

# Marketing relacional aplicado a las instituciones de educación superior en el ámbito de la Sociedad Digital: enfoque desde una perspectiva estratégica

## *Relational Marketing applied to higher education institutions in the field of Digital Society: approach from a strategic perspective*

María Paula Espinosa-Vélez  
Departamento de Ciencias Empresariales  
Universidad Técnica Particular de Loja  
Loja, Ecuador  
mpespinosa@utpl.edu.ec

Ramiro Cárdenas-Carrillo  
Departamento de Ciencias Empresariales  
Universidad Técnica Particular de Loja  
Loja, Ecuador  
rcardenas@utpl.edu.ec

**Resumen** — El marketing relacional contribuye con importantes estrategias a las instituciones de educación superior fortaleciendo su orientación al cliente-estudiante e impactando en su satisfacción y fidelidad, ello, sumado al ámbito digital en el que estamos inmersos, ofrece importantes herramientas para mejorar la calidad de los servicios. El propósito del presente artículo de revisión consiste en desarrollar una aproximación al estado de las estrategias de relacionamiento e interacción basadas en marketing digital para las Instituciones de Educación Superior en un contexto de adaptación a la Sociedad Digital. A través de una revisión sistémica de la literatura publicada en el presente siglo se identificaron conceptos claves y el contexto de futuras investigaciones.

**Palabras Clave** - sociedad digital; marketing relacional; CRM; marketing digital; satisfacción; fidelidad; IES.

**Abstract** — Relationship marketing contributes with important strategies to higher education institutions, strengthening their customer-student orientation and impacting their satisfaction and loyalty, which, added to the digital environment in which we are immersed, provides important tools to improve the quality of services. The purpose of this review article is to develop an approach to the state of relationship and interaction strategies based on digital marketing for Higher Education Institutions in a context of adaptation to the Digital Society. Through a systemic review of the literature published in this century, key concepts and the context of future research were identified.

**Keywords** - digital society; relationship marketing; CRM; digital marketing; satisfaction; loyalty; HEI.

### I. INTRODUCCIÓN

El momento que viven actualmente las Instituciones de Educación Superior (IES), las motiva a buscar nuevos *modus operandi* de su actividad en los diferentes ámbitos de acción: académico, investigación y administrativo. En el administrativo, el modelo de gestión se torna de significativa relevancia; sin embargo, aún es difícil asumir esta visión, bajo el modelo tradicional de las universidades, que se resiste a adoptar un enfoque más comercial [1]. En este contexto, tampoco ha sido fácil posicionar al estudiante como el cliente de la organización; no obstante, cuando se trata de atracción de nuevos estudiantes, permanencia y fidelización a lo largo de la vida, el abordar al estudiante como un cliente puede ser relevante para el esquema de gestión de las universidades [2]. Es así como las IES, están adoptando el concepto de relación con el estudiante, con la intención de identificar a quienes requieren de mayor atención, y con la finalidad de ofrecer servicios más personalizados, reduciendo así, el número de abandonos y maximizando el valor del servicio [2]. Esta nueva coyuntura universitaria, más competitiva, presenta una diversidad de ofertas educativas para los bachilleres en la actualidad [3], sumado a la adopción de varios modelos de enseñanza y aprendizaje en línea provocado por el COVID19 [4], acentúa la necesidad de diferenciarse de la competencia, ante lo cual se ratifica la importancia de contar con estructuras de gestión más profesionales y organizaciones más emprendedoras e innovadoras [5]. Entre la nuevas habilidades y competencias que las IES deben adquirir, está la gestión de recursos y la de sus públicos: comunidades o *stakeholders*, ampliando su misión más allá de las funciones esenciales basadas en la enseñanza e investigación [5].

Por otro lado, el mundo cada vez más globalizado y la inclusión de las tecnologías de información y comunicación, han generado procesos de conectividad sin precedentes en la historia de la humanidad, ante lo cual y como señala Lacayo-Mendoza [6] las compañías han modificado sus formas y vías de interacción, apalancando sus estrategias de marketing y comunicación sobre tecnologías de información. En este sentido, las redes sociales digitales son una herramienta poderosa para conocer y entender el entorno, al tiempo de darse la posibilidad de generar valor en las diferentes interacciones [6]. De acuerdo con este entorno global en el que se desenvuelve la educación superior y su reputación digital, las estrategias de marketing digital resultan cada vez más relevantes, pues además de mejorar la visibilidad y el posicionamiento de las IES buscan garantizar experiencias positivas con los estudiantes desde el primer contacto y fortalecer la imagen de la institución académica en su mente [7].

En este contexto, el concepto de marketing relacional cobra fuerza en el entorno empresarial y en el universitario, pues son diversos los beneficios que este modelo ofrece a la empresa, en este caso a las universidades entendidas desde esa perspectiva, que, al aprender de sus clientes-alumnos, quiénes inciden en ella y la modifican, contribuyen a diseñar los servicios de acuerdo con sus percepciones, y emergen como un valor agregado para la organización. Además, manteniendo y aprendiendo de la relación con el cliente se llega a un ahorro sustancial en las campañas de retención o fidelización [8].

De forma más específica, en relación a las IES, y como indica Gómez-Bayona [9], el marketing relacional ha ganado importancia en los esquemas de trabajo para la gestión administrativa de las universidades y, desde la consideración de que estas se comunican con diversos grupos de interés, se han incorporado diferentes variables que le dan mayor fortaleza a este concepto; no obstante, se identifica que aún son limitadas y poco desarrolladas las estrategias que se aplican para generar valor, si bien ya existen algunas estrategias enfocadas al marketing relacional se debe avanzar en la incorporación de otras que involucren a los diferentes públicos y que los hagan partícipes de los objetivos de marketing planteados, evaluando esquemas que vayan más allá del enfoque en la comercialización de los servicios y orientando a la construcción de satisfacción para generar lealtad [9].

## II. ESTADO DEL ARTE

El análisis del estado del arte tiene como objetivo principal conocer la situación general del tema de investigación en el mundo y en la región, de tal manera que sirva de marco para su posterior aplicación en entornos más específicos. Éste estudio se ha desarrollado a través de un método de revisión sistémica de literatura publicada en el presente siglo, y se han seleccionado artículos de dos bases de datos significativas: Web of Science y Scopus. La búsqueda se realizó con palabras claves en inglés y español. Algunas de las combinaciones utilizadas para la búsqueda: “marketing relacional digital”, “marketing relacional

digital universidad”, “relationship marketing HEI” y “relationship digital HEI”. De estas búsquedas se han identificado 50 artículos, cuyas palabras claves principales se reflejan en la figura 1.



Figure 1. Nube de palabras claves de los artículos investigados

Respecto a los años en los que se han efectuado las diferentes publicaciones, como se observa en la figura 2, existe un crecimiento significativo de artículos en los últimos años, esto podría obedecer al ritmo al cual las IES han ido adoptando proceso de transformación digital [10]. Se identifica, además, que la mayor cantidad de estudios provienen de: USA, España, Reino Unido, Finlandia, Australia, Rusia, y en el caso de Latinoamérica, Colombia destaca con algunas investigaciones relacionadas, lo que deja ver un amplio potencial de desarrollo del tema en la región.



Figure 2. Número de publicaciones identificadas, por año.

Se han revisado otros estudios previos del tema [11] [9], de manera particular aquellos sobre marketing relacional en las IES en Colombia y España, encontrando que en España se han llevado a cabo más estudios al respecto [9]. Se pueden observar, además, algunos modelos implementados en los dos países.

## III. MARCO TEÓRICO

### A. Marketing Relacional

La teoría del marketing relacional es relativamente nueva, aunque sus prácticas y relaciones anteriormente se denominaban “hacer conexiones” [12], por tanto, su aparición no puede ser considerada algo moderno, al contrario, se debe ubicar como una evolución o desarrollo de las relaciones con los clientes, buscando incrementar su relacionamiento directo [13] [14]. El relacionamiento también es analizado como elemento central de la comunicación, y es precisamente el marketing uno de los dos principales campos que tienen interés en el estudio de las relaciones entre la organización y sus audiencias [15].

La perspectiva de marketing relacional se basa en la noción de que, además del valor de los productos o servicios intercambiados en una transacción, existe un valor creado por la relación que se establece entre un cliente y el proveedor del servicio [16] y tal como señala Arosa-Carrera, este tipo de marketing surge como una evolución de las nuevas teorías del marketing, incluyendo los postulados del marketing de servicios [14]. Das [11] presenta el resultado de una investigación de literatura académica sobre marketing relacional entre los años 1994 – 2006, y clasifica su definición a través de cinco categorías, las mismas que se presentan en la figura 3 y que ofrecen una visión general de la amplitud de este concepto.

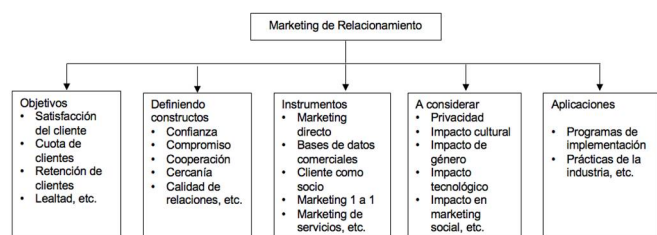


Figura 3. Adaptado de Das (2009)

Por otro lado, Kotler (2006) argumenta que el marketing de relaciones tiene por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes o interesados claves de la organización (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing) a fin de conservar e incrementar el negocio, es decir, esta relación no se limita solo a los clientes sino a los diferentes agentes de cambio de la empresa. Otra de las definiciones más citada es la propuesta por Grönroos, quién entiende al marketing relacional, como un conjunto de actividades que busca establecer, mantener, desarrollar y cuando sea necesario también concluir, relaciones con los clientes y otras partes interesadas, con beneficio, de tal manera que las metas de los involucrados se cumplan [1]. Esto se logra mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas [17]. Es importante precisar que en varios estudios, además de abordar los aspectos antes señalados, se incluye a la innovación como un resultado relevante fruto de la gestión de la relación con el cliente, pues, dado que las organizaciones estrechan sus marcos de valores, crean una nueva cultura orientada al cliente y captan una gran cantidad de información relacionada con sus expectativas y percepciones, a través de las continuas interacciones con los clientes, al tiempo de crearse un ambiente altamente favorable para la innovación y mejora continua [14]. Algunas variables y enfoques de marketing relacional son analizados por diversos autores como los referidos a continuación:

Grönroos [16] cita tres aspectos relevantes para el éxito de una estrategia de relación: (a) un proceso de interacción como núcleo del marketing relacional, (b) un planificado proceso de comunicación, que respalde el desarrollo y mejora de las relaciones y (c) un proceso de valor como resultado del marketing relacional. Sheth [18] presenta algunos subprocesos

claves en la gestión de relaciones: (a) formación de la relación, (b) administración y políticas de la relación, (c) evaluación de desempeño de la relación y (d) evolución y fortalecimiento de la relación.

Schlesinger [19] señala que el marketing relacional se despliega hacia un nuevo concepto de análisis, en donde es necesaria la integración de nuevas variables determinantes del desempeño de la estrategia comercial, además, como estrategia dirigida a establecer y mantener relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes, se está convirtiendo en práctica orientada hacia una ventaja competitiva sostenible. Por otra parte, se destaca no sólo la importancia de la fidelización de los clientes, sino también el cultivo de las relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa. Morgan y Hunt (1994) señalan entre estas relaciones a: (a) relaciones internas, (b) relaciones con proveedores, (c) relaciones con clientes y (d) relaciones laterales [19].

### B. El relacionamiento en las IES

Si bien la reputación académica de una universidad es un factor importante para determinar su selección [3], existen otros factores relevantes como: organización universitaria y gestión de procesos docentes, habilidades y competencias del personal académico, actividades del consejo de administración y desarrollo institucional, calidad de los materiales utilizados en las clases y aplicación de métodos de aprendizaje, entre otros [2]. Por otro lado, la forma que tienen las IES de relacionarse o interactuar con sus “clientes”: estudiantes y sus familiares, ex alumnos y donantes, profesores y miembros del personal [20] podría ser un factor determinante, dados los beneficios que a largo plazo puede significar un estudiante fidelizado y con sentimiento perenne de pertenencia a la institución académica [21], además de construir relaciones significativas, no solo con los estudiantes actuales sino con los potenciales [3]. Las IES están reconociendo cada vez más, que la educación superior es una industria de servicios, y de ahí que pongan mayor énfasis en satisfacer las expectativas y necesidades de sus estudiantes. Existen importantes análisis sobre la satisfacción de los estudiantes y su relación con la retención, concluyendo que dicha satisfacción está altamente vinculada con la experiencia universitaria positiva, así, las universidades pueden orientar su estructura organizativa, procesos y procedimientos a un esquema más enfocado al alumno [22] [23].

En este contexto, la satisfacción del estudiante es una de las claves del éxito a largo plazo, para las instituciones educativas [21] por ello, el desarrollo de los diferentes procesos institucionales debería realizarse sobre la base de la satisfacción del estudiante, considerando lo señalado por Kotler respecto a que la satisfacción e insatisfacción con un producto o servicio afectaría el patrón de comportamiento posterior.

Es necesario que las IES identifiquen a sus *stakeholders* más importantes, para recoger información de su relación y mejorar sus procesos [24], además, muchas partes interesadas pueden influir en la estrategia y otros objetivos de las universidades, así como en sus procesos de relacionamiento. Alves [5] analiza

algunos públicos identificados a través del tiempo como *stakeholders* de las IES, pues su red de relacionamiento es amplia: sociedad, empresa pública/privada, estudiantes, etc. Los identificados por Franz (1998) y que representan a la diversidad de estos públicos son: (a) el estudiante, (b) la familia, (c) el empleado y (d) la sociedad. Dada la relevancia de los *stakeholders* en la gestión universitaria, la gestión y desarrollo de sus relaciones tienen que efectuarse de manera sistémica y estar incluidas en el plan de marketing, como parte de los ciclos de mejora continua de la institución [24]. Aún cuando existen importantes estudios acerca de la gestión de los *stakeholders* [5], se observa que su estudio es reciente y de tipo exploratorio, además, solamente a partir del año 2007 se incorpora a la investigación el marketing relacional con una perspectiva de educación superior.

Diversas variables se identifican como claves del proceso de relacionamiento en el ámbito de los servicios, entre ellas resaltan: la confianza, el valor, el compromiso o la lealtad, y, para el caso de las universidades se señalan: satisfacción, lealtad, calidad de la interacción alumno-profesor en el encuentro de servicio, identificación del egresado con su universidad y lealtad [19].

El concepto de relacionamiento en las IES, desde un modelo de comunicación relacional, considera dos perspectivas: lazos de relación y lazos de comunicación. El modelo de comunicación relacional enfatiza la necesidad de comprender la dinámica de la coordinación de las relaciones y la dinámica de la comunicación en las organizaciones, para obtener mejores resultados en la gestión organizacional [6] [25]. Por su parte, el modelo de coordinación de relación considera dos dimensiones: relacional (objetivos compartidos, conocimientos compartidos y respeto mutuo) y de comunicación (frecuente, exacta, oportuna y orientada a la resolución de problemas) [25]. Por otra parte, el resultado muestra que el modelo de coordinación relacional ayuda a mejorar el desempeño y eficiencia en un sistema de educación en línea, incidiendo en una mayor calidad a través de estrategias relacionales y de comunicación [26].

No se puede dejar de lado la relación empresa-empresa (B2B), muy importante para la productividad y éxito hoy en día [27]. En el caso de las IES, la amplitud de sus *stakeholders* las lleva a desarrollar diversas estrategias relacionales que involucren a los diferentes grupos de interés con los que las instituciones interactúan [9].

### C. Principales Estrategias Relacionales

En los estudios analizados, se identifican determinados aspectos como elementos característicos de las estrategias relacionales para las IES, entre los que podemos citar:

#### C.1 Innovación:

Dada la contribución en datos e información, que la relación con el cliente aporta a la organización, este se convierte en un importante escenario para la innovación de sus productos o servicios, poniendo al cliente/estudiante como centro de su operación. La relación estrecha entre ventas, marketing y las áreas de I+D es un factor clave en el desarrollo de nuevos

productos, abriendo un interesante ámbito de investigación que, sumado a la orientación que hacia la digitalización tienen las empresas, permite utilizar todos los datos de las diferentes interacciones con el cliente, para la generación de nuevos productos [28]. Philip Kotler ratificaba en 2004 la evolución del marketing transaccional al relacional, con el objetivo de fidelizar a los clientes a través del establecimiento de relaciones, pero también la evolución al marketing colaborativo, que se fundamenta en la creación conjunta de valor, y que a través de esas relaciones, el cliente puede aportar a la organización [29] y así, explorar al cliente con un enfoque de innovación en el producto, proceso y servicios [30].

De la mano de estos estudios se encuentra la gestión del conocimiento, que busca convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional, por tanto, se identifica una relación positiva entre la gestión del conocimiento del cliente, la mejora continua de los servicios, efectividad de las estrategias y mejoras en el desempeño de la organización, por ello, un eficiente diseño del sistema de gestión de conocimiento con los *stakeholders*, posibilita una disminución de tiempo en el diseño y mejoras organizativas [31], orientando a la organización hacia una sostenibilidad económica, social y medio ambiental [30] [32], resaltando así, el potencial del conocimiento externo que se puede adquirir e integrar en la gestión de las organizaciones, con la consiguiente mejora de su capacidad de innovación [33]. Algunos escenarios que podrían ser evaluados en el contexto de la innovación universitaria, como innovación del marketing relacional son: (a) desarrollo de productos, (b) ambientes virtuales y (c) trabajo colaborativo, escenarios enfocados en optimizar y mejorar la experiencia en el estudiante y con ello la calidad del servicio [14].

#### C.2 Customer Relationship Management (CRM)

El concepto de relacionamiento está enfocado en la retención del cliente y a una clara orientación a su beneficio [34] [35], lo que implica entre otras cosas, en el caso de la IES, la satisfacción con los programas y servicios ofertados [3]. CRM se ha convertido en una estrategia para la retención de clientes [36], que más allá de un sistema tecnológico, es una filosofía de negocio orientada al cliente, que busca incrementar su satisfacción y fidelidad, a través de una respuesta más receptiva y servicio personalizado, siendo clave para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible, en el entorno competitivo actual [2] [21] [37].

CRM se define como un conjunto integrado de prácticas, que proveen una visión consolidada y sistémica del cliente, con una perspectiva de todas las áreas vinculadas en su atención, para asegurar el mejor nivel de servicio [38]. Fue diseñado para comprender y anticipar el comportamiento de los clientes, así como desarrollar relaciones más sólidas con éstos [21]; para tal fin consolida la información de todos los puntos de contacto con el cliente en un repositorio central accesible por todas las áreas de la organización [3], de modo que la información pueda ser analizada, sirviendo como parámetro de evaluación de los

servicios y de la efectividad de las estrategias de marketing utilizadas. Los esfuerzos por comprender y fortalecer las relaciones con los clientes son muy importantes en la actualidad, así cuando la universidad entiende a sus estudiantes, se puede lograr su satisfacción, existiendo una relación positiva entre CRM y los indicadores de calidad del servicio de una organización [20] [39]. Algunas metas para CRM en el ámbito de la educación se orientan a: (a) construir relaciones de entrada y salida con los estudiantes, incluso con otros *stakeholders*, (b) cimentar la satisfacción del estudiante y fidelidad, (c) incrementar el portafolio de clientes (estudiantes), (d) desarrollar una ventaja competitiva frente a otras IES y (e) retener a alumnos nuevos y antiguos [2]. Otros estudios dan a conocer sus experiencias en la implementación de CRM dentro de sus IES, y como estas soluciones son parte de un contexto integral de orientación al cliente, además, están técnicamente integrados a las diferentes tecnologías de interacción con los estudiantes a lo largo de su ciclo de vida [2] [3] [21].

### C.3 Marketing Digital

El cambio demográfico, las diversas opciones o alternativas del sistema de educación académico, el aprendizaje a lo largo de la vida y la internacionalización entre otros factores, amplía las perspectivas para los procesos de enseñanza aprendizaje [40], lo que ha llevado a las IES a incorporar en sus funciones el marketing o gestión comercial.

El marketing digital usa la tecnología como canales de marketing [41], facilitando la comunicación y el intercambio de información con sus clientes, potenciales clientes, proveedores, inversores, competencia y otros actores relevantes en la vida de la empresa [6]. Su futuro radica en la capacidad de proveer un modelo de marketing orientado al cliente, dada la interacción bidireccional que facilita, a diferencia de los medios tradicionales, como: prensa, radio, televisión, etc. [41], así, las redes sociales agregan una característica importante en comparación con otros medios, y es la posibilidad de crear comunidad, siendo éste uno de los impactos más transformadores de las tecnologías de información y comunicación en los negocios y la relación con su entorno [42] [6] [43]. Además, el marketing digital puede ayudar a las organizaciones a: (a) identificar los temas más discutidos o abordados por los clientes, (b) identificar áreas clave para la mejora, basados en la mayor cantidad de comentarios negativos y (c) determinar la relación entre conceptos importantes y mejorar la lealtad, agregando valor en los contenidos o servicios al cliente [42].

Desde el año 2011, las IES se han interesado en el uso de redes sociales digitales como un mecanismo de análisis de desempeño y como una forma de construir relaciones, asegurando la fidelidad y participación de los estudiantes, pues se convierten en agentes activos en entornos colaborativos, participativos e interactivos [29]. Las redes sociales digitales, también se constituyen en una estrategia orientada a mejorar su presencia en línea y su posicionamiento y crecimiento

organizacional [7]. Es importante incluir en la discusión, el uso de marketing digital en relaciones B2B, complementado la visión prospectiva de colaboración y atracción de diversos grupos de interés que desarrollan hoy en día las IES [44] [7].

### C.4 Industria 4.0 - Transformación digital

Alcanzar la transformación digital de una organización, requiere un cambio profundo, que impacta a diversas áreas y funciones sustantivas, para desarrollar nuevos modelos de negocio. Esta transformación, fruto de un camino recorrido, implica, entre otros aspectos, la digitalización de los principales procesos [45] favoreciendo la relación con los clientes o usuarios de los servicios [46].

Una de las principales tendencias de transformación digital es el big data, que bien puede ser usado para potenciar la fidelidad de los clientes [46]. Al analizar las brechas entre la teoría y la práctica de implementación de big data, se concluye que además de la tecnología y la experiencia para gestionar los datos, requiere de una cultura organizacional orientada a la innovación y toma de decisiones con base en datos [47]. Como hemos citado, el marketing es uno de los procesos altamente digitalizados hoy en día, permitiendo la construcción de estrategias de fidelización, puesto que la analítica de los datos generados por los clientes, a través de sus diversas interacciones e intercambios con la organización, permite predecir su comportamiento, así como mostrar una información competitiva que da forma a las estrategias de marketing organizacionales [46] [47]. Se han identificado cinco fuentes principales de datos en las economías conectadas a: (a) sistemas empresariales de gran escala, como ERP, LMS y CRM, CoRM, etc. (b) redes sociales en línea, (c) dispositivos móviles, (d) internet de las cosas y (e) datos públicos, herramientas consideradas en los procesos de relacionamiento y que están presentes en los planes de digitalización de las IES [48] [49].

Se ha hablado de la implementación de CRM como una importante estrategia relacional [3] que, junto con la estrategia de big data, habilita la personalización y *customización* de servicios, respuesta rápida a los clientes, el manejo de interacciones a través de múltiples canales, eficiencia en costos, valor competitivo, entre otros [50] [44] y complementariamente, otros retos interesantes se presentan para las IES dentro de la transformación digital y el marketing relacional a través de la inteligencia artificial (bots), movilidad y la *gamificación*, retos enfocados a mejorar el entorno virtual del estudiante, incrementar su motivación, así como la relación con la organización, además de incidir en sus experiencias positivas [44] [46] [51]. Finalmente, y dado que el relacionamiento involucra a una serie de *stakeholders*, algunos estudios analizan el impacto de la digitalización en el intercambio B2B, aún menos desarrollado y estudiado que el intercambio empresa-cliente (B2C) [44] [52].

#### IV. CONCLUSIONES

Una vez analizado el estado del arte respecto a las estrategias relacionales basadas en marketing digital, en un contexto de transformación digital para las IES, se puede observar que este tema, cuyo estudio se ha fortalecido en los últimos años, tiene un amplio potencial de desarrollo en el ámbito de la educación superior, y de manera especial en la región de Latinoamérica, en donde los estudios y las implementaciones son aún incipientes.

La relevancia del marketing relacional radica en su incidencia en la satisfacción de sus *stakeholders*, de manera especial en los estudiantes, y la consecuente reputación de la universidad, lo que determina en buena parte la fidelidad de los alumnos-clientes. Este aspecto es determinante en el momento actual, en el que las IES se desenvuelven en un entorno cada vez más competitivo, y la necesidad de generar un valor diferencial está latente. En este sentido, el marketing relacional, como una estrategia integrada en la organización, constituye un elevado valor al poner al alumnado como centro de su misión, al tiempo de aportar información significativa para la mejora continua de las IES y de la calidad de su servicio, orientándose cada vez hacia una mayor personalización de servicios, con el apoyo de tecnologías emergentes como el big data y la inteligencia artificial. Además, la implementación de estrategias relacionales incide también en la satisfacción de estudiante, en su fidelización, en la sostenibilidad de la universidad, así como en sus procesos de innovación. Se ve necesario, además, profundizar los conceptos y variables del marketing relacional, a fin de construir un modelo que pueda ser aplicado en las IES para la implementación y gestión de relaciones efectivas. Este modelo deberá incluir las herramientas tecnológicas que integren el marketing relacional en el ámbito de transformación digital, consolidando todos los puntos de contacto con los *stakeholders*, especialmente con el estudiante y las áreas a él relacionadas.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] A. Drapińska, «A concept of student relationship management in higher education,» *Marketing of Scientific and Research Organizations*, n° 6, pp. 35-49, 2012.
- [2] A. Hrnjic, «The transformation of higher education: evaluation of CRM concept application and its impact on student satisfaction,» *Eurasian Bus Rev*, n° 6, pp. 53-77, 2016.
- [3] E. D Seeman y M. T. O'Hara, «Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship,» *Campus-Wide Information Systems*, vol. 23, n° 1, pp. 24 - 34, 2006.
- [4] G. Prabhakar, S. Gantasala, A.-T. Tareq y P. Prasad, «Quality of learning experience, student satisfaction and perceived overall experience in the COVID-19 context,» *Journal of Applied Research in Higher Education*, 2021.
- [5] H. Alves, E. W. Mainardes y M. Raposo, «A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management,» *Tertiary Education and Management*, vol. 16, n° 3, p. 159 — 181, 2010.
- [6] A. Lacayo-Mendoza y C. de Pablos-Heredero, «Managing relationships and communications in higher education efficiently through digital social networks: The importance of the relational coordination model,» *DYNA*, vol. 83, n° 195, pp. 138-146, 2016.
- [7] S. Griffith y L. Liyanage, «An introduction to the potential of social networking sites in education,» de *Emerging Technologies Conference 2008*, 2008.
- [8] E. Guadarram y E. Rosales, «MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA,» *Ciencia y Sociedad*, vol. 40, n° 2, pp. 307-340, 2015.
- [9] L. Gómez-Bayona, J. P. Arrubla-Zapata y J. Aristizábal-Valencia, «Análisis de las estrategias de marketing relacional en instituciones de educación superior de Colombia y España,» *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 10, n° 20, pp. 343-359, 2018.
- [10] J. Salinas Ibáñez y V. I. Marín Juarros, «Different conceptions of digital university in Ibero- America,» *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 21, n° 2, pp. 97-118, 2018.
- [11] K. Das, «Relationship marketing research (1994-2006) An academic literature review and classification,» *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, n° 3, pp. 326-363, 2009.
- [12] S. P. Ville, «"Making Connections": Insights into Relationship Marketing from the Australasian Stock and Station Agent Industry,» pp. 423-448., 2009.
- [13] E. Gummesson, «From relationship marketing to total relationship marketing and beyond,» *Journal of Services Marketing*, vol. 31, n° 1, pp. 16-19, 2016.
- [14] C. R. Arosa-Carrera y J. C. Chica-Mesa, «La innovación en el paradigma del marketing relacional,» *Estudios Gerenciales*, vol. 36, n° 154, pp. 114-122, 2020.
- [15] I. Lock, «Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda,» *Public Relations Review*, vol. 45, n° 4, 2019.
- [16] C. Grönroos, «The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value,» *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004.
- [17] C. Grönroos, «From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing,» *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 9-29.
- [18] J. N. Sheth, A. Parvatiyar y M. Sinha, «The Conceptual Foundations of Relationship Marketing: Review and Synthesis,» *Journal of Economic Sociology*, vol. 16, n° 2, pp. 119-149, 2015.
- [19] M. . W. Schlesinger, A. C. Taulet, M. A. Iniesta y R. S. Fernandez, «Un enfoque de marketing de relaciones a la educación como un servicio: aplicación a la Universidad de Valencia,» *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 24, n° 53, pp. 113-125, 2014.
- [20] H. Juan-Jordán, M. Guijarro-García y J. Hernandez Gadea, «Feature Analysis of the "Customer Relationship Management" Systems for Higher Education Institutions,» *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, vol. 5, n° 1, pp. 30-43, 2018.
- [21] A. Y. Prima Zani, U. Salim y D. Solimun, «The Increasing Of Students' Satisfaction and Loyalty by the Use of Customer Relationship Management (CRM) (A Case Study in Medical Education Institutions, Nursing Study Program in Jakarta, Bogor, Tangerang, Depok and Bekasi),» *Journal of Business and Management* (, vol. 7, n° 4, pp. 28-34, 2013.
- [22] C. Lovelock y J. Wirtz, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, NJ: Pearson/Prentice-Hal, 2004.



- [23] O. W. DeShields, A. Kara y E. Kaynak, «Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory,» *International Journal of Educational Management*, vol. 19, nº 2, pp. 128-139, 2005.
- [24] J. Kettunen, «Stakeholder relationships in higher education,» *Tertiary Education and Management*, vol. 21, nº 1, p. 56-65, 2015.
- [25] M. d. C. Gallego Sanchez, C. De-Pablos-Heredero, J.-A. Medina- Merodio, R. Robina-Ramírez y L. Fernandez-Sanz, «Relationships among relational coordination dimensions: Impact on the quality of education online with a structural equations model,» *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 166, 2021.
- [26] U. Akcil y M. Bastas, «Examination of University Students' Attitudes towards E-learning during the COVID-19 Pandemic Process and the Relationship of Digital Citizenship,» *Contemporary Educational Technology*, vol. 13, nº 1, 2021.
- [27] Y. Zhu, Y. J. Wang, V. L. Wang y J. Nastos, «Business-to-business referral as digital coopetition strategy Insights from an industry-wise digital business network,» vol. 54, nº 6, pp. 1181-1203, 2020.
- [28] H. Ernst, W. D. Hoyer y C. Rübsaamen, «Sales, Marketing, and Research-and- Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success,» *Journal of Marketing*, vol. 74, pp. 80-92.
- [29] A. M. Martínez-Sala, J. Monserrat-Gauchi y C. Campillo Alhama, «El paradigma relacional en las estrategias de las organizaciones de marketing de destinos. Interactividad y función social en las webs turísticas oficiales,» *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 72, pp. 374 - 396..
- [30] H. Gil-Gomez, V. Guerola-Navarro, R. Oltra-Badenes y Lozano-Quilis, «Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation,» *ECONOMIC RESEARCH-EKONOMSKA*, vol. 33, nº 1, p. 2733-2750, 2020.
- [31] N. Verma y S. J. Nellikar, «IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONS,» *IJAR*, pp. 922-928, 2018.
- [32] J. A. Kemper y P. W. Ballantine, «What do we mean by sustainability marketing?,» *Journal of Marketing Managment*, vol. 35, nº 3-4, p. 277-309, 2019.
- [33] A. Natalicchio, L. Ardito, T. Savino y V. Albino, «Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review,» *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, vol. 21, nº 6, pp. 1362-1383, 2017.
- [34] T. Šonková y M. Grabowska, «Customer engagement: transactional vs. relationship marketing,» *Journal of International Studies*, vol. 8, nº 1, pp. 196-207, 2015.
- [35] M. Fontaine, «Student Relationship Management (SRM) in Higher Education: Addressing the Expectations of an Ever Evolving Demographic and Its Impact on Retention,» *Journal of Education and Human Development*, vol. 3, nº 2, pp. 105-119, 2014.
- [36] M. Wang y F.-F. Yang, «How does CRM create better customer outcomes for small educational institutions?,» *African Journal of Business Management*, vol. 4, nº 16, pp. 3541-3549, 2010.
- [37] A. Croteau y P. Li, «Critical success factors of CRM technological initiatives,» *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 1, nº 1, pp. 21-34, 2003.
- [38] B. Karakostas, D. Kardaras y E. Papthanassiou, «The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation,» *Information & Management*, vol. 42, nº 4, pp. 853-63, 2005.
- [39] M. Sarlak y R. Ali and Fard, «The Impact of CRM on the Customer Satisfaction in Agricultural Bank,» *American Journal of Economics and Business Administration*, vol. 1, nº 2, pp. 173-178, 2009.
- [40] N. T. Ramachandran, «Marketing framework in higher education Addressing aspirations of students beyond conventional tenets of selling products,» *International Journal of Educational Management*, vol. 24, nº 6, pp. 544-556, 2010.
- [41] L. Chan-Tien, W. Dan-Sheng y H. Shun-Fa, «The Conceptual Framework for Applying Digital Community Marketing and Marketing Practices into Educational Relationship Marketing Model of Private Technical High School in Taiwan,» *ICMET*, pp. 14-19, 2019.
- [42] Y. Zhan, R. Han, M. Tse, M. H. Ali y J. Hu, «A social media analytic framework for improving operations and service management: A study of the retail pharmacy industry,» *Technological Forecasting & Social Change*, nº 163, 2021.
- [43] C. M. Sashi, «Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media,» *Management Decision*, vol. 50, nº 2, pp. 253-272, 2012.
- [44] C. F. Hofacker, K. de Ruyter, N. H. Lurie, P. Manchanda y J. Donaldson, «Gamification and Mobile Marketing Effectiveness,» *Journal of Interactive Marketing*, nº 34, p. 25-36, 2016.
- [45] J. Arias-Pérez, J. Velez-Ocampo y J. Cepeda-Cardona, «Strategic orientation toward digitalization to improve innovation capability: why knowledge acquisition and exploitation through external embeddedness matter,» *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 2020.
- [46] C. Fernández-Rovira, J. Álvarez Valdés, G. Molleví y R. Nicolas-Sans, «The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers,» *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 162.
- [47] K. Grishikashvili, S. Dibb y M. Meadows, «Investigation into Big Data Impact on Digital Marketing,» *Online Journal of Communication and Media Technologies*, pp. 26-37, 2014.
- [48] T. CRUE, «TIC 360: Transformación Digital en la Universidad,» 2017.
- [49] L. Ang, «Community relationship management and social media,» *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 18, nº 1, p. 31-38, 2011.
- [50] M. Anshari, M. N. Almunawar, S. A. Lim y A. Al-Mudimigh, «Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services,» *Applied Computing and Informatics*, nº 15, pp. 94-101, 2019.
- [51] M. V. Vinichenko, A. V. Melnichuk y P. Karácsony, «Technologies of improving the university efficiency by using artificial intelligence: motivational aspect,» *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, nº 4, pp. 2696-2714, 2020.
- [52] M. Pagani y C. Pardo, «The impact of digital technology on relationships in a business network,» *Industrial Marketing Management*, nº 67, pp. 185-192, 2017.

Copyright of CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings is the property of Conferencia Iberica de Sistemas Tecnologia de Informacao and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.