la Escuela que es “*Muy alto*”, es decir que las 98 personas que confían “*Muy alto*” en la calidad, pero el cumplimiento de sus expectativas ha sido “*parcialmente de acuerdo*” (35) indican estar “*neutros*” (79) en el nivel de recomendación, probablemente no se sienten seguros de recomendar la marca por su experiencia vivida.

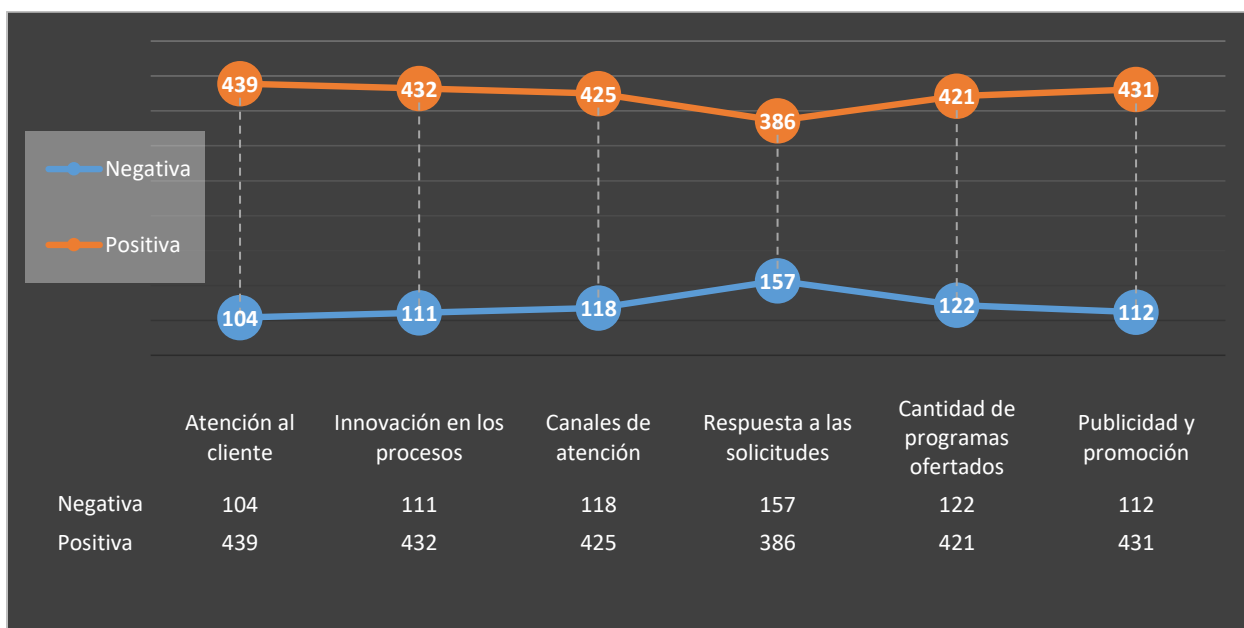
Figura 48. Comparativo del nivel de confianza frente al cumplimiento de las expectativas y la relación con la posibilidad de recomendación de la marca Escuela.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

El anterior resultado se puede ratificar con la clasificación de las experiencias vividas por los encuestados, en positivas y negativas según los aspectos de: “atención al cliente”, “innovación en los procesos”, “canales de atención”, “respuesta a las solicitudes”, “cantidad de programas ofertados” y, “publicidad y promoción”, que se muestran en la figura siguiente, en dónde se puede visualizar que, son más las experiencias positivas percibidas en general, sin embargo, se muestra una importante tendencia a puntuar de negativas la “respuesta a las solicitudes” (157), de lo que se podría deducir que en general; las acciones estratégicas de la Escuela no se encuentran orientadas en la satisfacción de la persona.

Figura 49. Clasificación de los aspectos según las experiencias vividas.



Fuente. Cálculos propios, resultados de la encuesta.

Según estos resultados, en general el 79 % de los encuestados indicaron que “la percepción que tiene de los servicios que le presta la Escuela, se ha visto influenciada por experiencias anteriores, cuando ha tenido interacción con las personas de la Escuela, sus procesos y programas”.

De igual forma, resultó importante indagar sobre las expectativas generadas por la publicidad realizada por la Escuela, para la difusión y promoción de sus programas, sobre los aspectos de “calidad”, “reconocimiento”, “oportunidad”, “utilidad”, “confianza”, “De necesidad” y “expectativa de experiencia a vivir”, de donde se corroboró que la “calidad” (340) y el “reconocimiento” (263) institucional son aspectos muy importantes que caracterizan a la

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Escuela y despiertan interés en las personas. Sin embargo, se debe procurar generar mayores expectativas en aspectos como “*utilidad*” (135), “*despertar la necesidad*” (70) y “*expectativa de experiencia a vivir*” (67) pues, estas sí son desarrolladas y posicionadas en la mente del interesado, podrían ser prospectos que tomen la decisión de matrícula de una forma más rápida, optimizando los canales de comunicación y los procesos operativos que la Escuela ha dispuesto para la comercialización de la oferta de educación continuada. (Ver figura 34 pág. 109).

5.3. Análisis de fuentes secundarias y la identificación de oportunidades de mejora.

Mediante la exploración de los comentarios y sugerencias contenidos en CRM *Segar*, de los individuos que conformaron el grupo poblacional de este estudio, se puede tener una aproximación del diagnóstico de la actual oferta académica de educación continuada, teniendo en cuenta variables como atributos del programa y sus servicios asociados, que derivan la posibilidad de innovación para transformarse en virtuales, al igual que, los procesos que los soportan. Al cotejar la información de las fuentes secundarias evaluadas con los resultados del presente estudio, se podrá de una forma más cercana, evaluar las estrategias que se puedan proponer para la oferta de programas virtuales de educación continuada en la Escuela y, su creación de valor para la comunidad en general.

Resultado de la aplicación de la encuesta y el análisis de los resultados obtenidos, dio lugar a comprender aspectos que son relevantes para los clientes internos y externos encuestados, interesadas en los programas de educación continuada en la Escuela, además de identificar las variables que orientaron en su momento para tomar o declinar la solicitud de inscripción en el programa presencial ofrecido, variables que pueden ser inherentes a atributos específicos de los programas tales como contenidos temáticos, perfil del estudiante, metodología del programa, certificaciones y garantías otorgadas por su realización, entre otras, así como, otras variables que hacen referencia al proceso de inscripción y procedimientos administrativos ejecutados que conducen a la promoción, difusión, seguimiento y formalización de la participación en el programa de interés, mismas variables que fueron sometidas a la evaluación en la encuesta.

Por lo anterior, se procedió a clasificar aquellos aspectos que permitirían cambiar la experiencia de una persona que probablemente pueda tener interés en este tipo de programas, derivado del primer contacto con la pauta publicitaria, gestión de *mailing* y demás estrategias

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

vigentes de mercadeo, así como, su avance en el proceso de seguimiento telefónico y digital por parte de los gestores comerciales de la institución, ubicados en el *Contact Center*.

De este modo, se utilizaron herramientas como la *Rueda de Leds* y el *Lienzo Canvas* tomando como base la información anterior y que, se consideraron son susceptibles de innovación, ajuste y cambio en pro de la evaluación y propuesta de mejora del servicio académico de educación continuada.

5.3.1. Rueda de *Lids* para programas de educación continuada.

Se hizo la extracción de las características del servicio más mencionadas por las personas interesadas en el portafolio de educación continuada, de los comentarios registrados en CRM por los gestores comerciales según la gestión telefónica realizada, y a partir de estos, se generaron algunas preguntas en la encuesta, de sus resultados se clasificaron dentro de las categorías baja, media y alta para facilidad y comprensión, se procedió a otorgar una ponderación de 1 a 4 a cada característica definida; luego, se analizaron comparativamente con tres universidades (las más mencionadas por los interesados), procediendo a evaluar las cualidades del servicio utilizando la herramienta de la Rueda de *Lids*. La aplicación de esta herramienta permitió visualizar el estado actual de los programas de educación continuada y, también el planteamiento de las mejoras que son susceptibles de realizar, teniendo en cuenta la calificación otorgada a cada aspecto en la encuesta,

Tabla 23. Comparativo del entorno, respecto del tipo de programa de educación continuada.

Características del servicio	Qué hay en el mercado	Ponderación*	Qué tiene la Escuela	Ponderación*	Qué tiene la competencia**	Ponderación*
1. Nivel de exigencia	Nivel medio	3	Nivel alto	4	Nivel alto	4
2. Contenidos coherentes con el programa ofertado	Nivel medio	2	Nivel alto	3	Nivel alto	3
3. Certificaciones adicionales otorgadas por la realización del programa	Nivel bajo	1	Nivel bajo	1	Nivel medio	2
4. Calidad de los profesores	Nivel medio	2	Nivel alto	3	Nivel alto	3
5. Eficacia en los procesos de inscripción y	Procesos fáciles y rápidos	3	Fácil para la inscripción, pero complejo para la	1	Ágiles y fáciles	3

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

matrícula al programa			facturación a empresas			
6. Eficiencia en la atención telefónica en <i>Contact Center</i> y dependencias	Baja concepción de servicio al cliente, las extensiones no son respondidas siempre	2	Se evidencia cultura de servicio en el <i>Contact Center</i> , pero hay falencias en las demás dependencias por no responder de forma oportuna	2	Hay disponibilidad de atención, pero falta conocimiento integral para solución en primer contacto	2
7. Logística del programa. Modalidad.	Procuran ocupación ajustada a la capacidad instalada.	3	Baja ocupación de participantes	1	Tendencia a superar el punto de equilibrio	2
8. Temas de financiación para acceso a la institución	La mayoría maneja opciones directas de financiación, además de externas.	3	Sólo maneja opciones externas de financiación	1	Manejan las dos opciones de financiación, directas y externas.	3
9. Flexibilidad en horarios, facilidades para compensación por faltas.	Ofrecen alternativas, escuchan al cliente y tienen en cuenta sus compromisos.	3	Se limita a cumplir con política de asistencia, 90% de asistencia a clases.	1	Persiguen el cumplimiento de la asistencia, pero ofrecen alternativas previo análisis del caso.	2
10. Inculcan contenidos en otro idioma	Nivel bajo	2	Nivel bajo	2	Nivel alto	3
TOTAL PONDERACIÓN		24		18		27

* La escala utilizada es: nivel bajo, medio y alto. La ponderación se realiza sobre una escala de 40 puntos, máximo puntaje 4 en cada opción a evaluar.

** La competencia evaluada es: Universidad Javeriana, Sergio Arboleda y Militar Nueva Granada, para esta evaluación, según las evidencias encontradas en los comentarios de CRM.

Fuente: Elaboración propia a partir del *benchmarking* realizado, con las fuentes disponibles de sus portales web y la información recibida del interesado en programas de educación continuada, que se encuentran contenida en CRM *Sugar*. Informes que reposan en la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas, avalado por la directora.

Tomando en cuenta las características identificadas del servicio y la ponderación mencionada, se procedió a proponer el tipo de mejora a realizar sobre cada característica, tomando como base el

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

análisis de los resultados de la encuesta y, el escenario alcanzable más inmediato por la institución, con el fin de realizar la innovación según se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 24. Evaluación desde la Rueda de *Lids* para tipo de programa de educación continuada.

Características del servicio	Ponderación Servicio actual	Ponderación con Mejoras al Servicio	Mejoras al Servicio
1. Nivel de exigencia	4	4	Se mantiene igual, el nivel es óptimo.
2. Contenidos coherentes con el programa ofertado	2	4	Ofrecer programas de temas actuales y dejar de ofertar los que ya se encuentran en la etapa de declive en el ciclo de vida.
3. Certificaciones adicionales otorgadas por la realización del programa	1	3	Incluir dentro del curso los certificados de acuerdo con las diferentes disciplinas.
4. Calidad de los profesores	3	3	Se mantiene igual, el nivel es óptimo.
5. Eficacia en los procesos de inscripción y matrícula al programa	1	3	Desarrollar procesos automatizados que faciliten la recordación del estado del proceso, para obtener descuentos e incentivar el pago anticipado, igualmente el mantenimiento de comunicación personalizada.
6. Eficiencia en la atención telefónica en Contact Center y dependencias	2	3	Dedicación de gestores comerciales para seguimiento a inscripciones, difusión de información y atención de registros resultantes de la pauta publicitaria.
7. Logística del programa. Modalidad.	1	4	Ofrecer programas en otras modalidades: virtuales y semipresenciales.
8. Temas de financiación para acceso a la institución	1	4	Implementar una línea de crédito directa a corto plazo, además de implementación de descuentos por referidos, por fidelización y recompra de programas en la formación continuada.
9. Flexibilidad en horarios, facilidades para compensación por faltas.	1	3	Flexibilizar la política de asistencia de educación continuada ofreciendo opciones de convalidación un mayor número de clases a través de otras modalidades.
10. Inculcan contenidos en otro idioma	2	3	Ofrecer más programas que incentiven la profundización de otra lengua, gestionar más los convenios internacionales para tomar cursos en el exterior.
Total Ponderación en Escala sobre 40	18	34	

* La ponderación se realiza sobre una escala de 40 puntos, máximo puntaje 4 en cada opción a evaluar.

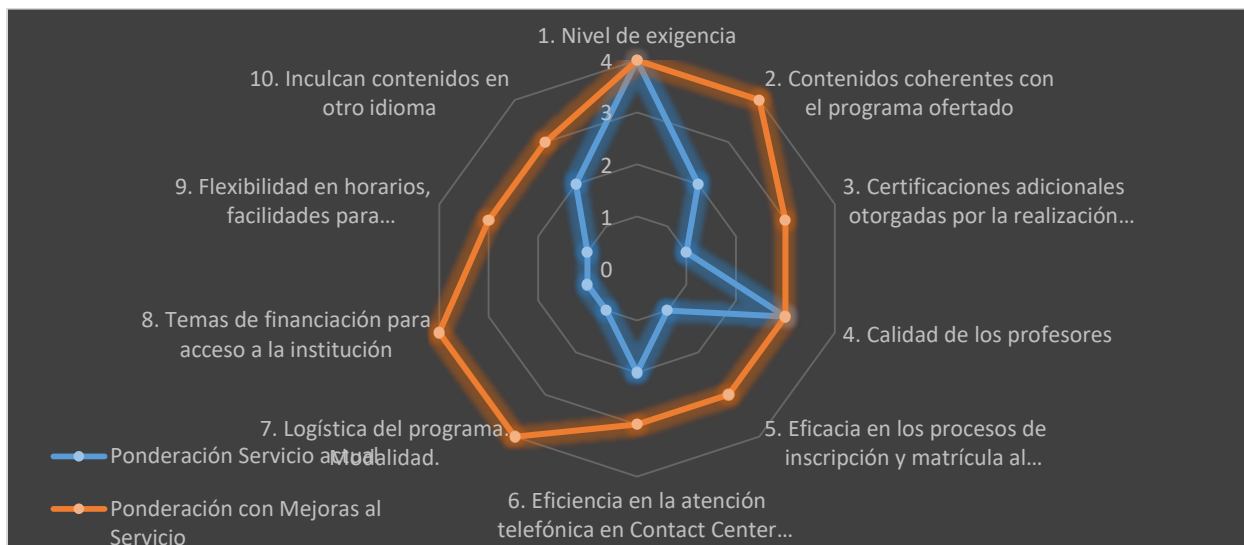
*Mejoras propuestas por el autor basadas en los comentarios de los interesados como objeciones de no matrícula, además del *benchmarking* realizado para evaluar competencia y, sondeo de viabilidad de programas, Informes que reposan en la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas, avalado por la directora.

Fuente: Elaboración propia a partir de la experiencia en el manejo de la gestión comercial desde la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela, avalado por la directora.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

A continuación, se presenta la gráfica de radar correspondiente, para visualizar las mejoras sobre las características actuales, así:

Figura 50. Gráfica de la Rueda de *Lids* de educación continuada.



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la herramienta Rueda de *Lids*.

Una vez realizadas las caracterizaciones, y con las mejoras realizadas al portafolio de educación continuada, se puede considerar que el concepto de innovación propuesto es el de prototipo, por lo que se propone que la Escuela desarrolle programas según las preferencias de los interesados que pueden estar dentro de la generación de *Milennials*, Generación X y *Centennials*, población cautiva para este tipo de programas según la evaluación demográfica de este estudio, diseñando y ajustando los programas a las especificaciones dadas por el interesado, dónde las estructuras administrativas no limiten la configuración e implementación de nuevos programas, para que así, permita que el participante continúe formándose con la Escuela.

5.3.2. Lienzo *Canvas* para programas de educación continuada.

A partir de la información detallada de la Rueda de *Lids*, teniendo en cuenta la clasificación del portafolio de servicios de la Escuela y el valor simbólico y, la caracterización para los programas de educación continuada, se realizó una evaluación del estado actual del servicio de ventas y comercialización de la Escuela analizando a través del Lienzo *Canvas* los puntos de contacto, con el fin de proponer estrategias innovadoras que puedan recuperar el mercado o potenciarlo, atrayendo otro nicho de mercado el cual tenga preferencia por la virtualidad y a su vez, brindar más opciones a las personas que ya han tomado programas con la Escuela.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

A continuación, se presenta el Lienzo *Canvas* aplicado a educación continuada.

Tabla 25. Lienzo de *Canvas* aplicado al servicio de comercialización de la oferta académica de educación continuada en la Escuela.

Socios Clave:	Actividades claves:	Oferta de Valor para aspirantes:	Relación con clientes:	Segmentos de Mercado:
Plataformas Moodle	Desarrollo de contenidos temáticos para cada programa ofertado	Los posgrados cuentan con reconocimiento, por ello los cursos que se ofertan a través de acreditación académica, son demandados por el mercado	Ofrece una comunicación permanente a través del contacto digital y telefónico.	Personas entre los 15 y los 45 años de edad, en general.
Proveedores que dan soporte al portal web	Acompañamiento con Benchmarking de cada programa		Realiza un acompañamiento a los interesados hasta que ingresan a cursar el programa.	Desean adquirir conocimiento enfocados en las áreas de las ingenierías y administrativas
Optimizadores de campañas digitales	Mantenimiento y soporte del portal web y de la infraestructura física, para asegurar el buen desarrollo de los programas	La Dirección de Posgrados planea y oferta la Escuela Internacional de Verano, que permite generar un mayor relacionamiento y variedad en los cursos que se ofertan	Realiza un tratamiento de “posventa” y seguimiento al estudiante brindando soporte y servicio.	Concentración de estratos 3, 4 y 5
La Coordinación de educación continuada y la Dirección de Gestión Externa, quienes realizan la oferta de programas y su logística en la Escuela.	Capacitación a docentes en temas de actualidad y apropiación de TIC y recursos virtuales		Asesores especializados en tipo de programa.	Buscan instituciones acreditadas en alta calidad y que tengan reconocimiento en las áreas de interés
La Coordinación de Relaciones Internacionales de la Escuela y las agencias tramitadoras.	Evaluación de personal administrativo y docente	Los programas de educación continuada son de nicho y generan mayor		
La comunidad estudiantil para difundir la información	Marketing y ventas para colocación de marca	relacionamiento y formación continua en las áreas de la ingeniería.	Canales:	
La Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas	Recursos clave: *Asesores especializados en <i>Contact Center</i> . *Infraestructura física *Infraestructura tecnológica *Recurso Humano de soporte y docentes *Capital para invertir y pagar los costos	Ofrece buena atención y seguimiento a interesados en los programas	*Portal Web *Mailing *Pauta digital * <i>Contact Center</i> *Redes sociales	
	Estructura de Costos: *Infraestructura física y costos de mantenimiento *Empleados administrativos que operan la comercialización y el servicio *Personal docente que dicta los cursos y programas	Fuente de ingresos: Se ofrecen facilidades de pago por Pagos On Line y también descargar la orden y pagar en dos bancos convenio para recaudos, con carta de compromiso si es persona jurídica.		

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

*Plan de medios, promoción, eventos operación comercial necesarios para la difusión de información.

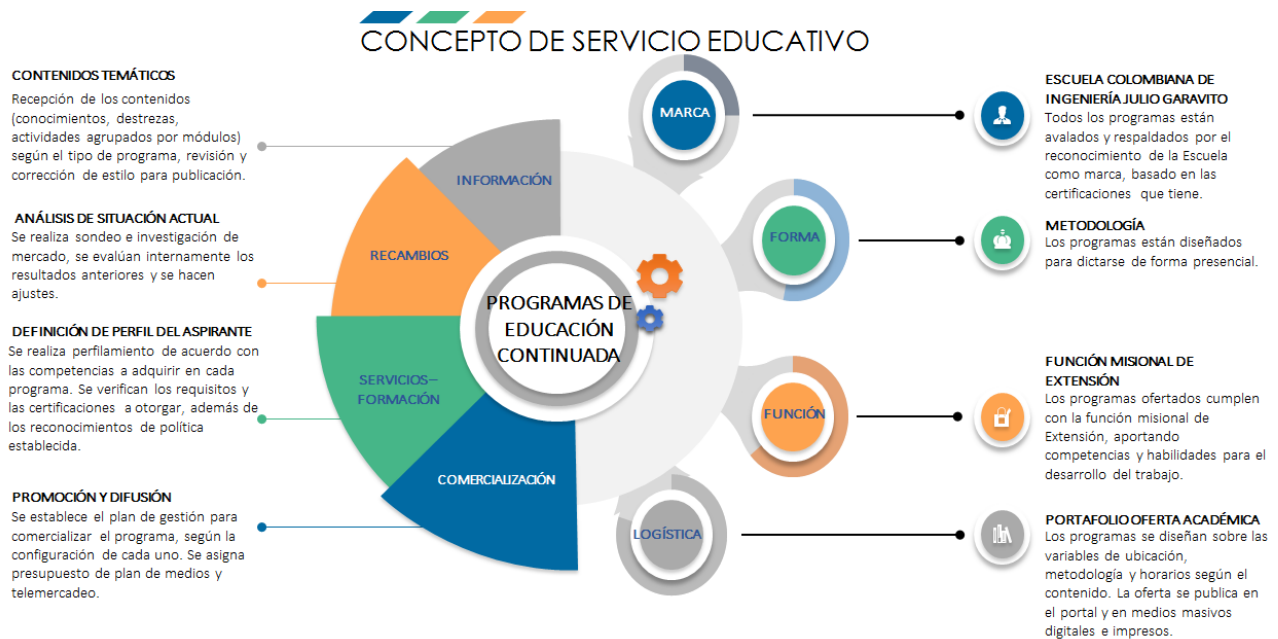
En educación continuada se paga por la matrícula al programa de interés una sola vez anticipado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la experiencia en el manejo de la gestión comercial desde la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela

5.3.3. Concepto de producto/servicio educativo de educación continuada.

La Escuela tiene actualmente desarrollado un proceso y definidos unos procedimientos para la oferta de programas de educación continuada, desde este modelo se desarrollan nuevos programas que son ofertados por la institución en modalidad presencial, toda vez que se enmarcan en el mismo concepto de producto/servicio educativo que se observa en la siguiente figura.

Figura 51. Concepto de producto/servicio educativo de educación continuada en la Escuela.



Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la experiencia en el manejo de la gestión comercial desde la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas de la Escuela
A continuación se presentan los beneficios de la innovación en la oferta académica de educación continuada en la Escuela, teniendo como base el concepto general de ofrecer un portafolio de servicios académicos coherentes, pertinentes, generando renovación de programas y actualizando sus contenidos, para que sean atractivos e inviten a la transferencia de conocimientos y aplicación en el sector empresarial, enfocados a la ingeniería y a las ciencias administrativas, para que amplíen considerablemente su alcance en la cobertura.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Tabla 26. Beneficios y concepto de innovación de los servicios de la Escuela.

Línea	Tipo de Programa	Beneficios de la innovación	Clasificación
Educación Continuada	Cursos, Diplomados, Seminarios y Otros.	<p>La innovación en los programas de educación continuada podría darse en la modalidad virtual y/o semipresencial, además de explorar nuevos temas diferentes a los de nicho, a un mejor precio.</p> <p>La segmentación se amplía a personas que vivan fuera de la ciudad de Bogotá y/o que vivan en Bogotá pero que, por dificultad de desplazamiento en los diferentes horarios, prefieran tomarlo virtual o semipresencial. Personas que se encuentren laborando, que requieran profundizar en algún tema asociado a sus actividades diarias, que les permita aplicar nuevas herramientas que se traduzcan en reconocimiento en su entorno laboral. Además, con otros nuevos programas se incluyen otras disciplinas diferentes a las ciencias duras, como por ejemplo a desarrollar temas de competencias personales.</p>	Prototipo

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la experiencia en el manejo de la gestión comercial desde la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas.

5.4. Plan de intervención.

Partiendo del Lienzo *Canvas* mencionado y las respuestas obtenidas de la encuesta aplicada, se puede analizar de manera detallada el servicio prestado siguiendo los pasos que son comunes a la construcción de un *Customer Journey Map*, y así, dar inicio al diseño del mapa de experiencia para que, a partir de allí, se puedan visualizar las oportunidades de mejora en la comercialización de la oferta académica de educación continuada, como se muestran a continuación:

1. Identificar al cliente (se desglosa del Lienzo *Canvas*): la Escuela tiene definidos dos canales de comunicación principales, para realizar el seguimiento a las personas interesadas y/o estudiantes del programa de interés, que son el *Contact Center* y el portal web. Dentro del público a atender, se pueden encontrar los mismos participantes del programa, sus familiares, amigos, compañeros de trabajo, empleadores, etc., que los pueden apoyar en la búsqueda de la información, con recursos económicos o con cualquier otra actividad relacionada con el programa que podrían tomar con la Escuela, razón por la cual, convergen más de tres generaciones al mismo tiempo, y por ello, es clave tener en cuentas sus caracterizaciones así como las expectativas que puedan tener antes, durante y después del proceso de compra, en la interacción que se da en los diferentes canales de comunicación y los puntos de contacto, que tiene la Escuela: (a) portal web, (b) contacto digital: correo electrónico, pauta digital, redes sociales, (c)

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

contacto físico: oficina de la Unidad de Gestión Externa – UGE y, (d) contacto telefónico: *Contact Center*.

2. Entender cómo se relaciona la institución con los “clientes”: una vez identificados los puntos de contacto a través de los cuales la Escuela oferta sus programas, es necesario conocer cómo se están relacionando cuando interactúan con la institución y cómo se sienten los clientes y toman decisiones en los momentos de verdad. En este paso no se pretende evaluar el proceso que se encuentra establecido, sino más bien, como se siente el cliente con ese proceso. De este modo, la Escuela conecta con el cliente a través de la pauta publicitaria paga que realiza, además del manejo de bases propias a las que se les realiza envío de piezas publicitarias, mailing, banners, folletos repartidos en eventos, publicidad que siempre se encuentra direccionada a que aterrice en la *landing page* según Salas, Acosta y Jiménez (2018) como “...la construcción de una página de arribo que describa la oferta y tenga un formulario para ingresar la información del lead o registro de la persona interesada”; para obtener los datos del interesado del interesado y, posteriormente, realizar la gestión telefónica desde el *Contact Center*. De esta manera, la persona descubre la marca o tiene recordación de la marca, y se le orienta en la decisión de compra. La Escuela mantiene comunicación digital y telefónica constante, en promedio tiene 10 interacciones digitales y 8 contactos telefónicos durante el proceso de seguimiento que dura aproximadamente 3 meses según datos tomados de CRM *Sugar* de la Escuela, análisis de la información y, generación de los promedios correspondientes. En algunas ocasiones, cuando la persona se convierte en estudiante y culmina el programa, la Escuela mantiene activo el registro, y le realiza contacto digital informándolo de las actividades programadas con el fin de perseguir la recompra. Existen algunas frustraciones con el servicio de diversa índole en los diferentes puntos de contacto, que hacen que la persona pierda el interés en la Escuela, y haciendo que las variables de precio, temas de actualidad, descuentos y otras estrategias de ventas, ya no sean interesantes, razón por la cual esta persona ya no recomendará a la institución limitando su expansión.
3. Identificar las motivaciones y dudas de los clientes: al revisar los procesos y procedimientos definidos actualmente para la comercialización de los programas y, sabiendo que todas las personas tienen distintas emociones frente a estos procesos,

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

deciden usar uno u otro canal de comunicación con la Escuela; algunas personas prefieren una atención personalizada presencial en la oficina, encontrándose con grandes dificultades debido al limitado personal disponible para la atención, generando presión en el personal administrativo por las múltiples funciones a desarrollar, de esta manera el servicio se impacta de manera negativa, porque se limita el tiempo de atención para resolver inquietudes y realizar procesos completos que persigan la asegurabilidad de la satisfacción del cliente y, además de, convertirse en atender temas puntuales y no resolver la problemática global o, escuchar más las necesidades que los clientes ponen de manifiesto. Se ha observado que las personas más jóvenes prefieren resolver sus inquietudes a través de los canales digitales dispuestos por la Escuela, como el portal web, por interacciones en las redes sociales y por correo electrónico, reduciendo la comunicación telefónica con el *Contact Center*, de igual forma, estos canales tienen un personal limitado para su atención y, por ello, la respuesta no es inmediata, haciendo que el cliente se sienta inseguro, dudando si lo están escuchando y, se vea obligado a utilizar el canal telefónico que no quería utilizar.

4. Identificar los puntos de contacto y la comunicación con el cliente: al mapear los puntos de contacto que son utilizados antes, durante y después del proceso de compra, para satisfacer la necesidad de atención al cliente, por parte de la Escuela y analizar la comunicación que se establece entre las partes. De este modo, la forma de comunicación con el cliente actual es: atención en la oficina de la UGE, el portal web, el *Contact Center*, comunicación digital a través de redes sociales, *mailing*, correo electrónico, comunicación con las secretarías de las unidades académicas, otras personas prefieren no hablar con nadie y hacer su proceso solos, como si se tuvieran un canal de auto atención para finalmente llegar directamente al salón de clase. La Escuela en la actualidad no cuenta con un mapa de experiencia para el proceso de comercialización de los programas de educación continuada, que permita tomar decisiones claras de intervención a los puntos de contacto y, así diseñar estrategias que orienten la verdadera satisfacción con fines de fidelización y retención, que generen un mayor número de interacciones que redunden en recomendaciones por haber satisfecho sus expectativas a lo largo del proceso, mediante la identificación de las emociones positivas y negativas que sufre el cliente durante la interacción con la Escuela. Para lo anterior, se hace necesario dibujar

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

las emociones y sensaciones identificadas en cada punto de contacto según la interacción con el proceso. Como se mencionaba, la Escuela no tiene mapeada la experiencia del cliente y hacerlo, se convierte en un punto de partida para la innovación en su servicio académico, teniendo en cuenta los hallazgos resultantes de la aplicación de la encuesta en el trabajo de campo descrito anteriormente.

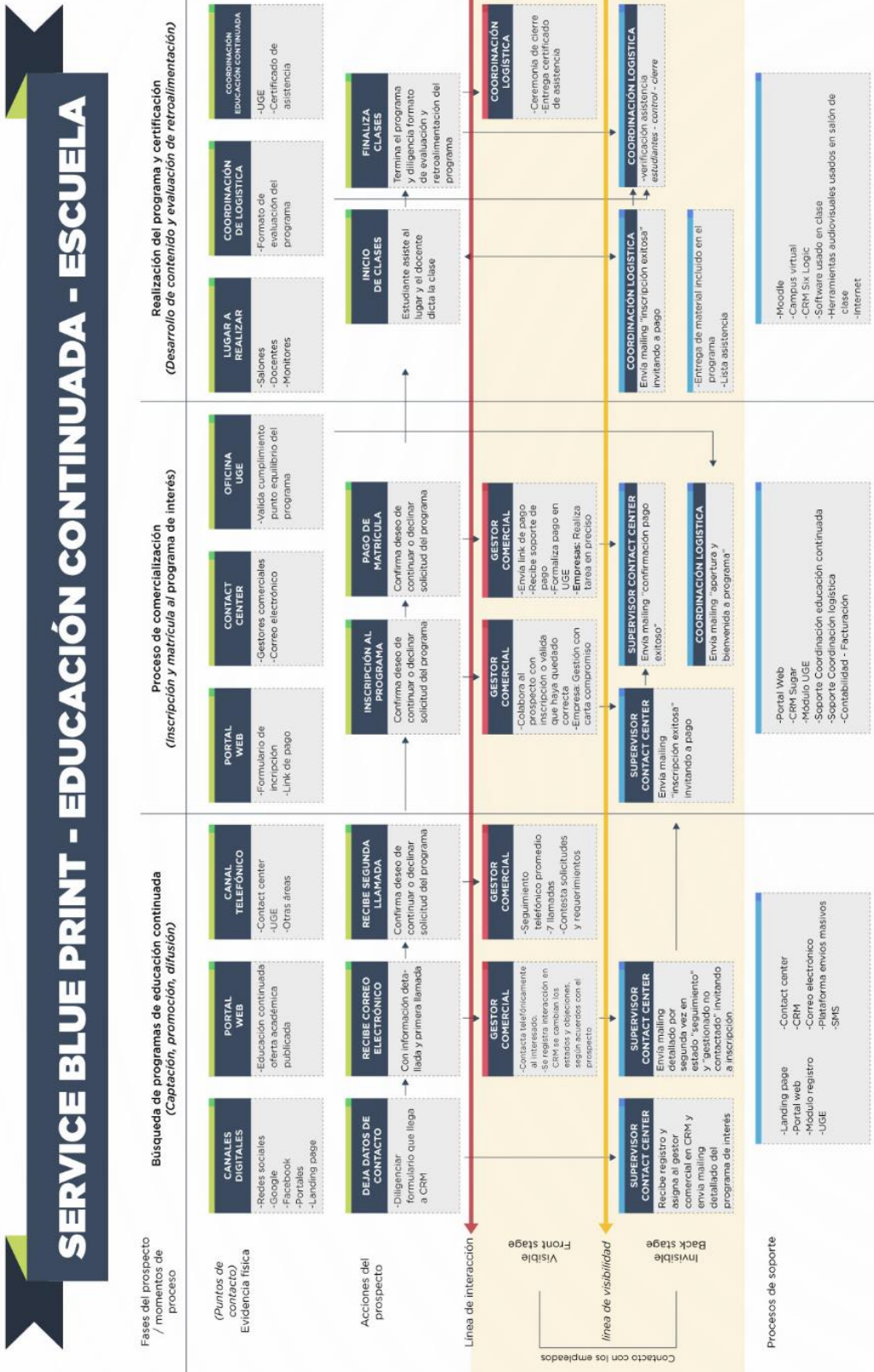
5. Evaluar los momentos claves y sus métricas: en la observación que se puede realizar en este momento, y en la percepción general de las emociones que puede tener una persona que tiene contacto con la Escuela durante el proceso de admisión a los programas de pregrado y posgrado, se puede evidenciar frustración derivado a que los procesos son muy densos, existen fallas en el cumplimiento de los cronogramas, y las personas responsables de la atención directa al cliente, tienen limitadas sus herramientas en algunos temas, que no les permiten dar una solución al primer contacto generando demoras en el proceso y, por ende, insatisfacción que impacta en la mala experiencia del cliente en el proceso. En el caso de educación continuada, una de las problemáticas es la dificultad en completar el punto de equilibrio de cada programa convirtiéndose en una inestabilidad para todos los actores, profesores, logística del programa, ventas y cliente, y cuando se presentan devoluciones por no cumplir el cupo esperado, el cliente se siente enfadado y engañado generando una mala experiencia, la cual, él se encargará de comunicar en el voz a voz que es poderoso, aunque se encuentre determinado como política de la institución.
6. Incluir el proceso interno de la institución: una vez identificadas las emociones generadas en el contacto con el cliente, se analizan las posibles razones de esa emoción y así, se podrá ir visualizando la causa, que casi siempre proviene del proceso establecido en función del cumplimiento administrativo y no, del enfoque hacia la satisfacción del cliente.
7. Comprender las insatisfacciones e identificar las oportunidades de mejoramiento: en este punto ya se han revisado los aspectos determinantes en el servicio ofrecido por la Escuela, se han podido evaluar algunos que pueden convertirse en parte de la solución y propuestas de mejoramiento, haciendo los procesos simples e intuitivos y orientados a la satisfacción del cliente. Se deben tener en cuenta las falencias detectadas inherentes al

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

personal encargado de la atención, que con algunos cambios pueden representar soluciones fáciles de implementar.

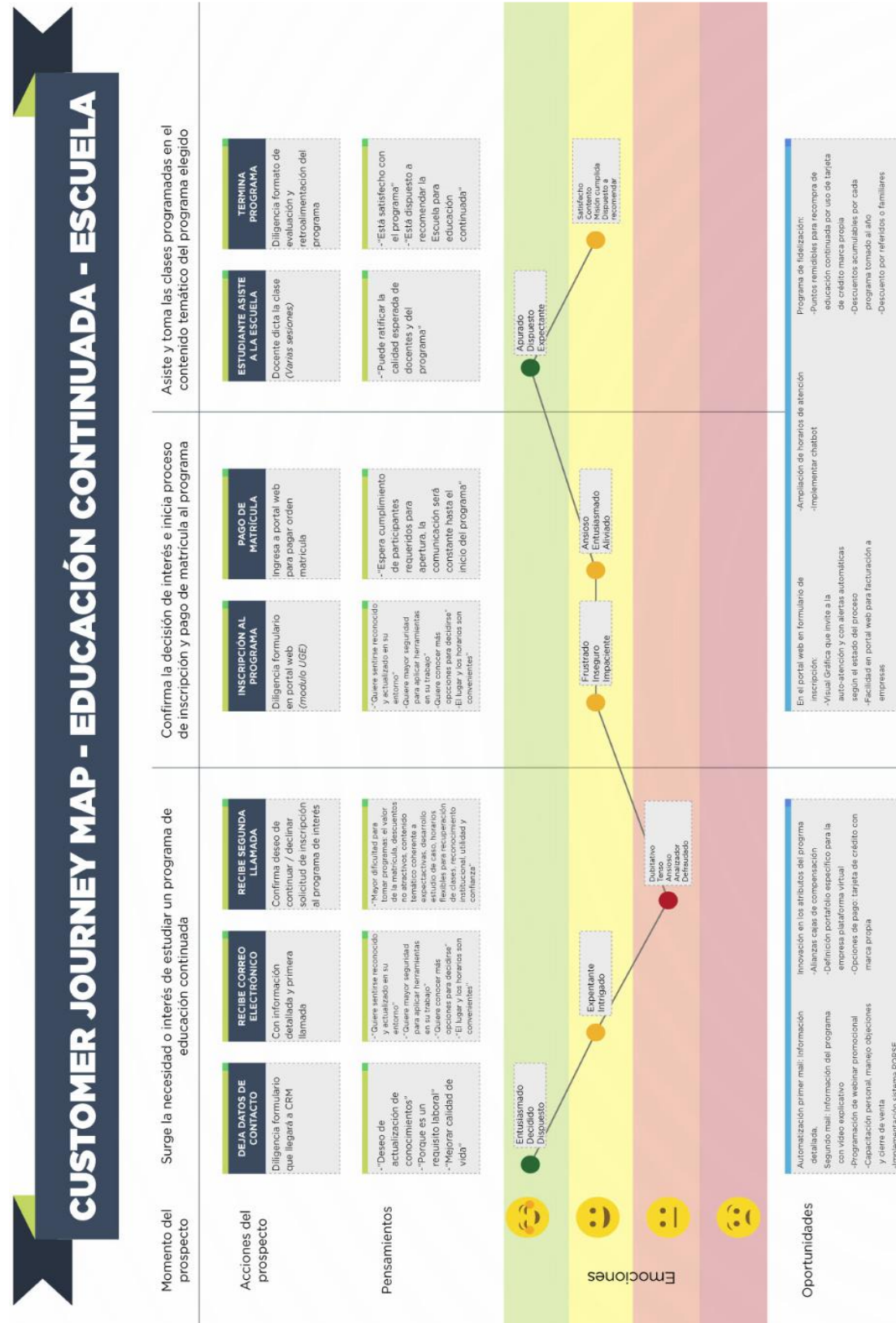
Derivado de este análisis y con la aplicación de las herramientas *Service Blueprint* y el *Customer Journey Map*, a la interacción del cliente con la Escuela, se procedió a construir el mapa de experiencia actual de la oferta académica de educación continuada presencial, los cuales se visualizan en las figuras a continuación.

Figura 52. *Service Blueprint* para la oferta de educación continuada presencial en la Escuela.



Fuente. Elaboración propia a partir de la observación, el mapeo de puntos de contacto y los hallazgos resultantes de la aplicación de la encuesta.

Figura 53. Customer Journey Map para la oferta de educación continuada presencial en la Escuela.



La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Fuente. Elaboración propia a partir de la observación, el mapeo de puntos de contacto y los hallazgos resultantes de la aplicación de la encuesta.

A partir del análisis del *Service BluePrint* y el *Customer Journey Map* construido para los programas de educación continuada presencial en la Escuela, se presentarán las propuestas de la guía metodológica para orientar la oferta de programas virtuales de educación continuada y, su plan de gestión de difusión, promoción y comercialización.

5.5. Respuesta al problema planteado.

El aporte de este estudio para la Escuela, fue la identificación y mapeo de los puntos de contacto actuales y su respectiva evaluación, que permitieron sugerir cambios en las decisiones administrativas tales como, capacitación especializada al personal de atención, adecuación visual para convertir el portal web como un punto de auto atención, ampliación de horarios de atención con *chatbot*, implementación de nuevas formas de difusión de contenido para generar atracción por los programas, etc., atendiendo a los aspectos que se encontraron como determinantes dentro de la experiencia vivida por los participantes en los programas de educación continuada en la modalidad presencial, así como, se evidenciaron puntos críticos de los procesos de comercialización que impactan de forma negativa en la decisión de elección de la Escuela como opción para el interesado, para los cuales se plantean acciones específicas al respecto, dentro del plan de gestión propuesto y descrito más adelante.

Al tomar como punto de partida para las propuestas, el diagnóstico realizado de la cultura de servicio prestado por la institución en relación con la comercialización de la oferta de educación continuada y, teniendo en cuenta los atributos de los programas esperados por los clientes, los puntos de dolor y satisfacción resultantes del mapa de experiencia presentado, ponen de manifiesto el impacto que pueden tener las experiencias vividas por el cliente durante el proceso en la satisfacción general percibida por él, así como en la definición de las estrategias que se implementen, mismas que podrían permitir el incremento de los matriculados repercutiendo positivamente en los ingresos económicos, y por ende, en la sostenibilidad financiera del área aportando a la institución en general.

De igual forma, se plantearon los lineamientos sugeridos, orientados a establecer una cultura para desarrollar el concepto de servicio innovador y la aplicación de modelos de

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

innovación de servicios sobre los programas de educación continuada (entendiéndose como producto), integrando y haciendo más visibles el desarrollo de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante la ejecución del plan de gestión presentado como uno de los aportes de este estudio. Así mismo, se obtuvo información que permitió ratificar la necesidad de implementar nuevas modalidades y, de realizar estrategias que se encuentren alineadas con las tendencias del mercado, los gustos y preferencias de las personas que demandan la adquisición de conocimientos.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

6. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE PARA LA OFERTA DE PROGRAMAS VIRTUALES DE EDUCACIÓN CONTINUADA.

6.1. Propuesta de la guía metodológica para orientar la oferta de programas virtuales.

Una vez realizado todo el proceso y reconocido las oportunidades de innovación, se plantea mediante una infografía el proceso innovador que podría adoptar la Escuela, tomando como base el Modelo *Kline* (1985), ver figura 54.

Figura 54. Infografía del proceso innovador en la Escuela.



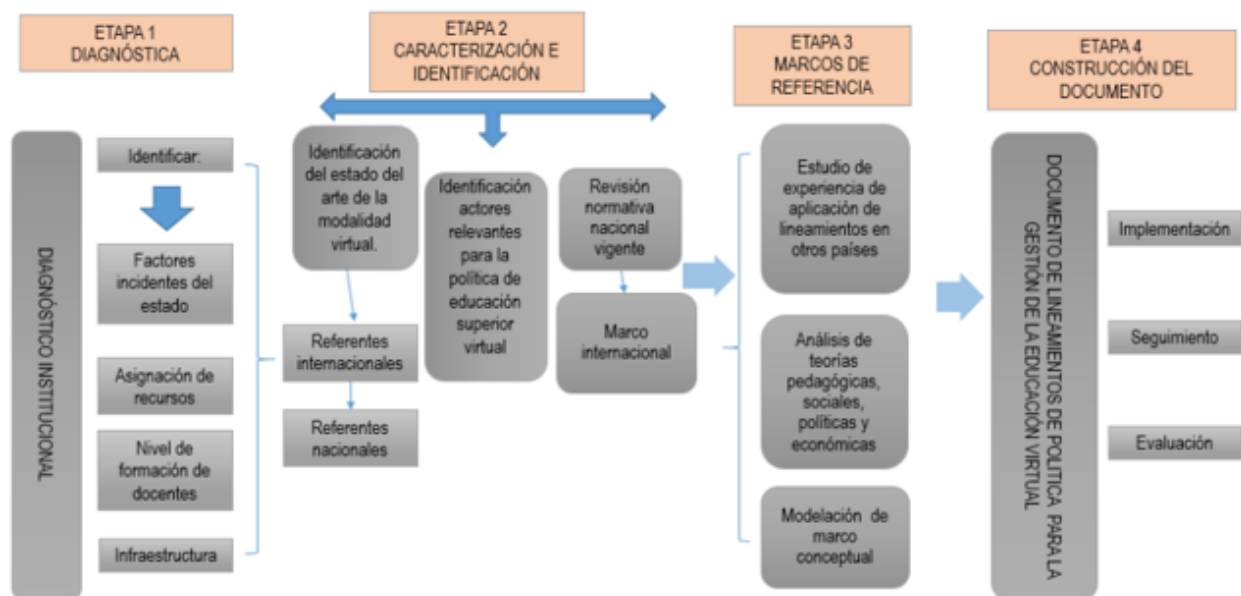
La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Fuente: Elaboración propia a partir de la experiencia en el manejo de la gestión comercial desde la Dirección de Comunicaciones y Mercadeo, la observación y los hallazgos del presente estudio, basado en el Modelo de Kline (1985).

Teniendo en cuenta lo expuesto por Rama (2012), al respecto que la calidad se ha colocado en el centro de la educación superior en Latinoamérica debido a que, en la medida que se ha ido dando la evolución simultáneamente han aparecido nuevas formas pedagógicas, que han desarrollado modelos de enseñanza-aprendizaje y que definitivamente invitan a realizar cambios importantes en la pedagogía, así como también, en la gestión de los servicios educativos que imponen nuevas perspectivas y enfoques para gestionar la difusión y, generar captación y fidelización en los programas de educación continuada innovando en la virtualidad. Esta expansión impulsa cambios curriculares por competencias y fomenta la actualización permanente, ratificando que la institución debe diseñar estrategias para atender las demandas del sector empresarial a nivel de capacitación, que hacen que se dinamicen las economías y se haga presente un alto nivel de competitividad del capital humano que requerirá la formación continua.

De este modo, el modelo de innovación planteado para la Escuela y descrito anteriormente, hace énfasis en la necesidad de cumplir las expectativas del cliente desde la perspectiva de consumidor, desde las funciones administrativas propias de mercadeo para los servicios académicos de la institución, sin embargo, es necesario tener en cuenta la naturaleza del servicio educativo y, por ello, se hace indispensable complementar y definir, desde la visión de la parte académica, la ruta a seguir para la construcción de los lineamientos de la gestión de los programas virtuales que se oferten en la Escuela, para lo cual se plantea la siguiente guía metodológica.

Figura 55. Ruta para la construcción de lineamientos para la gestión de los programas virtuales.



Fuente: Elaboración propia a partir de la lectura del documento *Blended learning* del MEN, 2016.

La guía planteada se basa en los aportes del documento del MEN (2016), a partir de la opinión crítica y a manera propositiva desde la perspectiva institucional, en la que se establecen cuatro etapas que resultan lógicas, en el sentido que se deben articular las instituciones con el sector productivo, dado que los dos actúan de manera correlacionada, donde cada uno impacta en el otro. De esta forma, se dará cumplimiento a las condiciones de calidad para la oferta de programas, basado en las particularidades propias de las dimensiones de la calidad en la educación, expuestas en el marco de referencia del presente estudio (capítulo 4), mismas que se encontrarán implícitas en las siguientes etapas propuestas.

La guía metodológica por considerar inicia con una “*Fase Diagnóstica*” la cual pretende hacer conocer cómo se encuentra la institución en el momento de realizar el planteamiento de la oferta de programas virtuales de educación continuada, determinando cuáles son sus realidades y expectativas, permitiendo identificar aspectos que han sido incidentes para su estado actual originando los resultados vigentes. Revisar la asignación de recursos con los que cuenta, hará que los lineamientos a plantear se encuentren ajustados a la realidad y puedan ser escalables en el tiempo, y no de manera contraria, que desde los lineamientos sea inalcanzable para la institución el cumplimiento de la política. Seguido, se deberá identificar si la formación docente en temas de virtualidad se encuentra desarrollada o, por el contrario se debe partir de cero, reconociendo que

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

existe una gran diferencia entre las habilidades requeridas para realizar una clase presencial a una virtual, pues en esta identificación intervienen aspectos inherentes a las preferencias de los profesores, lo cual hace que, a pesar que el profesor pueda tener el conocimiento para ser el titular de una asignatura probablemente no se le facilitaría dictarla en la modalidad virtual, por la apropiación de TIC que está asociado. Desde este punto, se podrían definir indicadores claves a incluir en los lineamientos, que refuercen la necesidad para que, el profesor continúe con su proceso de formación y apropiación de herramientas que le permitan ser integral. Del mismo modo, y por parte de la institución misma, el identificar el estado de su infraestructura física y tecnológica, le permitirá fijarse puntos de partida acertados, además de, obligarse a estar permanentemente realizando análisis de mercado para observar que funciona mejor y, así poner en perspectiva su hacer diario.

La segunda etapa “*Caracterización e Identificación*” hace referencia a que, una vez identificado el momento actual de la educación virtual en su forma global institucional, no sólo analizar desde la perspectiva de la institución misma, sino comparativamente con todo el sector nacional y el internacional, podrá determinar el grado de desarrollo en el que se encuentra en particular, apuntando siempre a la internacionalización con el fin de ser competitivos globalmente. Es en esta etapa, donde resulta muy provechoso tomar en cuenta a todos los actores que intervienen y clasificar sus comentarios y sugerencias, así como sus experiencias y expectativas de la educación virtual, para así poder enfocarse en las necesidades, y que cuando, se formule la política se ajuste bien con lo que se espera, revisando en general la comunidad educativa y los planes de acción, junto con las actividades de bienestar institucional que permitan fijar vínculos con la institución, sentido de pertenencia y por consiguiente un reconocimiento en el mercado laboral.

En la tercera etapa “*Marcos de Referencia*”, se pretende recopilar la información necesaria, para que basado en datos suficientes de diferentes fuentes, se puedan tomar decisiones que apunten a la construcción de políticas tendientes a mantener altos estándares de calidad, partiendo de la base de las funciones misionales propias de cada institución, las declaraciones de principios que cada una tengan en pro de la sociedad.

En la etapa cuatro “*Construcción del Documento*”, finalmente se plasman las decisiones tomadas que servirán de guía para el planteamiento de la nueva oferta académica, siendo atractiva, dinámica, innovadora, pero siempre teniendo presente que se debe revisar

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

contantemente y ajustándose periódicamente a las nuevas tendencias del mercado. En este documento se deben plasmar los indicadores que permitirán realizar una autoevaluación periódica de los resultados de aprendizaje, mediante la fijación de unos sistemas internos de aseguramiento de la calidad, analizando la visibilidad e impactos que puede tener el programa, y así, tener la oportunidad de realizar los ajustes respectivos en el momento indicado y cuando sea requerido.

En el desarrollo y aplicación a profundidad de esta guía metodológica en la Escuela, podrían evidenciarse aspectos tales como, las preferencias de los profesores por la presencialidad y/o virtualidad, pero requieran afianzar habilidades virtuales. Existen otros temas como los costos asociados a la implementación de la virtualidad, dado que las plataformas más robustas y que permiten tener un mejor seguimiento e interacción con el estudiante, tienen costos altos y demandarían estructurar un área dedicada a la virtualización, personas dedicadas a dar soporte técnico, así como, desde la coordinación académica, y todos los demás temas inherentes. Por lo anterior, al realizar el dimensionamiento económico, es posible que, consideren seguir en la presencialidad.

El desarrollo e implementación de esta guía metodológica en la Escuela, daría lugar a un nuevo estudio e investigación, con la cual se podría asegurar que los lineamientos propendan por mejorar los resultados, mejorar los niveles de adelanto científico y tecnológico buscando la excelencia y persiguiendo el incremento en los niveles de reconocimiento institucional.

6.2. Propuesta del plan de gestión de difusión, promoción y comercialización para la oferta de programas virtuales de educación continuada.

Con el fin de incluir uno de los requisitos básicos de la educación del siglo XXI, el cual es preparar a la población para que participe activamente en el desarrollo de una economía fundamentada en el conocimiento, con perspectivas socioculturales de impacto y poniendo al ser humano en el foco de todo y sobre el cual deben girar todas las formas de aprendizaje, cobra relevancia las nuevas tecnologías emergentes que se convierten en las facilitadoras que apuntan al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 4 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual es: *“Educación de calidad que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, que promueve oportunidades de*

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

aprendizaje durante toda la vida para todos y, en donde la inclusión y calidad de la educación virtual puede realizar sus aportes”, según lo menciona (PNUD, 2015).

Reconociendo los avances que se han dado en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad en las Instituciones de Educación Superior, pero también aclarando que no es posible homogenizar los servicios de educación, debido a que cada individuo, sociedad, sistema económico tiene necesidades particulares y demanda servicios de educación diferentes según el contexto en que se desarrolla, por ello el Control, Aseguramiento y Gestión según Patiño & C.A, (2006), es indiscutible mantenerse vigilantes de las nuevas tendencias y creando estrategias que estén alineadas no solo a la normatividad vigente que se tenga, sino también a la adaptación de las necesidades demandadas, las expectativas y motivaciones del interesado en continuar con su proceso de formación, poniendo de manifiesto la calidad como respuesta a satisfacer las necesidades, motivaciones personales y sociales mediante la creación y oferta de programas de educación continuada virtuales, gerenciando los servicios de educación con responsabilidad y enfocándose totalmente en el “cliente”, haciendo procesos más fáciles, generando innovación constante en la forma de gestionar las solicitudes y que brinden experiencias agradables, no solo en el proceso de compra sino también, en la realización y culminación del estudio.

De esta forma, se ratifica la sostenibilidad del servicio académico que se ve fundamentada en las implicaciones de la modalidad virtual que busca ampliar la cobertura y la segmentación al poder dirigirse a personas que no necesariamente tengan disponibilidad para asistir a las instalaciones de la Escuela, ya sea en términos de tiempo (horarios) o desplazamientos (cercanía a la institución), además de, posicionar una oferta académica que gracias a su modalidad virtual y/o semipresencial, permitirá dejar de lado estos inconvenientes acercándose más a sus públicos de interés, y a su vez, esto implica una serie de oportunidades para la Escuela, las cuales le permiten explorar y desarrollar nuevas temáticas, diferentes a los de nicho, ofrecerlas a un precio más competitivo, al poder ampliar la cantidad de participantes por programa y minimizar los costos de logística presencial.

Para la definición de la estrategia y diseño del plan de gestión propuesto, se plantea el siguiente esquema que integra los componentes que se consideran necesarios para que se mejore la experiencia del cliente externo en la Escuela, con el fin de cumplir los objetivos de este estudio. (Ver figura 56)

Figura 56. Esquema de la estrategia propuesta.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del presente estudio.

A partir de este esquema y teniendo en cuenta las oportunidades identificadas en el *Customer Journey Map* construido, además de tener en cuenta que del total de los encuestados (543) los clientes externos que respondieron fueron 515 representando un 95 % y, las restantes 28 respuestas correspondientes a los cliente internos representando un 5%; los componentes de la estrategia que se presenta en la figura 56, se enfoca a atender los aspectos identificados como relevantes en la experiencia del cliente externo en la Escuela. El presente estudio podría servir de base para la evaluación del cliente interno en mayor profundidad que, sugiera estrategias enfocadas a mejorar la experiencia desde la perspectiva de los administrativos y docentes (cliente interno).

Derivado de lo anterior, a continuación se presenta el plan de gestión que se sugiere implementar con el fin de mejorar de la experiencia del cliente externo para lograr la fidelización y recompra de los programas de la nueva oferta académica virtual de educación continuada, habiendo comprendido que la diferenciación es la forma de ser más visible, dejando de competir por precio, pensando en cómo despertar más emociones y sensaciones que produzcan bienestar y satisfacción a través de un servicio excepcional brindado por todos los empleados y, percibido por todos los clientes tanto internos como externos, sin embargo, las experiencias no se darán por sí solas, por ello es necesario planificarlas y que para ser memorables, deberán ser disfrutadas.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- Conocimiento del entorno y los clientes internos y externos: la investigación realizada permitió conocer que el público de interés se encuentra concentrado en tres de las generaciones que convergen dentro de la comunidad general de la Escuela. Los *millennials* (nacidos entre 1.981 y 2.000) representado en un 50 % en la Escuela, que al ser personas caracterizadas por ser nativos digitales, y les gusta estar informados, las estrategias a desarrollar deberán despertar interés desde los contenidos a ofertar, la publicidad y el mercadeo realizado por la institución sólo serán la forma de llegar a ellos y hacerles conocer la información, pero la base será el contenido del programa y evaluarán los atributos del programa como base principal para elegir el programa y la institución. Es importante tener en cuenta que al ser nativos digitales, el 36 % compra basado en las ofertas e información que recibe en su móvil, es por esto, que la página web de la Escuela deberá ser responsivo o adaptable a la pantalla del móvil, para que puedan navegar fácilmente y convertir el proceso de inscripción y matrícula en un canal de auto atención para que de esta manera, perciban coherente el servicio prestado con la academia, lo anterior basado en que el 68 % abandona una página web sino la puede ver bien en su dispositivo móvil, o si no es intuitiva y agradable.

De la misma manera, se determinó que el 26 % del público de interés de la Escuela corresponde a la Generación X (nacidos entre 1965- 1980), personas que, aunque no son nativos digitales, consumen internet, usan dispositivos móviles y tienen vidas laborales muy activas, sin embargo, les gusta informarse sobre entretenimiento, noticias del mundo y tecnología. Es por esto, que la Escuela tiene una gran oportunidad en el desarrollo de nuevos temas dentro de las áreas de interés que maneja, en la modalidad virtual o semipresencial, que le permita a la persona combinar su estilo de vida con la continuación de su formación académica, con programas que le permitan satisfacer su deseo de actualización y cumplir sus expectativas de avanzar laboralmente a través del conocimiento.

Complementando, en la Escuela se encuentra un 15 % correspondiente a los *centennials* (nacieron después del 2001), y según afirma el diario La República en su artículo, *Centennials* una generación más conectada y ecológica “...esta generación que aún no hace parte del mercado laboral, será la que no quiera trabajar en empresas que no se encuentren comprometidas con la sostenibilidad, pues para ellos, cobra importancia que las empresas sean responsables con el consumo, con la implementación de los procesos y con sus

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

colaboradores.. ”, los centenials, preferirán organizaciones que se hayan transformado digitalmente y más ágiles, también reconocen que para llegar a posiciones de liderazgo requerirán formación académica, por ello, se convierten en público de interés.

Basado en lo anterior, se constituye una base importante para realizar el rediseño de la oferta académica de la Escuela, particularmente para los programas de educación continuada, en dónde se realicen permanentemente investigación de mercados que permita el conocimiento del cliente interno y externo, identificando su comportamiento y las necesidades en formación académica aprovechando su interés de estudiar carreras de las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, para así poder llegar a ofertar programas que se acerquen al cumplimiento de sus expectativas, junto con la optimización de los procesos, para que en general se pueda ofrecer un mejoramiento de la experiencia en la interacción con la Escuela.

De este modo, la Escuela deberá realizar esfuerzos que conduzcan a generar una cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente, siendo sensibles y proactivos para reportar y proponer mejoras a los procesos y procedimientos que se puedan identificar como problemáticos, mismos que según los resultados del presente estudio, el 52 % de los encuestados al haber tomado programas de educación continuada con la Escuela, han podido vivir estas situaciones que evidentemente les dejaron percepciones de servicio, satisfacciones buenas y malas y, que se pueden consolidar en la experiencia. El restante 48 % de los encuestados que aún no han tomado programas con la Escuela, representa una gran oportunidad de despertar el interés con nuevos programas más atractivos y, cuando inicien el proceso de inscripción y matrícula, ratifiquen una mejor experiencia y satisfacción, que permitan la fidelización y recompra.

Así mismo, el estudio reflejó un alto nivel de confianza y satisfacción por parte de las personas interesadas hacia los servicios académicos que brinda la Escuela, y para mantener estos niveles junto con las demás variables que puntuaron de forma positiva, en la siguiente tabla se proponen las acciones a seguir para atender el primer componente de la estrategia.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Tabla 27. Plan de gestión: primer componente “Conocimiento del cliente interno y externo”.

ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR /TIEMPO	ACTIVIDADES/ PRESUPUESTO
Cada 6 meses realizar sesiones de grupo con 20 personas pertenecientes a Cliente Interno (estudiantes activos, personal administrativo, docentes).	Escuchar necesidades en temas de formación académica, temas de interés, validar atracción de descuentos, validar percepción del servicio, validar vigencia de los atributos de productos actuales.	# de aspectos/aspectos bien valorados / # total de aspectos/aspectos valorados Responsable: Dirección M&CI. Tiempo de ejecución: Cada 6 meses	4 sesiones de “entendimiento” según la segmentación, por el término de 4 horas cada una, incluye refrigerio, estación de café, conferencista y detalle de agradecimiento por asistencia. Valor unitario \$1.600.000 Valor total anual \$6.400.000 Cronograma de actividades: Inicio en marzo, duración 2 meses. Segunda sesión en septiembre duración 2 meses.
Enfocada a: Cliente Interno.			
Cada 6 meses realizar encuesta online de satisfacción a interesados sin vinculación con la Escuela, pertenecientes a Cliente Externo (registrados en CRM).	Escuchar necesidades y expectativas en programas de formación, y las demandas del mercado laboral en temas de capacitación.	Ponderación de los aspectos/aspectos indicados como relevantes. Responsable: Dirección M&CI. Tiempo de ejecución: Cada 6 meses	2 encuestas online a través de <i>Google Forms</i> , utilizando envío masivo y SMS a un grupo máximo de 60.000 registros de interesados en CRM, realizar el análisis de resultados y el informe respectivo. Valor unitario \$2.000.000 Valor total anual \$4.000.000 Cronograma de actividades: Inicio en marzo, duración 2 meses. Segunda sesión en septiembre duración 2 meses.
Enfocada a: Cliente Externo.			
Realizar benchmarking y continúa con investigación de mercado, no solo general sino particular de los programas virtuales a ofertar en educación continuada.	Monitorear los cambios en el entorno y la competencia, con el fin de visualizar la viabilidad de los programas y/o sugerir nuevos temas que sean demandados y que no exista oferta.	# de informe por programa presentado / # de programas planeados por educación continuada Tiempo de ejecución: Constante según la oferta vigente.	Montaje de un archivo macro que contenga variables relevantes a indagar, solicitar información a diferentes instituciones identificadas como competencia, alimentar archivo y generar alertas y recomendaciones. Valor mes: contratación de una plaza “Jefe de Experiencia Estudiantil” salario aproximado \$4.500.000 mensual más prestaciones sociales. Valor total anual: \$86.400.000
Enfocada a: Cliente Externo.			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

- Innovación en atributos de programa: con base en los resultados obtenidos, se lograron identificar aspectos que son relevantes en la evaluación que realizan las personas antes de tomar la decisión de matrícula a un programa de educación continuada, y que orienta

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

posteriormente la decisión de recomendación y recompra, según las experiencias positivas y negativas que manifestaron los encuestados. En general, los atributos de programa actuales no satisfacen las expectativas de los encuestados y, manifiestan dificultades de acceso, a pesar, de tener una a “Buena” y “Excelente” impresión de la Escuela, se deciden por tomar los programas en otras instituciones que les favorezcan en mayor proporción sus expectativas, según los resultados obtenidos y en concordancia, con los datos registrados en CRM.

Para lo anterior, se proponen las acciones tendientes a mejorar el segundo componente de la estrategia.

Tabla 28. Plan de gestión: segundo componente “Innovación en atributos de programa”.

ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR /TIEMPO	ACTIVIDADES/ PRESUPUESTO
Establecer convenios con las otras Cajas de Compensación Familiar (Compensar, Cafam, etc.). Enfocada a: Cliente Externo.	Poder ofrecer descuentos a los afiliados de esas Cajas de Compensación, permitiendo a la Escuela acceder a la base de datos de los afiliados para realizar ferias empresariales y tener un mayor acercamiento con las empresas afiliadas.	# Convenios establecidos anualmente/ # potencial de visitas realizadas para la gestión de convenios. Responsable: Dirección UGE Tiempo de ejecución: Una vez al año para cada convenio establecido con Caja de Compensación	Gastos de representación para visita comercial, estimado 5 visitas año. Valor unitario \$300.000 Valor total anual \$1.500.000 Cronograma de actividades: Inicio en marzo, seguido, abril, junio, agosto, octubre.
Visitar empresas cliente, para elaborar oferta académica a la medida, en metodología virtual, con portafolios específicos y ajustados a la empresa. (U-Empresa). Enfocada a: Cliente Externo.	Ofrecer a las empresas paquetes de programas especiales para la empresa, para que sus empleados tengan acceso virtual con valores de inversión subsidiados por la empresa y que fomenten la capacitación empresarial en sitio, garantizando la formación permanente para la empresa y, para la Escuela la fidelización y posicionamiento de la marca.	# alianzas empresariales establecidas/ # alianzas empresariales potenciales Responsable: Dirección UGE Tiempo de ejecución: Cada mes, meta establecer 1 convenio U-empresa	Gastos de representación para visita comercial, estimado 12 visitas año. Valor unitario \$300.000 Valor total anual \$3.600.000 Cronograma de actividades: Inicio en marzo, seguido, hasta febrero año siguiente.
Establecer convenio para Tarjeta de Crédito de marca propia para educación continuada.	Ofrecer opciones de financiación, que, sin ser directas, se pueden considerar para dar inicio a la fidelización en los programas	# Convenios establecidos/# bancos contactados para establecer convenios.	Bancos estimados Itahú y Banco Davivienda. Valores de convenio: Desconocido.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Enfocada a: Cliente Externo.	de educación continuada. Son tarjetas de crédito afiliadas a las franquicias vigentes, que otorgan beneficios preferentes para la marca que la expide. La Escuela gestiona la solicitud a través del banco y según la aprobación, continúa con el proceso de matrícula al programa, posteriormente el banco se encarga de gestionar los respaldos financieros. Permite la fidelización y recompra de programas.	Responsable: Dirección Financiera, Vicerrectoría Administrativa Tiempo de ejecución: Una vez al año	Cronograma de actividades: Inicio de negociación en marzo, seguido realización de búsqueda de documentación requerida y firma de convenio, aproximadamente 2 meses.
Establecer descuentos acumulativos por haber tomado otros programas de educación continuada previamente en la Escuela. Descuentos por referidos: familiares y/o amigos.	Otorgar descuento acumulable por tomar otros programas de educación continuada en la escuela, esto permite generar recompra y satisfacción por reconocimiento de la fidelidad de la marca. Igualmente, por referidos, que fomenten la captación de interesados.	Definición de los porcentajes de descuento a considerar según la cantidad de programas tomados, fijarlos en la política de educación continuada.	La definición de los descuentos, generará un porcentaje promedio de descuento calculado que se le aplicará al presupuesto de cada programa de educación continuada, que recalculará el punto de equilibrio del mismo.
Enfocada a: Cliente Externo.	Apoyándose en la tarjeta de crédito de marca propia, se puede establecer un reconocimiento por ejemplo como las “millas”, por el recorrido en la formación académica, que le permita acumulación de puntos que posteriormente puede redimir en los mismos programas.	Responsable: Dir. M&CI Vicerrectoría Administrativa Tiempo de ejecución: Una vez al año	Cronograma de actividades: Inicio de revisión de tablas de presupuesto en marzo, actualización de costos, inclusión y definición de otros costos nuevos asociados a la virtualidad y, revisión con las directivas para aprobación de nuevos descuentos. Duración total aproximada: 3 meses.
Incluir dentro del plan de evaluación de desempeño a empleados (cliente interno), la obligatoriedad de tomar por lo menos un curso virtual de educación continuada en el año, otorgando un descuento del 70%.	Fomentar la capacitación y formación de los empleados (administrativos y docentes), con un control estricto y generando experiencias que permitan obtener la retroalimentación interna del desarrollo de la nueva oferta académica.	# cursos tomados por los empleados/ # número de cursos virtuales disponibles para ser tomados Responsable: Dirección Recursos Humanos	Las directivas definirán si es posible otorgar el descuento del 70% a los empleados, así como las sanciones y los reconocimientos por las calificaciones obtenidas en la evaluación de desempeño en el año.
Enfocada a: Cliente Interno.		Tiempo de ejecución: Anual	Cronograma de actividades: Inicio de evaluación cuando se lance el primer curso virtual.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- Mejoras en procesos, procedimientos y servicio al cliente: el estudio arrojó que el servicio tiene grandes oportunidades de mejora en cuanto a la seguridad y conocimiento del portafolio académico, según la calificación obtenida en los diferentes puntos de contacto, así como la percepción de facilidad en el acceso al proceso de inscripción y matrícula, en donde cobra importancia el uso de tecnología para apuntar a la optimización del relacionamiento con los clientes potenciales, siendo oportuno y eficaz en las respuestas a las inquietudes que puedan surgir durante el proceso de comercialización. Basado en lo anterior, a continuación, se plantean las acciones que atienden el tercer componente de la estrategia.

Tabla 29. Plan de gestión: tercer componente “Mejoras en procesos, procedimientos y servicio al cliente”.

ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	ACTIVIDADES/ PRESUPUESTO
Automatización de los mailing que apoyan el proceso de comercialización de la oferta académica de educación continuada. Enfocada a: Cliente Externo.	Poder abordar a la persona en término de las 24 horas siguientes, sin perder el interés y ser coherentes con el uso de la tecnología para realizar una gestión asertiva, permitiendo enfocarse en difundir los beneficios y atributos académicos del programa, y poder identificar la preferencia de comunicación del cliente: telefónico y/o digital, pero siempre atendiendo sus solicitudes en tiempo.	Base de datos actualizada con perfilamiento de preferencias, mejor conocimiento del cliente a partir de la interacción. Integración de CRM con envíos masivos y SMS. Responsable: Dirección M&CI.	Solicitud a proveedor de CRM <i>Sugar</i> , la migración a la nueva versión. Deberá levantarse el diseño de los nuevos campos para cumplir con el complemento de conocimiento del cliente. Valor total anual: incluido dentro del <i>fee</i> mensual pactado actualmente. Cronograma de actividades: Inicio en marzo, definición del proceso e implementación dentro de la operación diaria de gestión comercial.
Promoción del programa mediante un <i>webinar</i> . Enfocada a: Cliente Externo.	Generar un contenido específico que despierte la necesidad del programa a promocionar, a través de un <i>webinar</i> de 1 hora, en donde se exponga una problemática y la posible solución, que concuerde con el contenido temático del programa promocionado.	# de participantes / # de invitaciones realizadas Tiempo de ejecución: Cada mes según oferta vigente de programas	Alquiler de la plataforma para realizar <i>webinar</i> y su administración. Valor de inversión: Desconocido. Cronograma de actividades: Inicio en marzo, definición del proceso e implementación dentro de la operación diaria de diseño gráfico y mercadeo.
Desarrollo de un nuevo mailing que contenga un video promocional de la información básica de cada programa, para apoyar la	Optimizar el tiempo de los gestores comerciales para enfocarse en el seguimiento a las inscripciones y matrículas del programa.	# de mailing con video contruidos/ # de programas planeados por educación continuada en el año Responsable:	Desarrollo a cargo del diseñador web y la practicante de mercadeo para la producción de la pieza HTML y el video.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

primera llamada realizada por el gestor comercial.		Dirección M&CI.	Valor total anual: incluido dentro de las actividades normales del personal mencionado.
Enfocada a: Cliente Externo.		Tiempo de ejecución: Cada mes según oferta vigente de programas	Cronograma de actividades: Inicio en marzo, definición del proceso e implementación dentro de la operación diaria de diseño gráfico y mercadeo. Solicitud a diseñadores web de la oficina M&CI para abrir espacio y realizar el diseño de la visual gráfica mencionada.
Desarrollo de una visual gráfica que invite a consultar el detalle de la oferta académica de educación continuada, que sea suficiente e intuitiva, que invite a realizar el proceso como canal de auto-atención, para llegar directo al aula virtual. Facilidades para facturación a empresas.	Mostrar coherencia en la aplicación de ingeniería aplicada, tecnología en los procesos que optimicen el contacto telefónico, potenciando el canal digital y brindando seguridad y comodidad a la persona. La empresa pueda descargar el formato automatizado y fácil de diligenciar según los campos solicitados según el proceso de facturación. (Ver anexo 2)	Implementación de la visual gráfica en el portal web de la Escuela www.escuelaing.edu.co/programas/educación continuada Integración de mailing automatizado según los estados del proceso de inscripción y matrícula Integración del formato Excel para descarga desde el portal web.	Valor total anual: incluido dentro de las funciones del personal de diseño web. Cronograma de actividades: Inicio en marzo, definición de la visual, pruebas e inicio de producción al aire. Mantenimiento y actualizaciones dentro del proceso de diseño web y mercadeo. Duración aproximada: 2 meses.
Enfocada a: Cliente Externo.		Responsable: Dirección M&CI. Tiempo de ejecución: Una vez al año	
Implementación del sistema de PQRSF.	Poder medir y cuantificar las peticiones, quejas reclamos, solicitudes y felicitaciones de todas las áreas de la Escuela, dejando un radicado de la petición y disparando un correo electrónico al área responsable. Así se podrá construir de forma tangible, la magnitud del inconformismo con los procesos y procedimientos actuales ejecutados en la Escuela.	Implementación del sistema PQRSF # PQRSF resueltas / # PQRSF interpuestas Responsable: Unidad de Procesos Dirección de Tecnología Dirección M&CI. Todas las áreas de soporte Áreas académicas Tiempo de ejecución: Una vez al año	La unidad de procesos realizó el mapeo de los puntos de contacto transversalmente en la Escuela, falta definir la estrategia, la definición de responsabilidades y el diseño del proceso. Valor anual: Desconocido. Posibilidad de uso de módulo PQRSF de CRM Sugar. Cronograma de actividades: Inicio en marzo, definición del sistema a utilizar, configuración de las opciones, mapeo del proceso, asignación de responsabilidades, entrada en productivo. Mantenimiento a cargo del “Jefe de Experiencia Estudiantil”. Duración aproximada de implementación: 2 meses.
Atención virtual 7*24 del chatbot anclado en el portal	Ampliar la atención al cliente mediante la implementación del	Implementación del chatbot, integrado con CRM Sugar.	Costos de implementación y desarrollo para anclaje en portal web.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

web, con inteligencia artificial.	<i>chatbot</i> con inteligencia artificial para que aprenda de las preguntas que le realizan y de manera automatizada construya la base de conocimiento adicional, a partir de la inicial que deberá ser construida por la Escuela.	# de respuestas atendidas/# de solicitudes totales a través del <i>chatbot</i>	Soporte y labores de <i>backoffice</i> para mantenimiento de información actualizada: a través de un asesor de <i>contact center</i>
Enfocada a: Cliente Externo.		Responsable: Dirección M&CI.	Valor total año: \$45.000.000
		Tiempo de ejecución: Una vez al año	Cronograma de actividades: Inicio en marzo, levantamiento de la base de conocimiento y montaje en portal web. Mantenimiento a cargo de la “Jefatura de Experiencia Estudiantil”. Duración aproximada de implementación: 2 meses.
Capacitación personal de atención y gestión comercial.	Suministrar herramientas y técnicas de ventas que les permitan abordar mejor a los interesados. De igual forma, capacitación en atributos de programas a cargo de las áreas académicas	# De empleados certificados en atención de servicio al cliente y gestión comercial / # empleados totales de la institución.	Curso en servicio al cliente y gestión de ventas, duración 3 meses y refuerzo a los 6 meses.
Enfocada a: Cliente Interno.		Responsable: Dirección M&CI. Dirección Recursos Humanos Áreas académicas Coordinación educación continuada	Personal para capacitar inicialmente: asesores, gestores, secretarias UGE=8
		Tiempo de ejecución: Una vez al año	Valor unitario: \$1.800.000 Valor total anual: \$14.400.000
			Cronograma de actividades: Inicio en marzo, seguido abril y mayo. Segunda sesión un mes en agosto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Una vez explorados los tres componentes de la estrategia, cada uno con sus acciones específicas, es necesario integrarlos como se visualiza en el diagrama propuesto, en donde cada componente se retroalimenta del otro, pero esta tarea debe ser controlada y medida constantemente, analizada de manera transversal en todos los puntos de contacto disponibles para educación continuada.

Al retomar los resultados de la investigación, se identificó que uno de los aspectos que más afecta la experiencia del cliente, es la falta oportuna de solución a requerimientos y, la calidad del servicio al cliente prestado en algunos puntos de contacto es probable que sea derivado de los procesos y procedimientos actuales que no se encuentran enfocados en el cliente sino, en el proceso administrativo.

Finalmente, es necesario plasmar que para que se dé un buen seguimiento al plan de gestión propuesto y, se logre el objetivo de identificar los aspectos determinantes en la experiencia del

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

cliente, para la creación de estrategias para la oferta de programas virtuales de educación continuada en la Escuela, para esto debe existir un liderazgo y participación, consistente de las directivas de la Escuela en la implementación de la estrategia enfocada a realizar una transformación en la cultura organizacional que se enfoque en la satisfacción de la comunidad.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

CAPÍTULO 7

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

7. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

- Este estudio permitió cumplir con el objetivo de conocer los aspectos que dentro de la experiencia del cliente externo están generando un impacto negativo en las ventas de los programas de educación continuada, identificando falencias en los atributos de programa, aspectos de servicio al cliente que deben ser mejorados y, aspectos derivados del direccionamiento estratégico institucional que no son atractivos para el público de interés de la Escuela, y que están guiando la decisión de elegir a la institución para continuar con su formación académica.
- De acuerdo con los resultados del estudio, se puede observar que el direccionamiento estratégico de la Escuela en general está cumpliendo las expectativas de su público de interés, sin embargo, se recomienda realizar una intervención más profunda en cada punto de contacto, para encontrar el origen de las experiencias negativas de los clientes externos que están afectando la percepción de calidad que tiene la institución y, tomar acciones correctivas en cada caso, como por ejemplo, ofrecer descuentos más personalizados, que favorezcan la recompra, opciones de financiamiento enfocados a estos programas, establecer políticas en el diseño de los programas que los hagan más asequibles. Puede tomarse como base el *Customer Journey Map* y el *Service Blueprint* construido para los programas de educación continuada presencial presentado en este estudio.
- Los programas de educación continuada en la modalidad virtual y/o semipresencial que pueda ofrecer la Escuela podrían tener una mayor aceptación por parte de los clientes externos, siempre y cuando se revisen los valores de inversión para que sean más competitivos y, con una estrategia de fidelización, se podrá lograr más recurrencia en los programas que ayudará a mantener a la comunidad cautiva con temas de interés, además de atraer y captar a otras personas que se encuentren en otras ciudades o que, por desplazamientos hacia la Escuela no les sea posible tomar programas presenciales. Así mismo, fomentar en el cliente interno la capacitación dentro de la institución evitando la fuga de posibles estudiantes que ejerzan dos roles: estudiantes y administrativos/docentes, mismos que derivados de las experiencias que se puedan generar, podrán convertirse en los embajadores de marca.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- Con los resultados obtenidos en las diferentes variables evaluadas, se lograron identificar como relevantes en la decisión de elección de la institución por parte de los clientes externos, los atributos de programa: certificaciones nacionales e internacionales asociadas, la calidad de los profesores y conferencistas, los sistemas, software y herramientas usadas en el desarrollo del programa y, la logística en general; que son determinantes para el prospecto en el momento de evaluar el programa y la institución de manera conjunta, ajustándose más a sus expectativas y, que le generen atracción como: el reconocimiento institucional, la variedad de descuentos sobre la matrícula al programa que lo hace asequible, los horarios de atención para solucionar inquietudes, una variada oferta académica, y que, de manera prospectiva él logra visualizar un mayor beneficio personal y laboral, mismas variables de innovación que la Escuela deberá considerar en el diseño y creación de la oferta virtual de educación continuada.
- La estrategia propuesta, permite desarrollar acciones tangibles y alcanzables, que conllevan a la optimización de los procesos y procedimientos, así como de servicio, que pretenden mejorar la experiencia de los clientes internos y externos en la interacción con la Escuela, redundando en la satisfacción y afianzan la relación aumentando la probabilidad de recomendación impactando directamente al incremento de interesados y estudiantes en los programas de educación continuada.
- La Escuela es reconocida en el ámbito educativo, lo cual, puede ser aprovechado para la captación de nuevos estudiantes no solo en educación continuada, sino en los demás programas de pregrado y posgrado ofertados por la institución, creando alianzas estratégicas con empresas del sector empresarial, en donde se beneficien ambas partes, con la creación de programas a la medida en la modalidad virtual, según la estrategia propuesta U-empresa presentada en el plan de intervención, acción que contempla los clientes internos y externos, pues cada cliente interno puede referenciar una empresa que conozca de sus familiares y amigos, que ayudará a ampliar la cobertura actual.
- Aunque la Escuela cuenta con la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones Internas, que se encarga de la promoción, difusión y captación de estudiantes para educación continuada, se sugiere implementar la investigación de mercados de forma constante y de manera transversal a todos los tipos de programa, que conduzcan a tener un mayor conocimiento del cliente y, de las generaciones cautivas (millennials, generación X, centennials) permitiendo

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

ajustar el actual plan de medios, realizando acciones enfocadas a la experiencia del cliente, iniciando por mejoras estructurales para atender los aspectos que fueron identificados por los clientes externos como negativos: falta de respuesta a las solicitudes, la cantidad de programas ofertados y, el servicio en los canales de atención.

- En complemento de lo anterior, y como se manifestó en el plan de gestión, se recomienda la implementación de una posición dentro de la estructura organizacional denominada **“Jefatura de Experiencia Estudiantil”** que pueda administrar la gestión de experiencias, esta deberá ejecutar la operación diaria de servicio al cliente y la gestión comercial, prestar soporte a las áreas funcionales, tener control y seguimiento a los requerimientos y solicitudes (PQRSF) que realice el cliente transversalmente en la institución y, convertirse en el punto medio entre el cliente y la administración, para que se vele de una manera equilibrada entre las expectativas del cliente y, lo esperado por la institución desde su visión de sostenibilidad financiera y cumplimiento de procesos administrativos, basado en las calificaciones obtenidas en los puntos de contacto (portal web, digital, telefónico, oficina de la UGE) dispuestos para la gestión de educación continuada que, se evidencian tienen oportunidades de mejoramiento.
- Aunque la Escuela es una institución sin ánimo de lucro y su objetivo es brindar servicios académicos con un sentido de responsabilidad social, sin discriminación alguna, las opciones planteadas como resultado de este estudio, permiten aunar esfuerzos desde la parte académica con la administrativa (cliente interno), que visualicen una mejor proyección de rentabilidad y sostenibilidad, con servicios académicos innovadores pero atendiendo las expectativas del público de interés (cliente externo), sin perder su razón de ser y sin dejar de cumplir su filosofía educativa e institucional, por esto, se planteó la guía metodológica para orientar la creación de la oferta académica de educación continuada.
- La educación se encuentra en un ambiente dinámico, razón por la cual las instituciones deberán encontrarse alerta y realizando la verificación del ciclo de vida de sus servicios de una manera constante, para así saber en qué momento se deben introducir innovaciones que permitirán mantener el programa vigente, casi tan rápido como se actualiza la tecnología, por lo que, se ratifica la necesidad de conocimiento del cliente externo, haciendo investigaciones de mercado, benchmarking constantes que ayuden a orientar el rumbo a seguir en los temas a

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

ofertar, atendiendo las dimensiones de calidad de la educación: pedagógicas, tecnológicas, organizacionales y comunicativas.

- Los resultados arrojaron que el 41 % en promedio de los clientes internos y externos, perciben no ser escuchados por la Escuela y, si la institución hace un esfuerzo por atender sus necesidades y expectativas, podrá captar un mayor número de estudiantes mediante una oferta académica variada y de interés, que concuerde con las demandas del mercado con un efecto diferenciador.
- Es importante reconocer el esfuerzo que realiza la Escuela mediante su direccionamiento estratégico, para cumplir sus funciones misionales de formación, construcción y desarrollo del conocimiento e interacción con el entorno en atención a los clientes internos y externos, lo cual se ve reflejado en el nivel “Alto” de confianza y en el índice de “*recomendación de la marca*” determinado en 42, según los encuestados, coherente con el nivel “Alto” de cumplimiento en las expectativas de calidad de la institución.
- Para lograr una buena ejecución del plan de gestión propuesto en este estudio, se hace necesario que exista un entendimiento por parte de las directivas sobre lo que representa la experiencia del cliente y, se materialicen esfuerzos para mejorar los aspectos que orientan la elección de la institución, en dónde la “jefatura de experiencia estudiantil” tenga un reconocimiento estratégico y vista como el “defensor del estudiante”, área que se encargue de gestionar internamente las necesidades y, propiciar cambios en pro del mejoramiento y cambiar la percepción de sentimiento de frustración con los puntos de contacto dispuestos para la gestión de educación continuada.
- El estudio evidenció fortalezas en el personal de atención en el aspecto de “*son cálidos, cordiales y amables*”, en la percepción alta sobre la exigencia académica, en la percepción de pertinencia de los programas de educación continuada, en el reconocimiento de los medios por los cuales se entera de la oferta académica (redes sociales, correo electrónico, internet), en el cumplimiento de la expectativa de calidad en general de la institución, en el nivel de confianza que genera; también se identificaron las debilidades en el alto valor de las matrículas que no favorece el ingreso a la Escuela, en los horarios de atención al público, en los descuentos ofrecidos para educación continuada, en que las personas no se sienten escuchadas y partícipes, en la resolución oportuna de las inquietudes presentadas. Esta identificación, permitió visualizar acciones de mejora que se presentaron en el plan de

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

gestión, haciendo uso del *marketing* experiencial sin olvidar el *marketing* estratégico que se viene aplicando, enfocado a atender la generación actual cautiva (*millennials* y generación X) y, la que en próximos años (*centennials*) estará buscando programas de educación continuada para continuar con su formación académica.

- Finalmente, en el presente estudio se aplicaron herramientas de diagnóstico que, son utilizadas en otros sectores y, que para este ejercicio también se pudo aprovechar su utilidad, mismas que permitieron visualizar las oportunidades de mejoramiento que tiene la institución, partiendo del *Service Blueprint* y el *Customer Journey Map* construido según esta investigación.

8. REFERENCIAS

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *“Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial”*. ESIC Editorial, Madrid.
- Alvarado, M. y Calderón, I. (2013). Diagnóstico estadístico y tendencias de la educación superior a distancia en Colombia. En la Educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades. Bogotá, Colombia: ACESAD/VirtualEduca.
- Agencia Media Source (2017). Artículo Marketing Tradicional. Disponible en: 09oiujhygfvc
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, vol. 11, núm. 1-2, enero-agosto, 2005, pp. 333-338 Revista Redalyc.org. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- American Marketing Association. (2007) *“Definition of Marketing”*. Disponible en: www.marketingpower.com/aboutAMA/Pages/Definitionofmarketing.aspx. Lisa Keefe. *“Marketing Defined”*. *Marketing News*. 15 de enero de 2008, pág. 28-29.
- Avaya. Página oficial. (2018). Customer Experience and Contact Center. CSAT. Disponible en: <https://www.avaya.com/es/solutions/customer-experience-and-contact-center/>. Consultado el 18 de enero de 2018.
- Bacila, M. F. (2008). 12th grade students' behavior in the decision making process of educational choices. *Management & Marketing*, 3(4), 81-92.
- Benavides, G. y Barrientos, O. (2015). Elementos clave de la administración de programas académicos. Gestión de postgrados virtuales en la Universidad EAN. Artículo científico. Revista EAN No.79. Bogotá.
- Berenson, M., Levine, D. y Krehbiel, T. (2006). Estadística para administración. Pearson. Segunda Edición.
- Bhaskar, V. (2016). HRM in the Indian Insurance Sector – A gap Analysis in Service Blueprint. The Journal of Insurance Institute of India. Edición: July-September.
- Calvo, M. (2006). Formación abierta y a distancia. Formación profesional ocupacional. Editorial Mad S.L. Primera edición. Sevilla. España.
- Chaffey, D. & Elis-Chadwick, F. (2014). Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica. Pearson Education.
- Coelho, M. (2002). A evasao nos cursos de Formacao Continuada de professores Universitarios na Modalidade de Educacao a Distancia Via Internet. Belo Horizonte, Brasil: Universidades Federal de Minas Gerais.
- Coll, C. Mauri, T., & ONrubia, J. (2008). El análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje mediados por las TIC: Una perspectiva constructivista. En E. M. Barrera, *Cómo valorar la calidad de la enseñanza en las TIC*. Pautas e instrumentos de análisis. (pág 92). Grao: España.
- Comisión Europea (2001). Plan de acción eLearning. Concebir la educación del futuro. Comunicación de la Comunicación al Consejo y Parlamento Europeo. Comisión Europea.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- Bruselas, Bélgica: COM (2001) 172 final. Obtenido de:
<http://www.guiafc.com/documentos/2001-COM-172.pdf>
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Página oficial, disponible en:
<http://www.escuelaing.edu.co/> consultado el 1 de agosto de 2017
- Filosofía Institucional. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Página oficial, disponible en: <http://www.escuelaing.edu.co/es/conozcanos/filosofia> consultado el 24 de julio de 2017.
- Galusha, J. (1997). Barriers to learning in distance education. *Interpersonal Computing and Technology*. Vol.5. Recuperado de: <http://jan.ucc.nau.edu/~jpct-j/1997/n4/galusha.html>
- García, L. (2001). *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. Editorial Ariel. España.
- Gibbons, S. (2017). *Service Blueprints: Definition*. Publicación de Nielsen Norman Group. Disponible en: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>, consultado el 18 de marzo de 2019
- Góngora, A. (2005). La dimensión simbólica del mundo de los productos: El mundo productual. Año 4. Número 6. Octubre. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900604>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Holmberg, B. (1977). *Distance education a survey and bibliography*, London, Kogan page.
- Hoyer, W., MacInnis, D. y Pieters, R. (2018) *Comportamiento del consumidor*. Séptima edición. Editorial Cengage. México. Recuperado de:
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/?il=7493&pg=11>
- Joost Van Nispen (2018). Artículo: 5 tendencias en experiencia del cliente. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/5-tendencias-en-digital-customer-experience-2018-joost-van-nispen/>
- Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences. Aligning for value*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/Kalbach/mapping-experiences-55116886>.
- Kaplan, K. (2016). *When and How to Create Customer Journey Maps*. Publicación de Nielsen Norman Group. Disponible en: <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>, consultado el 18 de marzo de 2019.
- Kember, D. (1989). A longitudinal-process model of drop-out from distance education. *Journal of Higher Education*, vol. 60.
- Kim, E., Beckman, S. & Agogino, A. (2018). Artículo: “*Desing roadmapping in an uncertain world: Implemnting a customer experience focused strategy*”. *California Management Review*. Berkeley Haas. Univesity of California.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Education. México.
- Lazzari, L. (2012). La segmentación de mercados mediante la aplicación de teoría de afinidad. Cuadernos del CIMBAGE, (2). Disponible en: <https://goo.g/aVKPHO>

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*. Noviembre.

Lineamientos de Políticas Institucionales. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Página oficial, disponible en:

http://www.escuelaing.edu.co/uploads/descargables/4686_lineamientos_politicas_institucionales_2008.pdf consultado el 24 de julio de 2017.

Loudon D.L., y Della B., A.J. (1995). “*Consumer behavior: concepts and applications*”. Editorial Mc GrawHill.

Lyke-Ho-Gland, H. (2018). Practical points on Desing Thinking. It’s not just empathic desing. *AMA Quarterly*. American Management Association International.

Manual De Oslo, M. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Francia: OECD. Disponible en: <https://goo.gl/LQrdl>

Marketing, R. C. (2014). La dimensión simbólica del mundo de los productos: El mundo productual. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900604>

Martínez, F.E. (2001). Introducción al marketing educativo. Ediciones Uninorte Colombia.

Manes, J. (2004). Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos. Segunda Edición. Buenos Aires.

Mejía, G. (2013). Recompensas de programas académicos en educación superior: los factores decisivos desde el marketing. Artículo. *Revista Punto de Vista*. Vol. V, No.8, Ene-jun 2014. Pág.149-174.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harward Business Review América Latina*

Midžić, M. Štorga, D. Marjanović. (2015). Eco-evaluation in conceptual desing phase – A case Study. *Diagrama*. Transactions of Famena XXXIX-3. Consultado el 18 de marzo 2018, de la base de datos de Academic Search Premier

Ministerio de Educación Nacional (2009). Deserción estudiantil en la educación colombiana: metodología de seguimiento, diagnóstico y elementos para su prevención. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

(2010). Deserción estudiantil en la educación superior en Colombia: metodología de seguimiento diagnóstico y elementos para su prevención. *Revolución Colombia Aprende*. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (1983) Decreto número 1820 de 1983. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103622_archivo_pdf. Consultado el 2 de julio de 2017.

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Documento técnico para la Educación Virtual en Instituciones de Educación Superior en Colombia.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- Ministerio de Educación Nacional. (2015). Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015. Educación Informal. Pág. 391.
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Definición del SNET. Documento de Lineamientos de Política Pública [Versión Preliminar]. Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET): camino para la inclusión, la equidad y el reconocimiento (pp. 19-22). Recuperado de: <https://goo.gl/eG8TWW> consultado el 24 de julio de 2017.
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Condiciones Específicas de Calidad para la Oferta de Programas Virtuales y Combinados (*Blended learning*). Documento de trabajo. Viceministerio de educación superior - dirección de la 4 calidad oficina de la innovación educativa con el uso de nuevas tecnologías. Recuperado de: <https://goo.gl/aPDmjF>
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Plan Decenal de Educación. Bogotá, Colombia. Recuperado de: www.mineducación.gov.co
- Monereo, C. & Pozo, J. (2008). La universidad ante la nueva cultura educativa. Enseñar y aprender para la autonomía. Síntesis. Barcelona, España.
- Morales, L. & Díaz, F. (2009). Modelo de diseño instruccional para entornos virtuales colaborativos. Aprender y enseñar con TIC, en educación superior: contribuciones del socioconstructivismo. UNAM. Facultad de Psicología. México.
- Nielsen Generational Lifestyle Survey (2015) Estudio Primer trimestre. Disponible en: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Norma Técnica Colombiana NTC-9001 (Tercera Actualización) (2008). Disponible en: <https://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>
- Onken, M. y Campeau, D. (2016). Lean Startups: Using the Business Model Canvas. Diagrama. Journal of Case Studies, May2016, Vol. 34 Issue 1, p95-101, 7p, 1 Black and White Photograph, 3 Charts, Black and White Photograph; pág.96. Consultado el 18 de marzo 2018, de la base de datos de Academic Search Premier.
- Ospina, D. y Sanabria, R. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada, XVIII(2).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken, NJ: Wiley. Disponible en: EBSCO www.ebscohost.com
- Pasternak, R. (2005). Choice of institutions of higher education and academic expectations: the impact of cost-benefit factors. *Teaching in Higher Education*, X (2), 189-201.
- Patiño, G. & C.A. (2006). El concepto de calidad y su aplicación en entidades educativas. En P.G., & C.A., Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2006 (Papeles de oficina Técnica, 18) ISB: 92-9088-211-5.
- Periódico La República. Artículo *Centenials, una generación más conectada y ecológica*. Lunes 5 de marzo 2018. Página 14.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- Petrella, C. (2007). Gestión de la relación con docentes, estudiantes y egresados en las universidades. El desarrollo de un CRM. Plan de Desarrollo Institucional 2016-2025 Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (2016). Publicación Institucional. Oficina de Desarrollo Institucional. Bogotá.
- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Departamento Nacional de Planeación. Página oficial, Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf> consultado el 24 de julio de 2017.
- Ponce, N.Jm. (2008). Un nuevo marketing de las universidades. Objetivos formativos y demandas sociales. IV Congreso Internacional de Marketing Público y no Lucrativo.
- Pride, W. & Ferrel, O. (2000). Marketing: conceptos y estrategias. Novena Edición. México: McGraw-Hill.
- PNUD. (2015). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (C. p. ONU, editor). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Septiembre. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda/>
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2004). Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. (Segunda edición ed). Madrid: Prentice Hall.
- Rosset, A. & Schafer, L. (2003). What can we do about e-dropouts? Training and Developmet, vol.56. Recuperado de: http://edweb.sdsu.edu/courses/edtec644/Rossett_Schafer_ElmDropou.pdf
- Salas, L., Acosta, M. y Jiménez, M. (2018). Importancia del Marketing de Atracción 2.0, en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Guayaquil (Ecuador). Revista Espacios. Vol. 39 (Nº 18) Año 2018. Pág. 31. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n18/a18v39n18p31.pdf>
- Salunkhe, S. (2018). Desing Thinking: An approach for brindging the gap between industry and academics. Volumen 9 de septiembre 2018. CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management.
- Schumpeter, Joseph Alois. (2000). Essays: innovación y determinismo tecnológico. Disponible en: <https://goo.gl/Wlk4gn>
- Serra, C. (2004) Etnografía escolar, etnografía de la educación. Revista de Educación, núm. 334, p. 165. Disponible en: http://www.revistaeducacion.mepsyd.es/re334/re334_11.pdf. Consultado el 23 de noviembre de 2018
- Shostack, G. Lynn. (1984). Artículo: “*Desinging services that deliver*”. Harvard Business Review.
- Stanton, W., Etzael M. & Walker B. (2007). Fundamentos de Marketing. 14ta Edición. México: McGraw-Hill.
- The 2018 State of Chatbots Report*” realizado por Drift y Salesforce para norteamerica (2018). Disponible en: <https://www.drift.com/wp-content/uploads/2018/01/2018-state-of-chatbots-report.pdf>
- Tinto, V. (1975). Dropout from higher education a theoretical synthesis of recent research. Review of Educational Research, vol 45.

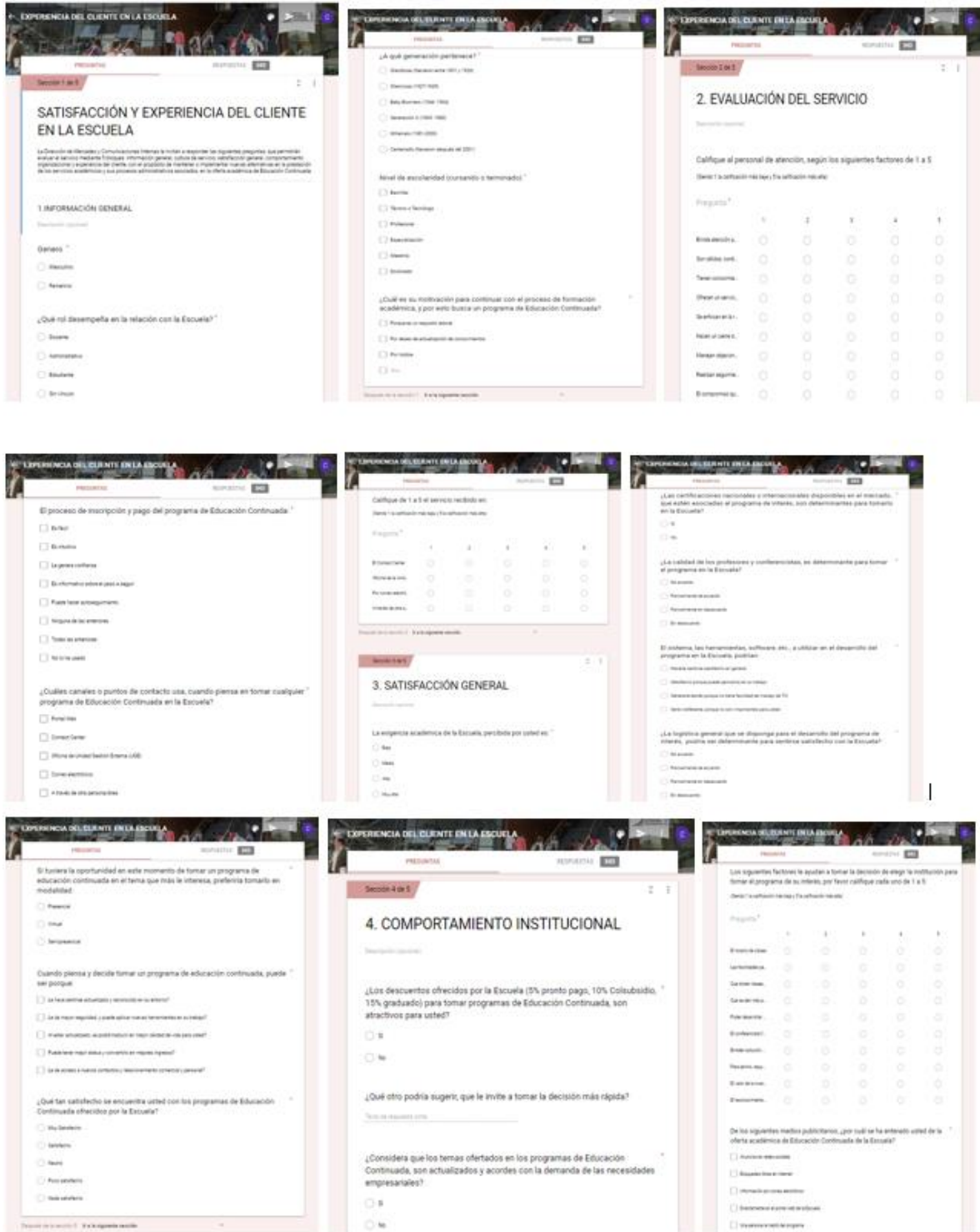
La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

- (1989). Una reconsideración de las teorías de la deserción estudiantil. En trayectoria escolar en la educación superior. México: ANUIES/ESP.
- Tobón, M., Arbelaez, M., Falcón, M., & Bedoya, J. (2010). La Formación docente al incorporar las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Tyl, B., Legardeur, J., Millet, D., Vallet, F. (2014). A comparative study of ideation mechanisms used in eco-innovation tools. Journal of Engineering Design. Vol. 25, Nos. 10–12, 325–345. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/09544828.2014.992772>
- Tyla, B., Legardeurb, CJ., Milletd, D. and Vallet, F. (2014). A comparative study of ideation mechanisms used in eco-innovation tools. Diagrama. Journal of Engineering Design, 2014 Vol. 25, Nos. 10–12, 325–345. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/09544828.2014.992772>. Consultado el 18 de marzo 2018, de la base de datos de Academic Search Premier
- UNESCO. (3 de noviembre de 2015). Organización de las Naciones Unidas para la Educación. Aprendizaje electrónico. Disponible en: <http://unesco.org/new/unesco/themes/icts/eLearning/>
- Urbano, C. y Yuni, J. (2006). Mapas y herramientas para conocer la escuela. Investigación etnográfica e investigación-acción. Editorial Brujas.
- Vásquez, C. y Rodríguez, M. (2007). La deserción estudiantil en educación superior a distancia: Perspectiva teórica y factores de incidencia. Revista latinoamericana de Estudios Educativos, vol. 37.
- Vega, S. (2014) Las 6 generaciones vivientes y su impacto en mercadotecnia. Artículo. Disponible en: <https://www.merca20.com/las-6-generaciones-vivientes-y-su-impacto-en-la-mercadotecnia/> Consultado el 8 de diciembre de 2018.
- Wang, G. et al (2003). Departure, Abandonment, and Dropout of E-learning: Dilemma and solutions James Madison University. Recuperado de: http://www.masie.com/researchgrants/2003/JMU_Final_Report.pdf
- Xenos, M. Pierrakeas, C. & Pintelas, P. (2002). Survey on student dropout rates and dropout causes concerning the students in the courses of informatics of the Hellenic Open University. Computers & Education, vol.39.
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. SAGE publications. London. Disponible en: <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004> consultado el 28 de noviembre de 2018.
- Zambrano, A. y Meirieu, P. (2013). Filosofía de la Educación y Pedagogía. Editorial Brujas. Primera edición. Argentina.
- Zapata, E. E. (2000). Mercadeo Educativo. ¿Cómo promover la oferta de instituciones y programas?. Revista Colombiana de Marketing. UNAB.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2001). Marketing de Servicios. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

ANEXOS

Anexo 1. Print de las pantallas de la encuesta visualizadas en *Google Forms*...70



La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

The image displays five sequential screenshots of a survey titled "EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LA ESCUELA".

- Slide 1:** Introduction slide asking if the user is enrolled at the school and participating in the decision of the virtual continuing education program. It includes a "Reservado para usuarios" watermark and a "5. EXPERIENCIA DEL CLIENTE" section header.
- Slide 2:** Question: "¿Cuál es el nivel de confianza que le genera el servicio en general prestado por la Escuela? Este incluye la atención al cliente, los procesos y procedimientos, políticas, etc." with radio button options: Muy bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy alto.
- Slide 3:** Question: "¿Cuenta que el proceso para la inscripción y matrícula a un programa de Educación Continuada en la Escuela, es amigable e invita a realizarlo como si fuera un canal de auto-atención?" with radio button options: Sí, No, No lo sé.
- Slide 4:** Question: "¿En algún momento ha sentido frustración al intentar utilizar cualquiera de los canales de comunicación con la Escuela?" with radio button options: Sí, No, No lo sé. Below this is a Likert scale table:

¿Con qué canales cuenta?*	Alto	Bajo
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interacción de los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clases en línea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respaldo a contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contenido y soporte técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Slide 5:** Question: "¿Qué tan probable es que recomiende a la Escuela para formar programas de Educación Continuada?" with radio button options: Muy probable, Probable, Medio, Poco probable, Nada probable.
- Slide 6:** Question: "¿La percepción que usted tiene de los servicios que le presta la Escuela, se ha visto influenciada por experiencias anteriores, cuando ha tenido interacción con las personas de la Escuela, sus procesos y los programas?" with radio button options: Sí, No.
- Slide 7:** Question: "De las siguientes opciones, marque la que considera es una dificultad para usted, cuando piensa en matricularse en un programa de Educación Continuada en la Escuela." with checkboxes for:
 - El nivel de matrícula del programa
 - El contenido temático es muy general, no contempla prácticas
 - La cantidad mínima de participantes requiere para la apertura
 - Los horarios de atención al público disponibles en la Escuela
 - Los procesos, procedimientos y políticas de la Escuela en Educación Continuada
 - Los descuentos ofrecidos
 - Ninguna

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Anexo 2. Formato de Excel para descargar de portal web facturación empresas... 144

IMPRIMA ESTE DOCUMENTO EN PAPEL MEMBRETEADO DE LA EMPRESA

Bogotá, (fecha actual)

Señores
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO **FORMATO CARTA DE COMPROBANTE**
 Atn. Norma Piedad Arango Caceres
Coordinadora Educación Continuada
 Ciudad

AK. 45 # 205-59 (Autopista Norte) Bogotá - Colombia Bloque A-Alo Izquierda
 Tel: (57 1) 6683600 opción 5 *** CAMPOS OBLIGATORIOS (MANDATORY FIELDS)**

La empresa:

DATOS GENERALES (GENERAL DATA)

INFORMACIÓN DE DIRECCIÓN (ADDRESS DATA)

Nombre o Razón Social: (Name):

Dirección: (Address):

NIT: (Número de Identificación Tributaria):

País (Country): Estado - Depto. (Region): Ciudad (City):

Teléfono (Phone): Celular (Mobile Phone): Fax (Fax):

Naturaleza Jurídica (Legal nature): Tipo de Régimen (Regime type): Cúal:

Autoriza la participación al:
 Nombre del programa:

De las siguientes personas:

Nombre del Participante: (Name):	Documento	Valor total unit	Descuento	Valor a pagar
<input type="text"/>	<input type="text"/>	\$ -	<input type="text"/>	\$ -
<input type="text"/>	<input type="text"/>	\$ -	<input type="text"/>	\$ -
<input type="text"/>	<input type="text"/>	\$ -	<input type="text"/>	\$ -
<input type="text"/>	<input type="text"/>	\$ -	<input type="text"/>	\$ -
<input type="text"/>	<input type="text"/>	\$ -	<input type="text"/>	\$ -
Valor total a Facturar				\$ -

Para lo anterior lo:

INFORMACIÓN DE CONTACTO (CONTACT DATA)

Persona contacto - Encargada de verificar pagos

Cargo de la persona de contacto Teléfono (Phone)

Correo electrónico para confirmación de pagos

INFORMACIÓN DE PAGO (PAYMENT INFORMATION)

Días de Radicación de Factura (Billing Days)

Fecha de Radicación de las Facturas (Date of Billing) Hora de Radicación de las Facturas (Billing Time)

Política de Pago (Term) Cúal:

Si adicionalmente su organización requiere que la Escuela sea creada como PROVEEDOR, solicitamos que en la carta de compraventa, nos indique la documentación que debe anexar y nos envíe el formulario que se debe diligenciar; para la anterior consulte aquí la:

Atentamente

Sello

Firma de Quien Autoriza

Nombre de Quien Autoriza

Cargo De Quien Autoriza

Nombre de la Empresa

*** Nota**

La carta de compraventa es emitida, básicamente:

1. En papel membreteado de la empresa y firmada por la persona autorizada.
2. Todos los campos marcados como obligatorios en verde en el formulario.
3. Relacionar los documentos que la empresa requiere anexar a la factura.
4. Anexar el Rol, con una signatura en negro aerie (S) mano.
5. En el caso que el participante sea quien firme la carta de compraventa, se debe anexar Cámara de Comercio con una signatura en negro aerie (S) mano dándole su signatura el nombre de la persona.

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Anexo 3. Autorización de publicación trabajo de grado_CX Escuela Col JG

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Smith Zambrano Vero

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52.308.616.

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:


- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

La experiencia del cliente y su orientación en la creación de una estrategia, para ofertar programas virtuales de educación continuada en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Smith Zambrano Vera</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52.308.616</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Estudios Ambientales Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Maestría Mercadeo Global</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 13 mayo 2019.