

Universidad del Bío-Bío

Facultad de Ciencias Empresariales

Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

“Factores Claves de Éxito en la organización de eventos nacionales universitarios.”

Alumno:

Guillermo Alarcón Agurto, Promoción 2013

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

“Factores Claves de Éxito en la organización de eventos nacionales universitarios.”

Profesor Guía:

Paulina de Fátima Pinchart Urrutia

Dedicatoria:

A mis padres, Guillermo y Cristina por todo su apoyo, comprensión, ejemplo y amor durante toda mi vida.

A mis hermanas, Bárbara y María Fernanda, por sus ánimos, compañía y preocupación sin condiciones desde el momento en que nací.

A mis ahijadas, Francisca y Fernanda que son el regalo más hermoso de mi existencia, que por ellas tengo un amor inmenso y eterno.

A toda mi familia en general, a los que siguen conmigo y a los que se han ido, muchas gracias por alentarme a culminar con éxito esta meta que me he propuesto.

Agradecimientos:

Gracias a Dios por darme la oportunidad de seguir con vida para poder compartir este logro junto a las personas que amo y llenan mi vida de felicidad.

Agradezco a mi profesora guía Paulina y mi profesor informante Eduardo, por compartir sus conocimientos conmigo, pero por sobre todo por sus enseñanzas de vida y preocupación más allá de lo académico durante toda mi formación como Ingeniero Comercial.

Gracias a mi enamorada Camila por su apoyo, compañía, entendimiento y amor en momentos tan cruciales de mi vida.

A los profesores que me guiaron en la realización de este proyecto, a mis amigos y amigas, a quien creyó en mí y me regalo sentimientos verdaderos y sinceros siempre con una sonrisa. Gracias a todos quienes me supieron apoyar.

Índice

Problema de la investigación:	1
Objetivos:	2
Objetivo General:	2
Objetivos Específicos:	2
Preguntas de Investigación:	3
Capítulo 1: Marco Teórico	7
1.1.- Percepción de los usuarios:	7
1.1.1.- Expectativa	7
1.1.2.- Percepción	9
1.1.3.- Satisfacción del usuario	10
1.1.4.- Beneficios de un usuario satisfecho	11
1.2.- Calidad de los servicios	12
1.2.1.- Servicios	12
1.2.2.- Características de los Servicios	12
1.2.3.- Calidad	15
1.2.4.- Calidad del servicio	17
1.2.5.- Valor en el servicio	19
1.2.6.- Los servicios necesitan una mezcla de marketing más amplia	26
1.3.- Organización de Eventos	38
1.3.1.- Conceptualidad de Eventos	38
1.3.2.- Situacionalidad de Eventos	40
1.3.3.- Aspectos críticos en la organización de eventos	41
1.4.- Factores Claves de Éxito	45
1.4.1.- Factores Críticos de Éxito: Antecedentes y Definiciones	45
1.4.2.- Identificación y determinación de FCE	48
1.4.3.- Aspectos críticos en la identificación de los FCE	50
1.4.4.- Aplicación de indicadores a los FCE	51
Capítulo 2: Marco Empírico	52
2.1.- Universidad del Bío-Bío	52
2.2.- Visión y Misión	52
2.3.- Infraestructura, Campus de la Universidad	54
2.4.- Facultades y Carreras	55
2.5.- Facultad de Ciencias Empresariales, Campus Concepción	56

2.6.- Carrera Ingeniería Comercial, Universidad Del Bío-Bío	58
2.6.1.- Descripción y objetivos	58
2.6.2.- Perfil del Postulante	58
2.6.3.- Perfil de Egreso	58
2.6.4.- Infraestructura	59
2.6.5.- Campo Ocupacional	59
Capítulo 3: Metodología	60
3.1.- Método a utilizar	60
3.2.- Diseño de Investigación	61
3.3.- Muestreo	62
3.4.- Recolección de datos	Error! Bookmark not defined.
3.5.- Herramienta a utilizar	65
3.5.1.- Cuestionario	65
3.5.2.- Entrevista	68
3.6.- Validación	69
3.7.- Recolección de datos	69
Capítulo 4: Análisis de resultados	70
4.1.- Análisis de la encuesta	70
4.1.1.- Análisis de segmento etario, de ingreso y de género	71
4.1.2.- Análisis de segmento según partes del evento	74
4.1.3.- Análisis de segmento según áreas del evento.	76
4.1.4.- Análisis sobre la ponderación individual	81
4.1.5.- Análisis específico sobre las afirmaciones mejor evaluadas.	84
4.1.6.- Análisis específico sobre las afirmaciones peor evaluadas.	85
4.1.7.- Test de Fiabilidad	86
4.2.- Análisis de la Entrevista	87
4.2.1.- Factores claves de éxito encontrados	87
4.2.2.- Factores de insatisfacción encontrados	89
Capítulo 5: Diseño de la Propuesta	91
Introducción	94
Objetivo General	94
Propósito General	94
Alcance	94
5.1.- Responsabilidades	95

5.1.1.- Coordinador General	95
5.1.2.- Comité de Programas	95
5.1.3.- Comité de Finanzas	95
5.1.4.- Comité de Apoyo	95
5.1.5.- Comité de Relaciones Públicas	96
5.1.6.- Comité de Transporte	96
5.1.7.- Comité de Alimentación	96
5.1.8.- Comité de Recepción y registro	96
5.2.1.- Pre-Evento	97
5.2.2.- Evento	104
5.2.3.- Post Evento	109
5.3.- Factores claves de éxito	111
5.4.- Flujograma	116
Conclusiones:	122
Recomendaciones:	124
Referencias	125
Anexo N°1: Encuesta F.C.D.E. Estudiantes Universitarios	132
Anexo N°2: Entrevista F.C.D.E. Docentes Universitarios	135

Índice de Tablas

Tabla 1: Escala Likert	66
Tabla 2: Áreas del Evento	67
Tabla 3: Segmentación según género.....	71
Tabla 4: Rango de Edades.	72
Tabla 5: Rango de Ingreso.....	73
Tabla 6: Ponderación media por Parte	74
Tabla 7: Percepciones de calidad del servicio por áreas.	76
Tabla 8: Área Promoción del Evento	77
Tabla 9: Área Inscripción del Evento.....	78
Tabla 10: Área acreditación del Evento	78
Tabla 11: Área Desarrollo del Evento.....	79
Tabla 12: Área Servicios para los asistentes.....	80
Tabla 13: Área Actividades de Esparcimiento.....	80
Tabla 14: Área Post Evento	81
Tabla 15: Ponderación Individual de afirmaciones.....	82
Tabla 16: Afirmaciones mejor evaluadas.	84
Tabla 17: Afirmaciones peor evaluadas	85
Tabla 18: Test de fiabilidad.	86

Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de Expectativas.....	8
Figura 2: Modelo Conceptual de Calidad del servicio	18
Figura 3: V.R.A. por elementos físicos e intangibles en bienes y servicios	20
Figura 4: Trabajando al unísono: Las 8 Ps del marketing de servicios	27
Figura 5: Marco de referencia para desarrollar una estrategia de marketing de servicios.....	36

Resumen Ejecutivo:

La presente investigación que se realizó en el ciudad de Concepción, tiene como objetivo diseñar un manual de procedimientos para la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, en el cual se describen procesos, guías y normas para el mejoramiento de los eventos nacionales universitarios que se quieran realizar. Para lograr este objetivo, se estructuro cada uno de los capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se realiza un análisis teórico del control interno a nivel usuario, calidad de servicio, organización de eventos y factores claves de éxito.

El capítulo II, se centra en el marco empírico, definiendo el lugar que va dirigido el manual de procedimientos.

El capítulo III, hace referencia al método, diseño y herramientas a utilizar en la investigación.

En el capítulo IV, se hace un completo análisis de los resultados obtenidos según los distintos instrumentos de medición, mencionados en el capítulo anterior.

En el capítulo V, se muestra el diseño de la propuesta que se traduce en el manual de procedimientos para la escuela de Ingeniería Comercial.

Finalmente se determinan las conclusiones a las que se ha llegado en la investigación y a la vez se propone recomendaciones para que los usuarios y las personas a quienes les correspondan, puedan tomar acciones para su aplicación en los diferentes ámbitos.

Problema de la investigación:

La importancia de crear eventos cuando se es emprendedor y se quiere trabajar en la gestión de un evento exitoso es gravitante al momento de generar una propuesta atractiva para los estudiantes universitarios que apuesten por adquirir los servicios y conocimientos que esta entrega.

Actualmente en la gestión de eventos donde el público objetivo son los estudiantes universitarios, existen muchas dificultades de coordinación logística desde la pre-producción hasta la ejecución de los mismos. Este tipo de observaciones suelen aparecer una vez que un estudiante gestor o asistente termina el proceso por el cual se entrega o recibe el servicio, evidenciando falencias notorias en temas de información, cumplimiento de objetivos y expectativas.

No existe dentro de la Universidad del Bío-Bío capacitación en la gestión de los eventos nacionales realizados por sus estudiantes, aun cuando, todos los años son más de 80 las actividades de este tipo realizadas por alumnos donde se encuentran diversos tipos de personas, diferentes niveles de aprendizaje y recursos, tanto monetarios como materiales importantes para su realización.

A partir de esta problemática nació la necesidad de determinar cuáles son los factores claves de éxito en la organización de eventos nacionales por parte de estudiantes universitarios, para responder ciertas incógnitas una vez calificando el servicio que es entregado por y para los estudiantes. Es así, como surgió el problema de la presente investigación, planteado de la siguiente manera:

¿Cuáles son los factores claves del éxito que se deben tener en consideración para la elaboración de un evento exitoso por parte de estudiantes universitarios?

Objetivos:

Objetivo General:

Diseñar un manual de procedimientos para la organización de eventos nacionales universitarios de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío.

Objetivos Específicos:

- Construir un marco teórico sobre los factores claves de éxito en la organización de un evento universitario.
- Encontrar los factores claves de éxito de eventos nacionales universitarios con un enfoque académico y estudiantil.
- Describir los factores claves de éxito encontrados.
- Describir los factores de insatisfacción encontrados.

Preguntas de Investigación:

De la definición del problema surgieron las siguientes preguntas que buscarán ser respondidas durante el desarrollo de la investigación:

- ¿Cómo se puede medir la percepción en el éxito de los eventos nacionales universitarios?
- ¿Cómo se puede medir la forma en que los jóvenes perciben la calidad de los eventos nacionales?
- ¿Cuáles son los servicios que entregan los eventos en los que más valor otorgan los estudiantes participantes?
- ¿Existe una tendencia entre las preferencias en los jóvenes que estudian Ingeniería Comercial en la Universidad del Bío-Bío?
- ¿Cuáles son las características de los factores claves de éxito en la organización de eventos nacionales universitarios?

Hipótesis Planteadas:

Una vez realizada la exploración previa de la literatura científica, habiendo analizado su contenido y teniendo en cuenta las experiencias realizadas en el ámbito temático del proceso de investigación de la presente memoria, se pueden plantear las siguientes hipótesis de partida:

Hipótesis 1: Los criterios de valoración que se aplican para evaluar la aprobación e insatisfacción de los asistentes a los eventos nacionales universitarios entre docentes y estudiantes no son independientes y están interrelacionados para profundizar en los aspectos a caracterizar como factores claves de éxito.

Hipótesis 2: La valoración de la calidad de los asistentes a este tipo de eventos, guarda vinculación con una serie de factores que están relacionados con las distintas percepciones de los servicios, actividades e infraestructuras que ofrecen los espacios de estos encuentros universitarios.

Hipótesis 3: Los diferentes modelos de encuestas y entrevistas utilizados en la investigación son instrumentos claves para realizar una evaluación adecuada de los factores claves de éxito e insatisfacción de estos eventos.

Hipótesis 4: A través de la información obtenida por las encuestas y entrevistas se logran conocer las sensaciones y percepciones que supone para los asistentes su estancia en los eventos, asimismo, se pueden interpretar los beneficios que van a repercutir en las distintas etapas y áreas de los eventos en estudio.

Justificación:

El organizador de eventos tiene la capacidad de liderar, delegar tareas y trabajar en equipo. Un evento nace, se vive, se experimenta, es aquel que incluso emociona, transforma y entrega la información necesaria que, al ser exitoso, difícilmente puede borrar los conocimientos adquiridos. Para que esto suceda, detrás existe un equipo de estudiantes y profesionales que lo llevan a cabo.

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al organizador de eventos alcanzar los objetivos que se ha trazado y también hacer única a cada organización ante la competencia. Todos estos conocimientos son de gran aporte para aquellas personas que pretenden tener éxito en la gestión de eventos nacionales universitarios ya que se identifica una perspectiva según los consumidores de los eventos, esclareciendo los motivos por los cuales un evento es exitoso o no.

Lo primero que se debe hacer es formarse adecuadamente y es aquí donde se resuelven los problemas de la desorganización. Además de esto, debe reunir una serie de características o cualidades que ya las posee o bien las puede trabajar y mejorar.

El buen organizador de eventos es aquel que sabe trabajar en equipo, y se rodea de un equipo de profesionales multidisciplinario. Cada uno de ellos va a poder complementar información con el fin de trabajar en ese evento para cumplir los objetivos. Es una persona que posee creatividad, flexible, que se sabe adaptar y sobretodo es muy resolutivo.

Ésta investigación entregará un producto para la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, el cual tendrá incluida la metodología de acción para futuras organizaciones que decidan gestionar eventos nacionales universitarios.

Viabilidad

La viabilidad de la investigación en cuanto a lo teórico no presenta mayores dificultades, la metodología y los temas tratados han sido estudiados extensamente por diversos autores y profesionales a lo largo de los años.

En cuanto a los recursos humanos necesarios, tampoco existe problema, ya que si bien las respuestas se obtendrán mediante encuestas y entrevistas, la probabilidad de conseguir una muestra significativa es bastante alta, teniendo en cuenta las características y perfiles de los docentes y estudiantes encuestados y entrevistados.

Finalmente, en cuanto al tiempo y financiamiento, tampoco se presentan demasiados problemas, ya que los resultados pueden ser obtenidos fácilmente a través de los correos institucionales de la Universidad del Bío-Bío y también mediante de entrevistas personales.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1.- Percepción de los usuarios

1.1.1.- Expectativa

La Real Academia Española (2016), define expectativa, como “la esperanza de realizar o conseguir algo” y también como “la posibilidad razonable de que algo suceda”.

Parasuraman, Zeithaml y Berry, señalan que las expectativas son predicciones hechas por los clientes acerca de lo que probablemente ocurrirá durante la interacción entre el proveedor y receptor del servicio. (Parasuraman, 1988)

“Las expectativas del cliente son actitudes que este asume respecto a una empresa, y está relacionada con el producto o servicio dado y el profesionalismo del contacto con el cliente. Las expectativas van vinculadas a las cualidades positivas del servicio tales como: interés personal, servicialidad, eficiencia y confiabilidad; antepuestas a las negativas, tales como: la rudeza, demora antes de responder, demora en la respuesta, incompetencia e indiferencia entre otros” (Romero, 2006)

Se puede aseverar entonces, que cada vez que un cliente se acerca a una empresa en busca de experimentar algún servicio, éste lleva consigo una expectativa ya creada. Cuando se trata de la primera vez que el cliente trata con el proveedor del servicio, esta expectativa estará fuertemente influenciada por los medios de comunicación de la propia empresa, los mecanismos informales de transmisión de información, como son los comentarios realizados por otros clientes, y las necesidades personales del usuario.

En el caso que el cliente ya ha interactuado con la empresa anteriormente, sus expectativas iniciales se verán modificadas por los resultados que obtuvo de experiencias anteriores. (Setó, 2004)

En base a esta última idea, se puede señalar que las expectativas no sólo son subjetivas, sino que además tienen un carácter dinámico, pues varían a lo largo del tiempo en función de las experiencias vividas.

Zeithaml y Bitner (2002) (Zeithaml V, 2002) señalan que las expectativas son creencias relacionadas con la prestación de servicios que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad.

Los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio, tales como:

- **Servicio deseado:** Nivel de servicio que el cliente espera recibir. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que considera que “debe ser” (Grönroos, 1994)
- **Servicio adecuado:** Nivel de servicio que el cliente puede aceptar. El servicio adecuado representa la “expectativa mínima tolerable” (Miller, 1977), es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.

Así pues, el servicio deseado sería el nivel de servicio que los clientes esperan recibir para poder cumplir sus deseos. Sin embargo, los clientes saben que esto no es siempre posible, y por ello existe otro nivel de servicio, el servicio adecuado, que se corresponde con un nivel más bajo de expectativas que los clientes aceptarán.

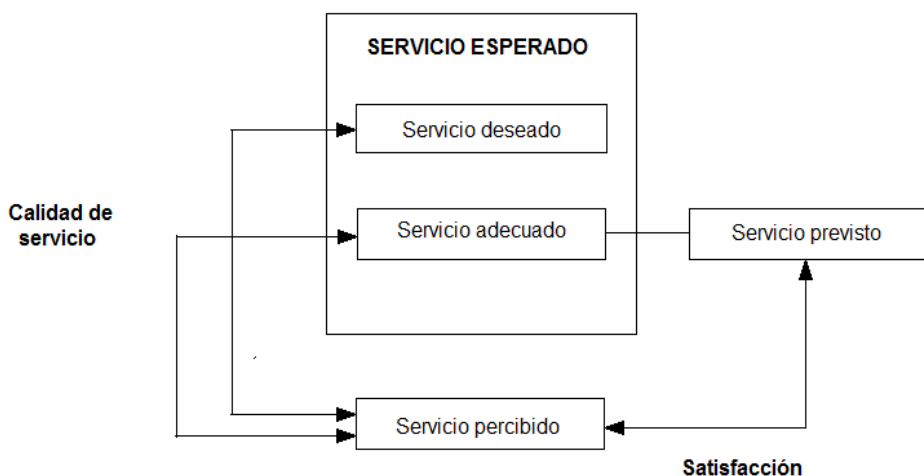


Figura 1: Tipos de Expectativas.

Fuente: Barroso y Martín, 1999.

1.1.2.- Percepción

Definida por la Real Academia Española como “acción y efecto de percibir”, “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”, y como “conocimiento o idea”.

Berelson y Steiner (Berelson, 1964) definen la percepción como un proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta las informaciones que recibe para crear una imagen comprensible del mundo que le rodea.

Complementando la definición de Berelson y Steiner, Pride y Ferrell (Pride, 1985) señalan que la percepción es un proceso de tres pasos: selección, clasificación e interpretación de las entradas de información. Aun cuando se reciben muchos datos al mismo tiempo, sólo se selecciona una pequeña parte, que es la que llega al conocimiento. Se aceptan algunas informaciones y se rechazan otras, debido a la incapacidad de estar consciente de todas al mismo tiempo.

Zeithaml y Bitner (Zeithaml V, 2002) señalan que los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.

Por otro parte, Rock (Irvin, 1985) señala que la inteligencia de la percepción no debe considerarse como equivalente a la utilización de la experiencia pasada en lo que percibimos. Aunque a menudo la experiencia no afecta a la percepción, no siempre ocurre así, y hasta cuando sí la afecta, su alcance es limitado.

La percepción del usuario se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él lo recibe (Castillo, 2005).

La percepción del servicio está en función de la prestación del mismo, tomando en consideración el antes, durante y después de la interacción. La evaluación de desempeño que toma relevancia es la realizada por el cliente, es decir, pese a que la empresa considere que la prestación de servicio realizada es adecuada, será el cliente quién decida si esta tiene o no valor para él.

Es por ello, que las empresas debiesen diseñar sus productos o servicios con características o atributos que sean percibidos como valiosos por sus clientes, ya que de lo contrario, sólo se conseguirá incrementar los costes del producto o servicio sin que ello se traduzca en un incremento del valor del bien para el cliente. De este modo, se debe ofrecer al cliente lo que éste quiere y valora, no lo que no percibe (Barroso Castro C. y Martín Armario, 1999).

1.1.3.- Satisfacción del usuario

Churchill y Surprenant la definen como, la respuesta al uso de servicios, que está dada por la comparación que el consumidor realiza de las recompensas y costes en relación a las consecuencias esperadas de la prestación del servicio (Churchill, 1982).

Hunt por su parte señala, que la satisfacción viene dada por un previo análisis que busca determinar si una experiencia de consumo es tan buena como se esperaba (Hunt, 1977).

Oliver señala que la satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que el producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo (Oliver, 1997).

Juran la define como el resultado obtenido cuando las características del servicio responden a las necesidades del cliente (Juran, 1989).

Dentro de la satisfacción usuaria se pueden encontrar dos orientaciones. La primera enfocada principalmente al resultado, donde el grado de satisfacción o insatisfacción vienen dadas por el resultado de la experiencia de consumo. Aquí juegan un rol muy importante el estado cognitivo, la respuesta emocional de las experiencias, y el estado psicológico resultante. Y la segunda, orientada a la satisfacción como un proceso, en la que el consumidor presta especial atención a los procesos de percepción, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Setó D. , 2004).

Se puede afirmar entonces, que la satisfacción en un estado resultante de procesos cognitivos, psicológicos, emocionales y evaluativos respecto de las expectativas que tienen los usuarios, previo a la experiencia de consumo, y los resultados obtenidos de la prestación del servicio. En este sentido, el usuario se sentirá satisfecho cuando las expectativas sean alcanzadas o incluso superadas, sin embargo, cuando los resultados sean inferiores a lo esperado, este se sentirá muy insatisfecho.

Es muy importante que las empresas se esfuercen por conseguir clientes satisfechos, ya que estos constituyen una buena forma de publicidad para las organizaciones, dado que un cliente satisfecho por lo general vuelve a adquirir el servicio, y comunica a otros posibles clientes sus experiencias positivas (Lane, 2006).

Zairi por su parte indica que un cliente satisfecho tendrá tendencia a compartir su experiencia con cinco o seis personas, pero un cliente insatisfecho con diez (Jarrar, 2000).

1.1.4.- Beneficios de un usuario satisfecho

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente (Kotler, 2001):

1. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
2. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, de todo lo anteriormente mencionado, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
- Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).
- Una determinada participación en el mercado.

1.2.- Calidad de los servicios

1.2.1.- Servicios

Stanton, Etzel y Walker definen los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (Stanton, 1994).

Otro concepto de servicio determinado por Sandhusen estipula que los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo" (Sandhusen, 2002).

Para Lamb, Hair y McDaniel un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente (Lamb, 2011).

Kotler, Bloom y Hayes, señalan que un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico (Kotler P. B., 2006).

Sandhusen los define los servicios como actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo (Sandhusen, 2002).

1.2.2.- Características de los Servicios

A través de toda la literatura que aborda el tema de los servicios, siempre estos se contrastan con los bienes físicos y la gran mayoría de autores coinciden en ciertas características que los diferencian. Grönroos identifica algunas características básicas aplicadas a la mayoría de los servicios: los servicios suelen ser más o menos intangibles, son actividades o serie de actividades en lugar de cosas y son, al menos hasta cierto punto, consumidos a la vez que son producidos (Grönroos, 1994).

Estas características coinciden con lo expresado por Zeithaml, quien describe tres aspectos típicos de los servicios:

- **Intangibilidad:** Es la diferencia principal entre los productos y los servicios, debido a que estos son acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos ni degustarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles. Por ejemplo, los servicios de la salud son acciones que realizan los profesionales y que están dirigidas a los pacientes, quienes pueden ver y tocar algunos componentes físicos del servicio, como el equipo o camillas, sin embargo, es un hecho que no puede ver ni tocar el servicio en sí. De hecho, para el consumidor resulta muy difícil comprender de qué se tratan muchos de los servicios (Zeithaml V, 2002).
- Los servicios no se pueden inventariar, por lo que resulta complicado administrar la fluctuación de la demanda.
- Los servicios no se pueden patentar, por lo cual la competencia puede imitar los nuevos conceptos.
- La intangibilidad hace que resulte difícil evaluar la calidad del servicio.
- **Heterogeneidad:** Debido a que los servicios son acciones que normalmente son realizadas por personas, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.

Desde el punto de vista de los clientes, a menudo los empleados son el servicio, además de que el desempeño de las personas es diferente de un día a otro. La heterogeneidad

también nace del hecho de que cada cliente es distinto, cada uno tiene demandas distintas o experimenta el servicio de manera única. Esta característica relacionada con los servicios es el resultado de la interacción entre el empleado y el cliente, y de todo lo que conlleva su relación. Debido a que los servicios son heterogéneos a través del tiempo, resulta un reto para las organizaciones asegurar la calidad del servicio, ya que ésta depende de muchos factores que escapan al prestador de servicios:

- La capacidad del cliente para expresar sus demandas.
- La habilidad y disposición del personal para satisfacerlas.
- La presencia (o ausencia) del cliente.
- El nivel de demanda del servicio.
- Inseparabilidad: La producción y consumo de la mayoría de los servicios es inseparable. Se da cuando el cliente y el proveedor están ligados, ya que un servicio primero se solicita y luego se produce, pero la solicitud y el consumo son simultáneos, por esto es que se dice que son inseparables: como resultados de esta característica, el cliente puede involucrarse y observar el proceso que envuelve al servicio en gestión, por lo que la actitud que tome; sea buena o mala, puede crear dificultades para el resto de los clientes que se encuentren cerca.

Que la mayoría de los servicios se produzcan y consuman al mismo tiempo, implica lo siguiente:

- Resulta muy difícil, o imposible, su producción masiva.
- La calidad del servicio depende, en gran medida, de lo que ocurre en tiempo real.
- Casi nunca es posible alcanzar economías de escalas por medio de la centralización.
- El cliente se involucra y observa el proceso de producción.

1.2.3.- Calidad

Para la Real Academia Española (RAE), calidad es “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, “Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”. Partiendo de esta definición, diversos autores han tratado el concepto de calidad.

Joseph M. Juran, es considerado casi universalmente como el padre del concepto calidad, en 1979 fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a investigar todo lo relacionado a esta. Juran definió la calidad como el adecuarse al uso, estableciendo su trilogía de procesos relacionados (Juran, 1993).

1. Planeación de la calidad.
2. Control de la calidad.
3. Mejoramiento de la calidad.

Esta trilogía explicaba que se debe comenzar suministrando a las fuerzas operativas los medios para realizar productos que logren satisfacer las necesidades de los clientes, luego se pasa al proceso de producción, para después analizar el producto y ver los cambios que sea necesario realizar para mejorar la calidad de éste.

Dentro de su libro Manual de Control de Calidad, se define también la expresión que representa las actividades que tienen que realizar las distintas partes de la organización para lograr como resultado la calidad del producto, resumiéndolo bajo el nombre de “función de calidad” que define como “conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en el que se realizan”.

William E. Deming (1989), planteó que la calidad no significa necesariamente la perfección, sino más bien, conseguir eficiencia en la producción con la calidad que esperan obtener los consumidores, descubriendo mejoras en la calidad de los bienes o servicios ofrecidos. Este pensamiento lo plasmó en catorce principios para la administración de calidad total (Deming, 1989):

1. Hacer constante el propósito de mejorar los productos y servicios
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección para obtener calidad.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio; sino que buscar minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.
5. Mejorar constantemente y por siempre todos los procesos de planeación, producción y servicios.
6. Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo.
7. Adoptar e instaurar el liderazgo.
8. Expulsar de la organización el miedo.
9. Romper las barreras entre las áreas de Staff.
10. Eliminar eslogan, incentivos y metas para los trabajadores.
11. Eliminar cuotas numéricas para los trabajadores y metas numéricas para los administradores.
12. Eliminar las barreras que le quiten a las personas el orgullo del trabajo, y eliminar el sistema anual de méritos.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y auto-mejoramiento para todos.
14. Poner a cada miembro de la compañía a trabajar para lograr la transformación.

Philip B. Crosby, cuyo principal pensamiento es que la calidad es gratis, que se debe enfocar en cumplir los requerimientos del cliente, decía que para lograr una mayor calidad se debe hacer el trabajo bien a la primera vez y conseguir cero defectos. Explica lo anterior bajo cuatro principios llamados los “Absolutos de la Calidad total” que constan de cuatro principios (Crosby, 1994):

1. Calidad se define como el cumplimiento de los requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento.

1.2.4.- Calidad del servicio

“Para que un cliente pueda definir su grado de satisfacción necesita una experiencia. Mientras que la calidad puede ser percibida sin necesidad de experiencia de consumo.” (Oliver R. , 1980)

En un principio calidad fue entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares (Crosby, 1994).

Zeithaml, señala que la calidad del servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio (Parasuraman, 1988).

Parasuraman, Zeithaml y Berry, resaltan la dificultad que tienen los usuarios para evaluar la calidad de un servicio, ya que además de evaluar los resultados obtenidos, los clientes también realizan una evaluación del proceso de prestación de servicio (Parasuraman A., 1985).

Barroso, define entonces la calidad del servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe o percibe que recibe (Barroso Castro C. y Martín Armario, 1999).

La calidad del servicio puede ser entendida como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud, relacionada a la satisfacción, pero no equivalente a ésta, ya que la satisfacción implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo.

Malagón - Londoño, señala que el proceso de calidad en salud es un todo integrado, donde se encuentran involucrados tanto el grupo humano, como los recursos financieros, infraestructura, equipos, planeación, gestión y retroalimentación (Malagón-Londoño, 1999).

Setó, señala que existe un alto grado de consenso respecto de la multidimensionalidad de la calidad de servicio. Esto significa que, a la hora de evaluar un servicio, los usuarios toman en consideración varios criterios (Setó D. , 2004).

Parasuraman, Zeithaml y Berry identificaron 5 elementos o dimensiones determinantes de la calidad del servicio. Las dimensiones utilizadas por los usuarios para medir la calidad de un servicio son los siguientes (Parasuraman, 1988):

1. **Confianza o Fiabilidad:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
2. **Responsabilidad o Capacidad de respuesta:** Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
3. **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
4. **Empatía:** Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
5. **Tangibles:** La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

El modelo conceptual de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry, supone que los clientes comparan sus expectativas con sus percepciones para cada una de las dimensiones consideradas clave en la experiencia del servicio: Fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía (Parasuraman, 1988).

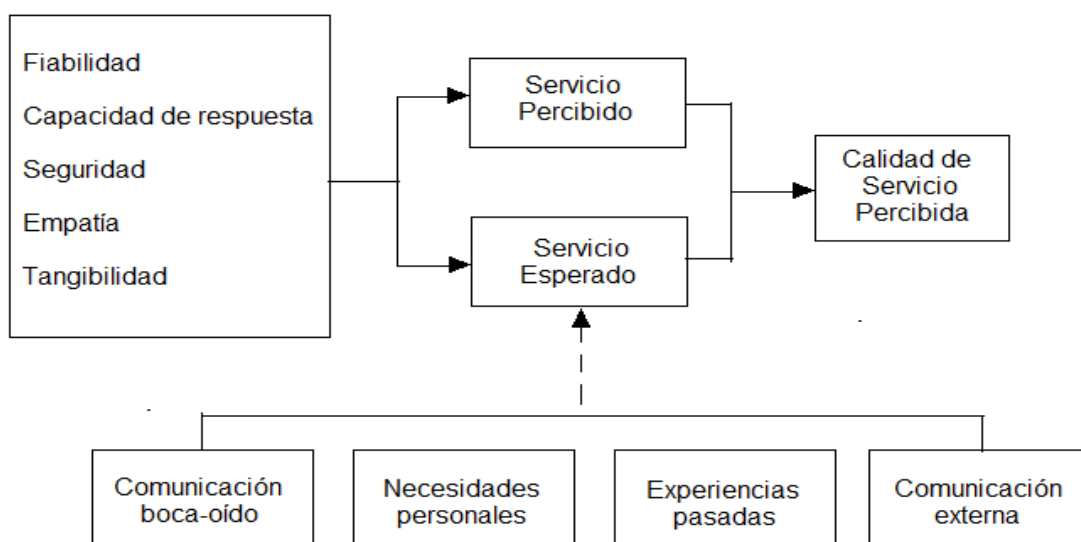


Figura 2: Modelo Conceptual de Calidad del servicio

Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993, p.26.

“La satisfacción se observa generalmente como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en el servicio, se centra específicamente en las dimensiones del servicio” (Zeithaml V, 2002).

1.2.5.- Valor en el servicio

- **Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor**

Muchos servicios incluyen elementos físicos importantes, como camas para hoteles, interiores de salas cinematográficas, refacciones que se instalan durante las reparaciones o tarjetas bancarias y chequeras. Sin embargo, con frecuencia los elementos intangibles, como los procesos, las transacciones a través de Internet y la pericia, actitudes del personal de servicio, conforman la mayor parte del valor de los desempeños del servicio. Los clientes no pueden probar, oler o tocar estos elementos, y también es probable que no puedan verlos ni escucharlos. Esto dificulta la evaluación de importantes características del servicio antes de su uso y la valoración de la calidad del propio desempeño. De manera similar, la falta de puntos de referencia fáciles provoca que sea más difícil para los clientes distinguir entre los proveedores y la competencia.

(Figura 2.1 Valor relativo agregado por elementos físicos e intangibles en bienes y servicios)

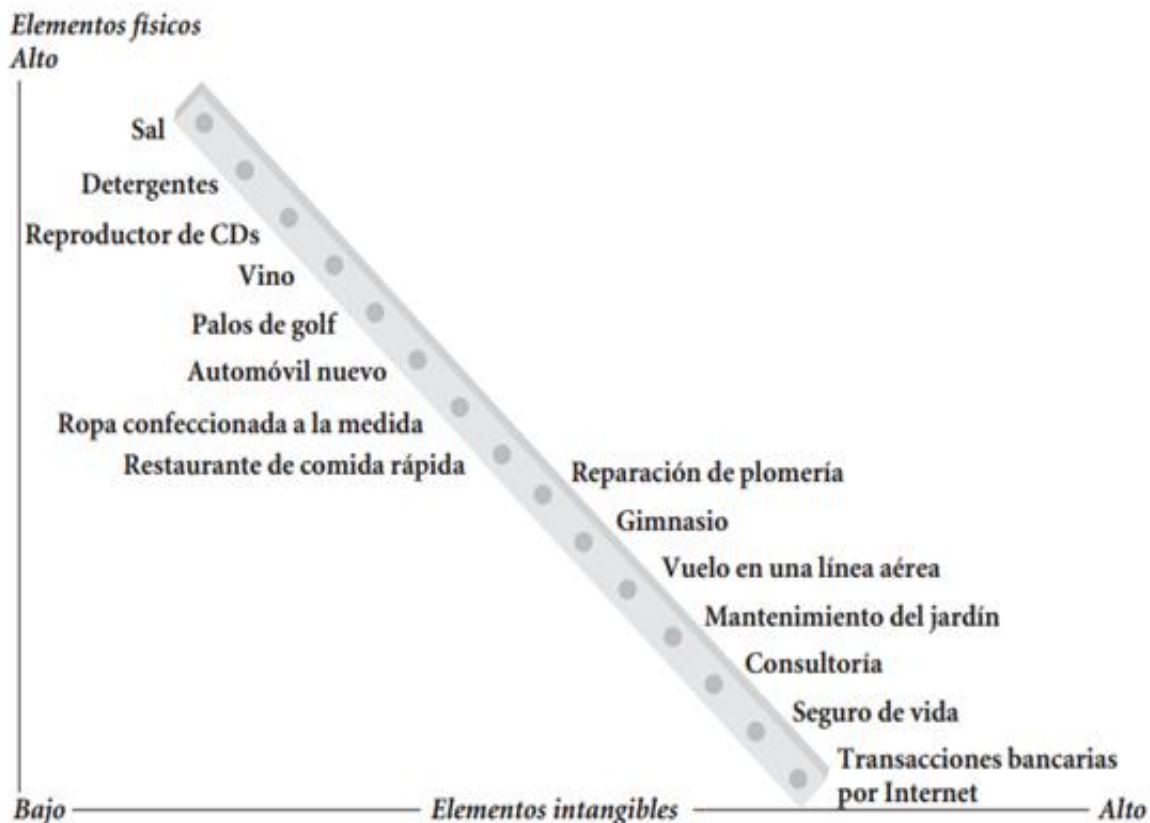


Figura 3: V.R.A. por elementos físicos e intangibles en bienes y servicios

Valor relativo agregado por elementos físicos e intangibles en bienes y servicios

Fuente: Adaptado de un esquema anterior de G. Lynn Shostack

Una forma útil para distinguir entre bienes y servicios, que fue sugerida por primera vez por Lynn Shostack, consiste en colocarlos en un continuo que va de lo tangible-dominante a lo intangible-dominante (vea la figura 1.1, la cual muestra una escala hipotética con un grupo de ejemplos) (Shostack, 1977). Evidentemente, a la mitad de la gráfica hay algunos productos potencialmente ambiguos. ¿Los sastres, plomeros y restaurantes de comida rápida entregan bienes o servicios? Una fácil prueba sugerida para ver si un producto debe ser considerado un bien o un servicio consiste en evaluar si más de la mitad del valor proviene de elementos intangibles (W. Earl Sasser, 1978).

Cuando hay pocos elementos físicos, los comerciantes suelen emplear imágenes y metáforas para resaltar los beneficios del servicio y demostrar las ventajas de la empresa. La creación de indicios físicos y de fuertes asociaciones de marca sirve para lograr servicios más “tangibles” (Berry, 2002).

- **Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios**

A muchos servicios se les puede describir como “mentalmente intangibles”, lo que significa que para los clientes es difícil visualizar la experiencia antes de la compra y por lo tanto no pueden entender lo que recibirán. Esta situación provoca que las compras de servicios parezcan riesgosas.

Es más probable que la intangibilidad mental represente un problema (y por lo tanto un riesgo percibido) para los clientes primerizos que no han estado expuestos a un tipo particular de servicio. Los usuarios frecuentes tienen la ventaja de las experiencias pasadas, las cuales funcionan como puntos de referencia, de modo que saben cuáles señales buscar. Con base en un estudio de un departamento de policía británico, Paul Flanagan, Robert Johnston y Derek Talbot afirman que las organizaciones de servicios que se utilizan con poca frecuencia, especialmente las del sector público, necesitan inspirar confianza en sus habilidades antes del uso, y después justificar esa confianza por medio de actos que produzcan una confianza duradera (Flanagan, 2005). Un aspecto importante para recordar es que cualquier experiencia memorable puede crear confianza, o destruirla.

Los vendedores o representantes de servicios al cliente bien entrenados pueden reducir el riesgo percibido en una compra, al ayudar a los posibles compradores a tomar buenas decisiones —tales como identificar las características específicas del servicio, que serían útiles para ciertos tipos de personas— e instruirlos sobre lo que deben esperar durante y después de la entrega del servicio. El hecho de documentar el desempeño, de explicar lo que se hizo y por qué y de ofrecer garantías, son otras formas de dar seguridad a los clientes y reducir la ansiedad. Es posible inspirar confianza de antemano al resaltar la experiencia de la empresa o la preparación y pericia de los proveedores individuales de servicios.

- **Es posible que los clientes participen en la coproducción**

Algunos servicios requieren que los clientes participen activamente en la coproducción del producto. Por ejemplo, se espera que las personas cooperen con el personal de servicios en escenarios como salones de belleza, hoteles, restaurantes de comida rápida y bibliotecas, incluso haciendo parte del trabajo en lugar de ser atendidos. De hecho, los expertos en servicios argumentan que a menudo los clientes funcionan como empleados parciales (Moberg, 2004) (¿cómo se siente usted al ser descrito de esta forma?). Su participación adopta cada vez más la forma de un autoservicio de forma frecuente con el uso de tecnología de máquinas inteligentes, telecomunicaciones e Internet (Matthew L. Meuter, 2005). Algunos ejemplos sencillos son el retiro de dinero de un cajero automático, el uso de un quiosco automatizado para verificar su vuelo en un aeropuerto y la reservación de asientos para el “gran juego” en un sitio web. El Acceso a las Tecnologías de Autoservicio (ATA) también es importante para los clientes que utilizan el comercio entre negocios y los servicios profesionales (Pujari, 2004). Un tema fundamental para los mercadólogos es la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio entregado por los ATA. ¿Los clientes consideran que los canales electrónicos que les exigen más trabajo son mejores o peores que las alternativas cara a cara? ¿Qué necesidades cubren los ATA, los cuales no pueden cubrir las alternativas tradicionales? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas? Una buena investigación puede ayudarnos a conocer las respuestas, el impacto que tienen en los clientes los servicios impulsados por tecnología, y la forma de manejarlos bien (Matthew L. Meuter A. O., 2005).

Ahora, en muchas industrias se tienen diversas opciones: se puede realizar transacciones bancarias a través de múltiples canales; comprar en una tienda al detalle o pedir bienes en línea; asistir a clases en un salón o ver una transmisión de la misma por cable o por satélite (Easingwood, 2004). Incluso se puede encontrar opciones dentro del mismo lugar físico. Por ejemplo, en un gimnasio local se puede elegir entre obtener los beneficios que se desea al ejercitarse de forma independiente en el equipo o recibir el consejo experto en la retroalimentación de un entrenador personal mientras éste supervisa los esfuerzos.

Las empresas de servicios tienen mucho que ganar si ayudan a los clientes a ser más competitivos y productivos (Canziani, 1997), y lo mismo sucede con los clientes. Después

de todo, si no se hace un buen trabajo al desempeñar las tareas de las que se es responsable, puede dañar la experiencia de servicio y disminuir los beneficios que se esperan recibir. En contraste, si se le facilitan las cosas, no sólo se tendrá una mejor experiencia y un mejor resultado, sino que la mayor eficiencia podrá incrementar la productividad de la empresa, disminuir los costos e incluso reducir el precio que se paga. Esto significa que los comerciantes de servicios deben trabajar con especialistas de distintos departamentos con el fin de desarrollar sitios web, equipo, instalaciones y sistemas que sean fáciles de usar; además, deben asegurarse de que los clientes reciban la capacitación que necesitan para utilizar de forma adecuada estas opciones y que el personal operativo pueda ofrecer apoyo en tiempo real.

- **Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio**

La diferencia entre un proveedor de servicio y otro, a menudo, reside en la actitud y en las habilidades de sus empleados. Las empresas bien administradas ponen especial atención en la selección, capacitación y motivación de las personas que serán responsables de servir a los clientes de manera directa. Además de poseer las habilidades técnicas que requiere el trabajo, estos individuos también necesitan tener buenas habilidades interpersonales y exhibir actitudes positivas.

Se sabe que cuando se comparte con otros clientes dentro de la instalación del servicio, también puede afectar su satisfacción. Factores tales como la manera en que visten, cuántos son, quiénes son y cómo se comportan pueden reforzar o invalidar la imagen que una empresa intenta proyectar, así como la experiencia que quiere crear. ¿Se sintió molesto cuando el cliente de la mesa de al lado estaba hablando muy fuerte por teléfono sobre sus problemas de trabajo, o por el individuo que estaba sentado junto a usted en el teatro y que le derramó una bebida sobre su ropa? Por otro lado, ¿se sintió agradecido con el viajero amistoso que le indicó cómo operar la complicada máquina expendedora de boletos?

En una obra de teatro, en un circo o en un evento deportivo, el entusiasmo de los fanáticos del público puede aumentar la emoción; sin embargo, si algunos de sus miembros

se comportan de una forma demasiado perturbadora y abusiva, es probable que arruinen la diversión. El mal comportamiento de los clientes constituye un problema de marketing.

Las implicaciones del marketing son claras: además de manejar a sus propios empleados de forma eficaz para asegurar una buena entrega de servicios, las empresas también deben manejar y moldear el comportamiento de los clientes. En un ambiente de servicios compartidos, los otros clientes deben mejorar la experiencia en lugar de disminuir su valor. En algunos casos, los mercadólogos de servicios necesitan decidir de forma cuidadosa si es bueno mezclar, al mismo tiempo, a varios segmentos en la misma instalación de servicios.

- **Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables**

A diferencia de muchos servicios, los bienes manufacturados se pueden producir en una fábrica distante, bajo condiciones controladas y verificando que se cumplan los estándares de calidad, mucho tiempo antes que los productos lleguen al cliente. Sin embargo, cuando un servicio se entrega de manera directa y se consume en el momento en que se produce, el “ensamblaje” final debe realizarse en tiempo real. La ejecución de un servicio generalmente difiere de un empleado a otro, en un mismo empleado con diferentes clientes, incluso de una hora del día a otra. Las actitudes, la velocidad de la transacción y la calidad del desempeño pueden variar ampliamente, por lo que es difícil, y en ocasiones imposible, proteger a los clientes de los resultados de servicios fallidos. Estos factores provocan que las organizaciones de servicios tengan dificultades para mejorar la productividad, el control de calidad y para asegurar una entrega confiable.

No obstante, las mejores empresas de servicios han progresado mucho en la reducción de la variabilidad al adoptar procedimientos estandarizados, al implementar una administración rigurosa de la calidad de los servicios, capacitar a los empleados de forma cuidadosa y automatizar tareas que antes eran realizadas por seres humanos. Además, las empresas se aseguran que los empleados tengan una buena capacitación en procedimientos de recuperación de servicios, en el caso que las cosas salgan mal.

- **El factor tiempo suele adquirir mayor importancia**

Muchos servicios se entregan en tiempo real, mientras los clientes están físicamente presentes. Los clientes de hoy son los más preocupados por el tiempo, tienen más prisa y consideran que deben evitar perder el tiempo (Stix, 2002). Los clientes a menudo están dispuestos a pagar dinero adicional para ahorrar tiempo, como cuando toman un taxi aun cuando un autobús sigue la misma ruta, o para conseguir que alguien realice una tarea con mayor rapidez. Los clientes ocupados ahora esperan que los servicios estén disponibles cuando los necesiten y no cuando le convenga al proveedor. Si una empresa responde ofreciendo un horario más amplio, sus competidores se sienten obligados a hacer lo mismo. En la actualidad, un número creciente de servicios está disponible las 24 horas, los siete días de la semana.

Otra cosa que preocupa a los clientes es el tiempo que transcurre entre la solicitud de un servicio y el resultado final. Si se ha utilizado un tipo específico de servicio, es probable que ya tenga expectativas del tiempo que toma completar cierta tarea, ya sea la reparación de un automóvil, la limpieza de una oficina o la obtención de información sobre seguros médicos. Los comerciantes exitosos de servicios entienden las prioridades y limitaciones de tiempo de los clientes y colaboran con los gerentes de operación para descubrir nuevas formas de competir en rapidez, hacen todo lo posible para disminuir el tiempo de espera del cliente, tratando de lograr que la espera sea menos gravosa.

- **La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos**

Los fabricantes requieren canales de distribución física para transportar sus productos de la fábrica a los clientes, ya sea de manera directa o a través de intermediarios mayoristas o detallistas. Algunos negocios de servicios utilizan canales electrónicos para entregar todos (o por lo menos algunos) de sus elementos de servicio. Los bancos de hoy ofrecen a los clientes opciones de canales de distribución que incluyen la visita a una sucursal, el uso de una red de cajeros automáticos, la realización de negocios por teléfono (incluyendo mensajes de texto) o las transacciones bancarias en Internet.

Muchos servicios basados en la información pueden ser entregados casi de manera instantánea en cualquier lugar del mundo en el que exista acceso a Internet. El Internet y su

principal componente, la World Wide Web (www), están modificando la estrategia de distribución de una amplia gama de industrias (Easingwood, 2004). Sin embargo, es necesario distinguir entre el potencial de entrega de productos fundamentales, basados en la información (los que responden a las necesidades primarias de los clientes) y el simple hecho de proporcionar servicios complementarios que faciliten la compra y el uso de bienes físicos.

1.2.6.- Los servicios necesitan una mezcla de marketing más amplia

El marketing puede verse de varias maneras. Se puede considerar como un impulso estratégico y competitivo aplicado por la alta gerencia, como un conjunto de actividades funcionales desempeñadas por los encargados o como una orientación impulsada por el cliente para toda la organización.

- **Las 8 Ps del marketing de servicios**

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las “4 Ps” de la mezcla de marketing (McCarthy, 1960). Este concepto es uno de los fundamentos de casi cualquier curso de introducción al marketing. Sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original y en su reemplazo, hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación. Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. Considere estos elementos como las ocho palancas estratégicas del marketing de servicios.

En la actualidad, carreras similares con equipos múltiples son la base de las competencias de remo en todo el mundo y es un deporte que ha sido incluido en los Juegos Olímpicos de verano. La velocidad no sólo proviene de la fuerza física de los remeros, sino

también de su armonía y cohesión como equipo. Para lograr una eficiencia óptima, cada uno de los ocho remeros debe impulsar su remo al unísono con los demás, siguiendo la dirección del timonel, el cual se encuentra sentado en la popa. Se requiere de una sinergia e integración similar entre cada una de las 8 Ps, con el fin de lograr el éxito en cualquier empresa competitiva de servicio. El “timonel”, quien dirige el bote, establece el ritmo, motiva al equipo y vigila de cerca a los botes competidores durante la carrera; es una metáfora que simboliza a la gerencia. (Figura 4)

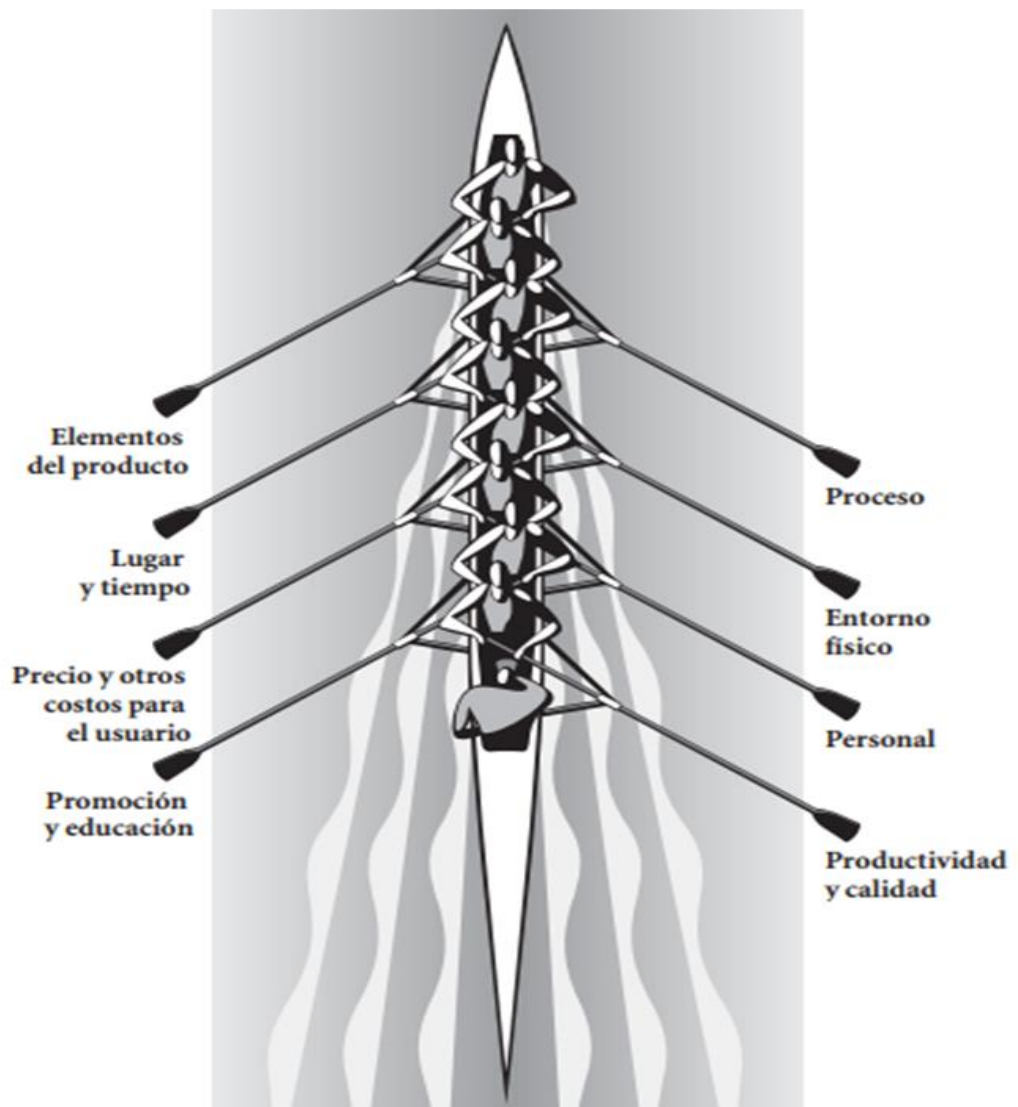


Figura 4: Trabajando al unísono: Las 8 Ps del marketing de servicios

Fuente: Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, 2009. “Marketing de servicios”.

Ahora se hará una breve revisión de cada una de las 8 Ps. Más adelante se abordarán con mayor profundidad, tal como indica el número de capítulo que aparece después de cada subtítulo.

- ***Elementos del producto***

Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las Ps restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

- ***Lugar y tiempo***

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de Internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes. Las empresas pueden entregar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como las tiendas al detalle que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

- ***Precio y otros costos para el usuario***

Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. Para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia. La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque sus niveles se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados. Para calcular si un servicio particular “vale la pena”, no sólo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan cubrir, sino también entender —y tratar de disminuir en lo posible— otros costos onerosos que los clientes deben pagar para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y la exposición a experiencias sensoriales negativas.

- ***Promoción y educación***

¿Qué se debe decir a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados.

Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios. Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo cuando la demanda es baja.

- ***Proceso***

Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo —los procesos subyacentes— es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores. Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase.

- ***Entorno físico***

La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

- ***Personal***

A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio (Ferrell, 1996). Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene

contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados. Además, el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir (de manera positiva o negativa) a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos tratan de moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento.

- ***Productividad y calidad***

Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, entonces la empresa perderá dinero. Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad de manera simultánea. En ocasiones los avances tecnológicos ofrecen oportunidades prometedoras, aunque las innovaciones deben ser fáciles de usar y brindar beneficios que los clientes valoren.

- **El marketing debe integrarse con otras funciones de la gerencia**

Anteriormente se consideraron a las 8 Ps como las palancas estratégicas del marketing de servicios. Si se piensa en estos distintos elementos, debe quedar claro que los mercadólogos de un negocio de servicios no pueden esperar, ellos operarán con éxito si se mantienen aislados de los gerentes que desempeñan funciones. De hecho, existen tres funciones gerenciales que tienen un papel central e interrelacionado con la satisfacción de las necesidades de los clientes de servicios: marketing, operaciones y Recursos Humanos

(RRHH). Una de las responsabilidades de la alta gerencia consiste en asegurar que los gerentes y sus empleados no se aíslen en silos departamentales.

Las operaciones son la principal función de un negocio de servicios, pues son las responsables de administrar la entrega del servicio por medio del equipo, instalaciones, sistemas y muchas tareas desempeñadas por los empleados que tienen contacto con el cliente. En la mayoría de las organizaciones de servicios, también se podrá ver a los gerentes de operaciones involucrados de manera activa en el diseño de productos y procesos, en muchos aspectos del entorno físico y en la implementación de programas para mejorar la productividad y la calidad. Los recursos humanos suelen considerarse una función del personal, el cual es responsable de la definición de puestos, reclutamiento, capacitación, sistemas de recompensa y calidad de la vida laboral, los cuales son, desde luego, fundamentales para los empleados. Sin embargo, en un negocio de servicios bien administrado, los gerentes de RRHH ven estas actividades desde una perspectiva estratégica y participan en el diseño y supervisión de todos los procesos de entrega de servicios que involucran a los trabajadores. Además, trabajan con los mercadólogos para asegurarse que los empleados tengan las habilidades y la capacitación para transmitir los mensajes promocionales, y para educar a los clientes, participan en el diseño de los aspectos del entorno físico que caracterizan directamente a los empleados, incluyendo los uniformes, la apariencia personal y el comportamiento.

Por estas razones, no limitamos nuestra cobertura exclusivamente al marketing. Algunas empresas rotan intencionalmente a sus gerentes en diferentes funciones, especialmente en puestos de marketing y operaciones, con la intención de que aprecien distintas perspectivas. Es probable que una propia carrera en servicios siga un patrón similar.

Si se imagina que una persona es el gerente de un pequeño hotel. O bien, si se piensa en grande, se imagina que es el director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) de un importante banco. En ambos casos, se necesita preocupar por satisfacer diariamente a los clientes, por lograr que los sistemas operativos funcionen de forma eficiente y sin contratiempos, y requiere asegurarse de que los empleados no sólo trabajen de manera productiva, sino que también entreguen un buen servicio. En resumen, la integración de las actividades de las funciones es la base de los servicios. Cualquier problema en una de estas

tres áreas afectaría de manera negativa la ejecución de las tareas en otras funciones y produciría clientes insatisfechos. Sólo pocas de las personas que trabajan en una empresa de servicios están contratadas en puestos formales de marketing. Sin embargo, según Evert Gummesson, todas aquellas personas cuyo trabajo afecta de alguna manera al cliente —ya sea por el contacto directo o a través del diseño de procesos y políticas que moldean sus experiencias— necesitan considerarse a sí mismos como *mercadólogos de media jornada*. (Gummesson, 1987)

Un marco de referencia para desarrollar estrategias eficaces de marketing de servicios

Para ayudar a entender los aspectos que participan en el desarrollo de estrategias de marketing apropiadas para distintos tipos de servicios, la figura 5 (página 40) presenta un marco de referencia que destaca los pasos fundamentales. La figura indica cómo los capítulos de este libro se integran con los demás al abordar temas relacionados. Observe las flechas que relacionan los recuadros del diagrama: aclaran que el proceso de crear una estrategia no es igual a detenerse en una serie de puntos a lo largo de una calle de un solo sentido, sino que se trata de un proceso iterativo, es decir, que es probable que sus componentes tengan que ser consultados más de una vez, debido a que son interdependientes. Las decisiones en un área deben ser coherentes con las tomadas en otra, de modo que cada elemento estratégico refuerce mutuamente a los restantes. Una sana estrategia de marketing de servicios se basa en un conocimiento sólido del mercado, de los clientes y de los competidores; también es procesable, es decir, la empresa posee los recursos necesarios y establece metas realistas en las que el progreso se puede medir con facilidad.

- ***Comprensión del cliente***

Ahora es momento de colocarse en el asiento del conductor, para que se piense como gerente y no como estudiante, mientras se negocian los distintos pasos. El marco de referencia empieza con —y continuamente implicará— la capacidad para comprender las necesidades de los clientes y la manera en que se comportan en los ambientes de servicio. Algunos aspectos de interés para alguien y sus colegas incluyen la manera en que la gente busca información, cómo establecen expectativas y cómo eligen entre los diferentes proveedores. También se debe supervisar los encuentros de servicio, así como “los momentos

de la verdad”, cuando los clientes interactúan con la empresa. ¿Se están o no cubriendo sus expectativas? Como resultado, ¿están satisfechos o desilusionados? ¿Planean utilizar nuevamente los servicios de su empresa o cambiar a uno de sus competidores?

- ***Construcción del modelo de servicio***

Esta tarea requiere que la persona y otros miembros del equipo administrativo creen una proposición de valor significativa, es decir un paquete específico de beneficios y soluciones, que destaque los puntos de las diferencias fundamentales con relación a las alternativas de la competencia y la manera en que se propone entregarlas a los clientes meta (James C. Anderson, 2006). Se deberá crear un concepto de servicio distintivo que responda a las necesidades específicas de los clientes y a las oportunidades de mercado, en lugar de proponer la oferta genérica “yo también”. La transformación de este concepto en un producto de servicios implica el desarrollo de un paquete específico de elementos fundamentales y complementarios del producto, para luego llevar cada elemento a los clientes en los lugares y momentos apropiados. Dependiendo de la naturaleza del producto, se puede seleccionar una variedad de canales tanto físicos como electrónicos para entregar a los clientes los distintos elementos del producto. Cada vez más, el “lugar” ya no es una ubicación geográfica que abre sólo durante ciertas horas, sino algún lugar en el ciberespacio al que los clientes pueden acceder a voluntad las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Para asegurarse que la estrategia es económicamente viable, se *debe crear un modelo de negocios* que permita enfrentar los costos de la creación y entrega del servicio (además de un margen de utilidades), para ser recuperado a través de estrategias realistas de fijación de precios. Desde luego, se sabe que los clientes no comprarán a menos que perciban que los beneficios obtenidos de este intercambio de valor exceden los costos financieros, y de otro tipo que deben pagar, incluyendo su tiempo y esfuerzo. Así pues, la proposición de valor debe ser promocionada activamente a través de comunicaciones efectivas, incluyendo una estrategia para educar a los clientes, en especial a los usuarios primerizos, para tomar buenas decisiones y utilizar el servicio para su mayor beneficio. Y, por último, con el fin de asegurarse de que esta proposición de valor es comercialmente viable, la estrategia debe lograr una posición distintiva y defendible en el mercado, en contra de las alternativas de la

competencia, para que su empresa pueda atraer un volumen suficiente de negocios con los tipos de clientes a los que se dirige.

- *Administración de la interrelación con el cliente*

La tarea continúa con el desarrollo de estrategias para el manejo de la interrelación con el cliente, incluyendo todos los momentos en los que el cliente interactúa con la empresa. Esto implica trabajar con colegas de la gerencia de operaciones y de recursos humanos, con el fin de diseñar procesos de servicios efectivos con un propio enfoque, como mercadólogos, poniéndose en el lugar de los clientes y tomando en cuenta las experiencias que usted desea diseñar para ellos conforme avanzan cada paso del proceso hacia el resultado deseado. En estrecha relación con esta tarea se plantea la pregunta de cómo equilibrar mejor la demanda del servicio (la cual en algunos mercados puede fluctuar ampliamente con el paso del tiempo) con la capacidad productiva de la organización. Si se trabaja en un negocio de servicios que requiere que los clientes entren a la fábrica, también tendrá que pensar en el diseño del ambiente físico o escenario de servicio (Bitner, 1992). Si el servicio implica un contacto entre los clientes y el personal, se necesita trabajar con los colegas de RRHH para crear estrategias de manejo de los empleados, que les permitan entregar desempeños sobresalientes. Los gerentes de recursos humanos que piensan de manera estratégica, reconocen que los empleados leales, hábiles y motivados, que pueden trabajar de manera independiente o en equipos, representan una ventaja competitiva fundamental.

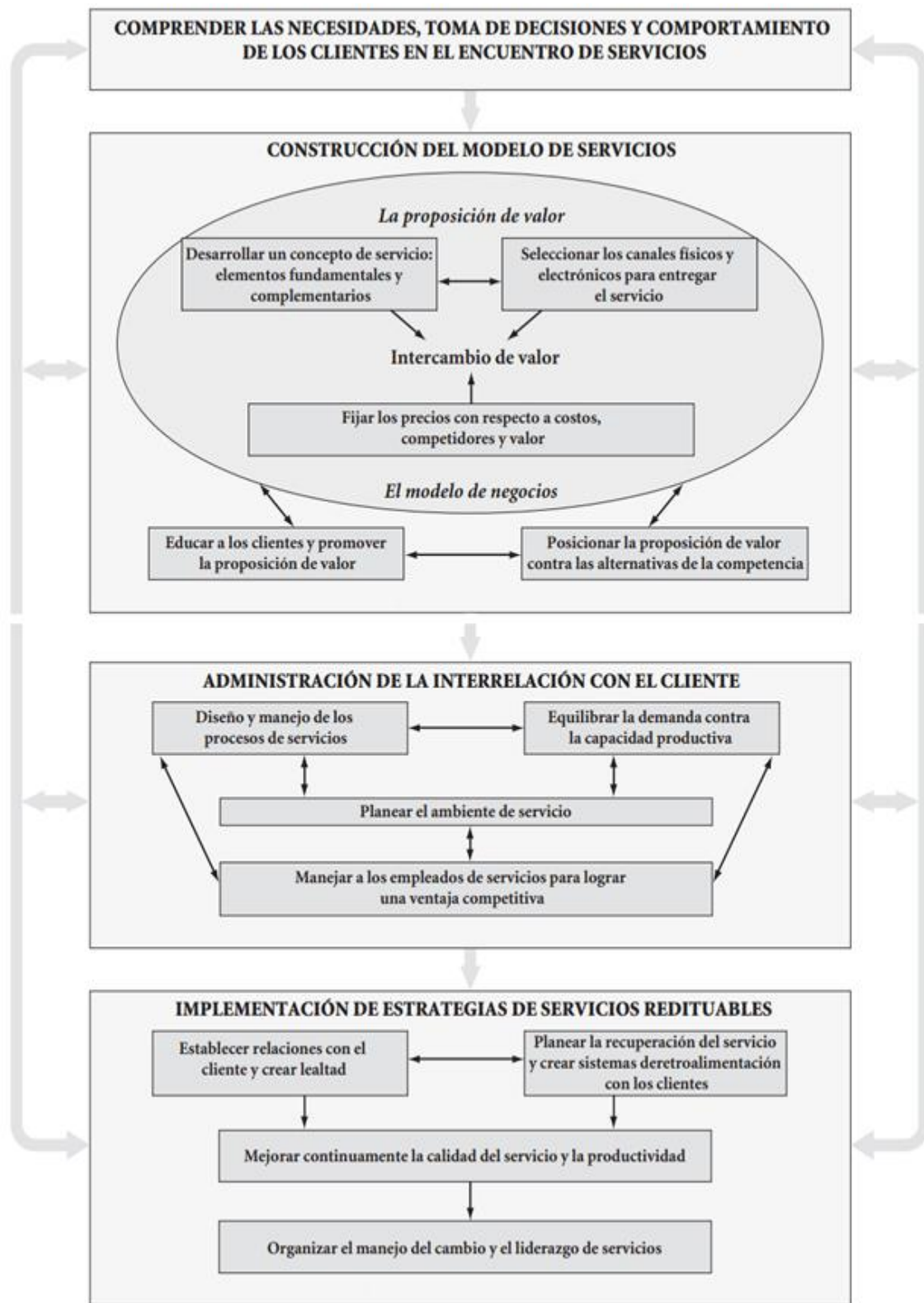


Figura 5: Marco de referencia para desarrollar una estrategia de marketing de servicios

Fuente: Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, 2009. "Marketing de servicios".

- ***Implementación de las estrategias de servicios***

Ahora es momento de hablar de algunas de las actividades consideradas en la implementación de las estrategias de marketing de servicios. El logro de rentabilidad exige crear relaciones con clientes de los segmentos correctos de mercado y encontrar formas de establecer y reforzar su lealtad. Cuando las cosas salen mal (como ocurre de vez en cuando, incluso en los negocios de servicios mejor operados), la meta debe consistir en lograr la recuperación del servicio y conservar a los clientes; una tarea importante será obtener retroalimentación del consumidor para que la empresa evite los fracasos y cubra mejor sus necesidades y expectativas en el futuro. El desarrollo de estrategias para mejorar la calidad del servicio y la productividad proporcionarán la fuerza necesaria para el éxito financiero. Si los clientes no están satisfechos con la calidad del servicio que reciben, las utilidades de la empresa disminuirán conforme esos clientes dirijan sus negocios a los competidores, y si la empresa no puede mejorar la productividad de manera continua, estará en riesgo de perder el control de sus costos y fracasar en la generación de valor para sus propietarios. La planeación a largo plazo exige que se tome en cuenta la manera en que la organización debe evolucionar en respuesta a las necesidades incipientes de los clientes, a las tendencias del mercado, a las dinámicas competitivas y a las tecnologías. ¿Qué es necesario cambiar para que la empresa logre y mantenga un liderazgo de servicios? ¿Y cómo se debe dirigir y manejar el proceso de cambio? Considere lo siguiente: con el tiempo, es probable que se esté a cargo de una iniciativa de este tipo.

1.3.- Organización de Eventos

1.3.1.- Conceptualidad de Eventos

- **Eventos Corporativos**

Cuando el organizador del evento es una empresa o institución con fines de lucro suele utilizarse la denominación “evento corporativo”. Un evento corporativo puede ser considerado una poderosa herramienta de comunicación institucional con fines retóricos. Siguiendo esta línea, los contenidos o actividades de un evento constituirían un conjunto de argumentos tendientes a lograr un cierto nivel de persuasión en el público que participa del mismo. (Otero Alvarado, 2000).

Más que definir, se puede decir que organizar un evento es coordinar de manera precisa y acertada cada ingrediente para que el mismo no sea solo una mera reunión. La diferencia entre “organizar un evento” y “hacer un evento” radica en “la forma” y “el fondo” del mismo, esto quiere decir que no sólo tiene que tener un objetivo claro y estratégico, sino que cada elemento que utilice debe cumplir un objetivo puntual y representar a la empresa en todas sus formas. Un evento es una carta de presentación ante la sociedad, público, medios o prensa; muestra el “quién es” y “cómo es” una empresa o institución. Existen diferentes tipos y estilos de eventos a realizarse: promocionales, lanzamientos, reuniones laborales, fiestas corporativas, fiestas de fin de año, conmemoraciones, inauguraciones, exposiciones, muestras, eventos privados, reuniones de capacitación, producciones artísticas, congresos, convenciones, conferencias, desayunos de negocios, capacitaciones, etc. Cada uno de los actos mencionados anteriormente consta de características específicas y que lo difieren a uno de otro, pero existen conceptos generales a tener en cuenta a la hora de realizar y organizar cualquier tipo de evento: como por ejemplo contar con el asesoramiento correspondiente de quienes son los “expertos” de la organización, la idea de este asesoramiento es optimizar lo que se debe planificar junto a la empresa como conseguir los mejores resultados de dicho evento, ya sea respuestas a corto plazo como a lo largo del tiempo. Cada evento consta de una disposición ceremonial y protocolar, y más aún cuando las visitas son autoridades. Otro aspecto a tener en cuenta es la coordinación continua de los organizadores durante el evento, esto debe ser una constante desde que se piensa, se diseña, planifica y lleva a cabo el mismo.

En la mayoría de los casos se debe realizar un guion o cronograma a seguir, que debe estar en mano no sólo de organizadores, sino de todos los encargados de los diferentes sectores o etapas del evento. Llegando al final se puede afirmar que la decisión de la fecha, hora y lugar son claves frente a la toma de decisiones al organizar un evento. Se puede afirmar que son cuestiones que marcan la diferencia a la hora de las respuestas por parte del público meta. Resumiendo, la organización de un evento es pieza vital dentro de una planificación comunicacional y lo que marca el éxito de la misma es su “organización”, planificación y las decisiones correctas previas a dar el paso de realizarlo, tanto sea una reunión o evento interno como al llevarlo al escenario público.

- **Desmontaje**

Retiro de los materiales y elementos utilizados en la reunión.

- **Diseño**

Es en este estado en el que se establecen los objetivos, el mensaje que comunicar al público participante y las expectativas que el organizador del evento tiene con relación a la realización de la reunión.

- **Ejecución**

Fase en la que, estando los participantes del evento reunidos en el mismo lugar y tiempo, comparten las actividades planificadas y demás.

- **Evaluación de Resultados**

Momento en el que se establece el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficiencia de las prestaciones.

- **Montaje**

Disposición de los recursos técnicos y humanos en el lugar donde se llevará a cabo el evento.

- **Producción**

Conjunto de gestiones previas al inicio de la reunión y que tienen por objeto la preparación de los recursos que componen el evento. Preponderantemente se trata de contratación de proveedores y coordinación entre las prestaciones.

1.3.2.- Situacionalidad de Eventos

La celebración de diferentes tipos de eventos, independientemente de cuál sea la razón por la cual se lo esté realizando, es algo muy relevante para las personas teniendo en cuenta la importancia que tienen algunos de ellos, por eso es que en los últimos diez años, la moda es contratar a una empresa especializada para la organización de eventos, denominadas productoras de eventos. Se debe destacar que dedicarse a este tipo de empresas resulta ser un negocio muy rentable, por cuanto existe gran cantidad de requerimientos de estos servicios, especialmente en aquellos casos de eventos multitudinarios. Crear una productora de eventos no es un trabajo fácil, ya que requiere de mucha inversión, tiempo y especialmente publicidad, teniendo en cuenta que la mayoría de las personas únicamente contrata aquellas empresas que tienen experiencia en este tipo de trabajo.

Se dice esto porque en muchos casos, los eventos pueden llegar a tener una magnitud muy amplia y lógicamente, una empresa inexperta en la planificación de eventos puede llegar a cometer errores, no obstante es mejor no generalizar, ya que muchas de las empresas de logística y organización de eventos públicos que se crean y que recién comienzan a dar sus primeros pasos pueden resultar de las mejores, por eso es importante que antes de contratar una empresa productora de eventos, informarse acerca de los servicios que ofrece, la manera en la cual trabaja, y especialmente la cantidad de personas que laboran en cada una de las áreas que se deben atender. (Marín Calahorro, 1997)

Esto es muy importante, considerando el hecho que siempre que se piensa en crear una empresa de logística y organización de eventos públicos, la misma suele contar con al menos dos especialistas en áreas como por ejemplo: catering, decoración, escenografía y toda la parte técnica y electrónica que se puede encontrar en un evento de grandes magnitudes. La organización de un evento de la mano de las productoras no representa un trabajo fácil en lo

absoluto, de hecho, lo común es que la productora de eventos sea contratada con muchos meses de anticipación, para que así pueda abarcar todos los aspectos más importantes de la planificación de todo tipo de eventos, teniendo en cuenta que la empresa podría ser contratada para cualquier evento social que requiera de una organización profesional. Cuando se tiene la idea de crear una empresa de logística y organización de eventos públicos, lo principal en tener en cuenta son todos los aspectos que una empresa de este tipo ha de cubrir, por ejemplo, contar con servicios propios tales como el catering, el entretenimiento, los equipos correspondientes para cualquier tipo de evento, los servicios que se ofrecerán durante el evento, la publicidad en el caso de que el mismo se trate de un evento público al que deban asistir muchas personas, y especialmente, el lugar en el cual se llevará a cabo, el cual puede ser de la empresa, o bien, algún salón arrendado. No obstante, un factor que seguramente ayudará a las personas que están pensando en crear una empresa de logística y organización de eventos públicos, es ofrecer aquellos servicios que no están en el mercado, es decir que lo más conveniente es enfrentarse a la competencia entregando lo que ésta no puede o no brinda. Lo más duro a la hora de crear la organización, es justamente la experiencia del resto de las empresas, quienes ya tienen una cierta reputación en este negocio y lógicamente la gente se va a inclinar por contratar aquellas que tengan antecedentes intachables; pero no obstante, la empresa que logre cumplir con los objetivos planteados desde el comienzo de la organización de eventos, entrará a ganar sostenidamente participación en el mercado.

1.3.3.- Aspectos críticos en la organización de eventos

El mundo de la organización de eventos ha evolucionado muchísimo en los últimos años, hasta el punto de que las clásicas reglas de protocolo, los conocimientos básicos para llevar a cabo un evento y las normas y tradiciones que se aplicaban hasta hoy ya no son suficientes para culminar con éxito cualquier tipo de celebración. Por ello, es importante aportar nuevas propuestas y actualizar técnicas y teorías obsoletas para meterse de lleno por los derroteros de la comunicación, el diseño, las nuevas tecnologías, la producción, la arquitectura de los escenarios o la escenografía, las cuales marcan pautas imprescindibles para conseguir los objetivos que en estos tiempos buscan las instituciones, ya sean públicas o privadas, cuando organizan sus actos.

Lo que sí resulta una realidad indiscutible, es que la logística de eventos se propone conceptualizar lo que en la actualidad es protocolo, tratando de hacer ver a diversos grupos sociales que este término no tiene nada de peyorativo, demostrando que es una disciplina como tal. La proyección, el desarrollo de los preparativos y la puesta en marcha de todo tipo de eventos es de suma importancia hoy en día. La importancia de la imagen, el diseño y la escenografía, en definitiva, de la proyección exterior en la organización y gestión de eventos en cualquier ámbito de la sociedad (empresarial, cultural, político, oficial o social), obligan a plantear la necesidad de crear empresas especializadas de alto nivel en estas disciplinas, capaces de gestionar y diseñar de manera multidisciplinar cualquier evento.

La organización de eventos es el proceso de diseño, planificación y producción de congresos, festivales, ceremonias, fiestas, convenciones u otro tipo de reuniones, cada una de las cuales puede tener diferentes finalidades. Algunas de las tareas que incluye la organización de un evento, es la de realizar el presupuesto y el cronograma, la selección y reserva del espacio en el que se desarrollará el encuentro, la tramitación de permisos y autorizaciones, la supervisión de los servicios de transporte, los servicios gastronómicos, la coordinación logística integral, entre otros. (Otero Alvarado, 2005)

Siempre que se tome la determinación de realizar un evento, es importante tener presente, entre otros aspectos, los siguientes:

- Determinar cuál es la auténtica razón por la que se quiere organizar un evento, porque debe estar muy clara antes de emprender la fase de planificación – muchos eventos fracasan debido a unos objetivos mal definidos—. Verificar si es realmente necesario, ya que es posible que haya una manera más barata pero igualmente eficaz de llegar al público beneficiario. La constitución de un Comité de Planificación y el papel del Coordinador, el cual debe incluir al patrocinador o a su representante, además de representantes de todos los implicados (entidades, instituciones, público beneficiario, etc.). Nombrar como miembros del comité a personas que estén acostumbradas al trabajo en equipo y autorizadas para tomar decisiones; y recuerda: "cuanto más, mejor" no es cierto en cuanto a comités de planificación. Nombrar un coordinador que, si procede, esté autorizado para tomar decisiones y ser la única persona autorizada para ordenar pagos.

- Determinar con precisión cuál es el público beneficiario y, si se desconoce sus necesidades reales, identificarlas mediante una encuesta. Se investiga lo que están haciendo tus competidores directos o asociaciones similares, para identificar las tendencias actuales y, consiguientemente, cualquier desequilibrio en la demanda. Si es importante llegar a un público lo más amplio posible, se estudia la posibilidad de organizar un evento multidisciplinario, incluir vídeo conferencias o utilizar la difusión por Internet.
- Fijar un presupuesto para el evento, apartando el 10% para imprevistos. Esto es crucial porque los recursos financieros disponibles influirán directamente en las otras decisiones que se van a tomar.
- Determinar quiénes entre el patrocinador y los participantes, van a asumir cada capítulo de gastos, si prevén beneficios o cubrir los gastos, identificar todas las fuentes de ingresos.
- Estudiar todos los riesgos potenciales antes de decidir qué tipo de cobertura del seguro vas a necesitar, además de responsabilidad civil, que es imprescindible.
- Decidir qué formato se adapta mejor al público beneficiario.
- Establecer la duración del evento de una manera realista. Al calcular la asistencia prevista, no dejarse llevar por el optimismo.
- Si no hay estadísticas disponibles de experiencias anteriores, realizar investigaciones sobre el mercado o una encuesta (a pesar de ser caro y laborioso, puede ahorrarte mucho dinero y estrés a la larga).
- Decidir si se va a invitar a conferenciantes y/o personalidades, y comprueba si van a necesitar un intérprete.
- Calcular la cantidad de personal que se va a necesitar durante el evento y si se va a utilizar los propios o a trabajadores ocasionales.
- Tener en cuenta que los eventos de envergadura, o aquéllos en los que participan personalidades, exigirán medidas de seguridad.
- Tomar las medidas necesarias para los asistentes con alguna discapacidad.
- Si el evento es de envergadura, organizarlo con al menos 12 meses de antelación.
- Ser flexible en cuanto a las fechas de celebración; si el presupuesto es ajustado, negociar las tarifas más económicas para el alojamiento, billetes de avión (en su

caso), comidas, y salas de reunión o lugares de celebración; teniendo en cuenta las fiestas nacionales, regionales y locales, las vacaciones escolares, otros eventos similares que se celebran al mismo tiempo y las condiciones meteorológicas previstas, puesto que todos estos factores pueden influir negativamente en la asistencia, o contratar a los conferenciantes con mucha antelación.

- Decidir dónde va a celebrar el evento y en qué tipo de lugar de celebración (que desde luego debe adaptarse bien al formato). Si es un evento corto o de un sólo día, elegir un lugar de celebración accesible, cerca de donde vive o trabaja la mayoría de los asistentes. (Con el auge de los vuelos de bajo costo, y mejores enlaces por carretera y ferrocarril, en algunos casos se puede pasar por alto esta recomendación.)
- Hacer una selección de lugares de celebración potenciales, subrayando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.
- Si se va a contratar, parcial o totalmente, a un experto externo, preparar una petición de presupuesto detallada.
- Tener siempre un plan para situaciones imprevistas.
- Aunque la rápida expansión del Internet lo hace innecesario, en el caso de eventos de envergadura sigue siendo una buena idea hacer al menos una visita de inspección al lugar de celebración.
- Dependiendo del tipo de evento, también puede formar parte de la gestión: El desarrollo de una línea temática, el registro previo y la acreditación de los participantes, la coordinación de los oradores o conferencistas, la decoración del lugar, mobiliario, equipamiento audio-visual, entoldados, servicio de seguridad, baños portátiles, planes de contingencia y de evacuación, servicios médicos y limpieza.

La organización de eventos es un campo de estudio relativamente nuevo. Existen diferentes instituciones, en algunos casos universitarios, que capacitan y entrenan a los futuros profesionales en la materia, tanto en aspectos teóricos como técnicos. Si bien en idioma inglés hay diferentes modos de referirse al experto en organización de eventos: conference coordinator, convention planner, special event coordinator, meeting manager, meeting planner, la modalidad más común en español es la denominación organizador de

eventos. En algunos países de habla hispana también se utilizan las siglas OPC (organizador profesional de congresos/certámenes/con convenciones) u OPE (organizador profesional de eventos). El mercado de los eventos también es identificado con el acrónimo MICE: Meetings (reuniones), Incentives (incentivos), Conferences (congresos) y Exhibitions (exposiciones).

1.4.- Factores Claves de Éxito

1.4.1.- Factores Críticos de Éxito: Antecedentes y Definiciones

El concepto de factores críticos de éxito (FCE), nace y se desarrolla desde el ámbito de la disciplina de la dirección estratégica y el management empresarial. El concepto primo de FCE, como la necesidad de eliminar temas que no estuvieran directamente relacionados con el éxito de una organización y así conformar sistemas de información eficientes que ayudasen a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones. (Daniel, 1961).

Aunque el concepto de FCE ya había sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta por Daniel, el primero que utilizó este término como sistema fue John F. Rockart en un artículo publicado en la revista Harvard Business Review (divulgado en la edición española en 1981) donde se presenta un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la Sloan School of Management del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) que llamaron Método de los Factores Críticos de Éxito.

John F. Rockart en su libro (Rockart, 1979) desarrolló la perspectiva de Daniel proponiendo el método de los FCE para ayudar a los directivos a especificar sus necesidades de información acerca de los aspectos que son críticos para sus organizaciones de forma que los sistemas de información pudiesen ser desarrollados para satisfacer esas necesidades. Es decir, desarrolla la idea de cubrir las necesidades de información para los directivos basándose en FCE, sosteniendo que este concepto es de gran utilidad para la conformación de sistemas de información eficientes. Rockart (1979:85) define FCE de la siguiente forma:

Los FCE son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para

la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados.

Destaca también la diferencia entre Factor de Éxito (FE) y FCE. Un FE es algo que puede ocurrir (o no) para conseguir un objetivo. Un FE se considera que es crítico (FCE) cuando su cumplimiento es necesario para alcanzar los objetivos.

Rockart plantea que lo que llama la atención en los sistemas de información es que suelen ofrecer demasiada información que se asimila sólo parcialmente y que, gran parte de ella, no tiene importancia o es poco relevante, concluyendo que el problema suele estar en la definición exacta de qué datos son los que un gestor necesita. Es decir, introduce la idea de la necesidad de incorporar el criterio de discriminación y selectividad de la información, que debe orientarse hacia FCE, para que los sistemas de información sean operativos, eficaces y eficientes.

En definitiva, tanto Daniel como Rockart se centraron en la importancia que supone el suministro de la mejor información para una gestión más efectiva de la planificación y el control. Por tanto, su principal contribución fue haberse centrado en áreas críticas. Siguiendo un orden cronológico, se exponen a continuación diversas definiciones encontradas en la literatura en torno al concepto de FCE:

- “Los FCE son aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria” (Hofer, 1978).
- FCE son “características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular” (Leidecker, 1984).
- FCE son “condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización” (Jenster, 1987).

- FCE son “objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización” (Hardaker, 1987).
- FCE son “el número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización” (Daft, 1988).
- “Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquéllos que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía” (Pollalis, 1994).
- “FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquéllas cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito” (Bullen, 1995).
- “FCE son aquéllos componentes de la estrategia en los que la organización debe tener éxito para superar a los competidores” (Johnson, 1999).
- “FCE son aquéllas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores” (Johnson, 2002)
- “FCE son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado” (Lynch, 2003)

A pesar de que las definiciones y puntos de vista proporcionados por diferentes autores parecen discrepar en algunos aspectos, se observa un amplio consenso en una serie de características comunes que ayudan a explicar la naturaleza y alcance de los FCE pudiéndose afirmar que:

- Los FCE son áreas, aspectos o sucesos limitados de éxito que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo.
- Los FCE están directamente relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo.
- Los FCE pueden ser factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones, o factores relacionados con el mercado o el entorno (externos).

- Los FCE son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar.

1.4.2.- Identificación y determinación de FCE

La identificación de los FCE, como punto clave, permite que una organización pueda:

- Valorar el entorno externo.
- Valorar la situación interna, identificar competencias y habilidades.
- Identificar las estrategias más apropiadas utilizando los factores críticos de éxito como puntos de anclaje.

Fridolin Mbarga en su libro (Fridolín Mbarga, 1995) afirma que la dirección estratégica integra principalmente cuatro escuelas de pensamiento, con cuatro enfoques metodológicos, referidos a la identificación de FCE que son:

- El enfoque atomístico: Lo adoptan los que creen que los FCE no son generalizables porque son específicos a una unidad estratégica de negocio considerada o porque son muy cambiantes en el tiempo y en el espacio.
- El enfoque universalista: Sus partidarios se empeñan en identificar FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo.
- El enfoque de la estrategia genérica competitiva: Este enfoque afirma que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio (sean o no de la misma industria), cuando estas persiguen un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo.
- El enfoque de las teorías de contingencia: Este enfoque considera que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia tales como la naturaleza y el ciclo de vida de la industria a la que pertenece.

En la práctica es habitual determinar los FCE a partir del estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican más interesantes, y a partir de la propia experiencia. En

todo caso, lo más adecuado parece ser la realización de un cuidadoso análisis de los FCE según cada caso en particular (Estéves, 2000).

Una vez identificados los factores se deben correlacionar con objetivos, siendo necesario luego identificar la información requerida para monitorizar sus rendimientos (Dadashzadeh, 1989).

La revisión de literatura específica, indica que, a pesar de que se observan diferentes puntos de vista sobre las fuentes de los FCE, existe concordancia respecto a tres fuentes fundamentales (Rockart, 1979):

- Factores medioambientales (macro entorno).
- Factores industriales o sectoriales.
- Factores propios de la organización (destino en este caso).

Factores medioambientales:

La principal característica del análisis medioambiental es su amplitud, ya que su alcance trasciende el interfaz industria/sector-empresa. Es de particular importancia para aquellas industrias/sectores cuya supervivencia depende de fuerzas que no están bajo el control del ámbito industrial/sectorial (Cooper, 1996).

El medio ambiente externo comprende factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos que se originan “más allá” de la situación operativa de una organización o sector. (Pearce, 1991) (Shirvastava, 1994) (Wright, 1996)

Factores industriales o sectoriales:

Se sostiene que los FCE de la industria/sector se relacionan con el ambiente externo además de hacerlo con los recursos y habilidades de las organizaciones dentro de la industria/sector. (Lynch, 2003)

Los factores de éxito industriales/sectoriales son los determinantes más importantes del éxito competitivo y económico de una industria/sector en particular. Sostienen que la identificación de los FCE dentro de una industria/sector es un tema estratégico clave ya que estos factores, normalmente, son los soportes sobre los que una organización construye su estrategia. (Thompson, 2002)

Factores de la Organización:

Cada organización (destino por extensión) dentro de una industria/sector, ocupa una situación única que viene determinada por su historia, localización, recursos, competencias, estrategia competitiva entre otros aspectos. Es decir, cada organización puede dictaminar sus propios FCE (Rockart, 1979; Johnson y Acholes, 2002). Por ello, organizaciones pertenecientes a una misma industria muestran distintos FCE como resultado de diferencias o características propias.

1.4.3.- Aspectos críticos en la identificación de los FCE

Según Ghemawat (Ghemawat, 1991) los aspectos críticos con relación a la identificación de los FCE se concentran en:

- La propia identificación: es difícil seleccionar los factores importantes.
- Las relaciones: incluso cuando éstas han sido identificadas, puede no quedar claro cómo operan o interactúan las relaciones.

- El riesgo de generalizar: las ventajas competitivas de una única organización, por definición, no pueden obtenerse buscando lo que está comúnmente aceptado como aportaciones de éxito a todas las organizaciones de la industria.
- Caso omiso de perspectivas emergentes: el éxito puede venir de un cambio en la industria más que de la identificación de los factores claves actuales de una organización. Mintzberg (Mintzberg, 1994) sostiene que es erróneo considerar que las estrategias o factores claves de éxito puedan ser identificados de manera aislada, es decir, se debe integrar el análisis de factores del entorno con los factores internos de la propia organización –hacia fuera y hacia adentro-. Autores como Heene y Sánchez (Heene, 1997) añaden que se deben tener en cuenta tanto los factores externos (micro entorno, industria, sector) como los internos, ya que sólo el análisis conjunto permite identificar y obtener ventajas competitivas únicas, distintivas y más duraderas.

1.4.4.- Aplicación de indicadores a los FCE

Para que los FCE sean estratégicamente manejables es imprescindible identificar los indicadores que puedan usarse para su medición y evaluación. Así, cada FCE debe contar con uno o más indicadores clave que provean la medida y un estándar para medir y evaluar su rendimiento. Los indicadores clave de rendimiento más efectivos son aquellos diseñados de acuerdo con el proceso donde son usados de forma que faciliten una lectura comprensible y continua del rendimiento (Leidecker, 1984) (Thompson, 2002).

Los indicadores, objetivos o subjetivos, son, generalmente, una mezcla de índices de éxito que pueden ir desde ratios de liquidez o rentabilidad hasta resultados de opiniones de los clientes, la moral de los trabajadores o las actitudes de los agentes implicados tanto internos como externos.

Capítulo 2: Marco Empírico

2.1.- Universidad del Bío-Bío

La Universidad del Bío-Bío, es una institución de educación superior chilena, de carácter estatal, ubicada en la Región del Biobío, con sedes en Concepción y Chillán. Es una de las veinticinco universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, miembro de la Agrupación de Universidades Regionales de Chile y del Consorcio de Universidades del Estado de Chile.

La institución cuenta con un campus en Concepción, donde se encuentra ubicada la Casa Central y dos campus más localizados en la ciudad de Chillán, nombrados Campus La Castilla y Campus Fernando May.

Actualmente se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) por un periodo de cinco años, entre agosto de 2014 hasta agosto de 2019, en las áreas de investigación, gestión, docencia y vinculación con el medio.

2.2.- Visión y Misión

La Universidad del Bío-Bío es una institución de educación superior, pública, estatal y autónoma, de carácter regional, que tiene como visión y misión:

- **Visión**

“Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una universidad pública, responsable socialmente y regional que, comprometida con su rol estatal, desde la Región del Biobío, forma personas integrales de excelencia y aporta a través de su quehacer al desarrollo sustentable de la región y el país”.

- **Misión**

“La Universidad del Bío-Bío, a partir de su naturaleza pública, responsable socialmente y estatal, tiene por misión, desde la Región del Biobío, aportar a la sociedad con la formación de personas integrales, a través de una Educación Superior de excelencia. Comprometida con los desafíos de la región y del país, contribuye a la movilidad e integración social por medio de la generación y transferencia de conocimiento avanzado, mediante la docencia de pregrado y postgrado de calidad, la investigación fundamental, aplicada y de desarrollo, la vinculación bidireccional con el medio, la formación continua y la extensión. Asimismo, impulsa el emprendimiento y la innovación, el fortalecimiento de la internacionalización y el desarrollo sustentable de sus actividades, basada en una cultura participativa centrada en el respeto a las personas”. (Universidad del Bío-Bío, 2019)

“Formar profesionales de excelencia capaces de dar respuesta a los desafíos de futuro, con un modelo educativo cuyo propósito es la formación integral del estudiante a partir de su realidad y sus potencialidades, promoviendo la movilidad social y la realización personal”.

“Fomentar la generación de conocimiento avanzado mediante la realización y la integración de actividades de formación de postgrado e investigación fundamental, aplicada y de desarrollo, vinculadas con el sector productivo, orientadas a áreas estratégicas regionales y nacionales.”

“Contribuir al desarrollo armónico y sustentable de la Región del Biobío, a través de la aplicación del conocimiento, formación continua y extensión, contribuyendo a la innovación, productividad y competitividad de organizaciones, ampliando el capital cultural de las personas, actuando de manera interactiva con el entorno y procurando la igualdad de oportunidades.”

“Desarrollar una gestión académica y administrativa moderna, eficiente, eficaz y oportuna, centrada en el estudiante, con estándares de calidad certificada que le permiten destacarse a nivel nacional y avanzar en la internacionalización.” (Universidad del Bío-Bío, 2019)

2.3.- Infraestructura, Campus de la Universidad

La universidad del Bío-Bío posee tres campus, todos ubicados en la región del Bío-Bío en los cuales se imparten las distintas y variadas carreras que la institución educacional imparte a sus alumnos, estos son:

- Campus Concepción:

Este campus está ubicado en la Avenida Collao 1202 y es la Casa Central de la Universidad del Bío-Bío. Aquí se concentra la Rectoría, la administración central de la universidad, y las facultades de Ingeniería, Ciencias Básicas, Ciencias Empresariales, Arquitectura, Construcción y Diseño. Es el campus de mayor envergadura a nivel de infraestructura y el que imparte mayor cantidad de carreras.

- Campus La Castilla:

El campus La Castilla se encuentra ubicado al suroeste de Chillán, donde antes estaba la Escuela Normal de la ciudad. Su ubicación es en la intersección de las Avenidas La Castilla y Avenida Brasil. En esta sede se encuentra la Facultad de Educación y Humanidades reconocida por su labor en la investigación y formación de calidad de docentes. Anteriormente la facultad de Ciencias Empresariales se encontraba ubicada en este campus, pero en 2011, fue cambiada al Campus Fernando May de la misma ciudad.

- Campus Fernando May:

El campus Fernando May se encuentra ubicado en la ciudad de Chillán, Avda. Andrés Bello. En él se encuentra la Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos (FACSA) y a partir del 27 de febrero de 2012 la Facultad de Ciencias Empresariales (FACE).

- Unidad de Programas Especiales, FACE Los Ángeles:

La Unidad de Programas Especiales se encuentra ubicada en la ciudad de Los Ángeles, en calle Patricio Lynch 158. En ella se imparten actualmente los programas especiales de continuidad de estudios de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas y Técnico Universitario en Administración. (Universidad del Bío-Bío, 2019)

2.4.- Facultades y Carreras

La universidad cuenta con 6 Facultades, las cuales ofrecen una serie de carreras a sus alumnos en sus distintos campus; estas Facultades son:

- Facultad de Arquitectura, Construcción y Diseño (FACD):
Ubicada en Concepción y Chillán, esta Facultad ofrece las carreras de Arquitectura, Diseño Gráfico, Diseño Industrial e Ingeniería en Construcción.
- Facultad de Ciencias (Concepción):
Esta Facultad con sede en Concepción imparte la carrera Ingeniería Estadística, además de un Programa de Bachillerato en Ciencias, que puede ser cursado tanto en Concepción como Chillán.
- Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos (FACSA):
Esta Facultad se encuentra ubicada únicamente en la sede de Chillán, en donde se imparten las carreras de Enfermería, Fonoaudiología, Ingeniería en Alimentos y la carrera de Nutrición y Dietética.
- Facultad de Educación y Humanidades:
Facultad ubicada en Chillán que imparte Pedagogías en Castellano y Comunicación, Ciencias Naturales con mención Biología, Física o Química, Pedagogía en Educación Física, en Educación General Básica, Educación Matemática, Educación Parvularia, Pedagogía en Historia y Geografía y Pedagogía en Inglés. Incluye además las carreras de Psicología y Trabajo Social, esta última tanto en Chillán como Concepción.
- Facultad de Ingeniería:
Esta Facultad está ubicada en el Campus Concepción, ofreciendo 10 distintas carreras, que son Ingeniería Civil, Ingeniería Civil Eléctrica, Ingeniería Civil en Automatización, Ingeniería Civil en Industrias de la Madera, Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Mecánica, Ingeniería Civil Química, Ingeniería de

Ejecución en Electrónica, Ingeniería de Ejecución en Electricidad y la carrera de Ingeniería de Ejecución en Mecánica.

- Facultad de Ciencias Empresariales (FACE):

Esta Facultad ofrece en sus campus de Concepción y Chillán las carreras de Contador Público y Auditor, Ingeniería Civil en Informática e Ingeniería Comercial.

El Campus Concepción, ofrece además la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática. Los programas especiales de continuidad de estudios en Ingeniería Comercial, Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas y Técnico Universitario en Administración se imparten en ambas sedes. (Universidad Del Bío-Bío, 2019)

2.5.- Facultad de Ciencias Empresariales, Campus Concepción

Esta Facultad ofrece en sus campus de Concepción y Chillán las carreras de Contador Público y Auditor, Ingeniería Civil en Informática e Ingeniería Comercial.

El Campus Concepción, ofrece además la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática. Los programas especiales de continuidad de estudios en Ingeniería Comercial, Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas y Técnico Universitario en Administración se imparten en ambas sedes. (Universidad Del Bío-Bío, 2019)

Creada en 1989, la Facultad de Ciencias Empresariales tiene como objetivo prioritario el cultivo de las disciplinas de Administración, Auditoría, Finanzas y Computación e Informática, enfatizando como áreas de estudio el Desarrollo Regional, la Pequeña y Mediana Empresa, la Planificación y el Control de Gestión Estratégico, Política de Negocios y las Tecnologías de Información y Gestión Informática. (Universidad Del Bío-Bío, 2019)

La Facultad de Ciencias Empresariales cuenta con tres Departamentos en la Sede Concepción: Administración y Auditoría, Economía y Finanzas y Sistemas de Información y dos en la Sede Chillan: Ciencias de la Computación y Tecnologías de la Información y Gestión Empresarial.

- **Misión y Visión de la Facultad de Ciencias Empresariales**

Misión

“Somos una Facultad comprometida en la formación continua de profesionales integrales de pre y postgrado; en la generación y difusión del conocimiento, impulsando el emprendimiento y la innovación para el desarrollo regional y nacional”.

Visión

“Ser una Facultad socialmente responsable, reconocida a nivel nacional por su excelencia académica con vinculación internacional en las áreas de las Ciencias Empresariales, de la Computación e Informática”.

Lineamientos estratégicos

En consistencia con su misión y un análisis tanto interno como externo, la Facultad determina los siguientes lineamientos estratégicos para el periodo 2015 – 2019.

- Docencia de Pregrado formando personas integrales de excelencia para el desarrollo de la sociedad.
- Investigación, Desarrollo e Innovación aportando conocimiento avanzado al entorno.
- Postgrado respondiendo con excelencia a los desafíos de la sociedad.
- Vinculación con el Medio comprometida bidireccionalmente con la comunidad.
- Gestión Institucional vinculada al desarrollo sustentable. (Universidad Del Bío-Bío, 2019)

2.6.- Carrera Ingeniería Comercial, Universidad Del Bío-Bío

2.6.1.- Descripción y objetivos

La carrera de Ingeniería Comercial forma científica y técnicamente a sus alumnos en las áreas de Economía y Administración de empresas, potenciándolos en el ejercicio profesional y/o académico al más alto nivel de excelencia. Su rigurosa formación académica constituye la base para llegar a ser creador de conocimientos científicos, innovador, emprendedor y con visión de futuro. Esta carrera hace de sus alumnos profesionales dotados de capacidades científicas, técnicas y operacionales en las disciplinas económico-administrativas, habilitándolos para desempeñarse en forma eficaz en funciones relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de todo tipo de unidades económicas. (Ingeniería Comercial, 2019)

2.6.2.- Perfil del Postulante

Debe tener motivación en el aprendizaje, gusto por los desafíos y una buena disposición para desarrollar un conjunto de habilidades personales necesarias y enfrentar un mundo globalizado y marcado por una fuerte competencia. (Ingeniería Comercial, 2019)

2.6.3.- Perfil de Egreso

El Ingeniero Comercial egresado de la Universidad del Bío-Bío se distingue por su sólida formación en las ciencias de la administración y de la economía, con énfasis en la creación y administración de empresas y organizaciones, en un ámbito nacional y global. Con sentido crítico y analítico, este profesional es capaz de trabajar colaborativa e interdisciplinariamente, dirigir y administrar recursos para tomar decisiones con una visión holística. Formado en una universidad comprometida con el desarrollo regional y nacional,

los egresados tienen como sello el emprendimiento, innovación y la responsabilidad social, que les permiten contribuir al desarrollo del país. (Ingeniería Comercial, 2019)

2.6.4.- Infraestructura

La carrera imparte sus clases principalmente en aulas ubicadas dentro de la facultad y en otros tres edificios identificados como edificios AA, AB y AC, además de contar con la posibilidad de realizar clases en salas de otras facultades de la Universidad del Bío-Bío. Su cuerpo docente y directivo, desarrolla sus labores en el edificio de la Facultad de Ciencias Empresariales y sus alumnos tienen acceso a las distintas infraestructuras que la universidad ofrece y los servicios que éstas prestan, como lo son, laboratorios de computación, biblioteca, salas de estudios, auditorio, entre otros.

2.6.5.- Campo Ocupacional

Al ser una carrera que abarca distintas áreas el egresado podrá trabajar en la administración de empresas públicas o privadas, en niveles directivos, ejecutores o asesores, en el manejo de problemas gerenciales, financieros, de personal, de producción o marketing. Además, puede trabajar como emprendedor independiente y desarrollar su propia empresa. (Ingeniería Comercial, 2019)

Capítulo 3: Metodología

Para evaluar cuáles son los factores de éxito e insatisfacción en la elaboración de eventos nacionales universitarios de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío en su sede de Concepción, se utiliza el método de investigación de mercado, a partir, en primer término, de una investigación exploratoria con datos secundarios, luego entrevistas exploratorias a los docentes y por último una encuesta para los usuarios de los eventos.

Con la medición de la encuesta se puede analizar, además de diversas respuestas a las preguntas de investigación, la satisfacción a conseguir por la percepción del usuario sobre el cumplimiento o no de los requisitos establecidos por parte de la organización de los eventos.

Por otro lado, con la medición que hace la entrevista, se consigue obtener información relacionada con el cumplimiento de los requisitos que puede percibir el estamento docente de los causales de aprobación y desaprobación de un evento nacional universitario según sus diferentes áreas en estudio.

Para cualquier caso, se recomienda que ambos tipos de medición ya sea de encuesta y entrevista sean complementarios entre sí.

3.1.- Método a utilizar

Posterior al estudio de los modelos más relevantes sobre la medición de satisfacción e insatisfacción de nivel usuario, destacan dos modelos de investigación de mercado útiles en relación a la aprobación y desaprobación del usuario con la organización del evento, ellos son los instrumentos de medición exploratoria de entrevista y encuesta.

Se optó por emplear el método de investigación de mercado, el cual especifica la información que se requiere para realizar la investigación, que consiste en identificar los factores de éxito e insatisfacción en la elaboración de eventos nacionales universitarios de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío en su sede de Concepción. Para esto se utilizó el diseño de técnicas, mediante un cuestionario, el cual tiene por objeto

recabar la información necesaria para llevar a cabo la investigación. Posteriormente, se procedió a realizar el proceso de recopilación de datos, el cual permite analizar los resultados obtenidos, por consiguiente, se comunican los hallazgos y sus implicaciones.

3.2.- Diseño de Investigación

La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva.

Exploratoria, puesto que, en primera instancia la investigación se basa en la literatura, tomando como referencias estadísticas, análisis y datos, para tener una idea más acertada del tema. Por otra parte, se indica que el estudio exploratorio es apropiado para cualquier problema del cual no se tiene mucha información, y puede ser un antecedente para un estudio profundo, (Naghi Namakforoosh, 2005) en consecuencia, se decidió realizar este estudio, por cuanto no se ha abordado anteriormente en la Universidad del Bío-Bío.

Asimismo, es de tipo descriptiva, debido a que parte de los objetivos principales de la investigación son descubrir y describir cuáles son los factores de éxito en la elaboración de eventos nacionales universitarios, dentro de la carrera en estudio, para ello, se recopila toda la información necesaria, a través de un cuestionario. A raíz de este, se determinan detalladamente las diversas características de los usuarios de estos eventos, con el fin de obtener conclusiones, hallazgos e implicaciones.

Diseño de corte transversal:

La información fue recogida una única vez y se colocó énfasis en la fase del diseño de la encuesta, el cual es el elemento crítico de la validez. Para la generación de ítems se tomó en cuenta, tanto las revisiones bibliográficas, como la consideración de opiniones y comentarios de algunos alumnos y docentes de la Universidad del Bío-Bío. Posteriormente, se elaboró un primer cuestionario piloto con el que se hizo una serie de pruebas y ajustes. Una vez definida la versión del cuestionario se aplicó a una muestra piloto de sujetos de

características similares a la población estudiada. Esta muestra no se incluyó en la muestra definitiva.

Esta prueba, permitió realizar una nueva revisión y modificaciones del cuestionario, la cual ayudó a establecer los adecuados procedimientos de la investigación.

Una vez definido el sistema de recolección de datos, el cuestionario y selección de la muestra aleatorio, se decide el modo de administración, con la finalidad que se produjera en condiciones similares para todos los sujetos, evitando los sesgos que se pudieran producir por parte del encuestador, por tanto, se decide realizar la encuesta de forma online, a través de un cuestionario por correo electrónico.

3.3.- Muestreo

Tipo de muestreo: **No probabilístico por conveniencia.**

Se optó por dos muestreos no aleatorios, debido a que no todos los usuarios reúnen las condiciones como para formar parte de la muestra. En estos tipos de muestreo la población objetivo son aquellas personas que han participado como asistentes a los últimos dos congresos donde la organización es coordinada entre estudiantes y docentes. Estos últimos en su totalidad, forman parte de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío en su sede de Concepción.

El muestreo por conveniencia al igual que en la investigación cuantitativa, Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles. Esta conveniencia, si bien tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población, se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costos de muestreo. La clave está en que la conveniencia en la selección realmente no va a representar un sesgo, ya que las personas a las cuales va dirigido el cuestionario presentan ciertas características necesarias

como son la asistencia y experiencia que otorga la participación en éste tipo de eventos que no presenta la mayoría de estudiantes de la carrera en estudio.

En el caso de la encuesta se designó dividir los estudiantes por generaciones y género, bajo la suposición que los y las jóvenes pueden tener diferentes comportamientos, dependiendo de la promoción a la cual pertenezcan, apostando que los perfiles de los alumnos de distintas edades y sexo son diferentes, en consecuencia.

Encuesta:

- Cantidad Total de Alumnos de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción: 519 estudiantes.
- Muestra de estudiantes encuestados: 63 estudiantes que representan el 12, 14% del total.

Entrevista:

- Cantidad Total de Docentes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción: 36 Profesores.
- Muestra de docentes entrevistados: 4 que representan el 11.11% del total.

En ambas situaciones la muestra a un 10% de confianza da resultados positivos, por lo tanto el estudio es viable según la cantidad total de docentes y estudiantes de la Escuela de Ingeniería Comercial.

Limitaciones:

Se realizó el manual a partir de la encuesta y entrevista que si bien, debió haber sido por un tipo de muestreo aleatorio, por las condiciones y características de las personas entrevistadas, no se pudo realizar de tal manera, por consiguiente, se va a suponer que éstos son resultados definitivos. Sin embargo dada la experiencia del autor de éste trabajo como Presidente del Centro de Alumnos y coordinador general del XVIII congreso nacional CONCAIC 2016, se puede decir que si bien, metodológicamente no está correcta la encuesta y entrevista desde un punto de vista de muestreo, los resultados le parecen muy pertinentes a la casuística que tuvo durante los años de estudiante.

Todo el estudio y, por consiguiente, la elaboración del manual, no incluye como factor el precio de entrada en este tipo de eventos. La investigación se realiza para que el organizador de eventos en la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede concepción, tenga en cuenta la perspectiva docente y de los alumnos de los factores cruciales a tener en consideración exceptuando el precio del mismo. También atendiendo a que el monto es un ítem cambiante tanto para los asistentes como para los organizadores, por ende, se asume en esta investigación que los eventos son de carácter gratuito.

3.4.- Herramienta a utilizar

Para este estudio se utilizó un cuestionario y una entrevista, ambos de elaboración propia, validada por el estamento docente de la escuela de Ingeniería Comercial.

3.4.1.- Cuestionario

El cuestionario se compone por 3 áreas fundamentales:

1. Pre-Evento.
2. Evento.
3. Post-Evento.

De las cuales se desglosan 7 áreas que son:

1. Divulgación del Evento.
2. Inscripción del Evento.
3. Acreditación del Evento.
4. Desarrollo del Evento.
5. Servicios para los asistentes.
6. Actividades de Esparcimiento.
7. Post Evento.

Durante el cuestionario los usuarios ponderaron la calidad del servicio en 38 afirmaciones, distribuidas para abarcar cada una de las siete áreas mencionadas al principio de manera más específica.

Para dar carácter cuantitativo a los datos obtenidos se utilizó el tipo de escala Likert del 1 al 5, donde el usuario del servicio respondió las afirmaciones en base a su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación según la siguiente tabla:

Tabla 1: Escala Likert

	Valoración
1	Altamente Negativo.
2	Negativo.
3	Neutro.
4	Positivo.
5	Altamente Positivo.

Fuente: Elaboración Propia

La descripción de las áreas analizadas que conforman cada aspecto del modelo para la evaluación y diagnóstico de los factores claves de éxito de los eventos nacionales universitarios de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío se presenta en la tabla descrita a continuación:

Tabla 2: Áreas del Evento

Promoción del Evento	1. ¿Cómo califica el proceso de comunicación del evento a audiencias metas?
	2. ¿Cómo califica el tiempo de comunicación del evento a audiencias metas?
	3. ¿Cómo califica la información y el material utilizados en la difusión del evento?
Inscripción del Evento	1. ¿Cómo califica el proceso de inscripción del evento?
	2. ¿Cómo califica el trato con los representantes de la organización en el proceso de inscripción?
	3. ¿Cómo califica la calidad de la información por parte de la organización en el proceso de inscripción?
	4. ¿Cómo califica la seguridad en la ratificación de la inscripción?
Acreditación del Evento	1. ¿Cómo califica el proceso de acreditación del evento?
	2. ¿Cómo califica la rapidez de atención dentro del proceso de acreditación del evento?
	3. ¿Cómo califica el horario del evento?
	4. ¿Cómo califica la metodología utilizada para el proceso de acreditación del evento?
	5. ¿Cómo califica el personal en contacto de la organización en la acreditación del evento?
	6. ¿Cómo califica los elementos promocionales del evento entregado en la acreditación?
	7. ¿Cómo califica la temática del evento?
Desarrollo del Evento	1. ¿Cómo califica el desarrollo del evento?
	2. ¿Cómo califica a los expositores del evento?
	3. ¿Cómo califica la duración del evento?
	4. ¿Cómo califica la distribución del tiempo en las distintas partes del evento?
	5. ¿Cómo califica el cumplimiento del horario de las conferencias?
	6. ¿Cómo califica la dinámica del evento?
	7. ¿Cómo califica el personal en contacto dentro del proceso de conferencias?
	8. ¿Cómo califica la pertinencia y relevancia de las charlas en el proceso de conferencias?
	9. ¿Cómo califica la participación e interacción con los asistentes en el proceso de conferencias?
	10. ¿Cómo califica el uso de las redes sociales por parte de la organización en el proceso de conferencias?
	11. ¿Cómo califica el apoyo audiovisual en el proceso de conferencias?
	12. ¿Cómo califica las instalaciones para las conferencias?
	13. ¿Cómo califica el proceso de talleres y cursos del evento?
	14. ¿Cómo califica la relevancia y funcionamiento adecuado de los talleres y cursos del evento?
	15. ¿Cómo califica a los profesionales encargados de liderar los talleres y cursos del evento?
	16. ¿Cómo califica al personal de la organización dentro de los talleres y cursos del evento?
Servicios para los Asistentes	1. ¿Cómo califica el tipo de certificación del evento?
	2. ¿Cómo califica la alimentación del evento?
	3. ¿Cómo califica el hospedaje para los asistentes del evento?
	4. ¿Cómo califica la atención por parte de la organización del evento?
Esparcimiento	1. ¿Cómo califica las actividades de esparcimiento del evento?
	2. ¿Cómo califica el nivel de relevancia de este tipo de actividades de esparcimiento en éste tipo de eventos?
Post Evento	1. ¿El evento cumplió con sus expectativas?
	2. ¿El evento cumplió con el material e información que ofertó desde el principio?

Fuente: Elaboración Propia.

La encuesta fue modificada y adaptada para ser aplicada a los alumnos vigentes al 2019 de Ingeniería Comercial en la Universidad del Bío-Bío en su sede Concepción. Da inicio con el título y objetivo de la encuesta.

3.4.2.- Entrevista

La siguiente herramienta es una entrevista informal, validada por el estamento docente de la Escuela de Ingeniería Comercial que identifica la percepción de las áreas mencionadas en el cuestionario anterior por parte de los profesores de la Carrera.

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre el desempeño del Evento que ha asistido, para el diseño de un manual para la organización de eventos nacionales universitarios de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción referido a los factores claves de éxito.

La entrevista se compone por 4 partes que son las siguientes:

1. Identificación del Docente.
2. Identificación de factores claves de éxito de eventos nacionales universitarios de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede concepción.
3. Descripción de los Factores claves de éxito encontrados.
4. Identificación de factores de insatisfacción de eventos nacionales universitarios de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede concepción.
5. Descripción de los Factores de insatisfacción encontrados.
6. Sugerencias y Comentarios.

3.5.- Validación

La validación de los instrumentos de medición se hizo mediante un panel de expertos, que una vez aplicada la encuesta piloto, dio paso a la revisión final de la encuesta por parte de los siguientes académicos:

- Paulina Pinchart Urrutia: Ingeniero Comercial, Máster en Marketing y Gestión Comercial.
- Eduardo Castillo Morales: Ingeniero Comercial, Máster en Marketing y Gestión Comercial.

3.6.- Recolección de datos

Ya con la encuesta diseñada, validada y conociendo el tamaño de la muestra necesaria, se dio inicio a la aplicación de la misma a los alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío en la sede Concepción. Cada encuesta se realizó según los objetivos del estudio y en función de la disponibilidad de tiempo y recursos para su óptimo desarrollo.

Para la aplicación de la herramienta se utilizaron recursos virtuales con la finalidad de optimizar el alcance de la encuesta y que los resultados obtenidos fueran de forma homogénea y no presentaran sesgos, la herramienta que se utilizó fue un formulario virtual puesto a disposición por Google llamado Drive.

Puesto que la Universidad del Bío-Bío tiene su casilla de correos en Google, mediante Gmail facilitó la autenticación de las respuestas de las encuestas, ya que previo a la difusión de esta en la población de estudio, se aplicó un filtro para que solo pudiera ser respondida por usuarios de correo con la extensión “@alumnos.ubiobio.cl”, con la finalidad de reducir el margen de error en los datos obtenidos.

Capítulo 4: Análisis de resultados

4.1.- Análisis de la encuesta

En esta parte de la investigación se dan a conocer los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de medición sobre la valoración positiva y negativa según las percepciones de las diversas áreas en estudio.

Los análisis se realizaron por medio de tablas y gráficos en base a los resultados obtenidos por el uso de programas computacionales como Microsoft Excel 2016 e IBM SPSS Statistics 25, ellos se mencionan a continuación en el siguiente orden:

- Análisis de segmento etario, de ingreso y de género.
- Análisis de segmento según partes del evento.
- Análisis de segmento según áreas del evento.
- Análisis sobre la ponderación individual.
- Análisis específico sobre las afirmaciones mejores evaluadas.
- Análisis específico sobre las afirmaciones peores evaluadas.

4.1.1.- Análisis de segmento etario, de ingreso y de género

Tabla 3: Segmentación según género

Masculino	28
Femenino	35

Fuente: Elaboración Propia.

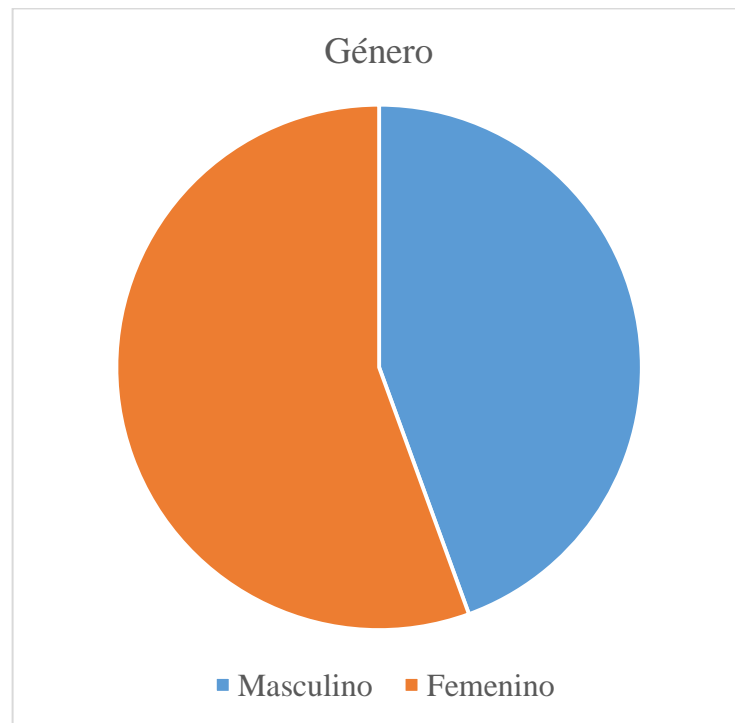


Gráfico 1: Segmentación según Género.

Fuente: Elaboración Propia.

Tanto la tabla como el gráfico de segmentación según género indican que en las respuestas de los estudiantes hay mayor participación femenina, dato no relevante, por cuanto corresponde a que dentro de la carrera en estudio hay mayor porcentaje de mujeres matriculadas que hombres matriculados.

- **Rango de Edades**

Tabla 4: Rango de Edades.

Edad	19	20	21	22	23
Cantidad	10	14	10	15	14

Fuente: Elaboración Propia.

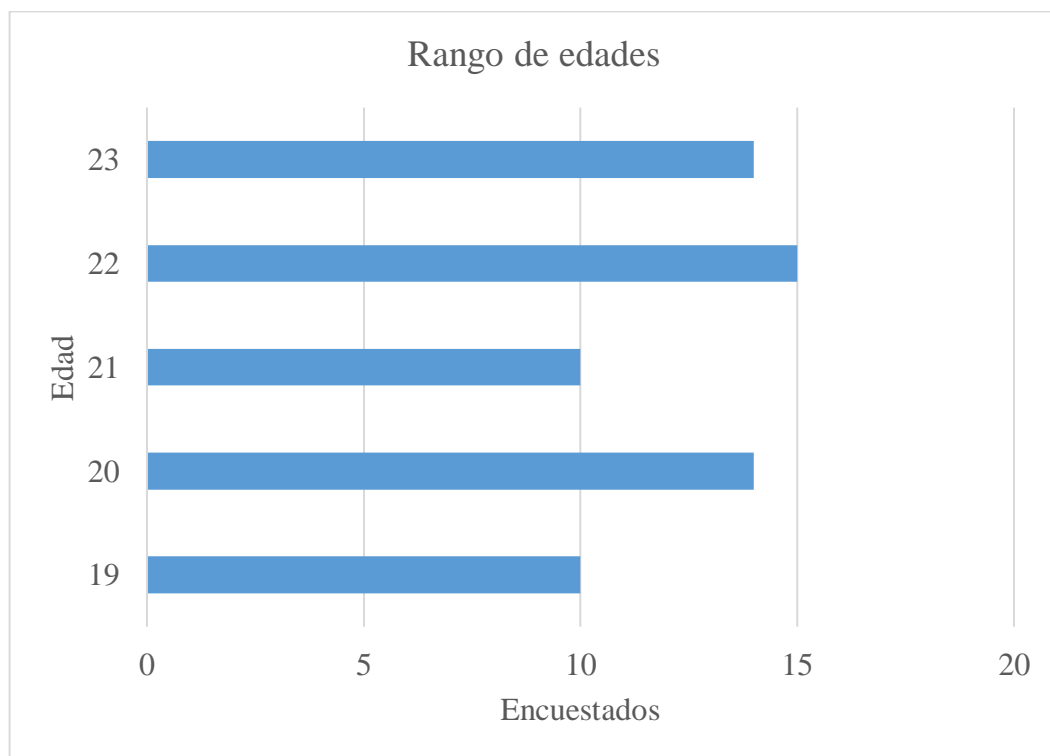


Gráfico 2: Rango de edades.

Fuente: Elaboración Propia.

Tanto la tabla como el gráfico de segmentación según edad, indican que en las respuestas de los estudiantes hay mayor participación de personas con mayor edad de la carrera en estudio, levemente por sobre las personas de menor edad, representando que a éste tipo de eventos suelen asistir más personas en la etapa final de sus carreras que al comienzo.

- **Rango de Ingreso**

Tabla 5: Rango de Ingreso.

Ingreso	2014	2015	2016	2017	2018
Cantidad	12	12	11	18	10

Fuente: Elaboración Propia.

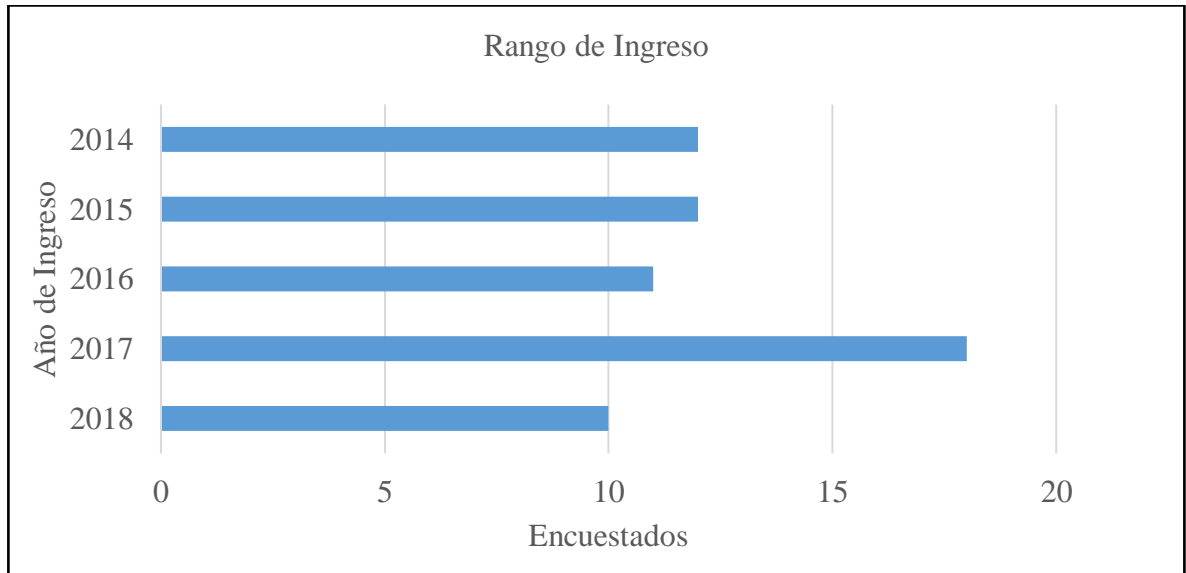


Gráfico 3: Rango de Ingreso.

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso, la tabla y el gráfico de segmentación según promoción de ingreso, indican que las personas que han asistido a los últimos eventos de la carrera en estudio son mayoritariamente de la generación 2017, evidenciando que en segundo año de carrera es donde se concentra la mayor participación de estudiantes interesados en concurrir a estos eventos.

4.1.2.- Análisis de segmento según partes del evento

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos según el análisis de segmento según las partes del evento:

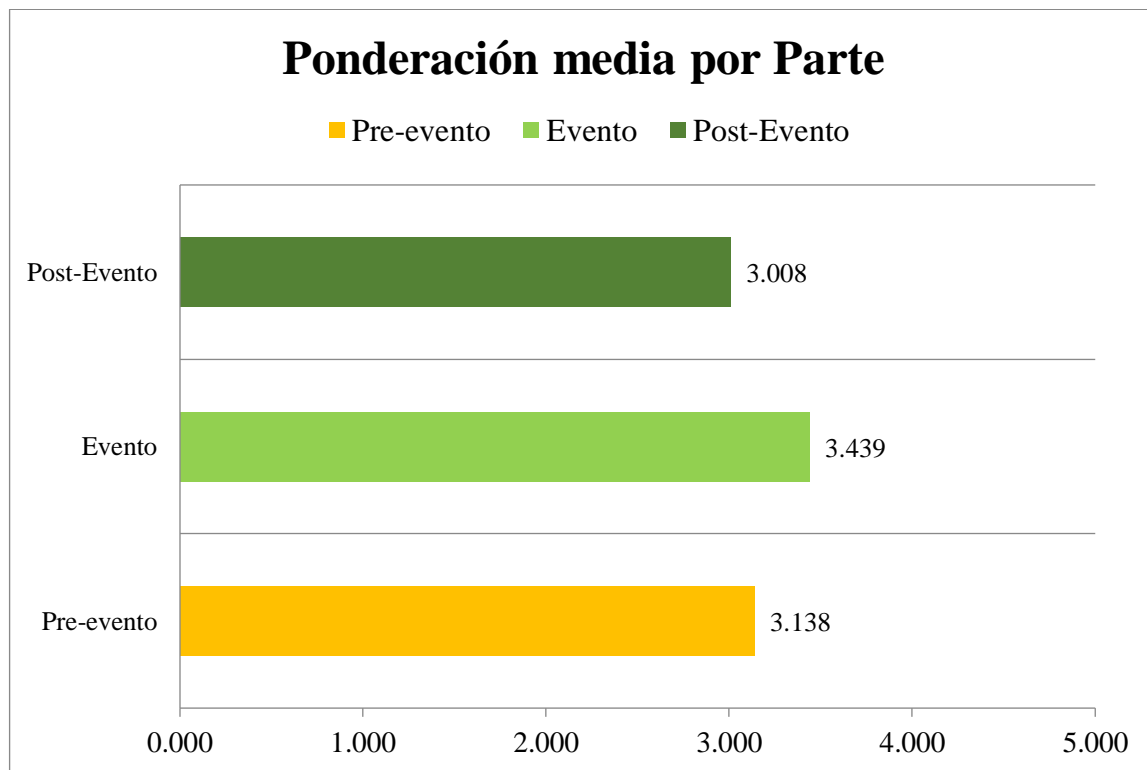
Tabla 6: Ponderación media por Parte

Pre-evento	Evento	Post-Evento
3,138	3,439	3,008

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4

Ponderación media por parte



Fuente: Elaboración Propia.

- **Pre-Evento:**

El grado de aprobación que los alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío le otorgan a la primera parte del evento, podría mantener relación con la naturaleza del servicio mismo, donde de manera global se mantienen levemente por debajo del promedio de manera deficiente, lo que implica que los participantes del evento no aprueban los procesos previos al desarrollo del evento. Principalmente la media se ve afectada negativamente por la afirmación que califica el trato con los representantes de la organización en el proceso de inscripción.

- **Evento:**

El grado de aprobación que los referidos alumnos le otorgan al evento propiamente tal, se encuentra en una posición de mayor valoración respecto a las partes de Pre-Evento y Post-Evento, lo que quiere decir que los asistentes a estos eventos valoran las labores dentro de su desarrollo, los servicios de los asistentes y las actividades de esparcimiento.

Cabe señalar que en esta parte de la encuesta se encuentra la mayor concentración de afirmaciones que los usuarios evaluaron. Por lo tanto, podría presentar un sesgo por la cantidad en relación a las otras dos partes del evento.

El área con mayor aprobación por parte de los asistentes es la de actividades de esparcimiento, con especial énfasis en la relevancia y necesidad de que este tipo de eventos cuenten con espacios extra-académicos donde los participantes puedan interactuar en diferentes contextos. Por otro lado, el área con mayor desaprobación es la del desarrollo del evento, donde lo peor evaluado por los asistentes fue la participación e interacción de estos mismos con la organización los profesionales y expositores.

- **Post-Evento:**

La parte con el mayor grado de desaprobación que los alumnos encuestados perciben es la denominada parte Post-Evento. Esto se debe a que los asistentes expusieron con su evaluación que el evento no cumplió positivamente con sus expectativas, como tampoco cumplió con el material e información que ofertó desde el principio en el proceso de inscripción.

4.1.3.- Análisis de segmento según áreas del evento.

En este apartado de la investigación se presentan los resultados generales de las percepciones de los estudiantes de la universidad en cada área, expresadas en valores absolutos de la media.

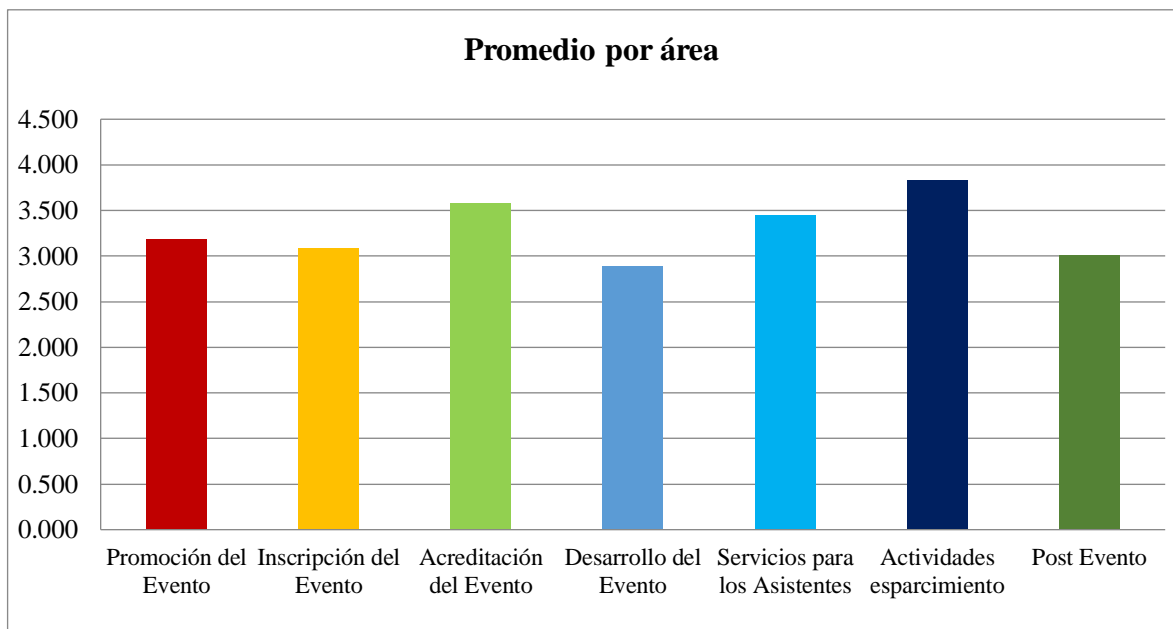
Tabla 7: Percepciones de calidad del servicio por áreas.

1	2	3	4	5	6	7
3,185	3,091	3,578	2,892	3,452	3,833	3,008

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2

Promedio por área



Fuente: Elaboración propia

Al observar los resultados globales por cada área, es posible darse cuenta que el valor de la media que presenta un valor más alto es el área Esparcimiento con 3,833 puntos en una escala del 1 al 5, lo cual demuestra una fuerte apreciación debido a que el encuentro de compañeros de carrera en actividades de esparcimiento es necesario para el éxito del evento.

Como contraste al punto anterior tenemos el área Desarrollo del Evento como la que tiene menor grado de satisfacción respecto a la media con tan solo 2.892 puntos en una escala del 1 al 5, lo que refleja un leve descontento con la capacidad del prestador de servicio para entregar una atención positiva en el desarrollo del evento a las necesidades de sus usuarios.

Por otro lado, las áreas Acreditación del Evento y Servicios para los asistentes presentan una media muy similar y cercana a los 3,6 puntos, lo cual describe una percepción positiva sobre la media ponderada en las siete áreas. Las áreas de divulgación, Inscripción y Post-Evento fue levemente superior al área peor evaluada, ubicándose en cierto punto el cual, bajo la media de las áreas, será mencionado dentro de la investigación más adelante.

Áreas del evento:

1. Promoción del Evento

Tabla 8: Área Promoción del Evento

	N°	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Válido			
P1	63	3,3810	1,08403	1,175
P2	63	2,9524	1,31282	1,724
P3	63	3,2222	1,25009	1,563

Fuente: Elaboración Propia

El grado de aprobación que evidencian los asistentes a estos eventos en el área de promoción es levemente por sobre la media general de datos recolectados, tanto por área como por etapas (partes), y evidencia que tanto el tiempo de promoción como la información y material utilizados son medianamente positivos para ellos.

2. Inscripción del Evento

Tabla 9: Área Inscripción del Evento

	N°	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Válido			
P4	63	3,0317	1,23090	1,515
P5	63	2,4286	1,46699	2,152
P6	63	3,0317	1,46978	2,160
P7	63	3,8730	1,26353	1,597

Fuente: Elaboración Propia

El grado de aprobación que evidencian los asistentes a estos eventos en el área de inscripción es levemente menor que el proceso anterior de promoción y evidencia que el trato con los representantes de la organización es más negativo que positivo para ellos.

3. Acreditación del Evento

Tabla 10: Área acreditación del Evento

	N°	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Válido			
P8	63	3,4762	1,84790	3,415
P9	63	3,2381	1,42234	2,023
P10	63	3,9683	1,46978	2,160
P11	63	2,8413	1,52618	2,329
P12	63	3,7778	1,25009	1,563
P13	63	3,8095	1,28084	1,641
P14	63	3,9048	1,31633	1,733

Fuente: Elaboración Propia.

El grado de aprobación que evidencian los asistentes a estos eventos en el área de acreditación es bastante más alentador, posicionándose en el segundo lugar del área con mejor rendimiento de las 7 en estudio. Esto se debe principalmente a que aprueban el desempeño del personal en contacto de la organización. Además, exponen que el proceso generalmente es expedito y funciona de buena forma.

4. Desarrollo del Evento

Tabla 11: Área Desarrollo del Evento

	N°	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Válido			
P15	63	3,0317	1,30715	1,709
P16	63	3,3016	1,43274	2,053
P17	63	3,6032	1,51912	2,308
P18	63	2,9683	1,41385	1,999
P19	63	2,4127	1,30304	1,698
P20	63	2,3016	1,44395	2,085
P21	63	2,9206	1,40623	1,977
P22	63	2,8571	1,42396	2,028
P23	63	2,2381	1,44484	2,088
P24	63	2,7619	1,41095	1,991
P25	63	2,3651	1,39471	1,945
P26	63	3,7778	1,32524	1,756
P27	63	3,1111	1,83260	3,358
P28	63	3,1905	1,37790	1,899
P29	63	2,7937	1,41602	2,005
P30	63	2,6349	1,60946	2,590

Fuente: Elaboración Propia

El grado de desaprobación que evidencian los asistentes a estos eventos en el área de desarrollo del evento es definitivamente la peor evaluada de todas. Esto se debe principalmente a que desaprueban el desempeño de la organización tanto en la dinámica del evento, mencionando que es más bien tediosa, como la nula participación de los asistentes con la organización, con los expositores y profesionales a cargo del desarrollo del evento.

5. Servicios para los asistentes

Tabla 12: Área Servicios para los asistentes

	N°	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Válido			
P31	63	3,7937	1,36970	1,876
P32	63	3,5238	1,45754	2,124
P33	63	3,1270	1,44236	2,080
P34	63	3,3651	1,46245	2,139

Fuente: Elaboración Propia.

El grado de aprobación que evidencian quienes concurren a estos eventos en el área de servicios para los asistentes es una de las más altas, ocupando la tercera posición. Si bien su media general no es tan alta, todas las medias individuales de las afirmaciones son mayores a 3,127, lo que quiere decir que los servicios de hospedaje, alimentación, certificación y atención de la organización son bien evaluados y valorados.

6. Actividades de Esparcimiento

Tabla 13: Área Actividades de Esparcimiento

	N°	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Válido			
P35	63	3,9683	1,41385	1,999
P36	63	3,6984	1,50949	2,279

Fuente: Elaboración Propia.

El grado de aprobación que evidencian los asistentes a estos eventos en el área de actividades de esparcimiento es, sin dudas, el área mejor evaluada del estudio. Esto se debe principalmente a que consideran que éste tipo de actividades tienen una relevancia muy importante para todos los participantes, donde pueden comentar sus experiencias, conversar entre pares y hacer redes de contacto en un espacio extra académico necesario.

7. Post Evento

Tabla 14: Área Post Evento

	N°	Media	Desv. Desviación	Varianza
	Válido			
P37	63	3,3175	1,31769	1,736
P38	63	2,6984	1,46612	2,150

Fuente: Elaboración Propia.

El grado de desaprobación que evidencian los asistentes a estos eventos en el área de Post Evento ocupa el segundo lugar de las áreas peor evaluadas. Esto ocurre básicamente por dos motivos, el primero se debe a que el evento no cumple con las expectativas que promete desde el principio del pre evento y, en segundo lugar, se debe a que generalmente no se condice con el material e información que ofertó desde el principio.

4.1.4.- Análisis sobre la ponderación individual

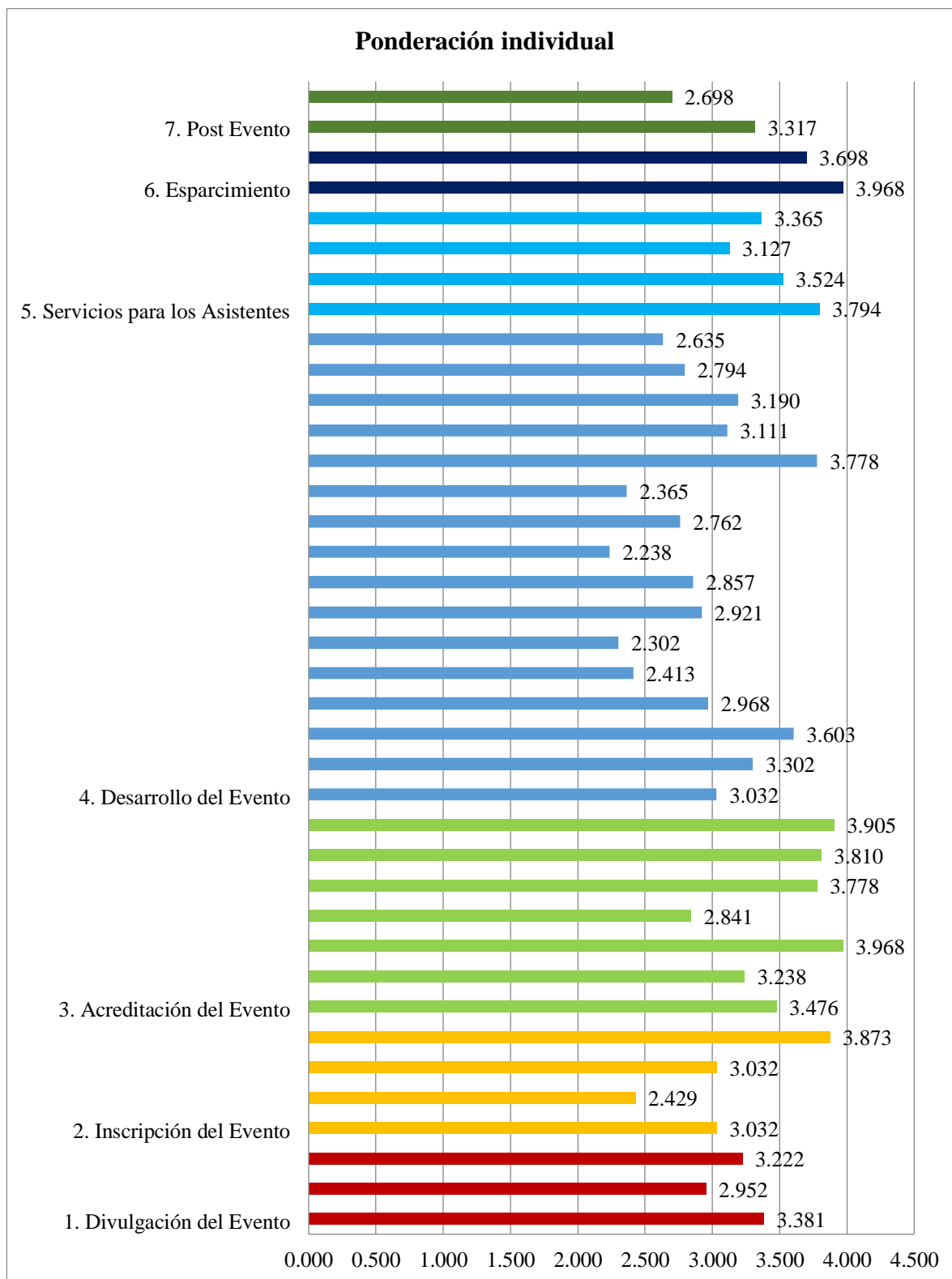
Siguiendo con el análisis de las percepciones, a continuación, se presenta una tabla y un gráfico que muestra las medias ponderadas de las 38 afirmaciones del cuestionario que califica las percepciones de calidad del servicio ofrecido por la organización de los eventos nacionales universitarios.

Tabla 15: Ponderación Individual de afirmaciones

	Pregunta	Media
Promoción del Evento	1	3,381
	2	2,952
Inscripción del Evento	4	3,032
	5	2,429
	6	3,032
	7	3,873
	8	3,476
Acreditación del Evento	9	3,238
	10	3,968
	11	2,841
	12	3,778
	13	3,810
	14	3,905
	15	3,032
Desarrollo del Evento	16	3,302
	17	3,603
	18	2,968
	19	2,413
	20	2,302
	21	2,921
	22	2,857
	23	2,238
	24	2,762
	25	2,365
	26	3,778
	27	3,111
	28	3,190
	29	2,794
30	2,635	
Servicios para los Asistentes	31	3,794
	32	3,524
	33	3,127
	34	3,365
Actividades de Esparcimiento	35	3,968
	36	3,698
Post Evento	37	3,317
	38	2,698

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 1: Ponderación individual por pregunta



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico mostrado anteriormente se observa la media por pregunta, donde se puede apreciar que el mayor grado de satisfacción lo presentan las afirmaciones sobre el horario y las actividades de esparcimiento con una media de 3,968 en ambas situaciones, lo que quiere decir que el horario seleccionado para comenzar las actividades desde el proceso de acreditación hasta el término del desarrollo, es bien evaluado por los asistentes. Lo mismo sucede con las actividades de esparcimiento que debido a su evaluación, se puede inferir que las actividades no académicas donde se encuentran, comparten e interactúan los participantes del evento la satisfacción usuaria es altamente positiva.

Por otro lado, la afirmación que menor grado de satisfacción presentó fue la afirmación de la parte Evento, dentro del área Desarrollo del Evento la cual corresponde a que la interacción en el proceso de desarrollo del evento con los estudiantes participantes se evalúa de neutro a negativo.

4.1.5.- Análisis específico sobre las afirmaciones mejor evaluadas.

A continuación, se da a conocer el análisis realizado en base a las afirmaciones mejor evaluadas, aquellas que recibieron la puntuación más alta, por lo tanto, aquellas que presentan el mayor grado de satisfacción.

Tabla 16: Afirmaciones mejor evaluadas.

Parte	Área	Pregunta	Ponderación
Evento	Acreditación del Evento	¿Cómo califica el horario del evento?	3,968
Post-Evento	Actividades esparcimiento	¿Cómo califica las actividades de esparcimiento del evento?	3,968
Evento	Acreditación del Evento	¿Cómo califica la temática del evento?	3,905

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestran aquellas afirmaciones que tuvieron la mayor ponderación dentro de las 38 afirmaciones expuestas en el estudio, de las cuales dos de ellas corresponden al área de acreditación del evento y la otra al área de actividades de esparcimiento.

4.1.6.- Análisis específico sobre las afirmaciones peor evaluadas.

A continuación, se presenta un análisis sobre las afirmaciones que tuvieron el menor grado de satisfacción o las puntuaciones más bajas en base a la percepción de los alumnos de la universidad.

Tabla 17: Afirmaciones peor evaluadas

Parte	Área	Pregunta	Ponderación
Evento	Desarrollo del Evento	¿Cómo califica el apoyo audiovisual en el proceso de conferencias?	2,365
Evento	Desarrollo del Evento	¿Cómo califica la dinámica del evento?	2,302
Evento	Desarrollo del Evento	¿Cómo califica la participación e interacción con los asistentes en el proceso de conferencias?	2,238

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que la afirmación con la menor evaluación se encuentra en el área de Desarrollo del Evento con 2,238 puntos sobre 5, esto hace referencia a que los asistentes evalúan más bien negativamente la interacción que existe en pleno desarrollo del evento con los organizadores, los expositores y/o profesionales a cargo de los talleres y conferencias. La segunda afirmación sigue formando parte del área Desarrollo del Evento (2,302) hace alusión sobre la falta de dinamismo desde el inicio hasta el término de las exposiciones que genera un cierto tedio para los asistentes. Finalmente, también en el área Desarrollo del Evento con una media poco superior a las anteriores, pero aún con baja evaluación (2,365) los asistentes evaluaron negativamente el material audiovisual expuesto en el proceso de las conferencias, dejando en claro un leve descontento sobre la media general de la evaluación total media de 3,176.

4.1.7.- Test de Fiabilidad

El test de fiabilidad utilizado para este estudio es el de alfa Cronbach, que permite estimar la fiabilidad del instrumento utilizado a través de un conjunto de ítems que miden el mismo constructo o una única dimensión teórica de un constructo latente.

Cuando los datos tienen una estructura multidimensional el valor del alfa de Cronbach será menor, es decir, no se observa una consistencia en las puntuaciones que forman el constructo teórico que se desea medir.

Valores más altos en el alfa de Cronbach indican una mayor consistencia interna por lo tanto categorizan el modelo con un mayor grado de fiabilidad.

En la siguiente tabla se registra el resultado del test de alfa de Cronbach obtenido a partir de los datos recogidos mediante la encuesta aplicada, el cual fue analizado utilizando el programa para datos estadísticos IBM SPSS Statistics 25.

Tabla 18: Test de fiabilidad.

Test de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº elementos
0.785	38

Fuente: Elaboración propia.

Como recomendación los autores del test sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los valores obtenidos del coeficiente del alfa de Cronbach.

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente.
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno.
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable.
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre.
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable.

Como se puede ver en la tabla mostrada anteriormente, el valor del test de Cronbach es de 0.785 lo que corresponde a un nivel de fiabilidad aceptable y por lo tanto una buena consistencia interna de los datos.

4.2.- Análisis de la Entrevista

Éste instrumento de medición se le aplicó a 5 docentes de la Escuela de Ingeniería Comercial, entrevistándose a profesores del departamento de administración y auditoría, economía y Finanzas y a un profesor externo que asistió a los eventos en estudio.

Gracias a la metodología utilizada se hizo un resumen de los factores claves de éxito y de insatisfacción que los docentes encontraron pertinentes con la opción de agregar comentarios acerca de nuevos factores a tener en consideración para ambos casos.

4.2.1.- Factores claves de éxito encontrados

- **Comunicación y difusión:** La comunicación y difusión es vital, debido a que si se desconoce algo, prácticamente no existe. Implica cuantos académicos llegarán, cuantos interesados hay y cuanto logra encantar en términos de la importancia de su participación.
- **Buena organización logística:** Para los académicos hay una combinatoria exacta entre el trabajo y el ocio: los eventos buenos son aquellos en los cuales los organizadores son capaces de darle tiempo a lo principal (la temática) y en la dosis adecuada. El resto es la interacción entre los pares. Las comisiones de diferentes áreas de los eventos es importante que no dejen de lado los detalles, debido a que es positivo recibir a las personas con un escenario bien implementado, que el audio funcione correctamente, etc. pero para esto tienen que existir diferentes comisiones especializadas.

- **Los expositores:** Según la calidad del expositor que tenga el evento, (estudios realizados, relevancia con el tema del evento, si es un líder de opinión, etc.) le dará interés a las personas para que asistan.
Internacionalización de expositores: Para que las distintas versiones de los eventos vayan aumentando en la madurez traducida en una internacionalización de los expositores, ampliando un poco más la cobertura tanto a nivel regional, nacional y mundial.
- **La temática:** Es importante porque es la que llama a los participantes. Si la temática del evento no es interesante o no diferenciadora difícilmente va a contar con la cantidad de asistentes que se quiera llegar.
- **Recursos tecnológicos:** Si no hay recursos tecnológicos, como por ejemplo la transmisión vía streaming, calidad de las proyecciones, buena definición visual para los expositores, etc. estos eventos no tendrán tanta llegada a aquellos que quieran ser parte de él.
- **Reconocimientos y Evidencias:** Cuando se da reconocimiento a los expositores, ellos valoran su participación y su vinculación con el medio evidenciada con los elementos entregados por los organizadores.
- **La programación de la fecha y horas:** De acuerdo a la programación de fecha y horas, los organizadores pueden limitar la participación de ciertos segmentos de público objetivo.
- **Elección del lugar y duración:** Si un evento o una jornada de un evento dura demasiado, dificulta la participación de los asistentes.
- **Métodos de Participación de los asistentes:** Hoy en día hay bastantes métodos como para que los asistentes puedan participar en el desarrollo de las exposiciones, tales como formatos de conferencias participativas, focus group, conversatorios, etc.

4.2.2.- Factores de insatisfacción encontrados

- **Carencia de esparcimiento:** Parte importante son los espacios extra-académicos, espacios no muy desarrollados y nutridos en los eventos realizados.
- **Mala elección de exposiciones:** La lectura al momento de elegir a los expositores debe ser coherentes por la contingencia y por asuntos éticos, para no incomodar a los asistentes.
- **Bajo nivel de participación de los asistentes:** Al ver algunos eventos donde no hay buena participación de los asistentes por diversos factores, termina desmotivando a los concurrentes y deja una mala imagen a futuro. Esto se puede deber a un problema de formato que, al ser muy estructurado, dificulta la participación de los asistentes. Debiesen haber conversatorios, donde existan entrevistas e interactuar sin tener ningún tipo de vergüenza.
- **Alimentación deficiente:** Muchas veces este factor es negativo porque no se asigna el dinero correspondiente para los coffee breaks y almuerzos. Esto es algo que siempre se recuerda y es trascendental para un balance correcto de un evento. También debe haber una buena atención para todos, o sea, que no exista distinción entre alumnos y profesores.
- **Tiempos no respetados:** Es un factor difícil de controlar. El tiempo que dura un evento juega siempre en contra por los expositores y por la gente. Si no se respetan los tiempos es muy complejo ir ajustándose en el desarrollo del evento. Más que nada el hecho de los horarios de comienzo de las actividades están marcados muchas veces porque hay que estar esperando a alguien, alguna autoridad para que se pueda dar inicio o porque no hay muchas personas para comenzar, lo que genera un descontento en los asistentes. En definitiva, no hay que dejarse llevar por la irresponsabilidad de otros y ser tajante con las condiciones horarias de un principio.

- **Procesos de acreditación engorrosos:** Se establece un proceso de preinscripción que no se respeta. Se indica algún lugar, a veces digital, donde pueda el asistente preinscribirse a través de sus datos en un formulario y después esta información no está al llegar el día del evento.
- **Ponencias no disponibles:** Se promete que las ponencias, las charlas y las presentaciones estarán disponibles para el público y rara vez se hace. Lo mismo pasa con las certificaciones que a veces se envían digitales y no se hacen llegar todas las veces.
- **Condiciones no adecuadas del espacio:** Es de gran importancia porque las personas pueden presentar ciertas incomodidades tales como el exceso de frío o calor, distrayéndose en estos inconvenientes en vez de poner atención al evento propiamente tal. También ocurre con los espacios que, por parte de la organización se consigue el lugar más por la disponibilidad que por elección apropiada del lugar ideal para realizar un evento.
- **Falta de plan de contingencia:** Si falta algún expositor, experto, docente, o miembro de la organización, siempre hay que tener un plan de contingencia y, generalmente, no se tiene.
- **Organización no profesional:** Muchas veces los eventos se hacen con voluntad más que con profesionalización, los estudiantes van aprendiendo en la práctica, pero muy rara vez reciben algún tipo de instrucción formal del manejo de lo que tienen que realizar (lo que algunas veces puede dar buenos resultados). Muchas veces la parte financiera es difícil de manejar por el discreto apoyo institucional para realizar éste tipo de eventos con voluntarios.

Capítulo 5: Diseño de la Propuesta

De acuerdo a lo ya comentado en el capítulo anterior y teniendo en cuenta que la escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío debe contar con procedimientos actualizados en la gestión de eventos, tanto para sus estudiantes como para los docentes, he propuesto la elaboración de un manual de procedimientos que contará con la información necesaria para realizar éste tipo de acontecimientos cruciales en nuestra formación académica.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

*“Factores Clave de éxito en la elaboración de eventos
nacionales universitarios”*

Autor: Guillermo Alarcón Agurto

*Escuela de Ingeniería Comercial
Universidad del Bío-Bío, sede Concepción*

Tabla de contenido:

Introducción	94
Objetivo General	94
Propósito General	94
Alcance	94
1. Responsabilidades	95
1.1. Coordinador General	95
1.2. Comité de Programas	95
1.3. Comité de Finanzas	95
1.4. Comité de Apoyo	95
1.5. Comité de Relaciones Públicas	96
1.6. Comité de transporte	96
1.7. Comité de alimentación	96
1.8. Comité de recepción y registro	96
2. Etapas del evento	Error! Bookmark not defined.
2.1. Pre-Evento	97
2.1.1. Planeación	97
2.1.2. Organización	100
2.2. Evento	104
2.2.1. Dirección	105
2.2.2. Pasos en la ejecución del evento	108
2.3. Post Evento	109
2.3.1. Evaluación	109
3. Factores claves de éxito	111
4. Flujograma	116

Introducción

La organización de un evento requiere una amplia planificación y una serie de preparativos, ya que gran parte del trabajo suele realizarse a escasos meses de la celebración del evento. En la mayoría de las ocasiones, la organización parece que funciona como un reloj, por cuanto los eventos se desarrollan sin problemas y de acuerdo con el programa. La planificación anticipada es la clave para que un evento sea todo un éxito.

Objetivo General

Este manual busca mejorar el sistema de elaboración de eventos nacionales universitarios para la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción, con un énfasis en los factores claves de éxito con enfoque docente y estudiantil.

Propósito General

Dar a Conocer los pasos que se tienen que llevar a cabo para lograr un evento exitoso.

Alcance

El Organizador de Eventos en el marco de esta función profesional, debe estar capacitado para identificar a quiénes quiere llegar con el evento a realizar; identificar el concepto y objetivo del mismo; confeccionar un presupuesto; realizar la guía del evento y determinar el cronograma a desarrollarse.

5.1.- Responsabilidades

5.1.1.- Coordinador General

- Coordina y dirige a todos los integrantes de las diferentes comisiones que comparten el compromiso de planificar, organizar, ejecutar y controlar el evento.

5.1.2.- Comité de Programas

- Presta apoyo al comité organizador en la estructuración general del evento.
- Prepara un cronograma de actividades estableciendo fechas límites.
- Escoge temas a tratar y las actividades a realizar.
- Selecciona a los conferencistas.
- Selecciona coordinadores de las distintas actividades.

5.1.3.- Comité de Finanzas

- Elabora el presupuesto preliminar y el definitivo.
- Busca recursos económicos necesarios.
- Efectúa pagos.
- Lleva el balance efectuado de todos los gastos.
- Mantiene reuniones periódicas con el comité organizador.

5.1.4.- Comité de Apoyo

- Se encarga de la reservación del centro para el evento.
- Se ocupa del montaje de los salones.
- Arrienda equipos tecnológicos de sonido y audiovisuales.
- Reproduce el material del evento.
- Organiza el personal técnico.

5.1.5.- Comité de Relaciones Públicas

- Promociona el evento interna y externamente.
- Diseña y compra el material promocional.
- Coordina actos de inauguración y clausura.
- Planifica y coordina el protocolo.

5.1.6.- Comité de Transporte

- Se encarga de la llegada y salida de todos los delegados, expositores e invitados en los terminales.
- Coordina servicios de estacionamiento y traslado al lugar del evento.

5.1.7.- Comité de Alimentación

- Organiza todo lo que concierne a alimentos y bebidas.
- Organiza los horarios de alimentación.
- Selecciona los menús.
- Coordina servicio de banquetería.

5.1.8.- Comité de Recepción y registro

- Da la bienvenida a los participantes.
- Diseña las plantillas de la inscripción.
- Suministra información de las actividades del evento u otra que sea requerida por los invitados.
- Entrega el material promocional del evento a los asistentes.

5.2.- Etapas del evento

El evento tiene 3 etapas fundamentales:

- **Pre-Evento:** Cuyo proceso administrativo es la planificación y organización.
- **Evento:** Cuyo proceso administrativo es el de dirección.
- **Post-Evento:** Cuyo proceso administrativo es el de evaluación.

5.2.1.- Pre-Evento

Son todos aquellos puntos que se establecen con anterioridad en la organización del evento. En esta etapa se desarrolla la planeación y la organización del proceso administrativo.

5.2.1.1.- Planificación

En este paso se plasma el cómo se hará el evento.

Elementos de la planificación:

- Propósito.
- Investigación.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Programas.
- Presupuestos.
- Cursos de acción.

Pasos para elaborar la planeación.

- **Propósito:**

Que se quiere lograr con el evento. Es la intención o el ánimo de hacerlo. Es el por qué se va a hacer.

Establecer objetivos generales y específicos:

Definir donde queremos llegar y las estrategias para alcanzar el objetivo general respectivamente.

Establecer la Temática del evento:

Cada evento se desarrolla en torno a una temática y un objetivo en el que se basarán la organización, el público objetivo o los participantes, los invitados y el enfoque de marketing del evento. En términos generales, un evento, como por ejemplo una conferencia regional para una comunidad técnica en concreto, atraerá a participantes que llevan a cabo actividades comerciales dentro del sector, así como a patrocinadores que sacan partido de la publicidad de sus productos durante el evento.

Nombre del evento:

En este punto se busca un nombre que sea llamativo. El nombre es fundamental, generalmente es descriptivo y contiene una temática principal.

Establecer lugar y fecha:

El lugar debe estar especificado. Se debe tener en cuenta si hay suficiente margen de tiempo para la organización requerida. Se debe evitar que coincida con la fecha de una actividad similar o dirigida al mismo tipo de público. Tanto el lugar como la fecha en que se ejecutará el evento corresponden a dos factores claves de éxito.

Tipo de asistentes:

Son un grupo de personas afines a la actividad que puedan estar interesados en participar de los temas a exponer. Se dividen en los siguientes grupos:

- **Participantes:** Personas que asisten al evento en calidad de público.
- **Expositores:** Son los encargados de hacer las disertaciones sobre el evento.
- **Delegados:** Asisten en representación de alguna empresa o institución.
- **Invitados especiales:** Personas que por su prestigio, le confieren notoriedad en el evento.
- **Acompañantes:** No directamente relacionados en el evento, pero acompañan a delegados o invitados especiales.

Fijar los planes:

Son el listado de todas las actividades y tareas para que el evento se pueda desarrollar. Éstos pueden ser:

- Estratégicos.
- Tácticos.
- Operativos.
- Planes de trabajo.

Fijar estrategias:

Son las acciones que alinean las metas y objetivos para llegar a un fin determinado sin cometer errores.

Formación de los comités:

Son grupos de personas que contribuyen el trabajo para hacer cumplir los pasos del evento satisfactoriamente. Son nombradas por el comité organizador. El comité organizador se encarga de escoger los comités que se necesitan para la realización del evento.

Búsqueda de recursos:

En este paso se nombran todos los recursos que se utilizarán en el evento y se clasifican en los siguientes grupos:

- **Materiales:** Son aquellos bienes tangibles de la organización, instalaciones, lápices, etc.
- **Tecnológicos:** Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares como el computador, proyector, etc.
- **Humanos:** Conjunto de colaboradores que transmiten su conocimiento.

Elaboración de un plan de contingencia:

La primera responsabilidad logística, es crear el plan de contingencia. Basados en un mapa de la locación en la que se realizará el evento, se ubican las salidas de emergencia, los baños, los extintores, los tachos de basura; cada punto importante para el evento. Sobre el mismo mapa se establece un plan a desarrollar en caso de cualquier eventualidad (incendio, terremoto. cancelación del evento, inasistencia de personas importantes en el desarrollo del evento, etc.). Esto evita que ocurran problemas y gastos extras (multas, por ejemplo).

5.2.1.2.- Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento con los principios y herramientas. Se establecen niveles de autoridad y responsabilidad. Se definen funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos. Sus pasos son los siguientes:

Establecer normas y reglamentos:

En este paso se establece un protocolo a seguir para asistir al evento, son las instrucciones para los invitados antes de empezar y así buscar la eficiencia de éste.

Comunicación entre los comités:

En este paso se define como se van a comunicar los comités, es decir, que técnicas, medios y recursos utilizaron para mantener la comunicación.

Organigrama:

Se establece un organigrama donde estén plasmados los comités con sus respectivos responsables.

Ejecución de los recursos:

Se tienen especificados y/o realizados todos los recursos humanos, materiales y técnicos con sus implementos.

Elaborar cronograma de actividades:

Se representa gráficamente y ordenado con detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	
				Inicio	Fin
DIAGNÓSTICO					
PLANEACIÓN					
EJECUCIÓN					

Promoción del evento:

Son las ayudas por las cuales voy a divulgar el evento. Pueden ser por medios de comunicación, correo directo, publicidad impresa, etc.

- Medios de Comunicación.
- Correo directo.
- Publicidad Impresa.
 - Volantes.
 - Memorando.
 - Circular.
 - Pancarta.
 - Tarjeta protocolar.
 - Folleto.

Medios de Comunicación:

- **Comunicación masiva:**

Son aquellos medios tecnológicos que sirven para enviar mensajes que van dirigidos a una gran cantidad de público y que pueden atravesar grandes distancias en un tiempo mínimo.

- **Comunicación no masiva:**

Es un medio flexible de bajo costo, capaz de asumir una variedad de formas ya que consiste en medios visuales y en algunos casos con audio.

- **Medios impresos de los eventos:**

Folletos, revistas, pancartas, periódicos, carteles, catálogos.

Elaboración de presupuesto:

Fijar presupuesto según los Ingreso y Egresos que cuente la organización.

el lugar y hora estimada guiada por la programación que el comité organizador preparó como evento.

Proceso de administración de esta etapa: **Dirección.**

5.2.2.1.- Dirección

Se define como el elemento de administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones tomadas directamente, y con frecuencia delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Está regulado por 4 factores que son los siguientes:

1. Liderazgo:

Trabajar en eventos es sinónimo de trabajar en equipo. Para que el evento salga adelante necesita un buen equipo, cohesionado y bien dirigido, o mejor dicho bien liderado, ya que cuando quien dirige es un buen líder el evento sin duda será un éxito. Liderar equipos en eventos no es tarea fácil. A menudo el equipo se crea para ese evento en concreto y cuenta con muchos puestos de trabajo voluntario de prácticas habitualmente no remunerados cuya organización y gestión requiere que quien está al frente domine una habilidad directiva: el liderazgo.

2. Motivación:

El fin último de la motivación es alcanzar los objetivos marcados y para ello hay que saber elegir los momentos para pedir un esfuerzo a alguien que va a participar en tu proyecto. Para alcanzar estos objetivos se debe cumplir con las siguientes acciones:

- Tener la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, saber conocer a la gente y sus estados de ánimo.
- Comprender cuándo alguien está en condiciones para recibir un mensaje de exigencia.
- Utilizar correctamente el lenguaje marcando los tiempos para que nuestro interlocutor reciba con seguridad nuestras palabras.

- Conocer las metas que queremos alcanzar (Si no sé lo que quiero, no lo puedo transmitir).
- Conocer el perfil del interlocutor. Saber a quién nos dirigimos hará que seamos más precisos a la hora de orientar el mensaje hacia donde nos interesa. Hay gente que necesita más motivación, gente que necesita menos palabras, gente que necesita más empuje, gente a la que es necesario insistir.
- Reconocer los pequeños logros a tus coordinados". A todos nos gusta que nos hagan sentir importantes.
- Buscar en cada momento el resquicio para lanzar mensajes que hagan tener mayor determinación a tu equipo de trabajo en sus acciones dentro del evento.
- Comprender las situaciones personales y aumentar los esfuerzos para coordinar horarios teniendo en cuenta que todos tenemos las personas tienen actividades en sus vidas más allá del trabajo.
- Hacer ver errores, pero de una forma totalmente natural, sin estridencias.
- Resolver las dudas con seguridad. El organizador es el máximo conocedor de los objetivos y por ello se puede responder con facilidad cualquier cuestión que surja a los miembros de tu equipo.

3. Comunicación:

Proceso a través del cual se transmiten y reciben las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas. La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y/o recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita: sistemas de comunicación eficaces ya que cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores.

La comunicación consta de 3 elementos básicos:

- **Emisor:** Donde se origina la información.
- **Transmisor:** A través del cual fluye la comunicación.
- **Receptor:** Que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtualización de la información.

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- **Formal:**

Es aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

- **Informal:**

Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- **Vertical:**

Cuando fluye de un nivel superior a uno inferior o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.

- **Horizontal:**

Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

- **Verbal:**

Se transmite oralmente.

- **Escrita:**

Mediante material escrito o gráfico.

4. Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Una supervisión efectiva dependerá:

- De la productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre líder-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

5.2.2.2.- Pasos en la ejecución del evento

Después de conocida la etapa de dirección se procede a nombrar los pasos en el momento de la ejecución del evento, teniendo en consideración que el formato a utilizar para cada paso dependerá de la organización previa que se dé a cada evento. Los pasos son los siguientes:

- Recepción de los participantes, traslado y alojamiento.
- Registro de los participantes.
- Realización de acto de inauguración.
- Realización de coctel de bienvenida.
- Implementación del programa general de actividades.
- Clausura del evento.
- Realización de evento social de despedida.
- Traslado de los participantes a los terminales de transporte.

5.2.3.- Post Evento

Se evalúan todas las áreas involucradas, para ver qué funcionó correctamente y cuáles fueron los puntos débiles. Esta evaluación permitirá saber con más exactitud los resultados obtenidos y funcionará como punto de partida para futuros eventos. En esta evaluación además se podrá ver si todos los objetivos planteados fueron cumplidos y si las funciones de cada realizador se desarrollaron con éxito.

Proceso administrativo de esta etapa: **Evaluación.**

5.2.3.1.- Evaluación

Es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas presupuestadas. Se aplica antes de, durante y después de las actividades desarrolladas.

Fases del Post-Evento

El seguimiento del post-evento es clave, ya que los organizadores y los patrocinadores involucrados están interesados en conocer el rendimiento de sus eventos, y los resultados del mismo. Las fases son las siguientes:

- **Evaluación del evento:**

Es ideal realizar la evaluación y el análisis de evento en la semana siguiente, esto nos dará la posibilidad de plasmar los resultados e informe final.

- **Resumen de resultados:**

Si en el evento participaron distintas empresas como auspiciantes y patrocinadores, una vez finalizado se comparte un resumen sobre lo sucedido y los resultados.

- **Agradecimientos:**

Se enviará por escrito a los participantes y colaboradores de las diferentes actividades y organización del encuentro. La carta de agradecimiento irá en primer lugar en la carpeta del informe final del evento.

- **Puertas adentro:**

Es importante recabar la opinión y evaluación personal del público interno. Conocer las fortalezas y debilidades durante el evento es vital para el crecimiento profesional de las áreas comprometidas.

- **Documentar resultados:**

Una vez obtenido la opinión interna, el resultado de las encuestas y el resto de datos, se debe hacer un análisis de los resultados y documentar las conclusiones. Durante la semana posterior, se realiza un resumen final general que se publica en el sitio web, página o blog del evento, en el que se incluye material audiovisual y algunos datos específicos como cantidad de asistentes, actividades, invitados especiales y patrocinadores.

El informe final debe ser un reflejo del evento, y los datos que no deberían faltar son:

- Cantidad de invitados especiales, de oradores y de patrocinadores.
- Cantidad de pre-inscritos, de inscritos, y de invitaciones o becas.

- Base de datos completa de inscritos solo si fue previamente pactado con los patrocinadores, u otra entidad que reciba el informe.
- DVD con material audiovisual, fotografías de las actividades, video institucional.
- Un video con los distintos espacios y actividades que se vivieron durante el evento.
- Una muestra de todo el material que se entregó en el pre-evento y durante el evento anuncios, programas, invitaciones, etc.
- Encuesta, opiniones y evaluación de los participantes.
- El balance contable final, donde quedará plasmado el proceso económico.

5.3.- Factores claves de éxito

Según los factores de éxito encontrados en la investigación denominada “Factores claves de éxito en la elaboración de eventos nacionales universitarios”, evidenciados por los estamentos estudiantil y docente, en el presente manual se describirán cada uno de ellos y se elaborará una tabla de cumplimiento, donde el organizador de eventos podrá identificar a que causas de éxito le está otorgando mayor y menor valor.

Factores claves de éxito encontrados:

- **Eficiencia en la Comunicación y difusión:** La comunicación y difusión es vital, debido a que si se desconoce algo, prácticamente no existe. Implica cuantos participantes llegarán, cuantos interesados hay y cuánto logra encantar en términos de la importancia de su participación.
- **Buena organización logística:** Según los académicos y estudiantes, debe existir una combinatoria exacta entre el trabajo y el ocio: los eventos buenos son aquellos en los cuales los organizadores son capaces de darle tiempo a lo principal (la temática) y en la dosis adecuada. El resto es la interacción entre los pares. Las comisiones de diferentes áreas de los eventos es importante que no dejen de lado los

detalles, debido a que es positivo recibir a las personas con dinamismo en los procedimientos logísticos, con un escenario bien implementado, que el audio funcione correctamente, etc. pero para esto tienen que existir diferentes comisiones especializadas.

- **Selección de los expositores:** Según la calidad del expositor que tenga el evento, (estudios realizados, relevancia con el tema del evento, si es un líder de opinión, si es un expositor extranjero, etc.) le dará interés a las personas para que asistan. Para que las distintas versiones de los eventos vayan aumentando en la madurez traducida en una internacionalización de los expositores, para ampliar un poco más la cobertura tanto a nivel regional, nacional y mundial. La lectura al momento de elegir a los expositores debe ser coherente por la contingencia y por asuntos éticos, para no incomodar a los asistentes.
- **La temática:** Es de suma importancia, debido a que es la que atrae a los participantes. Si la temática del evento no es interesante o no diferenciadora con el resto de eventos de ese tipo, difícilmente va a contar con la cantidad de asistentes que se quiera llegar.
- **Recursos tecnológicos:** Si no hay recursos tecnológicos, como por ejemplo la transmisión vía streaming, calidad de las proyecciones, buena definición visual para los expositores, etc. estos eventos no tendrán tanta llegada a aquellos que quieran ser parte de él.
- **Reconocimientos y Evidencias:** Cuando se da reconocimiento a los expositores, valoran su participación y su vinculación con el medio evidenciada en los elementos que les entregaron los organizadores.
- **Programación de la fecha y horas:** De acuerdo a la programación de fecha y horas, los organizadores pueden limitar la participación de ciertos segmentos de público objetivo.

- **Elección del lugar y duración:** Si un evento o una jornada de un evento dura demasiado, es difícil que los asistentes puedan o mantengan la motivación por participar. El tiempo es un factor difícil de controlar. El tiempo de desarrollo de un evento juega siempre en contra por los expositores y la gente. Si no se respetan los tiempos es muy complejo ir ajustándose en el desarrollo del evento. Más que nada el hecho de los horarios de comienzo de las actividades están marcadas muchas veces porque hay que estar esperando a alguien, alguna autoridad para que se pueda dar inicio o porque no hay muchas personas para comenzar, genera un descontento en los asistentes. En definitiva, no hay que dejarse llevar por la irresponsabilidad de otros y ser tajante con las condiciones horarias de un principio.
- **Métodos de Participación de los asistentes:** Hoy en día hay bastantes métodos como para que los asistentes puedan participar en el desarrollo de las exposiciones, tales como formatos de conferencias participativas, focus group, conversatorios, etc. Al existir algunos eventos donde no hay participación de los asistentes por diversos factores, termina desmotivando a éstos y deja una mala imagen a futuro. Esto se puede deber a un problema de formato que, al ser muy estructurado, dificulta la participación de los asistentes. Debiesen haber conversatorios, donde existan entrevistas e interactuar sin tener ningún tipo de vergüenza.
- **Valoración del esparcimiento:** Parte importante de los eventos exitosos son los espacios extra-académicos, espacios no muy desarrollados y nutridos en los eventos realizados, pero que sin duda dan un realce fundamental para los asistentes que quieren generar redes de contacto con otros participantes.
- **Alimentación:** Muchas veces este factor es negativo porque no se asigna un presupuesto correspondiente para los coffee breaks y almuerzos. Esto es algo que siempre se recuerda y es vital para un balance correcto de un evento. También debe haber una buena atención para todos, o sea, que no exista distinción entre alumnos y profesores en la entrega del servicio.

- **Procesos de acreditación:** Es fundamental que el proceso de acreditación sea bien informado y que se cumpla una correcta ratificación de los participantes. Para esto se debe establecer un proceso de preinscripción que se tiene que respetar. Se indica el lugar, que a veces es digital, donde pueda el asistente preinscribirse a través de sus datos en un formulario y después esta información debe corresponder a la misma que se entrega en el día del evento.
- **Ponencias y certificaciones:** Las ponencias, presentaciones, charlas y certificaciones que se prometen deberán estar disponibles para el público. Si éstas son digitales deben hacerse llegar en un plazo que se respete y en lo posible, para mejora de la percepción de los asistentes, deben estar entregadas en un espacio lo más cercano del término del evento.
- **Condiciones adecuadas del espacio:** Es de vital importancia porque las personas pueden presentar ciertas incomodidades tales como el exceso de frío o calor, dedicándose a ver esas mismas incomodidades en vez de poner atención al evento propiamente tal. También ocurre con los espacios que, por parte de la organización, se consigue el lugar más por la disponibilidad que por elección apropiada del lugar ideal para realizar un evento.
- **Plan de contingencia:** Si falta algún expositor, experto, docente o miembro de la organización, auspiciador o patrocinador, siempre hay que tener un plan de contingencia. Es un recurso que sirve para reemplazar procedimientos, ítems, etc. que por algún motivo no funcionaron o no se puede contar con ellos.
- **Profesionalismo Organizacional:** Muchas veces los eventos se hacen con voluntad más que con profesionalización. Los estudiantes van aprendiendo en la práctica, pero muy rara vez reciben algún tipo de instrucción formal del manejo de lo que tienen que realizar (lo que algunas veces da buenos resultados). Muchas veces la parte financiera es difícil de manejar por el discreto apoyo institucional para realizar este tipo de eventos con voluntarios.

Tabla de Factores:

En la siguiente tabla, el organizador de eventos debe valorar de 1 a 5 la cobertura o cumplimiento de los factores claves de éxito encontrados en la elaboración de eventos. Donde 1 es sin cobertura, 2 es levemente cubierto, 3 es medianamente cubierto, 4 mayoritariamente cubierto y 5 es totalmente cubierto.

La tabla se separa por 4 niveles de importancia de los factores claves de éxito:

- Desde el primer al cuarto factor: Factores Indispensables.
- Desde el quinto al octavo: Factores muy críticos.
- Desde el noveno al doceavo: Factores críticos.
- Desde el treceavo al dieciseisavo: Factores importantes.

Factores Claves de éxito	Etapas	Valoración				
1. Eficiencia en la Comunicación y difusión	Pre-evento					
2. Buena organización logística	Pre-evento					
3. Participación de los asistentes	Evento					
4. Valoración del esparcimiento	Evento					
5. Selección de los expositores	Pre-evento					
6. Programación Fecha y Hora	Pre-evento					
7. Condiciones adecuadas del espacio	Evento					
8. Tecnologías y apoyo audiovisual	Evento					
9. La temática del evento	Pre-evento					
10. Elección del lugar y duración	Pre-evento					
11. Acreditación del evento	Pre-evento					
12. Alimentación	Evento					
13. Plan de contingencia	Pre-evento					
14. Profesionalismo Organizacional	Pre-evento					
15. Reconocimientos y Evidencias	Evento					
16. Ponencias y certificaciones	Post-evento					

5.4.- Flujograma

Es una herramienta fundamental para la elaboración de los procedimientos, permite visualizar gráficamente y en forma consecutiva las actividades de un procedimiento determinado.

Ventajas de la técnica de diagramación

- Explica las actividades que componen un procedimiento a través de símbolos y textos condensados.
- Permite al personal que opera los procedimientos, identificar en forma rápida la manera de realizar eficazmente sus actividades.
- Facilita la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico.

¿Cómo se diagrama?

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones.

Seguidamente, se muestra la simbología básica para el diseño y el tipo de plantilla clásica que se emplea.

Simbología de diseño:





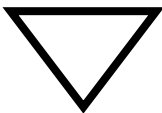
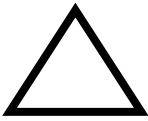
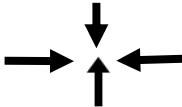
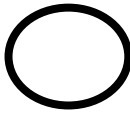


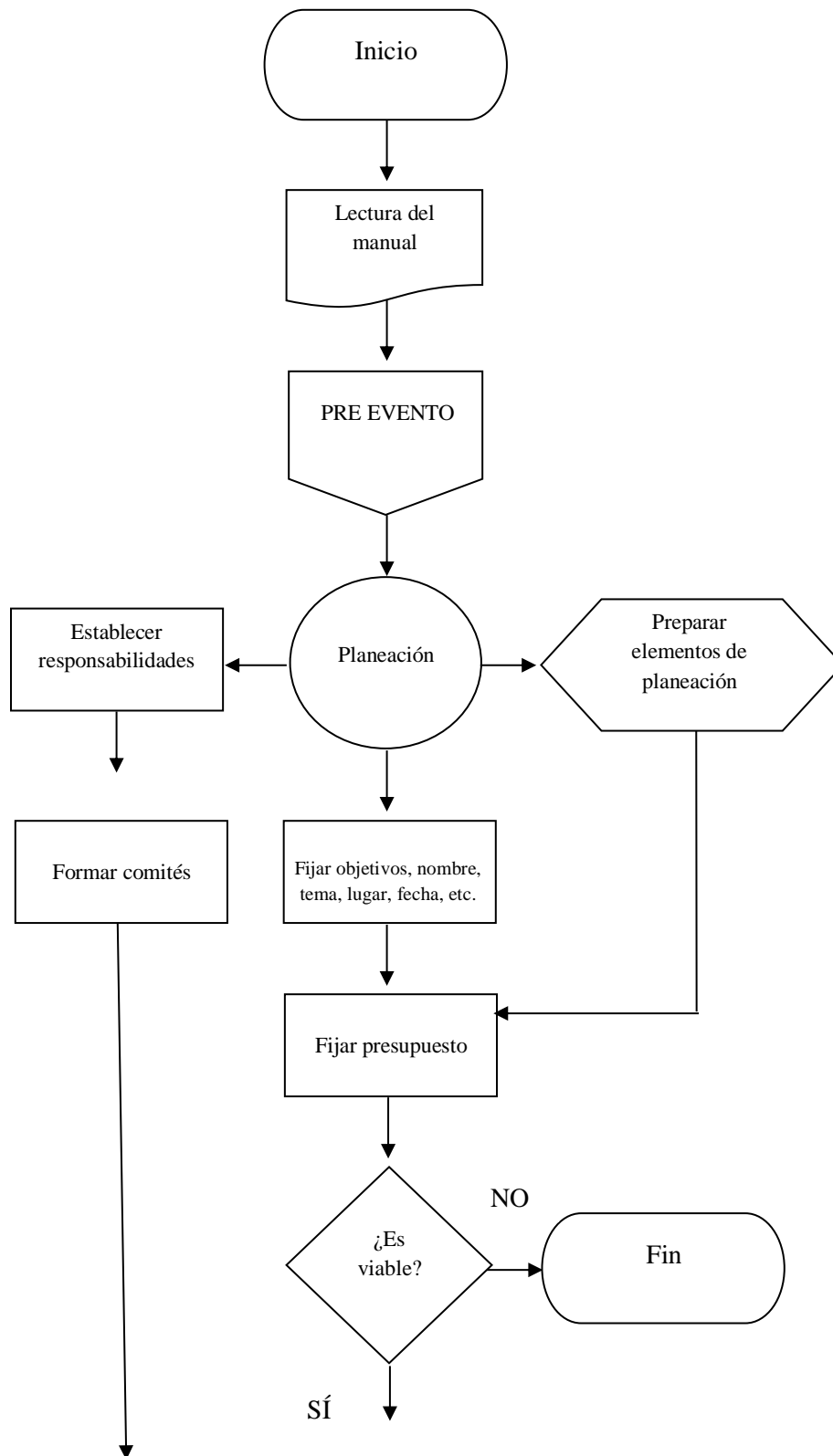
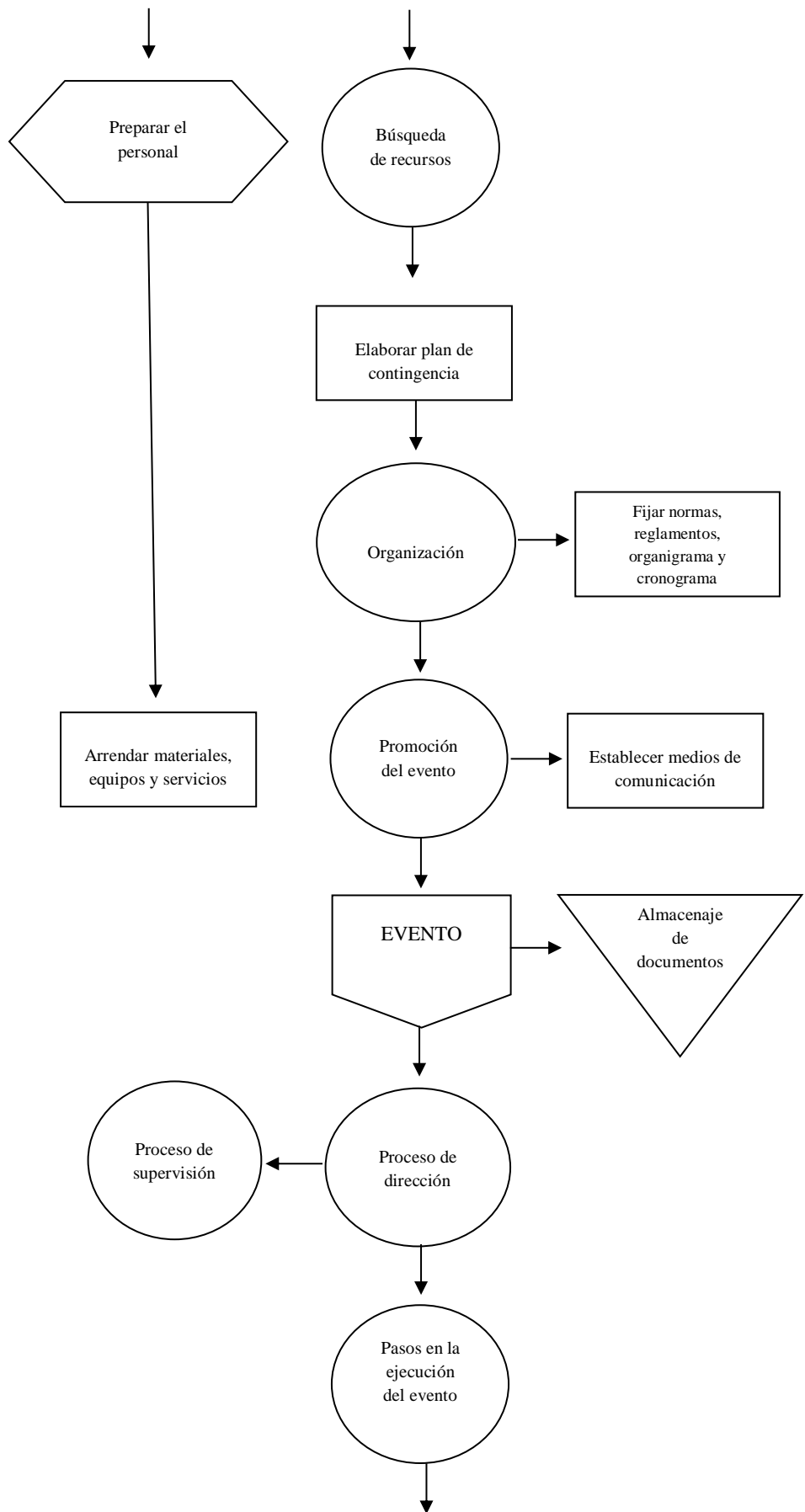
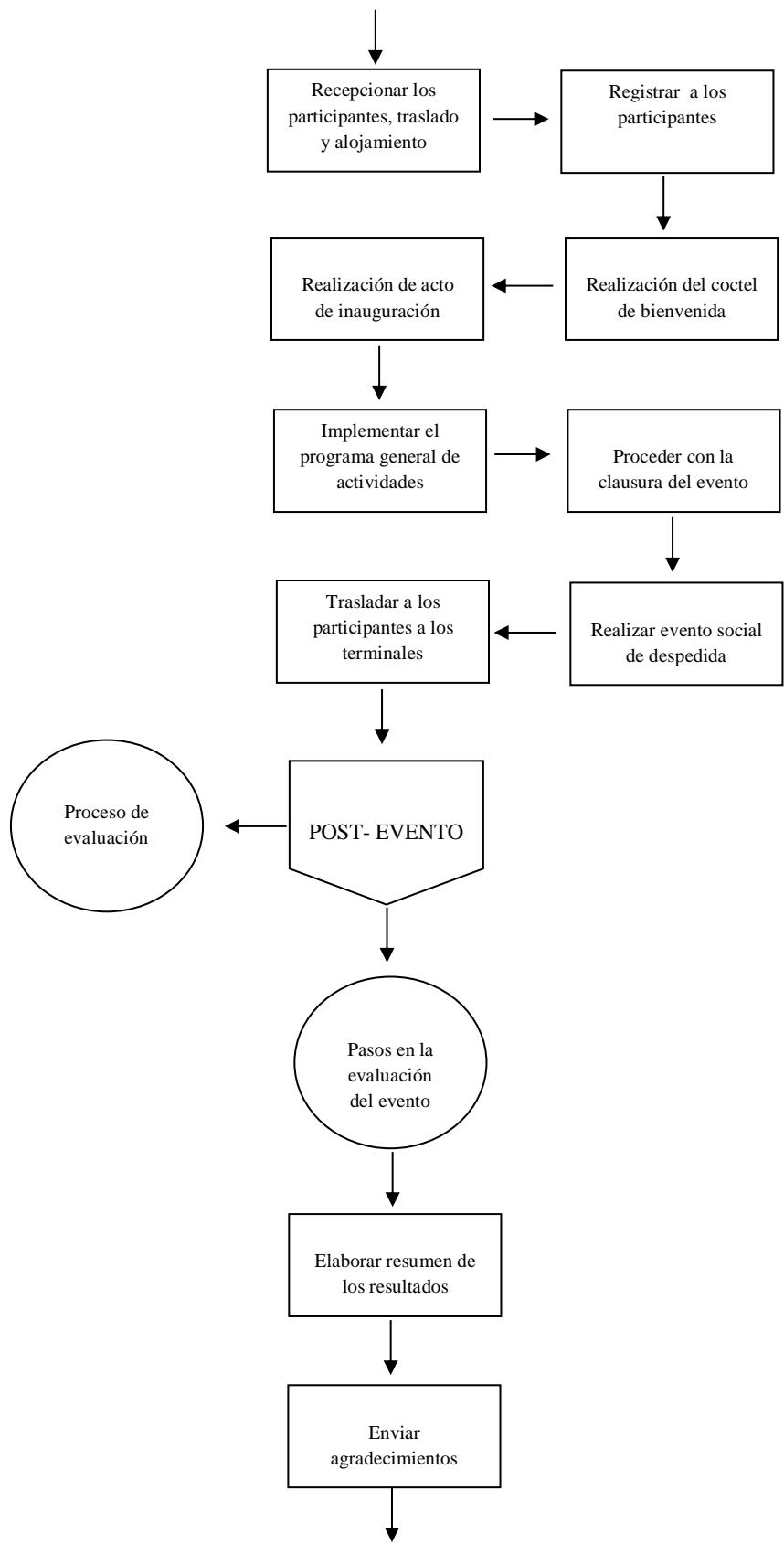
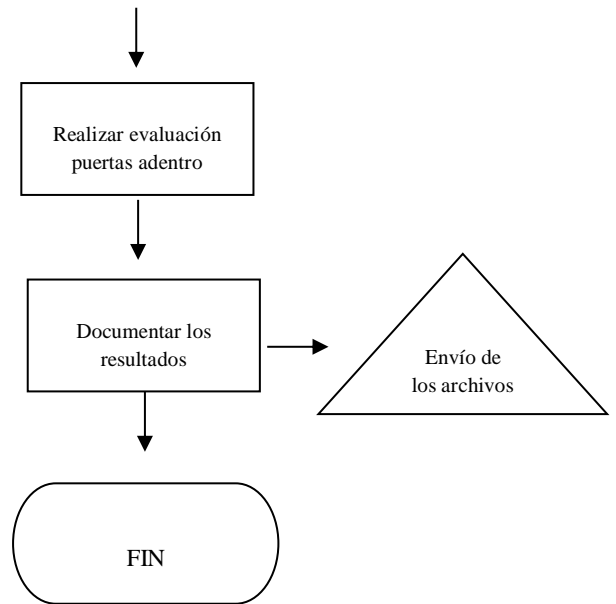
<i>FUNCION</i>	<i>SÍMBOLO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
Proceso		Representa una instrucción que debe ejecutarse. Operación.
Decisión		Elección: Representa una pregunta e indica el destino del flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
Preparación		Preparar: Acondicionar. Implica un proceso predefinido. Puede ser parte o un todo de otro sistema.
Documento		Indica lectura de algún documento. Casi siempre se refiere a un producto impreso.
Archivo		Implica guardar o almacenar documentos, productos, materiales u otros.
Extracción de archivo		Significa “sacar del archivo” o desalmacenar productos, materiales u otros.
Flechas		Representan flujo de información. Indican dirección que sigue el flujo en el sistema.
Conector Interno		Conexión con otro paso. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro de un mismo sistema, pero que por razones de diseño sea poco asequible.
Conector Externo		Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.
Terminal		Representa inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.

Diagrama de flujo propuesto:









Conclusiones:

Con la identificación de factores claves de éxito en la elaboración de eventos nacionales universitarios, encontrados a través de encuestas y entrevistas a los estamentos académico y estudiantil, se ha observado que se utilizó en todos algún tipo de pregunta en base a distintas nomenclaturas como grado de aprobación, insatisfacción, sensación general, valoración aplicando la escala de Likert y entrevistas de elaboración propia con distintas amplitudes de 1 a 5 en la aprobación de los servicios y de 1 a 3 en la importancia de los factores investigados.

Los criterios de valoración y los indicadores expuestos por el estudio de estos eventos han sido identificados mediante la caracterización de las experiencias de los últimos 2 años, constatando que existen demandas por parte de los asistentes entre las cuales se destacan la búsqueda de profesionalización a nivel organizativo de estos encuentros, mayores espacios de esparcimiento donde se generen redes de contacto importantes para los usuarios, una mayor participación de los alumnos como protagonistas de los mismos y, sobretodo, una mayor eficiencia en los procesos de comunicación y difusión. Asumiendo así, la importancia que tiene esta memoria como herramienta de seguimiento en los procesos de gestión y evaluación de eventos universitarios para la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción. Los criterios antes mencionados indican también que entre docentes y estudiantes en general la evaluación de aprobación e insatisfacción no son del todo independientes, más bien, ambas experiencias han servido para la elaboración del manual en cada una de las etapas y áreas investigadas.

Si bien la información relacionada al estudio es poco abordada y el producto generado es inédito en la Escuela, la experiencia de quién hace la investigación como gestor y colaborador de importantes eventos a nivel regional y nacional, facilitó los resultados del manual de procedimientos elaborado.

A través de los instrumentos de medición aplicados, es interesante remarcar que en la valoración global de los servicios entregados en este tipo de eventos, influyen

la temática, la fijación de fechas, los horarios de las actividades, las tecnologías, el apoyo audiovisual, los expositores y las condiciones adecuadas del espacio. Las preguntas que forman las encuestas y entrevistas, son similares entre sí, centrándose en la valoración de los servicios. Todas inciden en valorar la atención recibida por parte del personal de la organización y disponen de preguntas abiertas para solicitar la opinión y recomendaciones de mejora.

Muchos de los problemas de servicio ocasionados en el proceso de elaboración de eventos son causados por un procedimiento que no está establecido o que no ha sido desempeñado correctamente por algún grupo organizador.

Las encuestas y entrevistas realizadas demuestran que los asistentes consideran que un manual de procedimientos será una herramienta útil para mejorar la calidad en el servicio. Esta mejorará el desempeño de aquellas personas que quieran realizar un evento universitario, será una guía informativa valiosa y de fácil uso para los estudiantes en general.

El mejorar el desempeño de los organizadores de eventos de esta magnitud tendrá como resultado usuarios satisfechos que regresarán a los nuevos eventos que la escuela desarrolle a futuro, aumentando así la experiencia de los estudiantes como gestores y protagonistas.

Recomendaciones:

Para efectos del mejor uso del manual es importante que se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

La Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción, y quienes resulten organizadores de eventos, deben capacitar a los miembros de los comités en coordinación con los procedimientos indicados en este manual para obtener el beneficio máximo del trabajo.

El manual detalla todas las tareas de cada área involucrada enfocada desde el punto de vista de un coordinador general, es decir, se debe usar el manual desde el punto de vista del organizador de eventos, quién controlará que todo el proceso se dé de la manera adecuada.

Los resultados de aplicar el manual deben ser monitoreados. Se puede comprobar como mejora la calidad del servicio a través de las estadísticas manejadas por la organización del evento. También se puede monitorear como esta mejora en la calidad aumentará la cantidad de usuarios satisfechos que regresan para asistir y/o hacer nuevos eventos.

El manual debe ser actualizado cada dos años, a medida que se renuevan los procesos y aparecen nuevas tecnologías y metodologías. De igual manera, las actualizaciones deben ser revisadas con los comités de los eventos para evitar confusiones o errores.

Referencias:

- Armistead, C. G., & Clark, G. (1993). Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy. *Service Industries Journal*, 13(4), 221-239.
- Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. Atlas.
- Barroso Castro C. y Martín Armario, E. (1999). *Marketig Relacional*. Madrid: Ed.ESIC.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Oxford, England: Harcourt, Brace & World.
- Bonnie Farber Canziani, “Leveraging Customer Competency in Service Firms”. *International Journal of Service Industry Management*, 8, No. 1 (1997): 5-25.
- Bullen, C.V. (1995) “Re- examining productivity critical success factors”, *Information Systems Management* 12 (3):13-18.
- Castillo, E., Chesla, C. A., Echeverry, G., Tascón, E. C., Charry, M., Chicangana, J. A.,... & Pomar, D. M. (2005). Satisfacción de los familiares cuidadores con la atención en salud dada a adultos y niños con cáncer. *Colombia Médica*, 36(3).
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1996) “Winning business in product development: the critical success factors”, *Research Technology Management*, Julio-Agosto.
- Crosby, P. B. (1994). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad Quality is free. The art of making quality certain* (No. 658.562 C949E). Compañía Editorial Continental.
- Christopher Lovelock (identificado de forma anónima como Expert 6, Table II, p. 112) en Bo Edvardsson, Anders Gustafsson e Inger Roos, “Service Portraits in Service Research: A Critical Review”. *International Journal of Service Industry Management*, 16, No. 1 (2005): 107-121.
- Churchill, G.A. y Suprenant, C.(1982): "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal o/ Marketing Research*, No. 19.
- Dadashzadeh, M. (1989) “Teaching MIS Concepts to MBA students: a critical success factor approach”, *Journal of Information Systems Education*, 1: 4.
- Daft, D.R. (1988) “Management”, Dryden Press, Chicago.

- Daniel, D.R. (1961): “Management information crisis”, Harvard Business Review, 39, Septiembre Octubre, pp. 110-121.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Devashish Pujari, “Self-Service with a Smile: Self-Service Technology (SST) Encounters Among Canadian Business-to-Business”. International Journal of Service Industry Management, 15, No. 2 (2004): 200-219; Angus Laing, Gillian Hogg y Dan Winkelman, “The Impact of the Internet on Professional Relationships: The Case of Health Care”. The Service Industries Journal, 25 (julio, 2005): 675-688. Matthew L. Meuter, Amy Ostrom, Robert Roundtree y Mary Jo Bitner, “Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters”. Journal of Marketing, 64 (julio, 2000): 50-64; A. Parasuraman, Valarie Zeithaml y Arvind Malhotra, “E-SQUAL: A Multiple Item Scale for Assessing Electronic Service Quality”. Journal of Service Research, 7 (febrero, 2005): 213-233.
- E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960. Se trata de una modificación de la larga lista de ingredientes incluidos en el concepto de la mezcla de marketing, creada por el profesor Neil Borden en la Escuela de Negocios de Harvard, en la década de 1950. Borden adoptó la idea de un colega que describió el trabajo del gerente de marketing como un “mezclador de ingredientes”.
- Esteves, J. y Pastor, J. (2000) “Establishing the importance of ERP implementation critical success factors along ASAP methodology processes”, International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS), 1, Portugal, pp. 182-187.
- Evert Gummesson (cita de una fuente desconocida), “Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing”. Journal of Consumer Services, no. 1 (verano, 1987): 19-22.
- Evert Gummesson, “The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships”. Long Range Planning, 4 (1987). Vea también Christian Grönroos, Service Management and Marketing, 2a. ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2001; y Evert Gummesson, Total Relationship Marketing, 2a. ed. Oxford, UK: Butterworth Heinemann, 2002.

- Facultades Universidad del Bío-Bío, Concepción: Universidad del Bío-Bío, Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/w/#Facultades>.
- Flanagan, Johnston y Talbot, “Customer Confidence” (2005).
- Fridolín Mbarga, X. (1995) “Factores clave de éxito del sector Industrial hotelero”, Secretaria General de Turismo de España, Madrid.
- G. Lynn Shostack, “Breaking Free from Product Marketing”. *Journal of Marketing*, 41 (abril, 1977): 73-80.
- Gadotti dos Anjos, S. J., & Stock, L. T. (2009). Logística integrada de eventos: El caso del Festival de Danza de Joinville (SC)-Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(3), 302-317.
- Ganga, G. M. D., da Silva, A. L., Buosi, T., & Musetti, M. A. (2003). Medindo o desempenho logístico: a perspectiva do nível de serviço logístico. *X SIMPEP*.
- Gary Stix, “Real Time”. *Scientific American* (septiembre, 2002): 36-39.
- Gazzera, M. A. (2005). Ventajas competitivas: Una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresas aéreas. Caso Patagonia-Argentina. *Economic Analysis Working Papers (2002-2010)*. *Atlantic Review of Economics (2011-2016)*, 4, 1-33.
- Ghemawat, P. (1991) “Commitment: The dynamic of strategy”, Free Press, New York.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Grung, J. E.; HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, p. 236.
- Hardaker, M. y Ward, B. J. (1987) “Getting things done”, *Harvard Business Review*, 65: 112-120.
- Heene, A. y Sanchez, R. (1997) “Competence based strategic management”, Wiley, London.
- Hofer, C.W. y Schendel, D. (1978) “Strategy formulation: analytical concepts”, St. Paul, West.

- Hunt, H. K. (Ed.). (1977). *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (No. 77-103). Marketing Science Institute.
- Ingeniería Comercial. Concepción: Universidad del Bío-Bío, Recuperado de http://ubiobio.cl/admision/Sede_Concepcion/19/
- Irvin, R. O. C. K. (1985). *La percepción*. Barcelona, ES, Prensa científica. ISBN 8475930190.
- James C. Anderson, James C. Narus y Wouter van Russom, “Customer Value Propositions in Business Markets”. *Harvard Business Review*, 84 (marzo, 2006): 1-4.
- Jarrar, Y. F., & Zairi, M. (2000). Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey. *Benchmarking: An International Journal*, 7(4), 239-246.
- Jenster, P. (1987) “Using critical success factors in planning”, *Long Range Planning*, 20(4): 102-109.
- John M. Rathmell, “What Is Meant by Services?” *Journal of Marketing*, 30 (octubre, 1966): 32-36.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2002) “Exploring corporate strategy”, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1999) “Exploring corporate strategy”, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership*.
- Juran, J. M. (1993). *La función de la calidad. Manual de Control de la Calidad. Sección, 2*.
- Kikinis, D., Dornier, P., & Seiler, W. J. (1998). *U.S. Patent No. 5,835,732*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2006). *El marketing de servicios profesionales. Editorial Paidós*.
- Kotler, Philip (2001). *Dirección de marketing*. México, Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Essentials of marketing*. Cengage Learning.
- Lancioni, R., Forman, H., & Smith, M. (2001). Logistics programs in universities: stovepipe vs cross disciplinary. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(1), 53-64.

- Lane, K., & Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. *Duodécima Edición, Editorial Pearson*.
- Leidecker, J.K. y Bruno, A.V. (1984) “Identifying and using critical success factors”, *Long Range Planning* 17 (1): 15-21.
- Lovelock, C. H., Staines, G. M., & Dorfsman, I. (1997). *Mercadotecnia de servicios*.
- Lynch, R. (2003) “Corporate Strategy”, Prentice Hall, London.
- Mary Jo Bitner, “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”. *Journal of Marketing*, 56 (abril, 1992): 57-71.
- Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom y Stephen W, Brown, “Choosing Among Alternative Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self Service Technologies”. *Journal of Marketing*, 69 (abril, 2005): 61-84.
- Michael D. Hartline y O.C. Ferrell, “The Management of Customer Contact Service Employees”. *Journal of Marketing*, 60, No. 4 (octubre, 1996): 52-70.
- Miller, John A. (1977), “Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurements” en *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, H. Keith Hunt, ed. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 72-91p.
- Mintzberg, H. (1994) “The rise and fall of strategic planning”, Mac Millan, New York.
- Naghi Namakforoosh, M. (2005). *Metología de la investigación*. Mexico: Limusa.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 73(3), 311-336.
- Otero Alvarado, M^a Teresa (2000). *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*, Sevilla: Ed. Mergablum, p. 350-361.
- Otero Alvarado, M^a Teresa (2005). «Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo». En: CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional. Teoría y estudios*. Málaga: Ed. Clave, p. 124-131.
- P.K. Mills y D.J. Moberg, “Perspectives on the Technology of Service Operations”. *Academy of Management Review*, 7, No. 3, (1982): 467-478. Para revisar investigaciones recientes sobre este tema, vea Karthik Namasivayam, “The Consumer as Transient Employee: Consumer Satisfaction Through the Lens of Job-Performance Models”. *International Journal of Service Industry Management*, 14, No. 4 (2004): 420-435; An-

Tien Hsieh, Chang-Hua Yen y Ko-Chien Chin, “Participative Customers as Partial Employees and Service Provider Workload”. *International Journal of Service Industry Management*, 15, No. 2 (2004): 187-200.

- Parasuraman A., Valerie Zeithaml, Leonard Berry, 1985. “A conceptual model of Service Quality and its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 14-50p.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L. 1988. ”SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. *Journal of Retailing*, Vol. 64, N°1, 12 – 40p.
- Pearce, J.A. y Robinson, R.B. (1991) “Strategic management: Formulation, implementation and control”, Irwin, Homewood.
- Philip J. Coelho y Chris Easingwood, “Multiple Channel Systems in Services: Pros, Cons, and Issues”. *The Service Industries Journal*, 24 (septiembre, 2004): 1-30.
- Pollalis, Y. y Grant, J.H. (1994) “Information resource and corporate strategy development”, *Information Strategy: the executive’s Journal*, 11 (1): 12-17.
- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones* (No. 338.6048 P847s). Bilbao, ES: Ed. Deusto.
- Pride, W. M. Ferrell, O. C. (1985). *Marketing: Basic concepts and decisions*.
- Rathmell, John M. *Marketing in the service sector*, Cambridge Massachusetts, Winthrop Publishers, Inc., 1974.
- Rockart, J.F. (1979) “Chief executives define their own data needs”, *Harvard Business Review* 57: 81-92.
- Rodrigues, María Magdalena Erica Mischan. “Mercado de servicios públicos”, *Revista Mercado Global*, No. 54, pp.50 a 58, mayo/junio, 1983.
- Romero, G & Romero, J. (2006, septiembre). Satisfacción de clientes externos de las empresas aseguradoras en el municipio Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 12, pp.563-580.
- Rubio, S., Chamorro, A., & Miranda, F. J. (2008). Characteristics of the research on reverse logistics (1995–2005). *International journal of production research*, 46(4), 1099-1120.
- Ruschmann, D. (1995). Turismo ecológico no Brasil-dificuldades para sua caracterização. *São Paulo: ECA/USP*.

- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia internacional* (No. 382 S8).
- Setó, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. *Madrid: esic Editorial*.
- Setó, P. (2004). De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente. Madrid: Esic Editorial.
- Shirvastava, P. (1994) “Strategic management concepts and practice”, South Western, Cincinnati.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1994). *Fundamentals of marketing*. McGraw-Hill College.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2002) “Administración estratégica”, Mc Graw Hill, Mexico.
- Universidad del Bío-Bío. (2019). Extracto de informe de auto evaluación Institucional. Concepción, pp. 11. Visión y misión Universidad del Bío-Bío. Concepción: Universidad del Bío-Bío, Recuperado de http://www.ubiobio.cl/w/#Vision_y_Mision.
- W. Earl Sasser, R. Paul Olsen y D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*. Boston: Allyn & Bacon, 1978.
- William R. George y Leonard L. Berry, “Guidelines for the Advertising of Services”. *Business Horizons* (julioagosto, 1981): 52-56; Banwari Mittal, “The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility”. *Journal of Service Research*, 2 (agosto, 1999): 98-116; Banwari Mittal y Julie Baker, “Advertising Strategies for Hospitality Services”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (abril, 2002): 51-63.
- William R. Trumble y Angus Stevenson (eds.) *Shorter Oxford English Dictionary*, 5a. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2002: 2768.
- Wood Jr, T. (2004). Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (33).
- Wright, P., Kroll, M.J. & Parnell, J. (1996) “Strategic management concepts and case”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Zeithaml V, y Bitner M. (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Zeithaml V, y Bitner M. (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: Mc Graw Hill.

Anexo N°1: Encuesta F.C.D.E. Estudiantes Universitarios

ENCUESTA F.C.D.E. EVENTOS NACIONALES UNIVERSITARIOS		FECHA:
OBJETIVO: Indagar sobre el desempeño del Evento que ha asistido para el diseño de un manual para la organización de eventos nacionales universitarios de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción referido a los factores claves de éxito.		
Nombre del evento a que asistió:		
Género:	Edad:	Año de ingreso a la carrera :
Nombre del(la) encuestado(a):		
PRIMERA PARTE: PRE-EVENTO		
Pensando en el(los) último(s) congresos de la Escuela de Ingeniería Comercial que ha asistido, asigne una calificación de 1 a 5 a los siguientes aspectos:		
5: Altamente positivo 4: Positivo 3: Neutro 2: Negativo 1: Altamente Negativo		
1. PROCESO DE DIVULGACIÓN DEL EVENTO		
1. ¿Cómo califica el proceso de divulgación previa al evento?		
¿Por qué?:		
2. ¿Cómo califica el tiempo de divulgación del evento?		
¿Por qué?:		
3. ¿Cómo califica la información y el material utilizados en la difusión del evento?:		
¿Por qué?:		
2. PROCESO DE INSCRIPCIÓN DEL EVENTO		
1. ¿Cómo califica el proceso de inscripción del evento?		
¿Por qué?:		
2. ¿Cómo califica el trato con los representantes de la organización en el proceso de inscripción?		
¿Por qué?:		
3. ¿Cómo califica la calidad de la información por parte de la organización en el proceso de inscripción?		
¿Por qué?:		
4. ¿Cómo califica la seguridad en la ratificación de la inscripción?		
¿Por qué?:		
SEGUNDA PARTE: EVENTO		
3. PROCESO DE ACREDITACIÓN DEL EVENTO		
1. ¿Cómo califica el proceso de acreditación del evento?		
¿Por qué?:		
2. ¿Cómo califica la rapidez de atención dentro del proceso de acreditación del evento?		
¿Por qué?:		

3. ¿Cómo califica el horario del evento?	
¿Por qué?:	
4. ¿Cómo califica la metodología utilizada para el proceso de acreditación del evento?	
¿Por qué?:	
5. ¿Cómo califica el personal en contacto de la organización en la acreditación del evento?	
¿Por qué?:	
6. ¿Cómo califica los elementos promocionales del evento entregado en la acreditación?	
¿Por qué?:	
7. ¿Cómo califica la temática del evento?:	
¿Por qué?:	
4. DESARROLLO DEL EVENTO	
1. ¿Cómo califica el desarrollo del evento?	
¿Por qué?:	
2. ¿Cómo califica a los expositores del evento?	
¿Por qué?:	
3. ¿Cómo califica la duración del evento?	
¿Por qué?:	
4. ¿Cómo califica la distribución del tiempo en las distintas partes del evento?	
¿Por qué?:	
5. ¿Cómo califica el cumplimiento del horario de las conferencias?	
¿Por qué?:	
6. ¿Cómo califica la dinámica del evento?	
¿Por qué?:	
7. ¿Cómo califica el personal en contacto dentro del proceso de conferencias?	
¿Por qué?:	
8. ¿Cómo califica la pertinencia y relevancia de las charlas en el proceso de conferencias?	
¿Por qué?:	
9. ¿Cómo califica la participación e interacción con los asistentes en el proceso de conferencias?	
¿Por qué?:	
10. ¿Cómo califica el uso de las redes sociales por parte de la organización en el proceso de conferencias?	
¿Por qué?:	

11. ¿Cómo califica el apoyo audiovisual en el proceso de conferencias?	
¿Por qué?:	
12. ¿Cómo califica las instalaciones para las conferencias?	
¿Por qué?:	
13. ¿Cómo califica el proceso de talleres y cursos del evento?	
¿Por qué?:	
14. ¿Cómo califica la relevancia y funcionamiento adecuado de los talleres y cursos del evento?	
¿Por qué?:	
15. ¿Cómo califica a los profesionales encargados de liderar los talleres y cursos del evento?	
¿Por qué?:	
16. ¿Cómo califica al personal de la organización dentro de los talleres y cursos del evento?	
¿Por qué?:	
5. SERVICIOS PARA LOS ASISTENTES	
1. ¿Cómo califica el tipo de certificación del evento?	
¿Por qué?:	
2. ¿Cómo califica la alimentación del evento?	
¿Por qué?:	
3. ¿Cómo califica el hospedaje para los asistentes del evento?	
¿Por qué?:	
4. ¿Cómo califica la atención por parte de la organización del evento?	
¿Por qué?:	
6. ACTIVIDADES DE ESPACIMIENTO PARA LOS ASISTENTES	
1. ¿Cómo califica las actividades de esparcimiento del evento?	
¿Por qué?:	
2. ¿Cómo califica el nivel de relevancia de éste tipo de actividades de esparcimiento en éste tipo de eventos?	
¿Por qué?:	
TERCERA PARTE: POST EVENTO	
7. POST EVENTO	
1. ¿El evento cumplió con sus expectativas?	
¿Por qué?:	
2. ¿El evento cumplió con el material e información que ofertó desde el principio?	
¿Por qué?:	

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:

Anexo N°2: Entrevista F.C.D.E. Docentes Universitarios

Entrevista a docentes de F.C.D.E. de Eventos Nacionales Universitarios

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre el desempeño del evento que ha asistido a fin de diseñar un manual de procedimientos para la organización de eventos nacionales universitarios de la Universidad del Bío-Bío, sede Concepción, referido a los factores claves de éxito.

Nombre del (la) docente: _____

Departamento: _____

Evento al que asistió: _____

Según su experiencia con los eventos nacionales universitarios de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío, sede concepción responda:

- 1) De los siguientes factores en la elaboración de un evento nacional universitario para la Escuela de Ingeniería comercial, nombre los 3 más cruciales para el éxito de un encuentro de este tipo, explicando el fundamento de su elección:

- Comunicación y Difusión.
- Proceso de inscripción.
- Proceso de acreditación.
- Temática del evento.
- Desarrollo y dinámica del evento.
- Expositores y/o conferencistas.
- Elección de lugar y duración.
- Uso de redes sociales y material audiovisual.
- Participación de los asistentes.
- Talleres y Cursos.
- Atención de la organización.
- Alimentación y Hospedaje.
- Actividades de esparcimiento.
- Otro.

2) De los siguientes factores en la elaboración de un evento nacional universitario para la Escuela de Ingeniería Comercial, nombre los 3 que implican mayor insatisfacción para los asistentes de un encuentro de este tipo, explicando su elección:

- Comunicación y Difusión.
- Proceso de Inscripción.
- Proceso de Acreditación.
- Temática del evento.
- Desarrollo y dinámica del evento.
- Expositores y/o conferencistas.
- Elección de lugar y duración.
- Uso de redes sociales y material audiovisual.
- Participación de los asistentes.
- Talleres y Cursos.
- Atención de la organización.

- Alimentación y Hospedaje.
- Actividades de esparcimiento.
- Otro.

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:

