

EL MARKETING DE RELACIONES EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS: EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE Y AL MERCADO

VERA L. V. MARANGON

PEDRO CUESTA VALIÑO

vera.marangon@gmail.com, pedro.cuesta@uah.es

Universidad de Alcalá

RESUMEN

La literatura existente pone de relieve la importancia de la retención y de la fidelización de los alumnos universitarios, tanto desde una perspectiva educacional como del marketing. Ambas concepciones, aunque no excluyan otros factores (como los personales y los ambientales), reconocen y enfatizan la importancia de los factores organizacionales y evidencian la importancia de los principios del marketing de relaciones para lograr la lealtad de los estudiantes. No obstante, la literatura todavía no ha revelado qué factores impactan o afectan la adopción de tal filosofía en las instituciones universitarias.

Esta investigación se propone a estudiar los efectos de la orientación al mercado y al aprendizaje organizacional sobre la adopción de una gestión de marketing relacional en las universidades privadas. Para tanto, se ha utilizado un modelo teórico de ecuaciones estructurales a través del cual se han confirmado los efectos directos y significativos de la orientación al mercado y los efectos indirectos de la orientación al aprendizaje.

Palabras clave:

Marketing de relaciones, fidelización, educación superior, universidad, orientación al aprendizaje, orientación al mercado, ecuaciones estructurales.

1. Introducción

Durante mucho tiempo el marketing y la educación fueron consideradas como filosofías incompatibles sobre todo debido a algunas falsas creencias, como por ejemplo, que la aplicación del marketing se restringe a la comercialización de bienes tangibles y que su filosofía se fundamenta en la manipulación del consumidor para, a través de la venta forzada, lograr beneficios exclusivos para la empresa.

Sin embargo, estas creencias fueron perdiendo fuerza con el aumento de la competitividad en el sector educativo y la paulatina comprensión del verdadero concepto del marketing y de sus objetivos. Es decir, a partir del entendimiento de que el propósito del marketing es facilitar y generar intercambios más beneficiosos para todas las partes y que su principio se fundamenta en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En defensa de la reputación de la materia, Santesmases (1996) declara que “el marketing como disciplina científica no pretende manipular ni perjudicar al consumidor, sino todo lo contrario: es un medio para desarrollar y facilitar intercambios mas beneficiosos, tanto para el comprador, como para el vendedor. El marketing tiene como principio fundamental la satisfacción de las necesidades del consumidor y asume en su actuación una responsabilidad social. La “American Marketing Association” (AMA) en su definición más actualizada sobre el marketing (año 2007) enfatiza la amplitud de esta filosofía y sus verdaderos propósitos cuando afirma que “es una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar productos y/o servicios que tienen valor para los clientes, consumidores, empresas y la sociedad en general.”

Actualmente, se puede decir que ya no hay casi límites para la aplicación del marketing que tiene reconocida su importancia para el éxito de todo tipo de organización, incluyendo la educación superior.

Teniendo en cuenta que el marketing aplicado a la educación ya es una realidad en muchas universidades y que el marketing relacional es la filosofía más adecuada cuando se trata de lograr la fidelización de los alumnos en mercados saturados y competitivos, el presente trabajo se propone a estudiar los factores que favorecen la adopción de una gestión de marketing relacional por parte de las instituciones privadas de enseñanza superior, a partir del desarrollo de un modelo teórico. Más específicamente, se propone a estudiar los efectos de la orientación al aprendizaje y de la orientación al mercado sobre el marketing de relaciones y se estructura de la siguiente forma. En el apartado siguiente se realizará la revisión de la literatura sobre el marketing de relaciones y su aplicación en la enseñanza superior, sobre la orientación al mercado y al aprendizaje y sus efectos sobre el marketing relacional. A partir de ahí se exponen las hipótesis y la metodología de la investigación realizada para luego presentar los resultados obtenidos, las principales conclusiones, fortalezas y limitaciones de este estudio y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

2.1. El marketing de relaciones: definición y características

El desarrollo científico del marketing es muy reciente, pero en los últimos años esta disciplina evolucionó lo suficiente para reconocer que las herramientas o estrategias de marketing deben ser utilizadas no sólo para conseguir transacciones comerciales aisladas (marketing transaccional) sino también para lograr relaciones de intercambio más duraderas (marketing relacional).

El enfoque actual del marketing ya no está sólo en captar nuevos clientes, sino en conservar y potenciar a los clientes actuales y mantenerlos vinculados a la empresa el mayor tiempo posible, sobre todo en mercados saturados y competitivos. No se trata de conseguir una mayor cuota de mercado, sino una mayor cuota de cliente (Santesmases, 1996), lo que significa vender más productos a un mismo cliente y no vender a más clientes.

Reinares y Ponzoa (2002) definen el marketing relacional como “las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes,

distribuidores, accionistas, empleados u otros) o hacia un determinado público o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores”.

Berry ha destacado cuatro características que explican por qué los clientes pueden desear mantener una relación estable con sus proveedores. La primera es la complejidad. Significa que cuanto más compleja es la compra, menor es la intención del cliente en cambiar de proveedor. La segunda es la heterogeneidad o la variabilidad del servicio que también hace que los clientes se sientan más seguros en permanecer con su suministrador habitual. Las otras dos características se refieren a la importancia y al grado de compromiso que representa un determinado servicio. En resumidas palabras, el cliente, por regla general, es más propenso a permanecer con su proveedor habitual a medida que considera que el servicio es más complejo, heterogéneo (variable), más importante para él o representa un cierto grado de compromiso. Estas características también ponen de manifiesto la importancia de considerar la práctica del marketing relacional en instituciones educativas.

Gwinner, Kevin, Gremler y Bitner (1998) identificaron los siguientes beneficios que reciben los consumidores, desde su perspectiva, como resultantes de una relación a largo plazo con una organización de servicio. Son ellos: beneficios basados en la confianza, beneficios sociales y beneficios del trato especial. También añadieron que los beneficios relacionados con la confianza son los más importantes para los consumidores de servicios de alto, medio y bajo contacto. Constataron, además, que la reducción de la ansiedad, la creencia en la dignidad y lealtad del proveedor y la seguridad de saber lo que pueden o no esperar del suministrador son los beneficios más críticos en las relaciones de servicios.

En cuanto a los beneficios que recibe la empresa por lograr relaciones estables con sus consumidores, según los autores, tienen sus fuentes en la retención de los mismos y en la mejora de la efectividad y eficiencia de las acciones de marketing. La retención de clientes puede generar a las organizaciones beneficios por tres vías distintas: a) el incremento del volumen de adquisición de productos y servicios, b) el “boca-oído” (clientes fieles suelen hacer comentarios positivos sobre la calidad de los servicios de la organización colaborando para la captación de nuevos clientes) y c) la reducción de costes de captación de clientes (retener a un cliente es significativamente menos costoso que captar a un nuevo).

El componente central del marketing de relaciones es la *creación y entrega de valor superior para los consumidores*. Los clientes permanecen fieles a una empresa cuando ésta les proporciona un valor relativo mayor que lo que podrían proporcionar las empresas competidoras (Bitner, 1995).

Otro elemento clave del marketing de relaciones es la *gestión de relaciones colaborativas* (Alfaro, 2004). El concepto de “colaboración” es tan consustancial al concepto de marketing relacional como la “satisfacción del cliente” para la filosofía fundacional del marketing general. Este tipo de relación (colaborativa) debe establecerse tanto a nivel primario (con clientes) como a nivel secundario (*stakeholders*), o sea, con todos aquellos que pueden colaborar y proporcionar la creación de valor de forma sostenida y superior frente a otras alternativas.

Enfocando en la relación con los clientes, es fundamental que la empresa establezca un dialogo continuado cliente-empresa, aprovechando cualquier “momento de la verdad” para fomentar el aprendizaje mutuo. En un esquema relacional avanzado el cliente opina, participa y experimenta el producto, incluso antes de su desarrollo definitivo.

Un factor crucial que ha permitido llevar a cabo la gestión de estas relaciones colaborativas ha sido el factor tecnológico, es decir, las avanzadas tecnologías de CRM que permiten conocer mejor al cliente, servirlo mejor y vender mejor. Pero, para que las relaciones colaborativas puedan realmente suceder y perdurar en el tiempo es imprescindible contar con otros factores de fondo como, por ejemplo, la confianza y el compromiso de todos los actores involucrados en la

relación. Estos dos elementos proporcionan cierta seguridad para que todas las partes asuman un proyecto común e inviertan en los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para su desarrollo.

Una parte muy importante del valor percibido por los clientes depende del nivel de competencia y compromiso de los empleados. Así, toda empresa que pretenda llegar a desarrollar una estrategia de marketing relacional, debe ser consciente de que uno de los pasos iniciales de esta tarea es conseguir una total implicación de su personal hacia los clientes (Barroso y Martín, 1999). En este sentido, se destaca la capacitación/formación y el marketing interno como condiciones fundamentales para el éxito del marketing de relaciones. Los recursos humanos representan el más alto coste en muchas organizaciones (Gómez-Mejía, 2001) y el más importante recurso para obtener ventajas competitivas (Greening y Turban, 2000).

A la hora de comunicar un compromiso organizacional, la marca también es un elemento muy efectivo. Una marca es una forma resumida de lo que el público piensa sobre lo que usted produce, sirve y vende (Barlow y Stewart, 2005). Esa idea o concepto en la mente de los grupos de interés se regenera tanto por lo que la compañía dice como por lo que hace y, por lo tanto, debe ser clara, diferenciada, memorable, relevante y sostenible (Pérez y Salinas, 2008).

2.2. La Calidad del servicio, la satisfacción de los clientes y la fidelización

Cada momento en que el cliente entra en contacto con una organización de servicio se suele llamar de “momento de la verdad” porque en cada uno de estos encuentros el cliente obtiene una impresión de la calidad del servicio prestado y cuando se completa el ciclo total del servicio él puede, entonces, realizar una evaluación global que resultará en una mayor o menor satisfacción.

La percepción de la calidad del servicio es el resultado de la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador (Gwinner, Gremler y Bitner, 1998). Por otro lado, la satisfacción está en función de la calidad percibida por el cliente ($S = f(C)$), indicando una relación causa-efecto entre estas dos variables. Existe una dirección convergente entre la mayoría de los académicos e investigadores en la que se propone que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente (Cronin y Taylor, 1992; Zeithmal, Berry y Parasuraman, 1996; Bitner y Hubbert, 1994. Citados por Barroso y Martín, 1999). De esa manera, el nivel de satisfacción de un cliente depende del nivel de la calidad del servicio.

Gran parte de la literatura reciente en el área de marketing relacional resalta la relación entre la calidad del servicio de una organización, la satisfacción de sus clientes y la fidelidad. Los estudios realizados concluyen que aquellas organizaciones que consiguen que sus clientes perciban mayor calidad en sus servicios, obtendrán clientes satisfechos, con una gran tendencia a permanecer fieles. Así, la calidad de servicio se constituye como la vía más adecuada para que una organización pueda alcanzar su objetivo desde el punto de vista relacional: generar un valor superior y mantener relaciones mutuamente satisfactorias a largo plazo con sus clientes.

Ham (2003) también comprobó la existencia de una significativa correlación entre la calidad percibida, la satisfacción y la intención de los estudiantes en permanecer en la universidad, tanto en el sector público como en el privado.

2.3. El marketing de relaciones y la educación superior

Desde que la economía mundial se ha visto dominada por el sector de servicios y del conocimiento, la competición dentro de estos campos está creciendo de manera más intensa y, en este contexto, el mercado de la educación superior no es una excepción. La competencia entre las instituciones educativas por conseguir estudiantes se ha incrementado y pasó a requerir una mayor respuesta por parte de estas instituciones a las necesidades de los alumnos. Como consecuencia, la aplicación de los principios de marketing en la universidad empieza a ser recibida con mayor entusiasmo por administradores y profesores de estas instituciones.

El enfoque de marketing relacional tiene especial relevancia para la educación superior (Heckman y Guskey, 1998) y, en este sentido, las cuatro características que según Berry

justifican el deseo de los consumidores en mantener relaciones estables con sus proveedores (complejidad, heterogeneidad, grado de importancia y de compromiso que supone la compra) refuerzan este planteamiento.

Las ideas de Gronroos (Citado por Reinares y Ponzoa, 2002) también van en la misma dirección. El autor afirma que “una aproximación transaccional al marketing será probablemente la más apropiada para los bienes empaquetados de consumo masivo, donde las empresas productoras no tienen ningún tipo de contacto directo con sus clientes últimos, o bien estos contactos son mínimos (...) En cambio, para las empresas de servicios, que mantienen relaciones más intensas y continuadas con sus clientes, será seguramente más adecuado aplicar una estrategia de marketing relacional”.

Como afirman Michavila y Delgado (2003) “la universidad es una comunidad, un lugar de enriquecimiento mutuo. Como su propio nombre indica, está destinada a abrir el horizonte de sus estudiantes, a darles a conocer lo que les ha precedido –en cada una de las áreas de estudio –, lo que les une y a valorar lo que les define y su diversidad. Es decir, invita a conocer y a abrazar la verdad –en todas las áreas y campos del conocimiento –, y esto es una aventura que nunca termina y que no tiene fronteras”.

Aunque el punto focal del marketing relacional está principalmente en la gestión de la relación entre la empresa y sus clientes, es fundamental tener en cuenta que otros agentes del mercado están implicados en esta relación y deben ser considerados para garantizar el éxito de la misma. En el caso de las universidades, Kotler y Fox (1995) han definido 16 públicos que pueden afectar directa e indirectamente a la relación de la institución con sus alumnos: estudiantes potenciales, alumnos matriculados, antiguos alumnos, docentes, administración y empleados, consejo de gobierno universitario, órganos gubernamentales, órganos fiscalizadores, fundaciones, comunidad empresarial, proveedores, competencia, comunidad local, medios de comunicación, padres de alumnos y público en general.

De todos estos grupos enunciados por Kotler y Fox es indudable el papel preponderante que desempeña el profesorado en la consolidación de la relación entre los alumnos y la institución universitaria. Como bien han definido Tristán y Reyes (1985), “el profesor, el sujeto que enseña, tiene a su cargo la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, en tanto que debe planificar, organizar, regular, controlar y corregir el aprendizaje del alumno y su propia actividad”. El profesor es el que, en última análisis, provee, suministra y dirige el proceso de formación y de aprendizaje, principal servicio ofertado por una institución educativa.

El profesor debe ser considerado una pieza clave para el desarrollo del marketing de relaciones en las universidades. El contacto directo con los alumnos le permite escucharlos, observarlos, distinguirlos con respecto a su desarrollo cognitivo, académico, emocional, comprender sus necesidades y así prestarles una atención más adecuada y personalizada. La comunicación es un vehículo que viabiliza el acto de educar y de conocer, debiendo enmarcar la relación profesor-alumno. En este sentido, se supone que cuanto más interactiva la acción pedagógica mayores serán las posibilidades de que el conocimiento circule de forma libre y en ambas direcciones, dando a conocer “la verdad” del profesor, “la verdad” de los alumnos y a partir de ellas construir un verdadero y exitoso proceso de aprendizaje.

La percepción de los alumnos con relación a la calidad del servicio prestado por la institución dependerá, en gran parte, de la calidad de la relación profesor-alumno. Consecuentemente, también dependerá su nivel de satisfacción y su permanencia en la institución.

El profesor también ejerce un papel preponderante como portavoz o interlocutor entre los estudiantes y los gestores de la universidad en aspectos que dependen de una acción y decisión académica o administrativa más centralizada.

2.4. Efectos de la orientación al mercado sobre el marketing de relaciones

Según Kohli y Jaworski (1990), la orientación hacia el mercado refleja el grado en que las acciones de una empresa son coherentes con el concepto de marketing [18]. Así, se puede decir que la orientación al mercado es el particular comportamiento empresarial de la implantación de

la filosofía de marketing en la empresa. Gráficamente, se podría explicar esta relación como (Fernández, 2002):

Filosofía de marketing + implantación (su puesta en práctica) = orientación al mercado

De una manera más completa se puede afirmar que la orientación hacia el mercado es aquel rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la adopción del concepto de marketing en la empresa y provoca que la organización entera se vuelque hacia la obtención de información del mercado, la diseminación de dicha información dentro de la empresa y la puesta en práctica de respuestas en concordancia con la información obtenida (Kohli y Jaworski 1990; Narver y Slater 1990. Citados por LLonch, López y Eusebio, 2007).

La orientación al mercado es una filosofía de gestión de negocios cuyas ideas centrales residen en: el compromiso de toda la organización hacia el mercado y la satisfacción de los clientes; la integración y coordinación de todas las funciones de marketing que, a su vez, están unidas con todas las demás funciones de la empresa para el propósito básico de generar el máximo de beneficios empresariales y valor para los clientes.

Varios autores al definir la orientación al mercado han evidenciado su aproximación con el marketing de relaciones. Los tres componentes de la orientación al mercado mencionados por Naver y Slater (adquisición y diseminación de la información de mercado y la coordinación en la creación de valor para el cliente) son, según Kohli y Jaworski, algunos de los pilares del marketing relacional. Además, la revisión de la literatura que han llevado a cabo Naver y Slater sugiere que la orientación al mercado tiene, primeramente, un enfoque a largo plazo, tanto en relación con los beneficios como a la hora de implementar cada uno de los tres componentes de la orientación al mercado.

La definición de Naver y Slater (1990) sobre la orientación al mercado también evidencia otro aspecto fundamental para el marketing relacional cuando afirman que la orientación al mercado es una “filosofía organizativa más efectiva y eficiente en la generación de un valor superior para los clientes”.

Otros elementos esenciales para el éxito del marketing relacional también fueran explicitados por Bello, Polo y Vázquez (1999) al definir la orientación al mercado como “la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes”.

Todas las definiciones presentadas ponen en evidencia que la orientación al mercado contiene elementos fundamentales para el éxito de una filosofía de marketing relacional, lo que permite suponer que esta filosofía no puede prescindir de una orientación al mercado y que, además, sus elementos fomentan la adopción de una filosofía de marketing de relaciones.

2.5. Efectos de la orientación al aprendizaje sobre la orientación al mercado

En la literatura hay básicamente tres modelos alternativos que intentan determinar la clase de relación existente entre la orientación al aprendizaje (OA) y la orientación al mercado (OM) (Farrell y Oczkowski, 2002. Citados por LLonch, López y Eusebio, 2007).

El primer modelo afirma que la orientación al aprendizaje fomenta la orientación al mercado (Day 1994; Farrell y Oczowski 2002; Santos y Cols, 2005). El segundo plantea lo contrario, es decir, que la orientación al mercado fomenta la orientación al aprendizaje (Slater y Narver 1995; Hurley y Hult 1998) y el tercer modelo considera que la OA y la OM no están relacionadas entre sí. En este trabajo se asume el primer modelo, es decir, el que sostiene que la OA impulsa la OM. La investigación de Sinkula, Baker y Noordewier (1997) demostró empíricamente que a mayor OA se producía una mayor generación de informaciones de mercado y una mayor diseminación de dicha información. Concretamente, demostró que la orientación al aprendizaje influye en las dimensiones de adquisición, diseminación e interpretación de la información. Otros autores como Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998), también han confirmado que las

empresas orientadas al mercado poseen mayores capacidades de aprendizaje organizativo en términos de sensibilidad estratégica, flexibilidad operativa, desarrollo estratégico y habilidad de gestión que las menos orientadas al mercado, deduciendo que la OA promueve una mayor OM (LLonch, López y Eusebio, 2007).

2.6. Efectos de la orientación al aprendizaje sobre el marketing de relaciones

El aprendizaje organizacional está vinculado con la capacidad de “aprender a aprender” o “meta aprendizaje”, donde la organización sigue un modelo de cambio continuo, capaz de cuestionar y replantear permanentemente sus asunciones básicas y marcos de referencia (Swiering y Wiersma, 1992).

La orientación al aprendizaje puede ser entendida como el grado en que la organización valora el conocimiento, tiene mentalidad abierta y posee una visión compartida (Calatone, Cavusgil y Zaho 2002; Baker y Sinkula 1999. Citados por LLonch, López y Eusebio, 2007). Sus principales características son: la transferencia de aprendizaje de individuos a grupos, el compromiso con el aprendizaje, una apertura al mundo exterior, el compromiso general de conocimientos, el desarrollo de sistemas de aprendizaje y de los mecanismos para la renovación de la organización. Estas características llevan a creer que también existe una relación estrecha y positiva entre la orientación al aprendizaje y la adopción de una filosofía de marketing relacional, una vez que esta última requiere: una apertura para aprender sobre el mercado (consumidores, clientes, competencia etc.), para compartir información, producir nuevos conocimientos y aplicarlos en la generación de mayor valor para toda la cadena. El marketing de relaciones exige un significativo esfuerzo de aprendizaje para conocer los clientes de manera profunda y personal y adaptar sus productos y servicios las necesidades de los mismos.

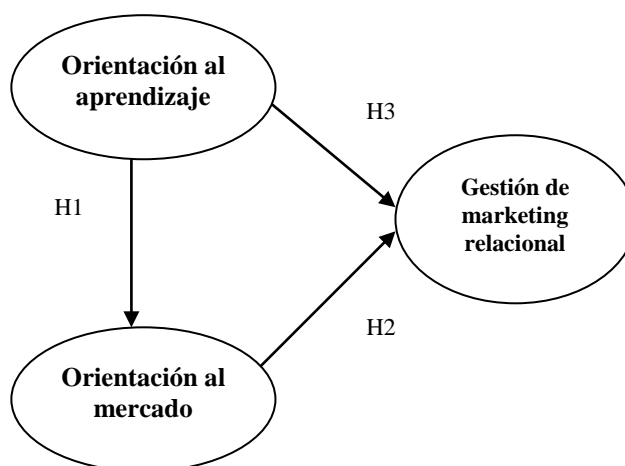
Por todo lo expuesto, se plantea que la capacidad de aprender también es una condición fundamental para la adopción de una filosofía relacional.

3. Diseño de la investigación

Con base en lo expuesto se han formulado tres hipótesis principales de esta investigación: (H1) La orientación al aprendizaje tiene un efecto directo y positivo sobre la orientación al mercado. (H2) A mayor orientación al mercado, mayor es la adopción de una filosofía de marketing relacional; (H3) La orientación al aprendizaje tiene un efecto directo y positivo sobre la adopción de una gestión de marketing relacional.

Para expresar estas relaciones se ha formulado el siguiente modelo teórico:

FIGURA 1
Diagrama del modelo



3.1. Indicadores de las variables latentes (variables observables)

Cada una de las variables latentes ha sido medida por un conjunto de variables observables (indicadores), a saber:

Orientación al aprendizaje: La evaluación de la orientación al aprendizaje se ha efectuado a través de 13 indicadores elaborados con base en la escala sugerida por Baker y Sinkula (1999), adaptada de un trabajo anterior de Sinkula, Baker y Noordewier (1997) y en las teorías sobre orientación al aprendizaje organizacional. Las referidas variables miden tanto opiniones como comportamientos. El nivel de acuerdo con cada una de las afirmaciones fue medido con una escala intervállica formada por cinco categorías: (1) Total desacuerdo; (2) Moderado desacuerdo; (3) Indiferente; (4) Moderado acuerdo; (5) Total acuerdo.

Orientación al mercado: Para medir la orientación al mercado en las instituciones universitarias se ha diseñado una escala con base en las teorías de marketing, del marketing educacional y en escalas utilizadas en otros estudios, sobre todo la escala MARKOR. Las 16 variables de la escala valoran opiniones y comportamientos sobre la adopción de una filosofía de marketing estratégico, la generación de la inteligencia de marketing y la capacidad de respuesta de la institución a los desafíos de un entorno competitivo. Cada ítem se evaluó con una escala intervállica compuesta de cinco categorías: (1) Total desacuerdo; (2) Moderado desacuerdo; (3) Indiferente; (4) Moderado acuerdo; (5) Total acuerdo.

Filosofía de marketing adoptada: La extensa literatura sobre el marketing, el marketing de relaciones y los estudios realizados anteriormente ha proporcionado la fundamentación teórica necesaria para la elaboración de una escala con 18 afirmaciones capaces de, en su conjunto, medir el tipo de filosofía de marketing adoptada, o por lo menos apuntar una cierta tendencia. En este caso también se ha utilizado variables de opiniones y comportamientos, medidas con una escala intervállica compuesta de cinco categorías: (1) Total desacuerdo; (2) Moderado desacuerdo; (3) Indiferente; (4) Moderado acuerdo; (5) Total acuerdo.

3.2. Reducción de variables observadas a factores

Debido al gran número de variables originales que formaban las tres escalas y al reducido tamaño de la muestra obtenida se ha optado por reducir cada conjunto de variables observadas a factores, pues los autores recomiendan que el tamaño de la muestra sea por lo menos 10 veces mayor que el número de indicadores que miden el constructo más complejo. Para tanto, se ha utilizado la técnica de análisis de componentes principales comprendida en el programa Dyane versión 4 [26]. Fueron retenidos los factores con valor propio mayor que uno y para estimar la consistencia interna de cada factor se ha aplicado el coeficiente Alfa de Crombach. Los valores superiores 0,7 han confirmado la consistencia interna y la confiabilidad de los siguientes factores:

Para medir la orientación al aprendizaje: Factor 1 (“Innovación y Desarrollo”) y Factor 2 (“Formación y Participación”).

Para medir la orientación al mercado: Factor 1 (“Identidad de Marketing”), Factor 2 (“Calidad de Servicio”) y Factor 3 (“Gestión del Entorno”).

Para medir la gestión de marketing relacional: Factor 1 (“Integración / Seguimiento”) y Factor 2 (“Servicio Adicional”).

Los factores son una combinación lineal de las variables originales y se representan geométricamente por ejes ortogonales, es decir, perpendiculares, lo que implica que los factores son independientes y están incorrelacionados entre sí (Santesmases, 2009). Por esta razón, se ha optado por un modelo de medida formativo. En estos modelos es precisamente recomendable que las variables observadas no estén correlacionadas. Desde una perspectiva formativa, el concepto del constructo será definido en función de sus medidas (Bagozzi y Fornell, 1982).

3.3 Fuentes de información y descripción del trabajo de campo

Este estudio fue realizado en Brasil, escenario de una alta competitividad entre las universidades privadas, debido al gran número de plazas ofertadas por estas instituciones y al escaso número de personas que pueden pagar por ellas. Esta competencia tuvo su origen a partir de los años 90 cuando la política de privatización implantada en esta época ocasionó severos cortes en los presupuestos de las universidades públicas causando el declive de las mismas y el consecuente crecimiento desordenado de la educación superior privada que ha identificado en este escenario una gran oportunidad. Desde entonces, esta situación se ha agravado y en 2008 el 54,6% de las plazas ofertadas por las instituciones privadas quedaron libres (MEC/INEP, 2008). Se trata de un mercado saturado, caracterizado por la gran oferta de plazas privadas y una baja ocupación de las mismas, consecuencia de la importante desigualdad social y económica existentes en Brasil. Sin embargo, muchas instituciones parecen ignorar estos datos y siguen invirtiendo gran parte de sus esfuerzos en estrategias de marketing para la captación de nuevos alumnos en lugar de preocuparse por la fidelización de los estudiantes que ya han conquistado. En otras palabras, siguen enfocadas en el marketing transaccional cuando la adopción de estrategias relacionales les podría garantizar un vínculo a largo plazo con sus alumnos solventando, hasta cierto punto, el problema de la limitación de mercado. Por todo lo expuesto y por el hecho de que la aplicación del marketing ya es una realidad en muchas universidades brasileñas se ha elegido este país para el desarrollo de este estudio.

Los datos fueron obtenidos a través de una encuesta contestada por los dirigentes de las instituciones universitarias (Rector o persona designada por este) del sur y sureste de Brasil. La elección de estas dos regiones se ha debido a que, según el censo de 2007, estas dos regiones abarcan la gran mayoría (el 83%) de las instituciones universitarias privadas del país (INEP, 2007). Debido a la magnitud de las dimensiones geográficas de Brasil, la encuesta fue repartida y contestada electrónicamente (vía e-mail). Esta investigación también contó con el apoyo de las siguientes entidades: Asociación Brasileña de Mantenedoras de la Enseñanza Superior (ABMES), Centro de Integración Empresa-Escuela de São Paulo (CIEESP) y Consorcio de las Universidades Comunitarias Gauchas (COMUNG).

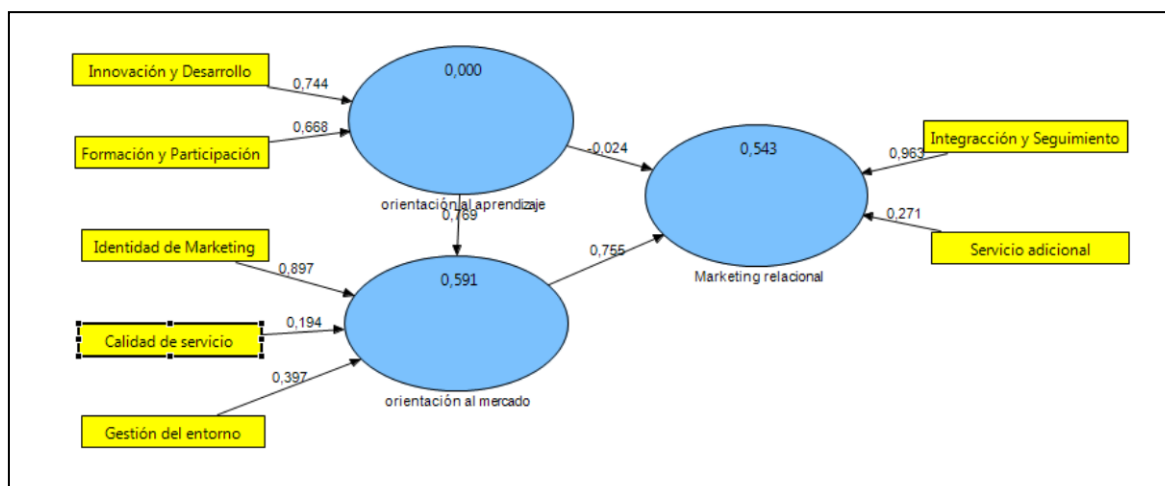
3.4. Diseño de la muestra y obtención de la información

La encuesta ha sido repartida entre todas las instituciones universitarias privadas (Universidades y Centros Universitarios) de las regiones sur y sureste de Brasil que, según el Censo de la Educación Superior, consistían en 169 instituciones. De este total, se ha obtenido 39 contestaciones, representando 23% de la población de estudio. Las encuestas fueron repartidas entre abril y mayo de 2008, recibiendo las últimas respuestas en marzo de 2009.

4. Resultados

Para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo teórico (FIGURA 1) se han realizados los correspondientes análisis de ecuaciones estructurales a través del programa PLS. Se ha elegido la técnica de los mínimos cuadrados parciales (PLS) por ser la más adecuada para testar modelos estructurales cuando se trata de muestras pequeñas y de análisis exploratorios. En términos generales el modelo de medida se valora en función de algunos análisis a saber.

FIGURA 2
Resultados del modelo estructural



4.1. Valoración de la fiabilidad y validez del modelo de medida (AVE)

El AVE (varianza extraída media) revela la cantidad de varianza obtenida por un constructo debido a sus indicadores en relación a la varianza total, es decir, la varianza compartida más la varianza del error de medida. Fornell y Larcker (Citados por Levy y Mallou, 2006) recomiendan que los valores de la varianza extraída media (AVE) estén por encima de 0,5. Es decir, más de 50% de la varianza del constructo debe estar explicada por sus indicadores. En el cuadro que sigue se muestran los valores de la comunalidad (valores equivalentes al AVE) obtenidos para cada constructo (variable latente) del modelo propuesto.

TABLA 3
Resultados AVE

| | Communality |
|---------------------------------|-------------|
| Gestión de marketing relacional | 0,500000 |
| Orientación al aprendizaje | 0,500000 |
| Orientación al mercado | 0,333333 |

Según Fornell y Larcker, el resultado indica un AVE bajo para el constructo “orientación al mercado”. Los demás constructos (“orientación al aprendizaje” y “gestión de marketing relacional”) se encuentran al límite del valor recomendado. De todas formas, cabe destacar que el AVE es una medida de validez convergente aplicable, principalmente, a constructos reflectivos (Levy y Mallou, 2006).

4.2. Validez discriminante de los constructos

Para medir la validez discriminante de los constructos, el análisis PLS utiliza una matriz de correlaciones de las variables latentes, donde la diagonal es reemplazada por la raíz cuadrada de los valores del AVE. Los mayores valores de la diagonal, comparados con el resto de constructos revelan la buena validez del discriminante (Gutiérrez, 2006).

TABLA 4
Resultados Validez Discriminante

| | Gestión de marketing relacional | Orientación al aprendizaje | Orientación al mercado |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Gestión de marketing relacional | 0,70710678 | 0,556547 | 0,736627 |
| Orientación al aprendizaje | 0,556547 | 0,70710678 | 0,768735 |
| Orientación al mercado | 0,736627 | 0,768735 | 0,574456 |

Los resultados indican que la validez discriminante se confirma plenamente entre los constructos “gestión de marketing relacional” y “orientación al aprendizaje”.

4.3. Redundancia

El coeficiente de redundancia representa la capacidad de poder explicativo de las variables latentes independientes con relación a las variables observables dependientes.

TABLA 5
Resultado Redundancia

| | Redundancy |
|---------------------------------|------------|
| Gestión de marketing relacional | -0,013513 |
| Orientación al aprendizaje | |
| Orientación al mercado | 0,196984 |

Según los valores obtenidos, el porcentaje de explicación de los indicadores del constructo “orientación al aprendizaje” sobre los indicadores de la “orientación al mercado” es de 0,1969 (19%) y sobre los indicadores de la “gestión de marketing relacional” es de -0,013513 (1%).

4.4. El poder explicativo del modelo

Según el método de optimización PLS, la calidad global del modelo estructural puede ser evaluada analizando las R^2 para cada constructor dependiente y cuya interpretación es la misma que la de una regresión normal.

TABLA 6
Poder Explicativo del Modelo

| | R Square |
|---------------------------------|----------|
| Gestión de marketing relacional | 0,542851 |
| Orientación al aprendizaje | |
| Orientación al mercado | 0,590953 |

Según demuestran los resultados, el modelo es capaz de explicar el 59% de la varianza del constructo “orientación al mercado” y el 54% de la varianza del constructo “gestión de marketing relacional”. Falk y Miller (Citados por Levy y Mallou, 2006) establecen como valores adecuados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores que 0,1. Así, se puede afirmar que el modelo tiene un fuerte poder predictivo.

4.5. Path coefficients

Otros importantes indicadores de la calidad global del modelo son los coeficientes de las relaciones (*path coefficient*), pues estiman los efectos causales (o la relación) entre las variables latentes. Según la literatura, es deseable que los valores de los coeficientes sean mayores que 0,3, pero 0,2 es el mínimo aceptable. Los resultados sobre las relaciones entre las variables latentes del modelo se exponen en el cuadro siguiente y demuestran que la variable exógena “orientación al aprendizaje” tiene un efecto positivo y directo de 0,7687 sobre la “orientación al mercado”. La variable “orientación al mercado” tiene un efecto positivo y directo sobre la “gestión de marketing relacional” de 0,7549, pero la variable exógena “orientación al aprendizaje” no afecta directa y positivamente

(- 0,023772) la “gestión de marketing de relaciones”.

TABLA 7
Path Coefficients

| | Gestión de marketing relacional | Orientación al aprendizaje | Orientación al mercado |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Gestión de marketing relacional | | | |
| Orientación al aprendizaje | -0,023772 | | 0,768735 |
| Orientación al mercado | 0,754902 | | |

5. Limitaciones y fortalezas del modelo propuesto

Los bajos valores resultantes del cálculo del AVE que afectarían a la fiabilidad y a la validez discriminante del modelo de medida pueden ser atribuidos al reducido tamaño de la muestra que, como ha indicado Cohen (1977, 1998), influye en la robustez de los test estadísticos. Además, como se ha mencionado anteriormente, autores como Lévy y Mallou (2006) afirman que el AVE es una medida de validez convergente aplicable, principalmente, a indicadores reflexivos y añaden que el caso de modelos con indicadores formativos – como el utilizado en este estudio- esta medida suele ser más baja.

Con relación a la calidad global del modelo (valor predictivo y explicativo), como se ha demostrado, está amparada por las R^2 y por dos de los coeficientes *Path*. De esa manera, los resultados han confirmado el efecto positivo y significativo de la “orientación al aprendizaje” sobre la “orientación al mercado” que, a su vez, afecta de manera positiva y significativa la “gestión de marketing relacional”. En cuanto a los efectos de la “orientación al aprendizaje” sobre el “marketing de relaciones” se puede afirmar que son apenas indirectos.

6. Conclusiones y futuras líneas de investigación

El modelo testado ha permitido confirmar las siguientes hipótesis:

H.1: La orientación al aprendizaje (OA) afecta positivamente a la orientación al mercado (OM).

El efecto positivo y directo de la orientación al aprendizaje sobre la orientación al mercado confirma el modelo encontrado en la literatura que afirma que la orientación al aprendizaje fomenta la orientación al mercado (Day 1994; Farrell y Oczowski 2002; Santos y Cols 2005), indicando su validez también en el sector de la educación superior.

La expectativa de este resultado era razonable teniendo en cuenta que parece inconcebible que una organización incapaz de aprender tenga en cuenta las necesidades y deseos de sus públicos, adapte sus servicios a estas necesidades, esté atenta a los cambios ambientales, tome decisiones basadas en investigaciones de mercado, etc. La orientación al mercado requiere una mente aperturista, una capacidad de escucha, la valorización del potencial creativo de los recursos humanos y un deseo de innovar y de desarrollarse.

H.2: A mayor orientación al mercado (OM) mayor es la adopción de una filosofía de marketing relacional.

La relación existente entre la orientación al mercado y la adopción de una gestión de marketing relacional también parece bastante lógica, ya que la orientación al mercado está fundamentada en principios esenciales para la implantación de una gestión de marketing de relaciones tales como: la integración y coordinación de todas las funciones de marketing en una organización, el compromiso de toda la organización hacia el mercado y la satisfacción de los clientes, la obtención de información del mercado, la diseminación de dicha información dentro de la empresa y la puesta en práctica de respuestas en concordancia con la información obtenida.

Por otro lado, se ha rechazado la siguiente hipótesis:

H3: La orientación al aprendizaje (OA) tiene un efecto directo y positivo sobre la adopción de una gestión de marketing relacional.

En este caso parece ser que la influencia de la orientación al aprendizaje sobre la gestión de marketing relacional se da exclusivamente a través de la “orientación al mercado”, es decir, de manera indirecta.

A partir de este trabajo, se propone como futuras líneas de investigación la aplicación de este modelo teórico estructural en otros países y en muestras de mayor tamaño. Por otro lado, se recomienda la realización de estudios que puedan medir la eficacia de los programas de marketing de relaciones para lograr la fidelización de los alumnos en las universidades privadas.

Agradecimiento

Este trabajo está basado en la tesis doctoral titulada “El Marketing de Relaciones de las Universidades Privadas de Brasil: Efectos de la Orientación al Aprendizaje y al Mercado”, dirigida por el Catedrático Dr. Miguel Santesmases Mestre, a quien queremos agradecer el compromiso y apoyo fundamentales para llevar a cabo esta investigación.

Referencias bibliográficas

ALFARO, M. (2004), *Temas Claves en Marketing Relacional*, Mc Graw Hill, Madrid.

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION: <http://www.marketingpower.com>. [Fecha de consulta mayo/2007].
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organization Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, 4. págs. 411-427.
- BARLOW, J. y STEWART, P. (2005), *El Valor de la Marca en el Servicio al Cliente*, Gestión 2000, Barcelona.
- BARROSO, C.C. y MARTÍN, E. A.. (1999). *Marketing Relacional*, ESIC, Madrid.
- BELLO, L. A.; POLO, Y R.;VAZQUEZ, R.C.(1999), "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura y a la Obtención de Ventajas Competitivas", *Papeles de Economía Española*, 78-79, pág. 206.
- BITNER, M.J. (1995), "Building Service Relationships: its all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 4.
- DELVECCHIO, D.; BURKE, C. J.; KLINK, R. y DINEEN, B. (2007), "Leveraging brand equity to attract human capital", *Market Lett*, págs. 149-164.
- FERNÁNDEZ, A. (2002), "El Grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa", *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 57, págs. 351-362
- GOMEZ-MEJIA, L. (2001). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall
- GREENING, D. W. y TURBAN, D. B. (2000), Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39, 254-280.
- GUTIÉRREZ, P. (2006), *Estrategias de Marketing y Medición de la Calidad de los Servicios Públicos: Estudio Empírico en el Ámbito de los Gobiernos Locales*, Tesis Doctoral, Universidad de León, pág. 270.
- GWINNER, K P.; GREMLER, D. D. y BITNER, M. J. (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, Spring, págs. 101-114.
- HAM, C. L. (2003), *Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Behavioral Intentions in Higher Education*, Tesis doctoral, Nova Southeastern University.
- HECKMAN, R. y GUSKEY, A. (1998), "The Relationship between University and Alumni: Toward a Theory of Discretionary Collaborative Behavior" *Journal of Marketing Theory and Management*, Spring, vol. 6,2, pág.97.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponible en: <http://www.inep.gov.br/> [Fecha de consulta mayo/2010].
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOTLER, P. y FOX, K. (1995), *Estrategic Marketing for Educational Institution*, Prentice-Hall, New Jersey.
- LARREA, P.(1991), *Calidad del Servicio: del Marketing a la Estrategia*, APD, Madrid.
- LEVY, J. P. M. y MALLOU, J. V. (2006), *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales: Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales*, Netbiblo, España.
- LLONCH J. A.; LÓPEZ, M. P. B. y EUSEBIO, R. (2007), "Orientación al aprendizaje, orientación al mercado: resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del director general". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33, págs. 63-94.
- MACONDO, F. T., CHIMHANZI, J. y STEWART, J. (2005), "Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance". *European Journal of Marketing*, Bradford, vol. 39, pág. 4.
- MICHAVILA, F. y DELGADO, J. G. (2003), *La Tutoría y los nuevos modos de aprendizaje en la Universidad*, Comunidad de Madrid- Consejería de Educación, Madrid.
- NAVER, J. C. y SLATER S. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, págs. 22-35.
- PÉREZ, C. C. y SALINAS, G. (2008), *Valoración y Evaluación de Marcas: medir para crear valor*, Deusto, Barcelona, pág. 22.
- REAL, J. C. F.; LEAL A. M. y ROLDÁN, J. L. S. (2006), "La Problemática en la medición del aprendizaje organizativo: una revisión", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, 1, págs. 153-66.
- REINARES, P. y PONZOA J. M. (2002), *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*, Pearson Educación, Madrid, pág. 19.

RESUMO TÉCNICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (2008), MEC/INEP, Brasília DF. Disponible en: http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf [Fecha de consulta mayo/2010].

SANTESMASES, M. M. (1996), *Marketing, Conceptos y Estrategias*, Pirámide, Madrid, pág. 984.

SANTESMASES, M. M. (2009), *DYANE: Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados*, versión 4, Ediciones Prámide, Madrid.

SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. F. (1992), *Becoming a Learning Organization*, MA: Addison- Wesley.

Anexos

| ESCALA DE ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. En esta institución se comparte a todos los niveles la idea de que el aprendizaje es necesario para el desarrollo de la organización. 2. Nuestra cultura organizacional fomenta la innovación constante en los procedimientos y en los modos de actuar. 3. Nuestra organización concede oportunidades reales para mejorar las habilidades y conocimientos de sus miembros. 4. Consideramos que el aprendizaje de nuestros colaboradores (profesores y personal técnico-administrativo) es una inversión y no un gasto. 5. Se dedica tiempo y recursos para analizar la forma de trabajo de nuestros colaboradores con el objetivo de identificar las mejores prácticas. 6. Una vez identificados nuevos y eficaces procesos de trabajo, son compartidos con los demás empleados. 7. En la organización se desarrollan procedimientos para recoger las propuestas de nuestros colaboradores. 8. Nuestros colaboradores frecuentemente proponen nuevas ideas y/o introducen novedades en su trabajo. 9. Los fallos son discutidos constructivamente en nuestra organización. 10. La dirección impulsa acuerdos de colaboración con otras organizaciones para intercambiar conocimientos y experiencias. 11. En nuestra institución tenemos claramente definido 'quienes somos' (cuál es nuestro negocio) y 'donde queremos llegar' (cuales son nuestros objetivos a largo plazo). 12. La visión de lo que es la organización es compartida en todos los niveles de la institución. 13. Nuestros colaboradores son conscientes del aporte de su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. |

| ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El marketing es una actividad fundamental para el éxito de las universidades privadas. 2. Nuestra universidad tiene un claro posicionamiento de marca en el mercado de la educación superior. 3. Tenemos claro las características de los alumnos que queremos atraer y concentramos nuestros esfuerzos en al atracción de este segmento. 4. Todas las unidades de nuestra universidad (facultades, departamentos, sectores administrativos) tienen consciencia de la importancia de la orientación al marketing. 5. Todas las unidades de nuestra universidad (facultades, departamentos, sectores administrativos) están orientadas y coordinadas para satisfacer a las necesidades de nuestros alumnos. 6. Nuestra institución se ocupa del continuo desarrollo de los recursos humanos con el objeto de orientarlos hacia la creación de valor para los alumnos. 7. Periódicamente contactamos con potenciales futuros alumnos para conocer sus intereses/necesidades. 8. Periódicamente contactamos con nuestros alumnos actuales para conocer sus expectativas/necesidades con relación a nuestros servicios. 9. Periódicamente contactamos con nuestros alumnos actuales para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros servicios (nivel de satisfacción). 10. Periódicamente contactamos con los exalumnos para identificar sus necesidades/deseos con relación a nuestros servicios educacionales. 11. Periódicamente contactamos con la sociedad (empresas, órganos públicos, organizaciones no gubernamentales, etc.) para conocer sus necesidades/deseos con relación a nuestros 'productos' y servicios. 12. Periódicamente contactamos con los profesores para conocer su nivel de satisfacción con la institución. 13. Periódicamente contactamos con el personal técnico-administrativo para conocer su nivel de satisfacción |

- con la institución.
14. Periódicamente se revisa el probable efecto de los cambios en el entorno sobre la institución.
 15. Estamos constantemente atentos a las acciones de la competencia.
 16. En nuestra institución tomamos las decisiones en base a los resultados de las investigaciones de mercado que realizamos.

| ESCALA FILOSOFIA DE MARKETING ADOPTADA |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La captación de alumnos es la principal finalidad del marketing que aplicamos. 2. Ofrecer precios competitivos es la principal herramienta de marketing para la atracción de nuevos estudiantes 3. La publicidad es la principal herramienta de marketing que utilizamos para la captación de alumnos. 4. Desarrollamos un programa permanente de acciones dirigidas a los alumnos de los institutos de secundaria (ej.: visitas al campus, charlas, promoción de eventos culturales, etc.). 5. El principal objetivo de marketing debe ser generar intercambios más beneficiosos para todas las partes visando establecer relaciones de largo plazo con los clientes. 6. Desarrollamos programas permanentes para la integración del estudiante en la universidad. 7. Constantemente nos preocupamos en ofrecer servicios adicionales a nuestros alumnos (eje.: aparcamiento, guardería, servicios de alimentación, transporte, alojamiento, acompañamiento psicológico etc.). 8. Ofrecemos servicios para atender las necesidades específicas de determinados grupos de alumnos. 9. Dedicamos esfuerzos significativos para ofrecer programas de ayuda financiera a nuestros alumnos (becas, préstamos, etc.) 10. Desarrollamos programas permanentes para la integración del alumno en el mercado de trabajo. 11. Conocemos y actualizamos constantemente la información sobre la situación profesional de los antiguos alumnos. 12. Creemos que la permanencia del estudiante en una Universidad depende fundamentalmente de la calidad de la relación entre el estudiante y la institución. 13. Creemos que el profesor es un elemento clave en la calidad de la relación entre alumnos e institución. 14. El profesor tutor es un elemento fundamental en nuestra institución. 15. Capacitamos los profesores para el desarrollo y aplicación de una pedagogía interactiva. 16. Desarrollamos programas estratégicos para la retención / fidelización de nuestros alumnos. 17. Conocemos las razones por las cuales los alumnos abandonan nuestra institución. 18. Desarrollamos acciones estratégicas para la recuperación de alumnos que abandonaran la institución. |