



Factores que crean una ventaja competitiva: consonancias y diferencias entre gestores y estudiantes de instituciones educativas

Factors that create a competitive advantage: consonances and differences between managers and students of educational institutions

Evadio Pereira Filho^{1*}, Miguel Eduardo Moreno Añez²,
Danilo Cortez Gomes³, Marcel Lima Ribeiro Dant²

¹*Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Paraíba, Brasil*

²*Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Brasil*

³*Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Rio Grande do Norte, Brasil*

Recibido el 17 de julio de 2017; aceptado el 23 de abril de 2018

Disponible en Internet el: 4 de diciembre de 2018

Resumen

La intensa competición que vive la industria de la enseñanza, exige que la gestión entienda cuáles son los factores críticos de calidad de servicio. Y conocer los deseos de consumidores es una de las condiciones para ofrecer un excelente servicio. Así, el presente artículo evaluó si las prioridades de mejora deseadas por estudiantes convergieron con aquellas de los gestores. Fue utilizado dos cuestionarios, desarrollados a partir de la matriz de posicionamiento competitivo y de la vista basada en recursos. El primer capturó expectativas y percepciones de rendimiento de los estudiantes en relación a 22 atributos. El otro detuvo los juicios de administradores sobre el valor, rareza, imitación y organización. Fueron interrogados estudiantes y coordinadores de cursos del área de informática de dos instituciones de enseñanza. Además, se desarrollaron comparativos entre las percepciones de los dos grupos. Los resultados revelaron que existe una falta de alineación entre prioridades de mejora conferidas por estudiantes y gestores. Para el atributo cualificación de los maestros, por ejemplo, el grupo de estudiantes del IFRN y IFPB lo ponen en niveles diferentes: mayor debilidad y mayor fuerza competitiva, respectivamente. Aunque los gestores de las dos instituciones de enseñanza consideren ese aspecto como ventaja temporal, acciones dirigidas a la

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: evadio.filho@gmail.com (E. Pereira Filho)

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

capacitación docente deben ser priorizadas con mayor intensidad por la gestión del IFRN. Por lo tanto, la gestión tiene que entender mejor las demandas de mejoras de los clientes, eliminando las deficiencias en la prestación de servicios.

Código JEL: M1, I21, M19

Palabras clave: Estrategias; Instituciones de enseñanza; Demandas de mejoras

Abstract

The intense competition that lives the education industry, requires that management to understand the critical factors of service quality. Knowledge about the desires of consumers is one of the conditions to offer an excellent service. Thus, this article evaluated whether the improvement priorities desired by students converged with those of the managers. Two questionnaires were used, developed from the matrix of competitive positioning and resource-based view. The first captured expectations and perceptions of student in relation to 22 attributes. The other captured judgments of administrators about value, rarity, imitation and organization. Students and coordinators of courses in the computer science area of two educational institutions were questioned. In addition, comparisons were developed between perceptions of the two groups. The results revealed that there is a lack of alignment between improvement priorities conferred by students and managers. For the attribute qualification of teacher team, for example, groups of students of IFRN and IFPB put it at different levels: greater weakness and greater competitive strength, respectively. Although the managers of the two educational institutions consider this aspect as a temporary advantage, actions aimed at teacher training must be prioritized with greater intensity by the management of the IFRN. Therefore, management has to better understand the demands of customer improvements, eliminating deficiencies in the provision of services.

JEL code: M1, I21, M19

Keywords: Strategies; Educational institutions; Requests for improvements

Introducción

La industria de servicios es el protagonista de la economía mundial (Cronin y Taylor, 1992; Brady, Cronin y Brand, 2002). En Brasil, entre 2003 y 2013, tuvo un aumento de 33.9% en la cantidad de empresas cuyas actividades principales fue el de servicios, alcanzando el orden de 1.2 millón. En este período, el segmento cuadruplicó su beneficio neto, alcanzando R\$ 1.3 trillón; y empleó 12.5 millones de personas - el doble en comparación con 2003 (IBGE, 2013). En 2013, el sector representó 69.4% del valor agregado al PIB brasileño (MDIC, 2016). En este campo, se encuentra a la educación como uno de los servicios que se ofrecen a la sociedad y que debe ser realizado por el Estado con garantía de estándares mínimos de calidad.

El segmento de la educación há ampliado su oferta (Butt y Rehman, 2010). El contingente de escuelas secundarias, en Brasil, creció aproximadamente 9.3% en el período 2008-2014. Saltó de 25 389 a 27 743 establecimientos, de los cuales más de 19 000 son públicos. En cuanto al número de matrículas, fueron realizadas 8,3 millones en la escuela secundaria en 2014. De esa cuota, alrededor de 7.2 millones fueron ejecutados en los establecimientos públicos, y el resto en particular. En ese año, las instituciones de formación profesional llegaron al nivel de 1.78 millón de matrículas. Esto representa un crecimiento de 89.2% en comparación con 2008 (INEP, 2015).

Las estadísticas muestran que el segmento de la educación tiene una fuerte competencia y igual a cualquier otra industria (Souza *et al.*, 2014). Sin embargo, la proporción que se extiende la oferta, los alumnos se vuelven más exigentes en relación a los servicios recibidos ya que son vistos como los beneficiarios reales del acto (Lovelock y Wrigth, 2006). Como consecuencia, insatisfacción con los servicios ofrecidos puede conducir a cambio de institución educativa o abandono de la vida académica. Por lo tanto, han potenciado el escenario preocupante de la evasión en las escuelas brasileñas. En 2010, la tasa de abandono en Brasil alcanzó 10,3%. Las regiones Norte y Nordeste son aquellas que más han contribuido con esta situación, cuyas tasas fueron 14.7% y 14.2%, respectivamente. Además, niveles educativos que integran la escuela secundaria del sistema público destacaron (IBGE, 2016).

Por consiguiente, para sobrevivir en un mercado competitivo las organizaciones deben invertir más en la calidad del servicio como estrategia de diferenciación (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2005; Ramos, 2015). En ese contexto, Ramseook-Munhurrun y Nundlall (2013) y Ashraf, Osman y Ratan (2016) dijeron que la búsqueda de la excelencia en el ámbito educativo va en aumento y despierta como una de las principales preocupaciones de los administradores del área. Para Falchione (2013), las instituciones de enseñanza no deben limitarse a ofrecer a los estudiantes sólo lo básico. Debe encantarlos con la implementación de mejoras en relación a calidad de la educación (Falchione, 2013). Calidad que está simbolizada por la disonancia entre las expectativas del cliente y su percepción de rendimiento del servicio recibido (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1985).

Para guiar el desarrollo de estrategias y construir una ventaja competitiva, Stock e Lambert (2001) crearon un framework, titulado Matriz de Posicionamiento Competitivo. Esta herramienta muestra cuales dimensiones del servicio deben ser mejoradas. Para los autores, no es consistente la empresa tener un rendimiento inferior a sus competidores en atributos que son extremadamente importantes para sus clientes, ya que eso posiblemente provocará la pérdida de negocios. Tampoco, tener alto rendimiento en atributos poco valorados porque ocurrirá desperdicio de recursos (Stock y Lambert, 2001).

Pero, implementación de una estrategia de calidad no está condicionada sólo a conocer las prioridades/deseos de los consumidores y el rendimiento de la organización en relación a los competidores. Para construir planes que permiten cambiar la situación de una compañía a otra deseada, los gerentes incorporan sus valores y preferencias. Así, la subjetividad es un elemento inherente al proceso de formulación de estrategias (Mintzberg, 1994).

Por lo tanto, ¿cuáles elementos los tomadores de decisiones consideran para desarrollar estrategias de negocio? De acuerdo con el enfoque RBV (*Resource Based View*), los recursos de la organización son relevantes, porque a través de ellos se puede lograr una ventaja competitiva. De ese modo, es una condición indispensable que los gerentes entiendan los recursos como valiosos, raros, difíciles de imitar y totalmente explotados por la empresa (modelo VRIO). Recursos que están representados por atributos del servicio (Seddon, 2014). Además, sólo al satisfacer estos cuatro requisitos es que la ventaja competitiva se convertirá sostenible (Barney y Hesterly, 2007).

En vista de lo anterior, una cuestión clave guía esta investigación: ¿los atributos de servicios que, en opinión de los clientes, deben ser los objetivos de mejora; son percibidos por los administradores como los recursos capaces de generar ventajas competitivas? El objetivo es evaluar si, para un determinado recurso (atributo), las prioridades de mejora del cliente se alinean, o no, con los juicios que los gerentes hacen sobre la contribución del atributo para crear ventaja competitiva.

Fundamentación teórica

En la industria de servicios, la calidad proporciona el alcance de ventajas competitivas (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2005; Eberle, 2009; Dos Santos, 2014; Ramos, 2015; Ali et al., 2016). Según Grönroos (1984), la conformidad entre lo que el cliente espera recibir (expectativas) y lo que en realidad fue recibido (rendimiento percibido) simboliza la calidad del servicio. Por tanto, los gerentes necesitan entender las discrepancias entre los servicios esperado y recibido. Esto evitará que las malas decisiones, la ineficiencia operativa (uso inadecuado de los recursos) y la resultante insatisfacción de clientes (Grönroos, 1984).

No obstante, aspectos de la intangibilidad y heterogeneidad que rodean el concepto de servicio, también alimentan la incertidumbre del consumidor (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Por eso, la evaluación de calidad del servicio pasa por la delimitación de atributos operativos que mejor representan el contexto investigado. En el campo de calidad de los servicios educativos, varios estudios apuntan en esta dirección (Ramseook-Munhurrun y Nundlall, 2013; Milan, Corso y Eberle, 2013; Dos Santos, 2014; Ashraf, Osman y Ratan, 2016; Ali et al., 2016).

Estudios empíricos sobre gestión de la calidad en instituciones de educación

La educación carece de la adopción de herramientas capaces de controlar la calidad y la satisfacción de clientes (Ramseook-Munhurrun y Nundlall, 2013; Ali et al., 2016). Hay una gama más amplia de estudios que tienen por objeto contribuir con esta brecha académica y enumeran atributos que reproducen los servicios educativos. Deshields Jr., Kara y Kaynak (2005) evaluaron el nivel de satisfacción de 160 académicos de cursos del área de gestión de una universidad estadounidense. Encontraron que los conocimientos técnicos de los maestros es uno de los elementos que más influían la variable satisfacción. En esta misma línea de pensamiento, Navarro, Iglesias y Torres (2005), en una encuesta con 369 universitarios españoles reconocieron que el equipo de profesores agregado a los métodos de enseñanza y el coordinador del curso son factores que actúan sobre la satisfacción del alumno.

Butt e Rehman (2010) e Alcántara et al. (2012) también ratificaron el resultado de Deshields Jr., Kara y Kaynak (2005). Concluyeron que la experiencia profesional, la actitud y la competencia de los profesores fueron los elementos que merecieron una mayor atención por parte de los gestores de Pakistán (Butt y Rehman, 2010; Alcántara et al., 2012). Ramos (2015), por otra parte, realzó que la responsividad de los empleados fue uno de los puntos que generaron mayor insatisfacción de los estudiantes en relación a los servicios prestados por escuelas privadas en el suroeste de Brasil.

Ya Mostafa (2007), en el contexto de una universidad egipcia, se dio cuenta de la inconsistencia de las cinco dimensiones propuestas por SERVQUAL. Observaron que la generalización del instrumento no es sólida, debido a que sólo aparecieron tres dimensiones: registros y tasas, funcionarios y entorno físico. En esa perspectiva, Eberle (2009) había identificado los atributos y las dimensiones de calidad de los servicios ofrecidos por una institución de educación superior de Caxias del Sul/RS. Se escucharon 521 estudiantes de post graduación *lato sensu*. En el procesamiento de los datos, se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio. Como resultado principal, surgieron seis factores que explican 63.32% de la varianza de los datos, que son: maestros/método de enseñanza, estructura, imagen, planificación y desarrollo del curso, entorno de enseñanza y relación costo-beneficio.

Milan, Corso y Eberle (2013) replicaron este estudio con 605 alumnos del curso de Administración. Aparecieron 10 dimensiones de calidad, entre los cuales, limpieza, atención al estudiante, conveniencia/integración y aparcamiento/reprografía representaron nuevos elementos (Milan, Corso y Eberle, 2013). A pesar de la diversidad de dimensiones, la tesis de multidimensionalidad de calidad se mantuvo (Cardona y Bravo, 2012; Alcântara *et al.*, 2012; Annamdevula y Shekhar, 2012; Ramseook-Munhurrun y Nundlall, 2013; Ashraf, Osman y Ratan, 2016).

Vergara y Quesada (2011) investigaron en una universidad de Colombia la relación entre calidad del servicio académico y las siguientes variables: valor percibido por el estudiante, satisfacción, intenciones de recompra y intención de recomendar la institución. Para este fin, una adaptación de SERVQUAL, con 21 componentes, se aplicó a 178 estudiantes. Llegaron a la conclusión de que la calidad del servicio es un antecedente del valor percibido por el estudiante y de la satisfacción, así como, la última es un antecedente de las futuras intenciones de compra y de recomendación de la institución educativa (Vergara y Quesada, 2011).

Parte de las contribuciones de Vergara y Quesada (2011) fueron corroborados por Nyagowaa, Ocholla y Mutula (2013) y Ali *et al.* (2016). Estos académicos argumentaron que la calidad del servicio prestado por instituciones educativas contribuyen significativamente con la satisfacción del alumnado. De forma complementaria, informaron que la imagen y la lealtad son elementos consecuentes de la calidad percibida (Nyagowaa, Ocholla y Mutula, 2013; Ali *et al.*, 2016).

Campos, Martins y Neto (2011) habían interrogado si los estudiantes de diferentes cursos de una institución de enseñanza superior privada en el Río Grande del Norte tenían diferentes expectativas y percepciones de rendimiento de los servicios prestados. Fueron entrevistados 650 sujetos. Encontraron que hay pocos puntos de intersección entre las brechas de calidad percibida por los estudiantes de Administración y Contabilidad (Campos, Martins y Neto, 2011). En un estudio similar, Dos Santos (2014) aplicó un enfoque longitudinal. Para los 33 atributos investigados, se hizo evidente que, con el tiempo, las expectativas de los universitarios crecieron y su percepción del servicio recibido redujeron. A pesar de las brechas de calidad observadas, algunos atributos necesitan ser mejorados con mayor urgencia. Entre esta lista, se incluyen: la disponibilidad de acceso a internet, limpieza de aulas, baños y pasillos, estacionamiento y seguridad interna (Dos Santos, 2014).

Annamdevula y Shekhar (2012) desarrollaron una escala, llamada *Higher Education Service Quality* – HiEdQUAL, compuesta por 27 elementos y diseñada para medir la calidad del servicio educativo. Mediante la recopilación de datos de 358 estudiantes de una universidad de India, observaron que el instrumento era fiable (α de Cronbach de 0,905). Con el respaldo en una de las críticas del SERVQUAL - no hay un conjunto genérico de dimensiones que determinan la calidad del servicio -, otros investigadores (Ramseook-Munhurrun y Nundlall, 2013; Souza *et al.*, 2014; Duarte y Piratelli, 2015) también validaron herramientas específicas capaces de evaluar la calidad en los contextos educativos.

La Figura 1 ilustra los veintidós estudios empíricos que sirvieron como fuentes para identificar los atributos clave que describen los servicios académicos.

Tabla 1.

Inventario de estudios empíricos que contienen atributos del servicio educativo.

Autor/Año	País	A*	Autor/Año	País	A*
Deshields Jr., Kara y Kaynak (2005)	EUA	160	Cardona y Bravo (2012)	Colombia	1802
Navarro, Iglesias y Torres (2005)	España	369	Nyagowaa, Ocholla y Mutula (2013)	Kenia	1418
Abdullah (2006)	Malasia	409	Milan, Corso y Eberle (2013)	Brasil	605
Mostafa (2007)	Egipto	508	Ramseook-Munhurrun y Nundlall (2013)	Mauricio	377
Eberle (2009)	Brasil	521	Dos Santos (2014)	Brasil	267
Brochado (2009)	Portugal	360	Souza et al. (2014)	Brasil	479
Butt y Rehman (2010)	Pakistán	350	Duarte e Piratelli (2015)	Brasil	356
Vergara y Quesada (2011)	Colombia	178	Lankara y Ye (2015)	Myanmar	135
Campos, Martins y Neto (2011)	Brasil	650	Ramos (2015)	Brasil	500
Alcántara et al. (2012)	Brasil	139	Ali et al. (2016)	Malasia	241
Annamdevula y Shekhar (2012)	India	358	Ashraf, Osman y Ratan (2016)	Bangladesh	234

Legenda: (A*) tamaño de la muestra para cada estudio. Fuente: Elaborada por los autores.

Matriz de Posicionamiento Competitivo

La matriz de posicionamiento competitivo traza un diagnóstico sobre cuales elementos de organización agregan mayor valor a los consumidores, proporcionando una ventaja en relación a la competencia. El instrumento relaciona el rendimiento de compañía ante los otros competidores (rendimiento relativo) y la importancia atribuida por los clientes al atributo (Stock y Lambert, 2001). Para los fines de obtener el rendimiento relativo, calcula las diferencias entre evaluaciones de desempeño de una empresa y su principal competidor. Del cruce, surgen nueve cuadrantes entre los que se destacan aquellas nombrado “mayor fuerza” y “mayor debilidad”, como se muestra en Figura 2.

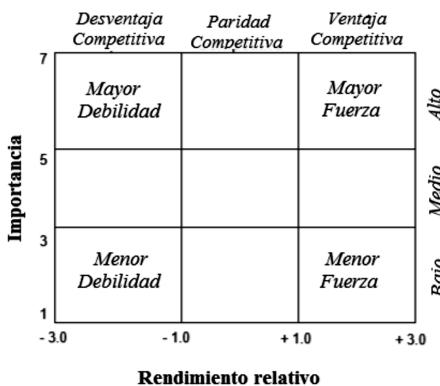


Figura 1. Matriz de posicionamiento competitivo.

Fuente: Stock y Lambert (2001).

Si los atributos están situados en territorio “mayor fuerza”, la empresa deberá implementar actividades de marketing que los destaque, porque son aspectos muy valorados por los clientes y donde el rendimiento de la organización supera las prácticas de los rivales. Por otra parte, los elementos posicionados en “mayor debilidad” deben mejorarse con urgencia. Comprenden atributos de gran importancia, pero en la industria hay otras empresas que ejecutan de manera más eficiente y efectiva que la forma de organización analizada (Stock y Lambert, 2001).

Vista Basada en Recursos

La influencia de los recursos sobre el desempeño de la organización fue una idea que ha ganado notoriedad con la teoría Resource Based View (RBV). Entre sus principios, predicó que un paquete de atributo puede proporcionar a la empresa una posición ventajosa frente al mercado competitivo. Pero, este diferencial sólo se sostiene, en el tiempo, si en cada recurso se conserva el carácter valioso, escaso y imitabilidad sumado a capacidad de explotarlo de una manera organizada (enfoque VRIO, vea Figura 3). Rareza y valor, por ejemplo, son necesarias, pero no suficientes para lograr una ventaja competitiva sostenible. La satisfacción simultánea de estas cuatro características es que conduce un determinado recurso a ser percibido como un activo estratégico para la compañía (Barney y Hesterly, 2007; Wu, 2010; Sanches y Machado, 2014). Este concepto forma la corriente estructural, que presupone un comportamiento estático del segmento. Además, Sanches y Machado (2014) reportaron que el modelo VRIO permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 2

Vista basada en recursos – VRIO.

¿Un recurso es (...)

valioso?	raro?	costoso de imitar?	explotado?	Implicaciones Competitivas
No	No	No	No	desventaja
Sí	No	No	Sí	paridad
Sí	Sí	No	Sí	ventaja temporal
Sí	Sí	Sí	Sí	ventaja sostenible

Fuente: Barney y Hesterly (2007).

Complementariamente, la otra corriente de pensamiento, llamada escuela de proceso, reconoce que la creación de recursos estratégicos pasa por las competencias básicas y capacidades internas de la empresa. No es suficiente sólo tenerlos, pero optimizar la forma en que el equipo utilízalos (Sanches y Machado, 2014).

Metodología

El diseño metodológico adoptado en este estudio se muestra en la Figura 4. Inicialmente, fue realizada una revisión bibliográfica de calidad de los servicios en los centros educativos. En este paso, fueron catalogados 236 atributos capaces de evaluar la calidad del servicio. Se aplicaron criterios de similitud, aglutinación y especificidad para afinar las variables. En seguida, fueron seleccionados los 22 atributos más citados en trabajos empíricos (Figura 1). Este conjunto fue sometido a análisis 5 estudiantes y 5 profesores de cada institución educativa investigada: Institutos Federales de Educación con actuación en Rio Grande do Norte (IFRN) y Paraíba (IFPB). Estos sujetos eran miembros de cursos del área de informática. Un total de 20 personas participaron de este proceso en la función de jueces. Se les preguntó sobre los niveles de claridad y relevancia de cada uno de los atributos. También podrían sugerir la reformulación de la manera preliminar como se definió los atributos, mediante inclusión, retirada o sustitución de una palabra usada. Este proceso ayudó a adaptar el lenguaje al contexto local.

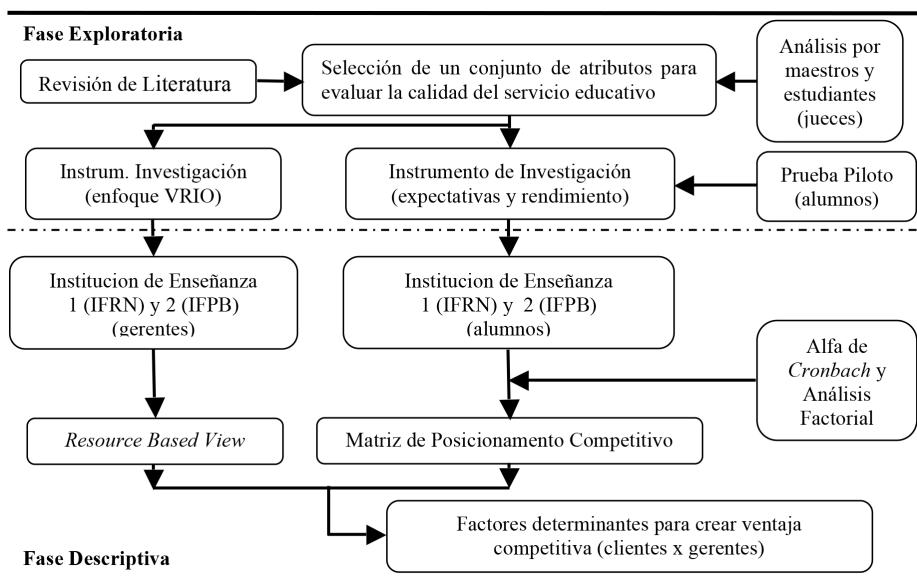


Figura 2. Diseño metodológico.
 Fuente: Elaborada por los autores.

Con base en los atributos seleccionados, fueron construidos dos cuestionarios estructurados. Uno de ellos, con el objetivo de captar las expectativas y el rendimiento percibido por los alumnos, y el otro las percepciones de gestores a través de enfoque VRIO.

El primer instrumento de investigación fue constituido por tres módulos. En la primera sección, se contemplaron sólo preguntas sobre los aspectos sociodemográficos. En las secciones segunda y tercera, los encuestados señalaron respectivamente el grado de importancia y percepción del desempeño dado a cada uno de los atributos en sus respectivas instituciones educativas. Para los dos últimos módulos, las respuestas fueron capturadas utilizando una escala Likert de 11 puntos, que va de cero (no importante/malo rendimiento) a diez (muy importante/excelente rendimiento). Anterior a la recolección, una prueba piloto con 10 alumnos se llevó a cabo, cinco de cada una de las organizaciones encuestadas (IFRN y IFPB). Este procedimiento posibilitó calibrar el instrumento definitivo.

El otro cuestionario retuvo los juicios de los administradores (coordinadores del curso) sobre la contribución de cada atributo en la creación de ventajas competitivas. Para tanto, los encuestados fueron interrogados acerca de nivel de valor, rareza, imitabilidad y organización que cada uno de ellos ofrecía.

Para aprisionar las respuestas, se utilizó una escala de Likert de 11 puntos, que va de cero (ningún valor/no es raro/fácil de imitación/explotado por la organización) a diez (muy valioso/muy raro/difícil de imitación/muy explotado por la organización). La aplicación de los cuestionarios fue dirigida en dos instituciones públicas de educación en el noreste de Brasil: Instituto Federal de Educación de Rio Grande do Norte (IFRN) y Instituto Federal de Educación de Paraíba (IFPB). Estudios de Butt y Rehman (2010), Annamdevula y Shekhar (2012) y Ali *et al.* (2016) justifican la elección. Sólo los estudiantes de los cursos del área de informática participaron de la encuesta, con el apoyo de dos criterios representaban la mayor parte de los estudiantes de cada institución y era un punto de intersección entre ellas.

De manera suplementaria, fue utilizado alfa de Cronbach para evaluar el nivel de consistencia interna de escala utilizada y el análisis factorial con el objetivo de reducir el número de variables empleadas para simplificar el análisis de los datos (Hair Junior *et al.*, 2009).

Por fin, fue realizada una confrontación entre las percepciones de alumnos y gestores sobre los factores que determinan la creación de ventajas competitivas. Para eso, se utilizó la matriz de posicionamiento competitivo y la vista basada en recursos (prisma VRIO). Así, fue posible analizar si prioridades de acciones deseadas por la clase estudiante han convergido, o no, con las prioridades de los administradores.

Atributos

Los 22 atributos utilizados en el estudio se muestran en la Figura 5. Las frases que definen cada una de esas variables ya contemplan los apuntes de los jueces participantes (estudiantes y profesores) del proceso de mejora de cuestionario. Delante de las sugerencias ofrecidas, solamente el elemento V17 (cursos) fue reescrito.

Tabla 3.

Atributos utilizados en la investigación.

ATRIBUTOS

V1. Didáctica: método de enseñanza adoptado por los profesores (nivel de exigencia, capacidad para motivar a los estudiantes y fomentar su participación en clase, la manera como transmite el conocimiento, interés en el progreso académico de los estudiantes, contenidos abordados son actuales y apropiados, equilibrio entre teoría y práctica, evaluaciones, adopción de eventos de clase adicionales, tales como visitas técnicas).

V2. Calificación: conocimientos técnicos, titulación y experiencia de los maestros.

V3. Servicio de Maestros: servicio de profesores (cortesía, puntualidad y atención con que tratan a los estudiantes, disponibilidad para servirlos en clase extra, cumplimiento del contenido y de los horarios de clase, uso adecuado del tiempo en la clase).

V4. Coordinación del Curso: agilidad, eficiencia y eficacia con que la coordinación del curso da respuestas a reclamaciones del alumnos, relación coordinación-estudiante, horario de funcionamiento del segmento.

V5. Biblioteca: variedad, cantidad, actualidad, estado de conservación y organización del acervo disponible en la biblioteca (libros, folletos, revistas, monografías, entre otros), sistema de préstamos adoptado.

V6. Comodidad de los Entornos: confort térmico e iluminación de los entornos (salas de clase, laboratorios, bibliotecas, baños, pasillos, espacios multideportivos, entre otros).

V7. Disposición Física: disposición de los muebles y equipos multimedia en salas de clase (sillas de la escuela, proyectores, pizarras, entre otros).

V8. Horarios: horario de funcionamiento de la institución, de sectores administrativos y académicos (protocolo, biblioteca, secretario académico, sector de salud, coordinación, dirección, entre otros).

V9. Cuantitativo de salas: cantidad de salas de clase disponible en la institución.

V10. Laboratorios: disponibilidad de laboratorios equipados y modernos.

V11. Limpieza: limpieza y higienización de los entornos (salas de clase, laboratorios, bibliotecas, baños, pasillos, espacios multideportivos, entre otros).

V12. Mantenimiento: estado de conservación de los espacios físicos (salas de clase, laboratorios, bibliotecas, baños, pasillos, espacios multideportivos, entre otros).

V13. Servicio de Equipo Administrativo: servicio del personal administrativo (cortesía, puntualidad y atención con que tratan a los estudiantes, disponibilidad para servirlos; conocimiento adecuado de los sistemas y rutinas administrativas).

V14. Servicios Auxiliares: servicios complementarios ofrecidos por la institución (cafetería, reectorio, reprografía, servicios médicos y psicosociales, entre otros).

V15. Seguridad: condiciones de seguridad que ofrecen a los estudiantes (presencia de guardias de seguridad, circuito cerrado de televisión, entre otros), incluso en el entorno de institución.

V16. Imagen: imagen y reputación de la institución a la sociedad.

V17. Cursos: reconocimiento de los cursos ofrecidos por la institución a la sociedad y su adecuación a las necesidades del sector productivo local (comercios, industrias, entre otros).

V18. Internet: acceso a internet a través de la red wifi para fines académicos.

V19. Localización: localización de la institución.

V20. Aparcamiento: cantidad de vagas disponibles para aparcamiento es adecuado a demanda.

V21. Otras Actividades Académicas: oportunidad para que los estudiantes participen, como beca o voluntario, de proyectos de investigación y extensión que ofrece la institución.

V22. Quejas: forma como los empleados reciben, registran, manejan y responden a las quejas presentadas por los estudiantes.

Universo, Muestra y Plan de Colección

La población es compuesta por 499 estudiantes matriculados en cursos del área de la informática en dos instituciones públicas de enseñanza: Instituto Federal de Educación de Rio Grande do Norte (IFRN) y Instituto Federal de Educación de Paraíba (IFPB). La muestra había estratificado por institución. Con un carácter no probabilístico, alcanzado la grandeza de 350 estudiantes, como se muestra en la Tabla 1. El cálculo del tamaño de la muestra fue desarrollado asumiendo un error de 4% y nivel de confianza de 95%. Criterios de comodidad y accesibilidad fueron utilizados para seleccionar los encuestados. Se adoptó un margen de seguridad (10%) para asegurar que cualquier eliminación de cuestionarios no hubiese perjudicado el valor de la muestra.

Por otra parte, los coordinadores del curso - uno de cada institución investigada - fueron interrogados. Las entrevistas con los alumnos y gestores habían ocurrido entre octubre y diciembre de 2016 por un equipo debidamente capacitado. Los lugares de aproximación se reducían a las salas de clase y laboratorios, en el caso de los estudiantes, y espacios de reunión, en el caso de los gestores.

Tabla 4.
Universo y Muestra.

Instituciones (acrónimo)	Universo	Muestra	Cantidad Proyectada
IFRN	303	202*	223
IFPB	196	148*	163
Total	499	350	386

Fuente: Investigación (2016).

Leyenda: (*) Asumiendo un error de 4% y un nivel de confianza de 95%.

Fueron considerados válidos sólo aquellos cuestionarios que cumplieron con los siguientes criterios: a) todas las preguntas marcadas con indicación de una respuesta única (retirada de aquellos que contienen *missing values* y/o múltiples respuestas), y b) las respuestas marcadas no podrían presentar un comportamiento homogéneo (repetición de una sola nota). Al final, se validaron 362 cuestionarios.

Presentación y Análisis de los Resultados

Los resultados provienen de 362 respuestas válidas, de un total de 386 cuestionarios aplicados. El instrumento de investigación, compuesto de 22 variables, presentado un *Alfa de Cronbach* de 0.954. Para Hair Junior *et al.* (2009), este valor es aceptable y apunta a alta fiabilidad de la construcción. Además, se utilizó el análisis factorial con el método de extracción de los componentes principales y rotación Varimax. Los estudios de Milan, Corso y Eberle (2013) y Ramseook-Munhurrun y Nundlall (2013) justifican esta elección. En esta técnica estadística, fueron utilizados los valores que representan las brechas de calidad (puntuaciones de rendimiento de cada uno de los encuestados restados de las respectivas notas de importancia).

Según la Tabla 2, los valores obtenidos en las pruebas de KMO (0.960) y esfericidad de Bartlett (4608.182, significativo a 0,000) indican la adecuación de la muestra a técnica. En cuanto a communalidad de cada variable, los índices oscilaron entre 0.442 y 0.744 lo que indica que las variables explican adecuadamente el factor. Estos valores están de acuerdo con los parámetros sugeridos por Hair Junior *et al.* (2009).

Tabla 5.

Pruebas de KMO y Bartlett.

Medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.960	
	Chi cuadrado	4608.182
Prueba de esfericidad de Bartlett	Grados de libertad (gl)	231
	Significancia	0.000

Fuente: Investigación (2016)

Veintidós variables se agruparon en dos factores que explican 61.34% de varianza de los datos originales (Tabla 3). Cada dimensión englobó once elementos. El primer factor (D1) había destacado por incorporar aspectos de comodidad, equipo de profesores y estructura física. Ya el otro (D2), en esencia, concentró en atención al cliente y servicios auxiliares.

Tabla 6.

Dimensiones extraídas del análisis factorial.

Atributos de escala	D1	D2
V2. Calificación	0.816	
V3. Servicio de Maestros	0.549	
V6. Comodidad de los Entornos	0.602	
V7. Disposición Física	0.697	
V9. Cuantitativo de salas	0.750	
V11. Limpieza	0.792	
V12. Mantenimiento	0.666	
V15. Seguridad	0.675	
V16. Imagen	0.809	
V17. Cursos	0.548	
V20. Aparcamiento	0.705	
V1. Didáctica		0.577
V4. Coordinación del Curso		0.666
V5. Biblioteca		0.481
V8. Horarios		0.690
V10. Laboratorios		0.624
V13. Servicio de Equipo Administrativo		0.589
V14. Servicios Auxiliares		0.822
V18. Internet		0.611
V19. Localización		0.705
V21. Otras Actividades Académicas		0.707
V22. Quejas		0.755
Porcentaje de varianza explicada (%)	53.628	7.714
Porcentaje acumulado de varianza explicada (%)	53.628	61.342

Fuente: Investigación (2016).

Ventaja competitiva bajo la óptica de los estudiantes

La Matriz de Posicionamiento Competitivo permitió la identificación de atributos que exigían acciones de mejora de los gerentes. La Tabla 4 ilustra apuntes resultantes de este instrumento. Aspectos del servicio que se proyectan en los cuadrantes mayor e menor debilidad deben recibir una atención especial, balanceando el grado de urgencia, según el nivel de prioridad establecida por los estudiantes. Para el IFRN, calificación del equipo de maestros (V2) y limpieza del entorno (V11) representan las mayores deficiencias competitivas. Estos hallazgos hacen robusto las ideas de Campos, Martins y Neto (2011) y Dos Santos (2014). Se configuran como atributos más valorados por los estudiantes y que la organización tiene un desempeño inferior a las mejores prácticas del mercado.

En contraposición, las variables antes mencionadas ocuparon en la escuela IFPB el sello de mayor fuerza, junto con el confort ambiental (V6). Esto refuerza que hay necesidad de organización IFRN aplicar, con carácter de urgencia, acciones que mejoren el nivel de servicio prestado. Butt y Rehman (2010) revitalizan esos apuntes. Estos autores afirman que atributos tales como cursos ofrecidos, ambiente de aprendizaje y instalaciones de las salas de clase tienen un impacto significativo y positivo en la satisfacción de graduados. No obstante, el conocimiento de los maestros es el factor más influyente, lo que requiere una mayor atención por la gestión (Butt y Rehman, 2010).

Así, se sugiere que: la política institucional de capacitar al personal sea más eficaz, proporcionando la participación de profesores en programas de postgrado, entrenamientos, cursos y eventos científicos; haya un control de los métodos de higiene; se exija de gestores el cumplimiento de las cláusulas contractuales por parte del contratista; y haya mantenimiento periódico de los equipos que contribuyen al confort térmico y iluminación. En tales casos, la inercia administrativa puede conducir a insatisfacción del cliente y ruptura de la transacción.

Además, otros elementos asimismo representan una vulnerabilidad competitiva. Sin embargo, esta amenaza es menos intensa porque el grado de importancia dado por los estudiantes es bajo. Aunque las organizaciones tengan rendimientos por debajo en relación a los competidores, en aspectos poco valorados por los clientes, acciones de mejora se pueden poner en un plano secundario. Esto es lo que sucede con los atributos que se encuentran dentro del territorio menor debilidad. Por tanto, el reconocimiento y adecuación de los cursos (V17) para la organización IFRN; así como los procedimientos en relación con la coordinación del curso (V4), horarios (V8), servicios auxiliares (V14), internet (V18), localización (V19) y quejas (V22) para el IFPB son atributos que se encuentran en este cuadrante.

Por otro lado, hay rastros de los servicios que son beneficios competitivos. Aspectos que proporcionan diferencial de una empresa en relación a otros competidores. Representan elementos que deben ser elogiados, incluyendo la realización de campañas de marketing que hacen hincapié en una mayor o menor intensidad; a depender de la jerarquía de prioridades determinada por los clientes. Las grandes fuerzas de una empresa simbolizan atributos muy valorados y donde lo rendimiento de la organización supera las prácticas de rivales.

En ese contexto, laboratorios (V10) e internet (V18) fueron identificados como las principales armas de competencia de la institución IFRN. Debido a que es un curso del área de informática, la explotación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es indispensable dentro del aula. Con apoyo en los fundamentos de Alves (2009), se recomienda que el mantenimiento o la mejora del rendimiento de la escuela es la estrategia más adecuada para los atributos en discusión.

No obstante, en otros escenarios, las especificidades pueden llevar un mismos recursos a evaluaciones divergentes por parte del cliente. En la investigación de Dos Santos (2014), por ejemplo, se identificó que el acceso a internet era uno de los elementos que necesitan mejorar inmediatamente. Los alumnos de cursos del área de ciencias sociales, en el modo mixto de la enseñanza (presencial y a distancia), reconocieron altos déficits de calidad en la prestación de servicios.

Por fin, para la escuela IFRN, servicios auxiliares (V14), localización (V14) y quejas (V22) se quedaron en el grupo llamado fuerza más pequeña. Son atributos que ofrecen una ventaja competitiva, pero los estudiantes sitúalos en un nivel de valoración muy bajo. Se recomienda mantener el nivel de servicio ofrecido.

Tabla 7.

Medianas de rendimiento y importancia de los atributos por institución.

Atributos de escala (SIGLA)	IFRN			IFPB				
	M _D	M _I	D _{REL}	M _{açao}	M _D	M _I	D _{REL}	M _{açao}
Dimensión 1(D1)	8.97	8.96	0.14	-	8.83	8.99	-0.14	-
V2. Calificación				Mayor				Mayor Fuerza
	9.26	9.34	-0.21	Debilidad	9.47	9.36	0.21	
V3. Servicio de Maestros	8.85	9.02	0.07	-	8.78	9.03	-0.07	-
V6. Comodidad de Entornos				Menor				Mayor Fuerza
	8.75	8.78	0.20	Debilidad	8.55	9.21	-0.20	
V7. Disposición Física	9.00	9.04	0.44	-	8.56	8.97	-0.44	-
V9. Cuantitativo de salas	8.83	8.90	-0.01	-	8.84	8.80	0.01	-
V11. Limpieza				Mayor				Mayor Fuerza
	9.12	9.17	-0.27	Debilidad	9.39	9.47	0.27	
V12. Mantenimiento	9.16	9.24	0.46	-	8.70	9.13	-0.46	-
V15. Seguridad	8.70	8.88	0.06	-	8.64	8.83	-0.06	-
V16. Imagen	9.42	9.25	0.29	-	9.13	9.05	-0.29	-
V17. Cursos				Menor				-
	8.86	8.84	0.22	Debilidad	8.64	9.04	-0.22	
V20. Aparcamiento	8.72	8.13	0.33	-	8.39	7.99	-0.33	-
Dimensión 2 (D2)	8.58	8.72	0.94	-	7.64	8.67	-0.94	-
V1. Didáctica	8.90	9.14	0.30	-	8.60	9.08	-0.30	-
V4. Coordinación Curso	8.71	8.85	1.04	-	7.67	8.66	-1.04	Menor Debilidad
V5. Biblioteca	8.76	8.87	0.30	-	8.46	8.96	-0.30	-
V8. Horarios	8.80	8.94	1.06	-	7.74	8.62	-1.06	Menor Debilidad
V10. Laboratorios				Mayor				-
	8.75	9.13	0.90	Fuerza	7.85	8.96	-0.90	
V13. Serv. Equipo Admin.	8.84	8.98	0.41	-	8.43	9.05	-0.41	-
V14. Servicios Auxiliares				Menor				Menor Debilidad
	8.58	8.60	2.10	Fuerza	6.48	8.15	-2.10	
V18. Internet				Mayor				Menor Debilidad
	8.80	9.07	1.07	Fuerza	7.73	8.76	-1.07	
V19. Localización				Menor				Menor Debilidad
	7.37	7.37	2.11	Fuerza	5.26	7.31	-2.11	
V21. O. Activ. Académicas	8.30	8.32	0.51	-	7.79	9.02	-0.51	-
V22. Quejas				Menor				Menor Debilidad
	8.61	8.69	0.63	Fuerza	7.98	8.76	-0.63	

Leyenda: MD – mediana de rendimiento; MI – mediana de importancia; DREL – rendimiento relativo (Sustracción de rendimientos de empresa por los de competidor); M_{açao} – acción propuesta por la matriz de posicionamiento competitivo.

Fuente: Investigación (2016).

Ventaja competitiva bajo la óptica de los gestores

Para determinar las prioridades de acciones de los gerentes de cada institución, se utilizó la teoría de vista basada en recursos con enfoque VRIO. Por otra parte, evaluar el grado de contribución de cada variable en relación a competitividad, permite comprender el por qué una empresa valoriza acciones de mejora en ciertos aspectos del servicio, mientras otras no dan mucha importancia al mismo elemento. Para eso, se empleó un índice (denominado Factor) que ayudara a entender cuánto un atributo lleva a la empresa a desarrollar una ventaja competitiva.

El cálculo de este factor correspondió a la suma de las notas, conferidas por los gestores, basado en los criterios establecidos por el enfoque VRIO (Tabla 5). En este estudio, fueron adoptados estándares de intervalos de valores para evaluar en cuál posición competitiva se puso cada atributo; que son: puntuaciones entre 0 y 9 (desventaja competitiva); 11 y 20 (paridad competitiva); 21 y 30 (ventaja temporal); 31 y 40 (ventaja sostenible).

Tabla 8.

Notas asignadas por los gestores, atributos por atributo, con respecto a los criterios de enfoque VRIO.

Atributos de escala (SIGLA)	IFRN					IFPB					R	IC		
	V	R	I	O	Factor	R	IC	V	R	I	O	Factor		
Dimensión 1(D1)														
V2. Calificación	9	1	8	10	28	3	VT	10	2	5	10	27	6	VT
V3. Servicio de Maestros	10	3	7	8	28	3	VT	10	9	1	5	25	7	VT
V6. Comodidad de Entornos	8	1	9	8		7	VT	10	2	1	8		13	VT
V7. Disposición Física	8	0	9	8	25	10	VT	10	4	1	5	20	18	P
V9. Cuantitativo de salas	9	1	5	7	22	15	VT	9	3	9	7	28	4	VT
V11. Limpieza	9	0	2	8	19	20	P	10	5	1	9	25	7	VT
V12. Mantenimiento	10	2	6	6	24	13	VT	10	3	3	7	23	9	VT
V15. Seguridad	7	2	5	8	22	15	VT	10	2	1	8	21	13	VT
V16. Imagen	7	1	8	9	25	10	VT	10	1	10	9	30	2	VT
V17. Cursos	9	3	9	7	28	3	VT	10	2	9	9	30	2	VT
V20. Aparcamiento	10	1	7	8	26	7	VT	7	1	5	10	23	9	VT
Dimensión 2 (D2)														
V1. Didáctica	10	3	5	7	25	10	VT	10	5	8	8	31	1	VS
V4. Coordinación Curso	8	3	3	6	20	17	P	10	2	1	5	18	21	P
V5. Biblioteca	8	4	8	8	28	3	VT	9	2	1	8	20	18	P
V8. Horarios	7	3	4	6	20	17	P	9	1	1	9	20	18	P
V10. Laboratorios	10	4	9	7	30	1	VT	10	5	9	4	28	4	VT
V13. Serv. Equipo	8	4	3	4		21	P	10	1	1	9		13	VT
Admin.					19							21		
V14. Servicios Auxiliares	7	2	4	7		17	P	9	1	3	9		11	VT
V18. Internet	9	0	7	10	26	7	VT	8	0	1	9	18	21	P
V19. Localización	7	4	3	9	23	14	VT	10	2	1	8	21	13	VT
V21. O. Activ. Académicas	8	4	9	9		1	VT	10	5	3	4		11	VT
V22. Quejas	8	1	3	6	18	22	VT	10	1	1	9	21	13	VT

Leyenda: V – valor asignado; R – raro; I – difícil de imitar; O – nivel de explotación del atributo; Factor – factor que mide la posición de competitividad (suma de las puntuaciones asignadas a los criterios de VRIO); R – clasificación en función de factores; IC – implicaciones competitivas.

Fuente: Investigación (2016)

En la vista de gestión, la mayor parte de los atributos se constituyen como una ventaja temporal (VT). Para Barney y Hesterly (2007), son los aspectos de servicio valiosos, raros, explotados; sin embargo, el costo de imitarlos no es tan alto. En resumen, los niveles de rareza y dificultad de imitar eran bajos. Así, hay indicios de que, en la educación, existe una amplia capacidad de los competidores para copiar estrategias. Esto conduce a la normalización de los métodos de enseñanza, estructura física, atención; en fin, de los servicios educativos en su conjunto. Lo que compromete la singularidad del recurso, según Toledo y Fernandes (2013). En este escenario, Montgomery y Porter (1998) aseguran que la organización va a lograr una ventaja competitiva debido a restricciones de opciones de los competidores, como las patentes y concesiones.

Existe la necesidad de la gestión controlar, con frecuencia, los recursos que transmiten ventaja temporal, siempre en busca de agregar valor al elemento. Una política de innovación institucional, por ejemplo, permitirá una protección más eficaz de esta posición competitiva y puede dar la diferencia de un estado sostenible. Este pensamiento es guiado por los ideales de Cruz, Santos y Quintal (2016).

Otros aspectos de servicios representan la posición de paridad competitiva (P). La limpieza (V11), para el IFRN, es percibida como una variable con valor y explotada por la escuela; sin embargo, no dispone como un recurso raro y de difícil imitación. La administración no ve que este atributo llevará un estudiante a elegir la compañía sobre la otra. Ni que esto constituye un punto débil de la organización. Por lo tanto, aquellos que caen en esta posición competitiva tienden a no estar en la máxima prioridad de mejora. Por ejemplo, fue el caso de los atributos: equipo de administración y servicios auxiliares (IFRN); internet, biblioteca y disposición física (IFPB); coordinación del curso y horarios (concomitantemente para IFRN y IFPB).

Además, se destaca la clasificación de didáctica (V1) como un atributo que proporciona una ventaja sostenible, en opinión de los administradores. La ven como un aspecto valioso, raro, difícil de imitar y operado por la escuela IFPB. Esto confirma las ideas de Toledo y Fernandes (2013).

Consonancias y diferencias entre las percepciones de ventaja competitiva

No hay alineamiento pleno entre las prioridades de acciones. Para escuela IFRN, la calificación de maestros (V2) y los cursos (V17) son puntos de intersección. Estudiantes y gestión los ven como atributos que necesitan de acción de mejora en diferentes grados. Mientras el primero verlos como las principales prioridades para la mejora; los administradores señalan que, si el nivel de servicio prestado no se mantuviere o aumentare, el umbral de ventaja competitiva de transición dejará de existir. Del mismo modo, gerentes y estudiantes convergieron sobre inevitabilidad de reformar el nivel de servicio prestado en la dimensión comodidad, equipo de profesores y estructura física (D1).

Para la escuela IFRN, se registraron disonancias en cuestiones de limpieza (V11), confort ambiental (V6), laboratorios (V10), otras actividades académicas (V21) y servicio de los maestros (V3). En los dos primeros atributos, la urgencia de mejorar el nivel de servicio fue una demanda única de los estudiantes. Para estos últimos aspectos, sólo los gerentes los enmarcan en la lista de medidas urgentes para la mejora.

En cuanto a escuela IFPB, el desalineamiento entre prioridades fue más evidente. El cuerpo de estudiante ve necesidad urgente de mejorar el rendimiento en los atributos internet

(V18), quejas (V22), coordinación del curso (V4), horarios (V8), servicios auxiliares (V14) y localización (V19). Para los gestores, prioridades de mejora deben centrarse en la didáctica de profesores (V1), imagen corporativa (V16), cursos (V17) y laboratorios (V10). En relación a dimensiones, las dos categorías presentaron sintonía. Atención al cliente y servicios auxiliares (D2) se estableció como una prioridad en la implementación de acciones de mejora del servicio prestado.

La inconsistencia entre el demandante y el oferente sobre cuales aspectos merecen ser reformulados inmediatamente, provoca fallos en la prestación de servicios. Acciones de gestión deben converger con lo que los clientes ven como una prioridad. Ruidos en este alineamiento conducirá a altos niveles de insatisfacción y la pérdida de alumnos. Según Eberle (2009), la gestión necesita conocer y satisfacer mejor a los clientes que la competencia; lo que permitirá un desempeño rentable.

Conclusiones

En este artículo se propone una discusión sobre el nivel de sincronización entre las prioridades de mejora de clientes y gestores. Para eso, se ha realizado un análisis comparativo a partir de la utilización de matriz de posicionamiento competitivo y la vista basada en recursos.

Los descubrimientos señalan que existe una falta de alineamiento entre las órdenes de importancia de acciones de mejora conferidas por estudiantes y gestión. Para los alumnos del IFPB, por ejemplo, la internet fue percibida como un atributo que requiere un mayor nivel de servicio. Existía la necesidad de la organización mejorar el rendimiento. No obstante, el coordinador del curso, en calidad de gestor, tenía una percepción diferente; poniendo otros aspectos en la máxima prioridad.

En esta línea, el atributo didáctico de los profesores vinculados al IFPB también sobresalió. Mientras los gestores acostumbran a verlo como elemento capaz de atribuir una ventaja competitiva duradera, los alumnos consideran que reciben un modelo didáctico muy similar al practicado por los competidores. Así, concentrar recursos en este aspecto no rendirá a la institución de enseñanza IFPB una supremacía competitiva. Por otro lado, gestores y discentes convergen en cuanto a la fuerza competitiva que los laboratorios del IFRN representan. En este atributo, por ejemplo, es saludable que la administración pueda proteger el diferencial competitivo que ese elemento proporciona. Por lo tanto, la opción por un flujo constante de inversión en ese aspecto (compra de equipamientos modernos, conservación de los espacios físicos y reabastecimiento de insumos) llevará a una etapa de sostenibilidad del diferencial competitivo.

Estos escenarios indican que un bajo comprensión de los administradores en relación a necesidades de mejoras de los estudiantes, lleva a fallas en la prestación de servicios. Conforme Uncles, Dowling y Hammond (2003); es necesario entender los deseos de clientes para ofrecer un servicio con calidad reconocida y construir relaciones a largo plazo.

Por lo expuesto, este estudio puede ayudar a los administradores en la formulación de políticas que garantizan la excelencia de calidad en instituciones educativas. En particular, por alertarlos sobre la magnitud de conocer y controlar los deseos de los estudiantes. Esto eliminará esfuerzos inadecuados de mejoras, no invirtiendo tiempo y dinero en algo poco o nada deseado por los clientes.

Referencias

- Abdullah, F. (2006). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, 30 (6), 569-581. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x>
- Alcântara, V. de C., Luiz, G. V., Ferreira, A. C. & Teodoro, S. A. S. (2012). Dimensões e determinantes da satisfação de alunos em uma instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Marketing*, 11 (3), 193-220. <https://doi.org/10.5585/remark.v11i3.2444>
- Ali, F., Zhou, Y., Hussain, K., Nair, P. K. & Ragavan, N. A. (2016). Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities. *Quality Assurance in Education*, 24 (1), 70-94. <https://doi.org/10.1108/qae-02-2014-0008>
- Annamdevula, S. & Shekhar, R. (2012). Development of HiEdQUAL for measuring service quality in Indian higher education sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (4), 412-416. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.265>
- Ashraf, M. A., Osman, A. Z. R. & Ratan, S. R. A. (2016). Determinants of quality education in private universities from student perspectives: a case study in Bangladesh. *Quality Assurance in Education*, 24 (1), 123-138. <https://doi.org/10.1108/qae-09-2013-0040>
- Alves, T. A. da S. (2009). Tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas escolas: da idealização à realidade. Estudos de casos múltiplos avaliativos em escolas públicas do ensino médio do interior paraibano brasileiro. Tesis de maestría, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Brady, M. K., Cronin, J. J. & Brand, R. R. (2002). Performace-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55 (1), 17-31. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00171-5](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00171-5)
- Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17 (2), 174-190. <https://doi.org/10.1108/09684880910951381>
- Butt, B. Z. & Rehman, K. U. (2010). A study examining the students satisfaction in higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 5446-5450. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.888>
- Campos, D. F., Martins, L. D. S. & Neto, M. L. (2011). Qualidade dos serviços na educação superior: uma visão comparativa entre dois cursos de graduação. *XXIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI 2011)*.
- Cardona, M. M. & Bravo, J. J. (2012). Service quality perceptions in higher education institutions: the case of a colombian university. *Estudios gerenciales*, 28 (125), 23-29. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70004-9](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70004-9)
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cruz, P. P. W., Santos, R. F. & Quintal, R. S. (2016). Um diagnóstico da estrutura das células de inovação tecnológicas da marinha do brasil: um estudo de caso sob o aspecto da lei de inovação tecnológica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16 (3), 194-218. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2016.v16i3.967>
- Deshields Jr. W.; Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19 (2), 128-139. <https://doi.org/10.1108/09513540510582426>
- Dos Santos, G. S. (2014). Avaliação da qualidade do serviço educacional numa instituição de ensino superior privada: a perspectiva de alunos de graduação em um estudo longitudinal. Tesis de maestría, Universidade Potiguar, Natal, Brasil.
- Duarte, L.R & Piratelli, C. L. (2015). Gestão da qualidade de serviços no ensino superior: aplicação do método HEDPERF. *XXVIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI 2015)*.
- Eberle, L. (2009). Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul – RS. Tesis de maestría, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Brasil.

- Falchione, V. L. Z. (2013). Monitoramento das aulas e avaliação como meio para promover um ensino de qualidade no centro de ensino médio castro alves – Palmas/TO. *VI Congresso Consad de Gestão Pública (CONSAD 2013)*.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. (4th Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004784>
- Hair Junior, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E. & Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Aprovação, reaprovação e abandono - Ensino Médio (série nova). Disponível en: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br>.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013). Pesquisa anual de serviços. Disponível en: <http://www.ibge.gov.br>.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. (2016). Censo Escolar: Resultados finais do Censo Escolar (redes estaduais e municipais). Disponível en: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>.
- Lankara, V. P. D. & Ye, Y. (2015). A comparative study on students' satisfaction between naung taung monastic high school and kyauk ta lone public high school in southern shan state, Myanmar. *Sholar*, 7 (1), 277-288.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2006). *Serviços, Marketing e Gestão*. (6th Ed.). São Paulo: Saraiva.
- MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2016). Importância do setor terciário. Disponível en: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2016.
- MEC, Ministério da Educação. (2016). MEC cria grupo para examinar causa de evasão escolar. Disponível en: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2013/11/mec-cria-grupo-para-examinar-causa-de-evasao-escolar>.
- Milan, G. S., Corso, A. & Eberle, L. Atributos e dimensões da qualidade em serviços na percepção de alunos de uma IES. *XXVI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI 2013)*.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36 (1). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)92171-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)92171-0)
- Montgomery, C. A. & Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Campus.
- Mostafa, M. M. (2007). A Comparison of SERVQUAL and I-P Analysis: Measuring and Improving Service Quality in Egyptian Private Universities. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16 (2), 83 -104. https://doi.org/10.1300/j050v16n02_04
- Navarro, M. M., Iglesias, P. M. & Torres, R. P. (2005). A New Management Element for Universities: Satisfaction with the offered courses. *International Journal of Educational Management*, 19 (6), 505-526. <https://doi.org/10.1108/09513540510617454>
- Nyagowaa, H. O., Ocholla, D. N. & Mutula, S. M. (2013). Service quality, user satisfaction and net-benefits' effect on e-School success: The case of NEPAD's e-School pilot in Kenya. *Education for Information*, 30 (1), 93–115. <https://doi.org/10.3233/efi-130934>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Ramos, B. S. (2015). Percepção de qualidade das escolas do ponto de vista de alunos do ensino médio.Tesis de maestría, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Ramseook-Munhurrun, P. & Nundlall, P. (2013). Service quality measurement for secondary school setting. *Quality Assurance in Education*, 21 (4), 387-401. <https://doi.org/10.1108/qae-05-2011-0025>
- Sanches, P. L. B. & Machado, A. G. C. (2014). Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. *Gestão e Produção*, 21 (1), 125-141. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2014005000005>
- Seddon, P. B. (2014). Implications for strategic IS research of the resource-based theory of the firm: A reflection. *Journal of Strategic Information Systems*, 23 (4), 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2014.11.001>
- Souza, C. C. M., Da Silva, D., Moretti, S. L. A. & Garcia, M. N. (2014). Construção e validação de escala de qualidade de ensino e serviços: um estudo com alunos de cursos de graduação em administração de empresas. *REGE*, 21 (1), 65-82. <https://doi.org/10.5700/rege519>

- Stock, J. R. & Lambert, D. M. (2001). *Strategic logistics management*. (4rd Ed.). New York : McGraw - Hill.
- Toledo, A. G. L. & Fernandes, K. R. (2013). Vantagem competitiva, desempenho e instituições federais de ensino brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7 (3), 98-114. <https://doi.org/10.12712/rpca.v7i3.259>
- Uncles, M. D., Dowling, D. R. & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 294-316.
- Vergara, J. & Quesada, V. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19 (3), 108-122. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052011000300011>
- Wu, L. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63 (1), 27-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.007>