



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

TESIS FINAL

**“MARKETING RELACIONAL, VISIÓN CENTRADA EN EL
CLIENTE. CASO DE ESTUDIO: COLEGIOS PARTICULARES”**

Previa a la obtención del Grado Académico de

**MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL CON
MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Elaborado por:

Psc. Alexandra Landázuri Savinovich

Psc. Valentina León Vega

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto de 2012



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por las Psicólogas Clínicas Alexandra Landázuri Savinovich y Valentina León Vega, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Comunicación

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto de 2012

DIRECTOR DE TESIS

Lcda. Mónica Franco

REVISORES:

Gina Beltrán

Irene Trelles

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Lcda. Mónica Franco



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Psc. Alexandra Landázuri Savinovich y Psc. Valentina León Vega

DECLARAMOS QUE:

La Tesis “Marketing relacional, visión centrada en el cliente. Caso de estudio: colegios particulares”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto de 2012

LAS AUTORAS

Psc. Alexandra Landázuri Savinovich y Psc. Valentina León Vega



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Psc. Alexandra Landázuri Savinovich y Psc. Valentina León Vega, autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "Marketing relacional, visión centrada en el cliente. Caso de estudio: colegios particulares", cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de agosto de 2012

LAS AUTORAS

Psc. Alexandra Landázuri Savinovich y Psc. Valentina León Vega

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	3
Descripción del objeto de la investigación.....	3
Hipótesis.....	4
Preguntas de investigación.....	4
Objetivos de investigación.....	4
CAPÍTULO I: MARKETING RELACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	6
1.1. Conceptualización del marketing.....	7
1.2. Camino hacia un nuevo paradigma: el Marketing Relacional.....	13
1.3. Marketing Relacional.....	14
1.3.1. Escuelas de pensamiento del Marketing Relacional.....	19
1.3.1.1. Aproximación a la Escuela Nórdica.....	20
1.3.1.2. Aproximación anglo-australiana.....	21
1.4. Fidelización de clientes y rentabilidad.....	24
1.4.1. El concepto de lealtad	24
1.4.2. El proceso de fidelización.....	25
1.5. Marketing educativo.....	26
1.5.1. Marketing educativo y deservicios.....	28
1.5.2. Equívocos, traspies y oportunidades en el servicio educativo.....	30
1.5.3. Oportunidades en el sector educativo.....	32
1.6. Educación: Servicio y manejo de las relaciones con el cliente.....	32

CAPÍTULO II: LOS INSIGHTS COMO INSUMOS PARA LA INNOVACIÓN.....	36
2.1. ¿Qué es un insight?.....	36
2.2. ¿Para qué sirven los insights?.....	38
2.3. Tipos de insights.....	39
2.4. Innovación basada en insights.....	40
CAPÍTULO III: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
3.1. Concepto de comunicación.....	43
3.2. La comunicación en las organizaciones.....	44
3.2.1. Imagen, identidad y posicionamiento empresarial.....	47
3.2.2. Gestión de la comunicación: imagen, identidad y el posicionamiento empresarial..	50
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	55
4.1. Enfoque.....	55
4.2. Diseño de investigación.....	56
4.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	56
4.4. Grupo objetivo y muestra utilizada.....	57
4.5. Categorías de investigación.....	59
4.6. Descripción metodológica y proceso de análisis.....	60
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
5.1. Categoría 1: Proceso de elección de la institución educativa para los hijos.....	62
5.1.1. Grupos focales (madres de familia).....	62
5.1.2. Encuesta digital (padres de familia).....	66
5.2. Categoría 2: Atributos, expectativas sobre la oferta educativa.....	69
5.2.1. Grupos focales (madres de familia).....	69

5.2.2. Encuesta digital (padres de familia).....	77
5.3. Categoría 3: Imagen y posicionamiento de colegios conocidos.....	80
5.3.1. Grupos focales (madres de familia).....	80
5.3.2. Encuesta digital (padres de familia).....	83
5.4. Categoría 4: Procesos y estrategias de marketing implementados por las instituciones educativas.....	88
5.4.1. Análisis de entrevistas en profundidad (autoridades de colegios particulares, coordinadores de área, profesores).....	88
5.4.2. Encuesta digital (padres de familia).....	104
5.4.3. Encuesta alumnos de colegios.....	107
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	128
Anexo 1: Guía del moderador grupos focales (madres de familia).....	129
Anexo 2: Guía de preguntas entrevista en profundidad (rectores de colegios particulares).....	132
Anexo 3: Guía de preguntas entrevista en profundidad (coordinadores o Profesores de colegios particulares).....	134
Anexo 4: Cuestionario encuesta alumnos.....	135
Anexo 5: Cuestionario encuesta digital SurveyMonkey (padres de familia).....	137
Objetivos y categorías de análisis.....	142

INTRODUCCIÓN

Los cambios que experimenta la sociedad en todas sus esferas, desencadenados con mayor vértigo en las últimas décadas, no son ajenos a las disciplinas que trabajan con el individuo y su entorno. Es el caso del marketing, que se ha ido modificando como respuesta al dinamismo de una disciplina que se ajusta constantemente a esos cambios.

En las últimas décadas el marketing se orientó a distintos enfoques: producción, ventas, consumidor, sociedad. Estos enfoques forman parte del paradigma tradicional del marketing que puso su centro en el intercambio, la transacción de bienes y servicios. No obstante, con el paso del tiempo, las experiencias, el avance de la ciencia y la tecnología, las consideraciones de los expertos, han generado un nuevo paradigma en el marketing centrado en las interacciones entre todos los actores del mercado. Surge un marketing con la función de integrar a las partes generando relaciones de intercambio favorables para todos. Personalizar el intercambio es la nueva consigna. El uso de nuevas tecnologías y el enfoque hacia el mercado han contribuido a consolidar este nuevo paradigma.

En nuestra región, con las debilidades de los sistemas económicos y de gobierno que generan desconfianza entre empresarios y consumidores, prevalece en ciertos sectores el intercambio oportunista, eclipsando la posibilidad de construir relaciones de largo plazo con los clientes lo que nos coloca en evidente desventaja frente a otros competidores.

Estamos en una época donde ya no es posible producir en serie. El consumidor manda y dice lo que quiere, cómo lo quiere y a qué precio lo quiere. Las empresas se han visto obligadas a regresar su mirada hacia el consumidor, desarrollando una visión consumo-céntrica para poder generar valor y diferenciarse frente a la competencia. En este contexto, se han desarrollado modelos de innovación como parte de las estrategias empresariales.

El mercado educativo no es ajeno a estos cambios y a la necesidad de acoplarse a los requerimientos de sus usuarios, siguiendo el paradigma interaccional. Dicho paradigma ha inspirado en los últimos años lo que se conoce como Marketing Relacional, que ha permitido abrir un nuevo sendero en el mercado educativo centrándose en las demandas de los distintos actores, acompañándolos en su

evolución y procurando una relación sostenida a lo largo del tiempo. Produciéndose una suerte de intersección entre el marketing y las relaciones públicas. Este modelo tiene como característica principal la individualización, en la que cada cliente es único y cobra importancia que éste así lo perciba.

A partir de la evolución del paradigma del marketing hemos elaborado el presente trabajo, dividiéndolo en cinco capítulos. En el primer capítulo abordamos los conceptos fundamentales del marketing, las dos escuelas del pensamiento del CRM (Customer Relationship Management), para finalmente profundizar en el marketing de servicios y educativo.

La visión consumo-céntrica del marketing relacional es el eje central del segundo capítulo, por lo consiguiente ahondamos en el concepto de *insight* como insumo para la innovación. Dichos insumos son capitalizados en las instituciones para desarrollar conceptos y estrategias de comunicación, lo que es analizado ampliamente en el capítulo tres, a través del desarrollo de los conceptos de imagen, identidad, posicionamiento y personalidad corporativa.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, desarrollamos en el capítulo cuatro nuestra propuesta metodológica, explicando su enfoque, técnicas, instrumentos y categorías de análisis a utilizarse con los distintos grupos objetivos. Para finalmente en el capítulo seis exponer los resultados encontrados con su respectivo análisis basado en la triangulación de la teoría y los datos encontrados, en función de los objetivos y las categorías planteadas.

ANTECEDENTES

La educación si bien es un derecho garantizado por el estado y regulado a través de organismos competentes, es también un servicio que responde a expectativas particulares según los distintos segmentos de la población.

Quienes optan por una educación privada buscan satisfacer necesidades no atendidas por la educación pública y es en ese territorio donde el marketing hace su trabajo y de manera particular el marketing relacional.

El marketing centrado en el cliente tiene como objetivo final promover relaciones rentables con el cliente. Para ello es primordial realizar estudios de comportamiento del cliente como base para el diseño de estrategias y acciones que permitan crear experiencias placenteras y memorables, que marquen su *fidelización*¹ a la institución.

Para cumplir con esta tarea es necesario alinear a todos los actores de la organización en el trabajo de atender las necesidades del cliente. Esto implica un cambio en la cultura organizacional.

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad dar cuenta sobre los aspectos que toman en cuenta los padres de familia para elegir el centro de estudios que formará a sus hijos a partir de la imagen y posicionamiento que tienen de los colegios.

Trabajamos exclusivamente con madres de familia de clase media típica ascendente que pagan pensiones por debajo de \$400 en colegios particulares de la ciudad de Guayaquil.

Nos propusimos conocer también qué acciones implementan los demás actores de las instituciones educativas (rectores, alumnos y profesores) para alinearse en la tarea de *fidelizar* a sus clientes satisfaciendo sus demandas.

¹ La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido un producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a un producto, marca o servicio; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

HIPÓTESIS

Los padres de familia de clase media eligen instituciones educativas que garanticen la formación de sus hijos en destrezas y habilidades que les permitan estar aptos para profesionalizarse. Esta elección no está influenciada por el marketing de las instituciones educativas sino por las recomendaciones y referencias de sus conocidos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Partiendo del marco teórico del Marketing de relaciones nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo es el proceso de elección de la institución educativa para sus hijos?
- ¿Quién o qué influye en esa decisión?
- ¿Qué expectativas existen sobre la oferta educativa?
- ¿Cuál es la imagen y posicionamiento de los colegios conocidos?
- ¿Qué acciones llevan a cabo las instituciones educativas para alinear la organización hacia las necesidades de los padres-clientes?
- ¿Las instituciones educativas utilizan acciones de marketing para captar y retener a sus padres/alumnos-clientes?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General

Conocer cuál es el estatus que tiene el marketing en los colegios particulares de clase media de la ciudad de Guayaquil y establecer cómo se construyen las relaciones entre los diferentes actores del servicio educativo.

b) Objetivos Específicos

- Conocer cómo es el proceso de elección del lugar de estudios para sus hijos.

- Determinar cuáles son los atributos más importantes sobre los que basan la elección del lugar de estudios para sus hijos.
- Conocer la imagen y el posicionamiento de colegios conocidos.
- Definir los procesos y estrategias de marketing implementados por las instituciones educativas.

CAPITULO I

MARKETING RELACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

¿Quién es el cliente de un centro educativo? La respuesta es *todos*. Padres, alumnos, profesores, directivos, administradores, proveedores y los miembros de comunidad. Todos ellos son usuarios de la institución y a todos hay que satisfacer. La mejor forma de hacerlo es conociéndolo. La pregunta es cómo. La respuesta nos la da el marketing relacional: hay que saber qué quiere el cliente, qué necesita, qué opina de la institución; hay que estar en constante comunicación con ellos, pero haciéndolo de forma individualizada, con nombres y apellidos, porque cada cliente es único.

En este capítulo, antes de llegar al marketing relacional, emprenderemos la tarea de abarcar los conceptos elementales sobre marketing para luego abordar las fases de proceso del marketing, hasta llegar a ese nuevo paradigma que constituye el *CustomerRelationship Management*, CRM² por sus siglas en inglés, que se erige a partir de los principios del marketing de relaciones.

En segundo lugar, revisaremos brevemente las dos escuelas de pensamiento del CRM que son la línea nórdica y anglo australiana. Posteriormente nos aproximaremos al proceso de *fidelización* del cliente, analizando el concepto de lealtad que es fundamental en el CRM.

Finalmente nos adentraremos en el Marketing de Servicios y Educativo que — aunque presenta todavía resistencia en algunas instituciones educativas que limita su desarrollo y buen uso— está muy acorde con los cambios vertiginosos que se dan en la sociedad. Cada vez es más creciente la necesidad —por parte de las escuelas y colegios— de entregar un servicio de calidad, adaptado a las demandas de las familias y la comunidad.

Para muchos el concepto de marketing relacional puede resultar una especie de blasfemia que va en contradicción con los cimientos de la enseñanza. Sin embargo, la educación como servicio debe ajustarse a los cambios que se dan en la sociedad y

² Gestión sobre la relación con los consumidores (estrategia de negocio centrada en el cliente).

a la necesidad de entregar un servicio de calidad, adaptado a las demandas de las familias y la comunidad. La importancia de preparar a niños y adolescentes, de manera integral, con ética, profesionalismo y valores; implica conocer las expectativas y demandas de los distintos clientes que una institución educativa debe aprender.

En esta investigación veremos cómo el marketing educativo abarca la preparación y la gestión de centros de enseñanza, cómo se debe gestionar el conocimiento, cómo se maneja la imagen de la institución puertas afuera, cómo se diagnostican las necesidades de los clientes (padres y alumnos), cómo se define la oferta educativa en términos de cantidad y calidad, cómo se posiciona y se comunica un modelo educativo ante la comunidad.

Con lo anterior realizaremos un acercamiento al comportamiento del consumidor en el contexto educativo, sus percepciones, mediaciones y el proceso de toma de decisiones con respecto a éste.

1.1. Conceptualización de Marketing

Si partimos del concepto de mercadotecnia o marketing³ colegiremos que comúnmente suele confundirse con el mero acto de vender un producto; sin embargo, el concepto va más allá.

Marketing suele confundirse con el término *publicidad* que es, en realidad, un instrumento del marketing que ayuda a alcanzar las metas que el campo del marketing se propone. Si profundizamos concluiremos que se trata de un concepto más amplio que incluye a las estrategias, las ventas, el estudio, el posicionamiento del mercado, etc.

Las bases del marketing se hallan bajo el influjo de los conceptos de oferta y demanda, tomando en cuenta que los consumidores optarán por los bienes de menor costo y mayor calidad, y que además deberán ser estimulados a través de la promoción, por lo tanto desde esta perspectiva una compañía deberá pensar en cómo estimular la productividad versus un buen precio.

La American Marketing Association (AMA)⁴, la define como:

³ Marketing, anglicismo consultado en el DRAE en noviembre de 2011.

una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar la relación con éstos últimos, de manera que beneficien a toda la organización.

Retomemos para ello el concepto básico y más tradicional del marketing y la publicidad, planteado por Kotler (1990):

La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio.

Este concepto obedece al decenio de los sesenta, época en el que el núcleo del marketing era el conjunto de transacciones entre dos o más partes; y en el que priman varios elementos básicos:

1. **Necesidades.-** El concepto más importante de esta etapa del marketing, definido como el estado de privación y la búsqueda de satisfacción que tiene un potencial consumidor.
2. **Deseos.-** Son las mismas privaciones o necesidades ajustadas a la cultura de cada persona.
3. **Demandas.-** Si bien los deseos pueden ser incalculables, las demandas van en proporción directa con el poder adquisitivo de cada individuo.
4. **Productos.-** Constituyen cualquier elemento que puede procurar el mercado que puede satisfacer una necesidad o un deseo.
5. **Intercambio.-** Proceso de adquirir un objeto deseado que pertenece a otro.
6. **Transacción.-** Constituye un intercambio entre dos partes en el que está implícito un valor.
7. **Mercado.-** Referido a un conjunto de consumidores, compradores o interesados en un producto.

⁴Organización de origen Estadounidense que agrupa a los profesionales y educadores del marketing. Publica libros, journals y newsletters periódicamente relacionados con todos los aspectos del marketing. (<http://www.ama.org>).

El marketing es el complejo de técnicas que a través de los estudios de mercado pretende obtener la máxima ganancia en la venta de un producto. Mediante el marketing se puede conocer a los públicos y determinar las diferencias entre éstos, y a su vez definir a cuál público le importa su producto. La función cardinal del marketing es la satisfacción del cliente (potencial o actual), para ello debe bosquejar el producto, determinar precios, seleccionar los canales de distribución y definir las técnicas de comunicación más adecuadas.

Dentro de esta línea surge el concepto de *Marketing Mix*, desarrollado por Neil Borden (1950), citado por Claudia Toca Torres, que le da énfasis a las diversas herramientas o variables que puede utilizar el gerente de marketing en una empresa. Estas variables, posteriormente McCarthy (2000) las resume en cuatro elementos claves: producto, precio, plaza o promoción. Estas herramientas son conocidas como las cuatro P del marketing. A continuación las detallamos:

- 1. Producto.-** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se sugiera en un mercado para su obtención y que cumpla con satisfacer una necesidad.

El manejo del producto encierra la aplicación de cuatro elementos esenciales:

- Cartera de productos (más que el *stock* es el repertorio de productos que tiene una empresa).
- Diferenciación de productos (capacidad de una marca para distinguirse de las otras competidoras).
- Marca (facultad simbólica de un producto para convertirse en algo esencial en la vida del consumidor).
- Presentación (se da a través del *packaging* o empaquetamiento).

- 2. Precio.-** Valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Es el elemento del *mix* (mezcla) que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente acorde con la competencia; y es el único elemento que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan gastos.

Para establecer el precio, la empresa debe determinar los siguientes aspectos:

- Costes de producción, distribución y más.
- Margen de utilidad que desea obtener.
- Contexto, incluida la competencia.
- Estrategias de marketing adoptadas.
- Objetivos establecidos.

3. Plaza o Distribución.- Elemento del *mix* o mezcla que permite que un producto llegue favorablemente al comprador. Cuatro dispositivos conforman la estrategia de distribución:

- **Canales de distribución.-** Los actores envueltos en el trayecto de los productos que inicia en el proveedor y desemboca en el cliente.
- **Planificación de la distribución.-** La toma de decisiones de cómo hacer llegar los productos a los consumidores.
- **Distribución física.-** Formas de transporte, niveles de surtido, establecimientos, disposición de plantas y actores utilizados.
- **Merchandising o micro mercadotecnia.-** Conjunto de técnicas y acciones que se desarrollan en el punto de venta, incluyen la colocación y la demostración del producto, además de su publicidad y promoción en el lugar de venta.

4. Promoción.- Proceso que enfatiza a la comunicación de los mensajes planificados que las compañías crean para lograr una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales son comunicar las características y los beneficios del producto, lograr que se recuerde o se compre la marca/producto.

Los diversos elementos que conforman el mix de comunicación son:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

Podemos agregar a estas cuatros P, dos más:

5. **Personas.**- Una empresa cuenta con personal que atiende al consumidor, que se verá afectado por el buen o mal servicio que reciban de ésta.
6. **Procesos.**- Envuelven a todos los elementos anteriores, en la creación de un servicio o un producto.

Todos estos elementos nos llevan a comprender el primer paradigma del marketing, según Kotler (Op.cit.), basado en la premisa de que constituye la «ciencia de las transacciones». Desde esta perspectiva, el marketing se encarga de la concepción del producto (o servicio), pasando por la determinación de los precios, la distribución y promoción de los mismos, para finalmente lograr con los individuos una serie de intercambios que satisfagan sus necesidades, demandas y deseos.

Proceso del marketing

Las compañías se desarrollan en un entorno globalizado, cambiante y muy complejo. Para mantenerse, necesitan producir y ofertar algo que sea de valor para un grupo específico de consumidores de su medio. Precisan mantenerse actualizadas con el movimiento del mercado, por lo que requerirán revisar de manera prolija sus objetivos, estrategias y tácticas para aprovechar las mejores oportunidades.

Por este motivo es vital entender y definir el proceso de marketing, para el que tomaremos como base a Philip Kotler (Op.cit.) y su propuesta metodológica.

- **Primera fase: marketing estratégico**

Esta etapa engloba el análisis de las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, definir cuál es el *target* (grupo objetivo) o mercado-meta (los consumidores a los que quiere llegar), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que localizar cuáles son sus potenciales contendientes, qué productos están proponiendo y cuál es su política de comercialización, cuáles son los productos suplentes que se ofrecen como alternativas en el mercado, los datos y posibilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los potenciales proveedores. En este sentido es

importante el análisis interno de la compañía para establecer si realmente posee los recursos necesarios (personal suficiente e idóneo, capital solicitado, y demás). Es importante también definir a la vez qué política de distribución es la más ajustada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con los elementos anteriormente expuestos, la empresa procede a plantear un diagnóstico. Si éste es positivo, se precisan los objetivos y se señalan las pautas para lograrlos, luego se determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere. El proceso estratégico se materializa en la creación de una propuesta de valor, donde la empresa configura óptimamente su oferta, enfocándola a su grupo meta a través de un proceso adecuado de segmentación de mercado.

- **Segunda fase: *marketing mix* (de acción)**

Esta fase comprende la canalización del producto o servicio a ofrecer, definiendo el cómo, dónde y cuándo a través de las 4P, que como dijimos más arriba, ahora incluye además, a las personas involucradas y los procesos.

- **Tercera fase: ejecución del programa de marketing**

Esta fase implica el cumplimiento de las acciones proyectadas, determinándose los medios, procedimientos y técnicas que se usarán. A la par deben diseñarse los mecanismos que faciliten la evaluación de los resultados.

- **Cuarta fase: control**

En esta fase se establecen los dispositivos de retroalimentación y evaluación con los que se puede evidenciar el nivel de cumplimiento de los objetivos y establecer las transformaciones a las que haya lugar. La tipología de los controles está constituida de la siguiente forma:

- control de plan anual
- control de rentabilidad
- control de eficiencia
- control estratégico

Esta visión tradicional del marketing apunta al concepto de oferta; es decir, al punto de vista del que ofrece un producto o servicio, dejando de lado la óptica del consumidor, con una visión lineal y determinista. La búsqueda de la comprensión de lo que ocurre en la mente de consumidor y las interrelaciones entre los diversos actores del marketing, marca el cruce hacia un nuevo paradigma que emergerá de manera inicial en los años ochenta y que en la actualidad es centro de investigación y estudio.

1.2. Camino hacia el nuevo paradigma: el marketing relacional

Hasta ahora hemos dado una revisión al marketing anterior a los años ochenta; sin embargo, en un periodo relativamente corto de tiempo, desde finales del decenio de los noventa, es el Marketing Relacional el que ha ido cobrando cada vez más importancia al interior de las organizaciones como tendencia del marketing.

Peter Drücker (1999) planteó e hizo trascender el valor de las relaciones con el cliente como vía hacia la maximización del rendimiento y la ganancia de una organización.

“Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho.”

Por otro lado, Theodore Levitt (Economista norteamericano, profesor de la Escuela de Negocios Harvard Business School y editor de la revista económica Harvard Business review) de manera pionera, y a través de un artículo titulado «La miopía del marketing», dio énfasis a nueva forma de percibir el acto de vender, utilizando la parábola del agricultor. Desde su perspectiva, el vendedor no es un «cazador» que va tras su presa (el cliente) de manera inmedatista aprovechando las coordenadas del momento. El autor usa la metáfora del «agricultor» que debe pasar varias fases y debe siempre estar en continuo riego, creándose entre cliente y empresa un vínculo duradero, una relación rentable para la empresa y simultáneamente beneficiosa para el cliente.

Levitt ponderaba en su artículo la importancia de no concentrarse en el producto, sino más bien en las necesidades del cliente, lo cual llevaba al área de marketing a detallar los objetivos de la empresa desde otra perspectiva, con énfasis en la interrelación cliente-empresa.

La visión de que una industria es un proceso de satisfacción del cliente, no un proceso de producción de bienes, es esencial que todo empresario entienda.

Como se puede inferir de esta cita, el error de muchas empresas es la confusa enunciación del objetivo primordial de la empresa, meta que tiende a basarse en el producto o servicio que se va a entregar. El objetivo debería centrarse en la satisfacción del cliente, detectando sus necesidades, oyéndolo y entregándole lo que requiere. Ello nos asegura que mantendremos el negocio en crecimiento, porque las necesidades del cliente acostumbran a mantenerse a lo largo del tiempo.

Este avance del marketing, implica una perspectiva y enfoque de mercado con estrategias y acciones proactivas, pensando en que la rentabilidad de una empresa en el futuro próximo se encuentra en la satisfacción de las necesidades y demandas de los consumidores. Este cambio de visión ha conducido a los nuevos gestores empresariales a diseñar estrategias personalizadas y flexibles, dejando atrás la búsqueda de mercados masivos.

1.3. Marketing Relacional

Esta nueva perspectiva del marketing se inscribe en el paradigma sistémico de las ciencias, que deja de lado la búsqueda de la causa y el efecto, para concentrarse en las interacciones.

En este sentido, la definición que propone HuntShelby (1976) de ver al marketing como «la ciencia del comportamiento que busca explicar las relaciones de intercambio» muestra cómo comienza a reconocerse un cambio en el objeto principal del marketing que va de la pura transacción a las relaciones.

El Marketing Relacional se concentra en un solo cliente e intenta ofrecerle todos los servicios personalizados que requiera, no sólo en un instante, sino a lo largo de toda la vida del consumidor. Para lograr este objetivo, es preciso seguir el ciclo IDIP: Identificar – Diferenciar – Interactuar – Personalizar.

- **Identificación de los clientes.-** Identificar a los clientes leales, ya que ellos representan el éxito a posteriori de la empresa, anticipándose a sus necesidades.
- **Diferenciación de los Clientes.-** Una vez que se ha identificado a los mejores clientes y que se han reconocido sus preferencias y necesidades, se debe proceder a tratarlos de manera distinta. Los clientes tienen diferente valor para la empresa y diferentes necesidades. En el Marketing Relacional se jerarquiza a los clientes de mayor valor y se les trata adecuadamente.
- **Interacción con cada cliente.-** Cada contacto con un cliente presenta la oportunidad de conocer más acerca de él, para así poderle ofrecer otros servicios.
- **Ofrecimiento de un producto o servicio personalizado.-** Consiste en darle a cada cliente lo que quiere.

El marketing relacional o de las relaciones busca no solo acercarse y atraer a los clientes, sino además mantener e intensificar las relaciones con éstos, lo que requiere de un proyecto de largo plazo y reconociendo a todas las partes involucradas en la creación e intercambio de valor. El académico y director del Centro de Gestión de las relaciones del Cliente en la Universidad de Cranfield del Reino Unido, Adrian Payne (2007) lo define como «una aproximación estratégica al cliente», es una táctica fundamental para mantener la fidelidad del consumidor.

El marketing relacional plantea la cooperación mutua para la generación de valor, alejándose de la conceptualización de competencia como un fenómeno destructivo o suscitador de conflicto. La perspectiva relacional abarca el concepto de cooperación, vista como la mutua interdependencia, que se traducirá en una reducción de los costes de transacción y un incremento del nivel de calidad, así como la creación de un mayor valor para el cliente.

Esto nos conduce al concepto de valor (desde el enfoque del nuevo paradigma) como un gran vínculo entre las partes involucradas, vínculo que se mantiene durante todo el proceso de interacción entre ellas. Esto implica una orientación en la que todos ganan, en donde todos los actores tienen una responsabilidad activa en las relaciones en las que proveedores y clientes pueden convertirse en coproductores. Esto implica la generación de interacciones plasmadas por la confianza, compromiso y cooperación. Lo que significa que cada una de las partes involucradas en el sistema no deben conducirse de manera utilitaria, tampoco trata de influir en las decisiones o

acciones de la otra parte en búsqueda de un lucro de corto plazo, por lo que las relaciones de poder, conflicto y control cambian del paradigma clásico al paradigma de la complejidad, que implica cooperación y creación de valor.

Esto nos lleva al concepto más actual, el *CustomerRelationship Management*, CRM por sus siglas en inglés, que se erige a partir de los principios del marketing de relaciones. Aunque formalmente se habla de él desde hace más de dos décadas, éste ha existido desde el inicio de las actividades mercantiles con la cimentación de relaciones de valor entre proveedores y clientes.

Ejes de los procesos del CRM

Según el profesor AdrianPayne (2006), uno de los creadores del CRM, para que el Marketing Relacional tenga impacto en las organizaciones, éste debe enfocarse en los siguientes aspectos:

- Estrategias más que tácticas.
- Tener como horizonte la satisfacción de las necesidades del cliente por encima de las de la compañía.
- Generar procesos particulares según el contexto de la organización.
- Permanente búsqueda de resultados.
- Visión de largo plazo.

Los procesos de CRM ostentan, cinco ejes que las organizaciones deben de tomar en cuenta:

1. **Proceso de desarrollo de la estrategia.**- Tener una visión clara del negocio y de la estrategia con los consumidores.
2. **Proceso de creación de valor.**- Estrategia de unificación del valor que se ha creado para los clientes y el aseguramiento de que el valor será devuelto por el consumidor, en un proceso cooperativo de creación y producción.
3. **Proceso de integración.**- Todos los canales deben inscribirse en un proceso de múltiples canales de integración. Este aspecto tiene que ver con la experiencia del consumidor. El enfoque está orientado a la interacción

consistente y lógica con el cliente, sin importar el canal que se use. Se trata de generar una perfecta y significativa experiencia hecha a un costo permisible para el consumidor.

4. **Proceso de gerencia de la información.**- Trata de crear una *memorytrail* (huella cognoscitiva), que permita entender todas las transacciones previas del consumidor, de manera que se pueda cultivar a un consumidor, teniendo «la misma memoria, o quizás una mejor memoria, que los mismos consumidores».
5. **Proceso de evaluación del funcionamiento.**- Implica la búsqueda del modo correcto para medir todos los niveles en la organización para asegurarse de que se puede monitorear y realmente mejorar el tiempo extra en las actividades de CRM.

Estos cinco ejes o procesos son parte del reto de una corporación que básicamente es mantener la memoria corporativa, «*createthe look, touch and feel of thecorner shop corporation*» (Payne, op. cit. 2007). Por más grande que sea una empresa, debe mantener este toque y sobre todo la sensibilidad que ostenta una pequeña tienda de esquina, en la que el dueño conoce todo sobre su cliente y mantiene una relación cercana con el mismo, conoce su mente, sabe sus gustos y preferencias, tiene un historial de sus compras. Lo que él define como mentalidad de la tienda de esquina.

En la construcción de estos vínculos, el marketing relacional ayuda a que los clientes aumenten su nivel de compra, se busca que el cliente se identifique con la organización y adquiera no sólo un producto, sino el máximo de los comercializados, incentivando la venta cruzada (del inglés *cross-selling*), una de las estrategias más importantes del nuevo marketing, que tiene como objeto crear la fidelidad en el consumidor.

Dentro de este proceso de establecimiento de las relaciones con sus clientes, se busca identificar a los más rentables para instituir una estrecha relación con ellos, conocer sus demandas y mantener una dinámica en las ofertas del producto a largo plazo. Este trabajo se mantiene activo a través de la comunicación que ejecute la organización. En la disposición de estas ideas, se considera al mercadeo relacional como un hilo conductor entre el mercadeo y la comunicación.

En este proceso comunicativo, la empresa debe considerar la individualización como característica principal de la relación con los consumidores. Este principio se basa en que cada cliente es único para la compañía y que cada uno debe considerarse y tratarse individualmente, aun cuando cada quien, al final, sea parte de un conglomerado de clientes.

La comunicación directa en el mercadeo relacional es esencial para hacer sentir importantes a los clientes, para darles a conocer promociones personalizadas y para conseguir una retroalimentación por parte de ellos. Si se quiere cristalizar esta intención, se deberá recurrir a bases de datos elaboradas especialmente para ellos, mediante las cuales podamos conocer al máximo a éstos.

En la aplicación del marketing de relaciones como estrategia, se debe efectuar a manera de táctica, como componente del mismo, el Marketing Directo que adopta herramientas como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, el correo directo y el telemercadeo, asegurando así una mayor reciprocidad empresa-cliente.

Vértices del marketing relacional

En el Marketing Relacional hay tres vértices: la empresa que cuenta con un conjunto de especialistas en Marketing y en ventas que, a través del Marketing Externo, se encargan de hacer promesas a los clientes; el personal que trabaja a medio tiempo que sin estar integrado al departamento de Marketing realiza actividades que pueden tener un impacto trascendental en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio recibido. Los clientes, ya sean organizaciones o personas, son considerados y tratados de forma individual. El tercer vértice ya no es el producto, sino un conjunto de medios, como personas, tecnología, conocimiento y tiempo, que tratados de manera adecuada proporcionarán la posibilidad de establecer la oferta que mejor integran las necesidades y deseos de los clientes. (Barroso y Martín, citados por Gómez Ángela, 2011)

A partir de la interrelación de estos vértices se puede dilucidar el modelo de gestión del Marketing bajo la perspectiva Relacional:

- El Marketing Externo que es el que se encarga de elaborar promesas, ya no tomando al mercado como una masa, sino desde el accionar del Marketing

con una visión personalizada partiendo de manera precisa y esencial del desarrollo y tratamiento de bases de datos.

- El marketing interno será el que corra de cuenta del sostenimiento de las promesas, acción clave que se gestiona por un lado a través del mejoramiento incesante de los recursos y por otro, desarrollando una comunicación integrada de toda la organización que permita una alineación hacia la satisfacción del cliente; de esta manera se logra el objetivo de creación y entrega de valor a los usuarios.
- Finalmente el marketing interactivo llevará a cabo el proceso de garantía de las promesas, a través del cual se asegure que haya correspondencia entre los clientes y la empresa, de tal forma que esta interrelación favorezca la valoración que éstos tienen sobre la calidad de servicio y se logre un incremento en el grado de satisfacción.

Acorde a Nova, citado por Gómez Ángela, Op. Cit., resulta claro que para transmitir valor a los clientes y lograr su complacencia, es condición imperativa una apropiada confluencia, coherencia y acoplamiento entre el marketing interno, externo e interactivo. Para esta transmisión se requiere de personas, tanto internas como externas a la organización, que aunque no están a tiempo completo (*part time marketers*) en el departamento de Marketing, realizan actividades que pueden influir en la calidad de servicio percibida por los clientes, y por ello tienen una función de Marketing dentro de la organización. Un ejemplo de éstos lo constituye el personal de la línea de atención al cliente.

1.3.1. Escuelas de pensamiento del Marketing Relacional

El pensamiento del marketing relacional puede ser clasificado, de acuerdo a la autora antes mencionada y –atendiendo al dominio de su conceptualización– en dos grandes grupos: las teorías de perspectiva estrecha, que consideran que el dominio del marketing relacional ha de centrarse en el desarrollo de programas y actividades de cooperación y colaboración con intermediarios y clientes finales; y las teorías de perspectiva amplia que extienden el dominio de este enfoque para incorporar un amplio espectro de agentes implicados, sin dejar de dar a los clientes un lugar preferencial en el proceso de planificación y desarrollo de relaciones.

Desde un enfoque académico, el Marketing Relacional emerge y se desarrolla a partir de reflexiones que se han venido sucediendo en distintas extensiones del

Marketing y como resultado de diferentes estilos de investigación. En particular, se pueden identificar dos enfoques básicos que constituyen la base teórica del Marketing Relacional, los cuales serán descritos en los siguientes apartes y que son tomados de Barroso y Martín, citados por Gómez Ángela, op. cit.

1.3.1.1. Aproximación a la Escuela Nórdica

A inicios de los años setenta en Escandinavia tiene sus comienzos la Escuela Nórdica, siendo sus contribuciones primordiales los ejes desarrollados en el campo del Marketing de Servicios. Los profesores Christian Grönroos (Swedish School of Economics and Business Administration, Finlandia) y Evert Gummesson (Universidad de Estocolmo, Suecia) son los representantes más importantes de esta corriente, quienes introduciéndose de lleno en el cuadro de los servicios han desarrollado con énfasis en el enfoque relacional, determinando a éste como un paradigma ajustable a cualquier organización y para cualquier tipo de producto. (Quero citado por Gómez)

Varios conceptos y definiciones surgen de esta corriente de pensamiento, tal es el de Grönroos, quien definió el Marketing Relacional como «el proceso de identificar y establecer, mantener, intensificar, y cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y otros agentes implicados, con el fin de conseguir un beneficio así como el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas. Esto se consigue a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas». Gummesson, de la mano, hizo énfasis en el Marketing Relacional, en el que cobran vital importancia las relaciones, las redes y por lo tanto la interacción.

Las aproximaciones teóricas de ambos autores se centran en unos de los conceptos claves de los estudios de la comunicación, que resulta clave para el marketing de servicios y que se convierte en eje fundamental para el marketing relacional: la interactividad. El proceso de interacción es la médula del Marketing Relacional, en el que la comunicación no es unidireccional, tampoco bidireccional, sino más bien circular; en un proceso continuo de retroalimentación en el que clientes y organización son agentes activos. Este énfasis en la interactividad se dirige a la necesidad de desarrollar una relación en la que los deseos de cada grupo de consumidores son conocidos y tomados en cuenta. Estas relaciones, según Grönroos, se pueden desplegar de la manera de un continuum:

- Desde una relación débil, propia del modelo transaccional, que se establece a través del marketing mix y que se aplica a los bienes tangibles de consumo masivo.
- Hasta una relación Intensa, propia del modelo relacional, que se aplica a través del marketing relacional, en el que los servicios y los bienes intangibles cobran centralidad.

Gummesson, citado por la mencionada autora, desarrolla el Modelo de Marketing Relacional Total y clasifica la totalidad de las relaciones en las que se ve involucrada una organización en dos grandes campos:

- Relaciones de Mercado, y
- Relaciones Externas al Mercado.

1.3.1.2. Aproximación anglo – australiana

Esta aproximación tiene su origen en los trabajos desarrollados por investigadores de la Universidad de Cranfield y la Universidad de Monash. En este enfoque, se considera que el Marketing Relacional representa la convergencia de Marketing, Servicio al Cliente y Calidad Total (Peck citado por Gómez). Desde otra perspectiva, Stone, Woodcock y Wilson (citado por Gómez) definen al Marketing Relacional evidenciando los múltiples instrumentos que permiten: identificar a los clientes de una empresa, desarrollar la relación entre la empresa y clientes, y por último que esta relación beneficie a ambos.

A partir de las exploraciones construidas por este grupo surge una teoría del Marketing Relacional generalizada como «el Modelo de los seis Mercados», modelo en el cual la generación del valor para el cliente, es el pivote central del Marketing Relacional, que redundará en la satisfacción y lealtad del mismo, optimizando el rendimiento de los negocios a largo plazo.

El Modelo de los seis Mercados está compuesto por los siguientes componentes:

- Mercado de Clientes (*Customer markets*)
- Mercado de Referencias (*Referral markets*)
- Mercado Interno (*Internal markets*)

- Mercado de Influencias (*Influencermarkets*)
- Mercado de Proveedores y Alianzas (*Supplier and Alliance markets*)
- Mercado de Reclutamiento (*Recruitmentmarkets*)

Mercado de clientes

El mercado de clientes es el axioma central sobre el cual gravitan las relaciones desarrolladas en los demás mercados. El concepto de clientela es comprendido como el grupo de agentes que conforman el canal de distribución de una organización, y por tanto pueden ser clasificados como:

- Comprador, quien es el cliente directo del productor
- Intermediario, que es el distribuidor minorista
- Consumidor, es el individuo que se encuentra al final de la cadena de distribución

Para el acercamiento al grupo de clientes se debe:

- Segmentar el mercado de clientes.
- Analizar la intensidad de las relaciones desarrolladas con cada cliente.
- Conocer la Unidad de Decisión.
- Desarrollar estrategias para la Adquisición y Retención de Clientes.

Mercado de Referencias

El estudio de este mercado debe considerar todas las fuentes de referencias con las que puede contar una empresa y que constituyen un aporte positivo a la función de Marketing en la medida que permite la captación de nuevos clientes. En términos generales, este mercado está constituido por dos categorías de referencias: el Mercado de Clientes Actuales, que incluye los clientes activos y pasivos; y el Mercado de no consumidores, constituido por elementos que recomiendan el producto al cliente final (referencias del personal de la organización, basadas en incentivos, recíprocas, generales, éstas últimas casi siempre de profesionales y expertos).

Mercado Interno

Está constituido por las personas que trabajan en el interior de la empresa, denominadas genéricamente Clientes Internos, quienes dependiendo del grado y tipo de contacto que tienen con el cliente pueden clasificarse en cuatro grupos: los empleados de contacto cercano (aquellos que tienen un contacto directo, frecuente y/o periódico con el cliente), empleados de contacto distante (son quienes mantienen un contacto menos directo, menos frecuente y, por lo general, impersonal con el cliente), empleados influyentes (aquellos que no suelen mantener un contacto directo con los clientes, pero toman numerosas decisiones relacionadas con éstos) y empleados aislados (los que no mantienen ningún tipo de contacto con el cliente).

Mercado de Influencias

Integrado por los empleados potenciales que poseen las habilidades y los atributos que se ajustan al perfil diseñado por la organización, está compuesto por todas las organizaciones, de tal manera que es necesario dirigirles algunas acciones de Marketing, que han sido categorizadas, generalmente, como relaciones públicas. Es el caso de las entidades financieras, instituciones reguladoras o el gobierno.

Mercado de Proveedores y Alianzas

El Mercado de Proveedores está constituido por los encargados de suministrar las materias físicas, como materias primas y otros componentes tangibles, imprescindibles para la producción. El Mercado de Alianzas lo constituyen las organizaciones que proveen competencias y capacidades que generalmente están basadas en el conocimiento. En este último mercado, se evidencia la «integración virtual» que consiste en el impulso de coaliciones entre organizaciones de diversos sectores con la meta de incorporarse en una misma red de relaciones para alcanzar objetivos convergentes a través del intercambio de capacidades y competencias.

Mercado de reclutamiento

Está referido a los trabajadores, elementos del capital intelectual, que se ha convertido en una de las ventajas competitivas de las empresas, lo que implica tener trabajadores motivados y bien formados.

1.4. Fidelización de clientes, crecimiento y beneficio organizacional

Dentro de la bibliografía del Marketing Relacional se han establecido dos jerarquías asociadas con el concepción de lealtad que aparentemente son similares pero que han sido tratados como dos metas con características diferentes: el concepto de *fidelización*, definido como el quehacer mercantil que trata de afirmar la relación prorrogada de un cliente con una empresa, impidiendo que sea captado por la competencia, convirtiéndose en un objetivo fundamental del Marketing Relacional. El concepto de lealtad se refiere a la fuerza e intensidad de la relación o vínculo de un comprador con un establecimiento determinado o al compromiso de adquirir de manera habitual los productos o servicios de una marca específica.

1.4.1. El concepto de Lealtad

La *fidelización* es el proceso que estimula la lealtad por parte de los clientes y que se traduce en un conjunto de objetivos estratégicos y acciones orientadas a incentivar la consecución de dicho estado. Es entonces evidente, que las compañías deben orientarse a lograr la lealtad de los clientes, pues esta supone no sólo la compra repetitiva de los productos o servicios, sino también la prescripción positiva por parte de los clientes.

Gómez plantea los aportes de diversos autores respecto a las definiciones de lealtad. Tellis la ha definido como la frecuencia repetida de compra o el volumen relativo de compra de una misma marca. Nova señala que la lealtad del consumidor se manifiesta por sí misma en una variedad de conductas, siendo las más comunes la intención de recomendar un proveedor de servicio o producto a otro cliente y la presencia de un patrón repetitivo de compra al proveedor. Butcher trasciende el concepto de lealtad a la repetición de compra y lo define como la unión psicológica duradera de un cliente con un proveedor y que se refleja en la defensa que hace el cliente del servicio ante otros, la resistencia a cambiar a proveedores alternativos y la identificación con el proveedor del servicio.

En esta misma línea, Bakman y Crompton formularon un esbozo en el cual la lealtad se entiende como un constructo psicológico y comportamental y de cuyo nivel e intensidad de cada uno de estos pilares emanan diferentes niveles de lealtad. Se demuestran dos categorías articuladas con los grados de lealtad: clientes con una

lealtad latente (aquellos con una preferencia genuina por la marca, pero que carecen de un historial de compra consistente) y clientes que manifiestan una lealtad falsa (aquellos con una alta consistencia de comportamiento combinado con un bajo apego psicológico a la marca). Estos últimos, tienen una alta propensión psicológica a convertirse en compradores fieles de una marca.

Los niveles de *fidelización* pueden ser variados, con características e implicaciones diversas, las mismas que pueden ayudar a definir las acciones que se debe tomar en cuenta para llevar una estrategia de Marketing Relacional, según O'Malleyson:

- No fidelidad (ausencia de apego a la marca o servicio).
- Pseudo fidelidad (parcial apego a la marca o servicio).
- Fidelidad latente (apego que preexiste en el consumidor pero que no es gestionado por el marketing)
- Fidelidad sostenible (apego a largo plazo por parte del cliente).

La importancia de que el cliente se mantenga a lo largo del tiempo cerca de una marca o servicio y que a su vez puedan compartir con otros imágenes, conceptos y creencias positivas sobre un producto o servicio a otros clientes potenciales; nos lleva a entender la importancia del significado de lealtad. La lealtad de un consumidor tiene un efecto auténtico sobre las compañías; los clientes leales buscarán en mucho menor medida otras alternativas organizacionales, son más complejo para ser penetrados por tácticas de persuasión de otras marcas o servicios. Además, los clientes leales están dispuestos a comprender y aceptar los errores en la empresa y mantenerse cercano a ella antes iniciar una nueva búsqueda con los competidores.

1.4.2. El proceso de *fidelización*

Si concebimos por proceso de *fidelización*, una práctica que pretende avalar una relación de largo plazo con el cliente y su lealtad, se hace oportuno reconocer al consumidor. Al respecto, Cuesta, citado por Gómez Ángela, lo define como:

“el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona física o jurídica desde que siente la necesidad hasta el momento en que efectúa la compra del bien y posteriormente lo utiliza o consume.”

El proceso de *fidelización* y lealtad está cruzado por dos referentes de acción para una empresa, por un lado actuar sobre el sentimiento de necesidad y por otro, en el tiempo que se sucede el deseo de compra y la compra misma. En ambos momentos el factor tiempo es decisivo para las acciones del marketing relacional, relacionado con la importancia de convertirse en los primeros en la mente del consumidor; y por lo tanto en la búsqueda de aminorar al máximo posible el tiempo de toma de decisión del cliente para impedir que sea otro el que se posicione en el imaginario del cliente.

El comportamiento del consumidor en cuanto a la toma de decisiones se ve influenciada por los siguientes elementos:

- Las condicionantes del contexto o entorno
- La estrategia de Marketing
- La relación con la empresa
- La propia experiencia adquirida por el cliente en la utilización del producto, de otros equivalentes de otras marcas o de productos sustitutos

¿Cómo enfocamos esta nueva visión del marketing al campo educativo?

1.5. Marketing educativo

Al decir de María Montessori (1986) la educación moderna es un proceso de reconstrucción que exige la elaboración de una «ciencia del espíritu humano». Justamente las empresas educativas se encargan del espíritu humano, lo que exige de ellas seriedad, compromiso y alto nivel de responsabilidad, todo ello en el cambiante contexto social y globalizado que vivimos.

Las instituciones educativas tiene una ardua y difícil tarea: formar personas y al mismo tiempo ser sustentables como negocio a largo plazo. Por lo tanto, la ética es la columna rectora que debe atravesar el marketing educativo.

Partamos del concepto propuesto por Juan Manuel Manes (2005, pp.15):

(...) es el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacer, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar beneficios entre individuos y organizaciones.

Desde esta perspectiva, el marketing educativo debe desarrollarse de manera estrecha y coherentemente relacionada a la gestión administrativa para lograr la efectividad. Sin embargo, existe todavía mucha oposición y desconocimiento sobre el uso del marketing en las instituciones educativas, que limita su desarrollo y su buen uso. Esto conlleva a que quienes están al frente de un centro educativo consideren los siguientes puntos:

- La importancia de tener un plan de marketing.
- Hacer una clara distinción entre el marketing «equilibrado», humanista y comercial.
- Tomar en cuenta que las instituciones educativas cuentan con diferentes estructuras, con una historia, cultura y metas propias.
- Valorar y medir los acuerdos administrativos y organizacionales acorde a una visión ética.
- Dimensionar la importancia de capacitarse en el área de marketing y específicamente en el educativo.

En función de lo anterior, los directivos de una entidad educativa deben integrar al marketing como un proceso dentro de todas sus actividades, estrechamente vinculado a los objetivos generales, y por lo tanto contar con un departamento para el mismo con un representante que sea el vínculo entre los diferentes actores, internos y externos, desarrollando un servicio que garantice el enriquecimiento de la comunidad.

En este sentido la educación se inscribe dentro del área del marketing de servicios, sector del marketing que investiga las necesidades, con el afán de lograr una concordancia entre la oferta y la demanda, dándole énfasis y protección a esta última. Esto implica lo que Manes tiene bien a llamar un *Marketing equilibrado*, que persigue los siguientes fines:

- Privilegiar las necesidades sociales, culturales y económicas de la comunidad,
- Distanciarse del mercantilismo, generando crecimiento en todos los públicos implicados (alumnos, padres, profesores, autoridades y comunidad en general),
- Posibilitar la creación de valor, a través del desarrollo de una experiencia óptima.

1.5.1. Marketing educativo y de servicios

La educación está considerada dentro del marketing como uno de los servicios más puros. Esta pureza hace que la gestión del marketing se adecue a sus características. Philip Kotler (2002) clasifica a los servicios según sus características:

- a. Intangibilidad, los servicios intangibles no pueden ser experimentados ni probados a través de los sentidos antes de ser comprados. Los clientes requieren por lo tanto pruebas confiables de la calidad del servicio para asumir el riesgo que implica la adquisición del servicio. Esto conlleva a que quien otorga el servicio encuentre los modos de hacer lo más tangible posible el mismo. Existen muchos elementos que ayudan a visibilizar las cualidades del servicio: los recursos físicos (Local, equipamiento), los recursos humanos (personal de contacto, padres de familia, alumnos, expertos y más), los recursos semióticos o comunicacionales (la marca, la publicidad, material de comunicación, testimonios, imagen comunicacional) y finalmente el precio, tal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1: Clasificación de bienes y servicios

Bien	Producto o servicio
Tangible	Leche
Tangible con servicio	Auto nuevo
Híbrido	Restaurante fastfood
Servicio fundamental con bienes y servicios	Spa
Intangible	Servicio puro, enseñanza

Fuente: Kotler, Op. cit. pp. 202

- b. Inseparabilidad, remite al proceso empresarial en el que la producción y el consumo se da al mismo tiempo y en el mismo lugar. De esta forma el productor participa en el uso, y el cliente participa en la producción. Los productos físicos, en cambio son elaborados, depositados, después vendidos y finalmente consumidos. Es un proceso que se da en diferentes momentos y lugares. Mientras que en los servicios se privilegia la

interrelación e la interacción proveedor-cliente. En el caso de la educación, tanto el cliente como quien presta el servicio influyen en el proceso y el resultado final.

- c. Heterogeneidad, los servicios varían acorde a quien los ejerce, por ende varía también en función de cómo cuándo y dónde son ejecutados. Los servicios por lo tanto no pueden ser estandarizados, la calidad de los mismos puede modificarse día a día. Los consumidores y usuarios de estos servicios saben de buena tinta de esta variabilidad y usualmente discuten entre ellos antes de escoger o mantener determinado servicio. La capacitación continua, la adecuada selección del personal y el seguimiento de la satisfacción del cliente son elementos que permiten enfrentar esta característica.
- d. Caducidad, los servicios no pueden ser ubicados en perchas (*stock*). Esto convierte a los servicios en imperecederos y sujetos a la variabilidad de la demanda. Reducción de precios, paquetes especiales o servicios complementarios son elementos que pueden servir para controlar la demanda.

En fin, como escribió Gummesson, citado por José María Corella (1998) «los servicios son algo que se pueden comprar y vender pero que no se pueden dejar caer en tu piel.

Según Lovelock, citado por Gómez Ángela, es necesario ampliar el enfoque sobre los servicios, desmenuzando los siguientes componentes:

- La naturaleza del producto, mientras un bien es un objeto, un servicio es un hecho, un desempeño, un esfuerzo, aunque incluya elementos tangibles, siempre será básicamente intangible.
- La participación del cliente en el proceso de producción.
- Las personas como parte del producto, influyen tanto las características del personal de una entidad como la de los clientes que acceden a su servicio, es lo que determina la diferencia.

- Para los clientes resulta mucho más complejo justipreciar un servicio. Los bienes físicos, objetos son tasados por el cliente a través de los cinco sentidos (olor, sabor, forma, precio, etc.) En los servicios los clientes evalúan en función de la experiencia posterior al pago y en función de sus creencias.
- Importancia del factor tiempo, el consumidor valora su tiempo y no está interesado en esperar más por un servicio específico, sea en tiempo real o no.

1.5.2. Encrucijadas en el servicio educativo

El mundo educativo al no tener clara la importancia del marketing como un proceso necesario para satisfacer las necesidades del mercado y a su vez ser una empresa rentable y sustentable, los directivos o dueños de las entidades educativas cometen errores que impiden la inserción en la comunidad. La gerencia educativa planifica sus acciones sin realizar estudios de mercado, que son los que nos permiten entender el grupo objetivo que se va a atender, conocer sus características demográficas, geográficas y psicográficas. En otras palabras, estudia su comportamiento a la hora de decidir por un establecimiento educativo u otro. El estudio de mercado también permite analizar la competencia y la interacción que ésta tendrá con las actividades que se van a emprender. Sin un estudio de mercado se carece de la información necesaria para: a) enfrentar las condiciones de la actividad a desarrollar, b) tomar decisiones, y c) anticipar la evolución del mismo.

Otro error usual es la ausencia de una planificación de marketing, lo cual impide prever los hechos, anticiparse a ellos, distribuir recursos físicos, humanos, tecnológicos y materiales para alcanzar los logros esperados. Un plan de marketing implica el análisis de todos los factores que inciden en el proyecto a realizar.

Las entidades educativas se olvidan de desarrollar nuevos servicios educativos, que se ajusten a nuevas necesidades que surgen en el mercado.

Siendo la educación –como hemos visto– un servicio puro y que cumple un cometido que va más allá del mero mercantilismo, requiere como parte de sus estrategias de sostén, que le permitan cumplir con calidad sus objetivos, desarrollar actividades destinadas a la búsqueda de fondos y patrocinio. Conocido como

fundraising institucional, las instituciones educativas olvidan casi siempre esta posibilidad.

Los directivos incurren en el error de fijar precios de cuotas sin tomar en cuenta costos, competencias y demanda, lo cual evidentemente está en estrecha relación con la falta de un análisis del mercado y el diseño de un plan de marketing.

Otro traspié consiste en no desarrollar redes educativas consistentes y considerar que la publicación de anuncios solo debe darse en la sección educativa y/o cultural de los medios, cuando dicha decisión depende de nuestro mercado más importante, los padres de familia, expertos, educadores en general, quienes transitan por los medios de diversas formas y no de manera exclusiva en las áreas cultural y educativas.

La ausencia de reuniones informativas que promuevan la matriculación, el contacto con nuevos interesados y que permitan una regular comunicación entre los públicos internos y externos.

La mayoría de entidades educativas se olvidan de uno de los grupos humanos más importantes, los ex -alumnos, quienes cumplen un rol predominante pues mantienen en circulación las creencias positivas en las distintas actividades sociales que pueden cumplir.

Hacer mal el marketing directo, olvidando ponerse en el lugar de quién lo va a recibir y no involucrar al personal docente en el plan de marketing, son otros de los equívocos recurrentes en las entidades educativas. Los colegios reproducen una suerte inexplicable de cisma entre las áreas administrativa y de docencia, prácticamente una ruptura. Este quiebre impide que los administradores conozcan de buena fuente las necesidades de sus públicos que aparecen cotidianamente y a su vez, los docentes se ven impedidos de conocer e integrarse al plan y estrategias de marketing, desconociéndose como potenciales captadores de nuevos clientes.

La integración distante y pasiva con la comunidad es parte de la miopía de las instituciones educativas. La posibilidad de generar hechos trascendentes en la comunidad, de llevar a cabo una inserción comunitaria fuera de los límites académicos a través de charlas, talleres, colaboración social u otros, es un área prácticamente

virgen en los colegios. Estas múltiples actividades de integración a la comunidad deben ser parte del plan anual de marketing.

No efectuar promoción institucional, no hacer o hacer mal el tele marketing y carecer de materiales promocionales de presentación, que permitan la *tangibilización* de los recursos, son otros de los errores en los que incurren las entidades.

1.5.3. Oportunidades en el sector educativo

Desde la perspectiva de Manes (Op.cit) el sector educativo cuenta con muchas oportunidades que debe tomar en cuenta, entre las cuales se detallan las siguientes:

- La importancia de la profesionalización en la conducta de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucional.
- Administración de los procesos de cambio, marketing externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (proyecto educativo institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

1.6. La Educación: Servicio y manejo de las relaciones con el cliente

Entre las teorías, arriba descritas, del pensamiento de la perspectiva amplia, resulta lógico pensar que ambas escuelas, tanto la Nórdica como la anglo-australiana, son extremadamente útiles al analizar y adentrarnos en el mundo de las entidades educativas que comercializan un servicio. Estos dos estilos (el nórdico y el anglo-

australiano) se introducen en el terreno del marketing relacional tras una larga trayectoria investigadora en esta categoría de productos.

Las contribuciones plasmadas en la esfera del marketing relacional no significan, desde nuestra perspectiva, la apertura de una brecha con la teoría del marketing mix; más bien, la perspectiva relacional reconsidera las tradicionales cuatro P's, dentro del proceso de relación con el mercado. Gummesson, citado por Corella (Op.cit.) propone una integración de ambas teorías, que viene a reemplazar el lugar central, habitualmente conferido a las políticas de producto, precio, distribución y comunicación para colocar en su lugar a las relaciones, tanto con el mercado como con el entorno.

El marketing educativo alude a todas las labores de preparación y gestión de centros educativos, que incluyen desde el conocimiento profundo de las necesidades de los padres y alumnos de la era actual, a qué y cómo actúan los centros educativos de referencia en el mercado, o a la definición de la oferta educativa dirigida a los alumnos, en cantidad y calidad, el posicionamiento y comunicación del modelo educativo a la comunidad, la interacción con los clientes, y todas las actividades de planificación y mejora de la gestión empresarial de centros de educación.

La forma como se educa a las generaciones de hoy no será la misma que se use en las siguientes generaciones. Este axioma nos desafía a pensar en la educación desde una visión dinámica y en continua evolución. Las instituciones de educación deben estar preparadas para enfrentar los retos y cambios que el desarrollo económico y tecnológico requiere en el ámbito del marketing.

Para alcanzar el desarrollo es fundamental fortalecer los modelos educativos. La inversión en el sector de la educación conduce a mejorar la situación económica de las entidades que ofertan este servicio.

La visión de los centros educativos debe responder a los cambios que se presenten en todos los órdenes del espacio vital. En tal sentido, los centros educativos intermedios están obligados a trabajar de la mano con las empresas. Ese proceso conlleva a que las instituciones actúen como empresas, comunicando y promocionando un portafolio de servicios acorde con la dinámica del mercado y la demanda de la industria. En esta cadena de actividades los entes educativos ejercitan y desarrollan tareas propias del marketing.

Los centros educativos como instituciones son independientes, pero como negocios resultan vulnerables. Desde este acercamiento a la educación resulta ineludible valerse de estrategias enfocadas a la *fidelización* de los clientes con el llamado marketing uno a uno, fundamental en el marketing relacional. A través de este mecanismo se establecen, refuerzan y mantienen las relaciones a corto, mediano y largo plazo de las instituciones educativas con sus estudiantes, padres de familia, docentes, comunidad en general, proyectando un crecimiento continuo para la entidad y su entorno.

Por ello resulta altamente importante para las instituciones educativas conocer de manera pormenorizada, individualizada y profunda su mercado: quiénes son sus alumnos, padres de familia, docentes, competencia y en general miembros de la comunidad interesados en sus servicios.

En la aplicación del marketing educativo se recurre a las relaciones públicas, publicidad, comunicaciones y al CRM como un modo de ejecución de la difusión de la información interna y externa de los miembros de la comunidad colegial.

Si bien no son las herramientas las que determinan el resultado, sino el uso que se les da a éstas, los instrumentos *on-line* como el tener y mantener un *website* y una presencia activa en redes sociales, suponen el acercamiento y el intercambio de conocimiento, inquietudes y opiniones entre el experto, las instituciones educativas y las familias en la construcción de un diálogo que es muy enriquecedor para las partes, además de facilitar la gestión de algunos aspectos de la prestación educativa.

La comunicación asertiva con el cliente es fundamental y hay que velar por ella, porque, hoy en día, todo comunica. Indicios positivos como la sonrisa de la recepcionista, el vestuario de un profesor, el orden de las aulas, la limpieza del patio, el tono con el que se hablan los profesores, la manera de atender el teléfono... todo, absolutamente todo, está hablando del centro educativo, de sus características y de la forma en que se trabaja, se relacionan o aprenden sus alumnos. Un pequeño descuido y la imagen del centro educativo se puede ver perjudicada. De ahí la importancia de cuidar con suma excelencia el trato, la atención telefónica, y todo aquello que intervenga en la proyección de la imagen del colegio, de puertas para dentro y también hacia fuera.

Como hemos visto en este capítulo, el marketing relacional va más allá del producto y más allá del consumidor, con el acento puesto en la relación, en la importancia de fomentar relaciones sostenibles entre las marcas y las personas.

A través de una *proactiva* comunicación con los clientes se consigue el concepto de lealtad, un espíritu de cuerpo, un sentimiento de pertenencia hacia el colegio. Esta *fidelización* se logra haciendo a cada persona partícipe de la vida del centro educativo, de forma que colaboren, se sientan útiles y necesarios y se inmiscuyan en las diferentes actividades y proyectos del centro.

Únicamente conociendo, involucrando, informando y aplicando actitudes de cercanía, respeto y justicia hacemos que los clientes formen parte de manera activa y colaboren en mejorar cada día para llegar a ser el colegio de sus expectativas. De esta manera hemos logrado explicar cómo la ciencia de las transacciones (transacciones educativas, habría que añadir) logra que los individuos que forman parte de una entidad educativa logren satisfacer necesidades, demandas y deseos.

En el próximo capítulo exploraremos los *insights* como insumos imprescindibles para insertarse en la cotidianidad de la gente, creando una relación más estrecha con los clientes, llegando a sus sentimientos más que a su mente, apelando a sus emociones más que a su racionalidad.

CAPÍTULO II

LOS *INSIGHTS* COMO INSUMOS PARA LA INNOVACIÓN

En el presente capítulo queremos resaltar la importancia de la visión consumo-céntrica del marketing relacional, para ello abordaremos el concepto de insight como motor de la innovación en las empresas en general y de las instituciones educativas en particular.

2.1. ¿Qué es un *insight*?

«El insight es lo que las personas no sabían que sabían de sí mismos...es una revelación... el insight es un insulto, no como una agresión sino como algo que el otro sienta como muy personal...el insight es una subversión de la vida...son costumbres...es la naturaleza misma de nuestro entorno social... el insight es aprendizaje... es nuestra consciencia... el insight es un pensamiento subjetivo de nosotros y lo que nos acompaña... el insight es la radiografía del ser humano... verdad sobre el consumidor cuya inclusión en un mensaje publicitario genera notoriedad a los ojos del consumidor... son percepciones, imágenes, experiencias y verdades subjetivas... son constelaciones de creencias... los insights son raíces afectivas del consumidor». Dulanto, 2010.

La palabra anglosajona *insight*, utilizada comúnmente en el ámbito del marketing es un término prestado a la psicología que da sustento a muchos de los emprendimientos e innovaciones que realizan las empresas en la actualidad. Es un concepto antiguo en la psicología pero de uso reciente en el marketing y se ha expandido a partir del surgimiento de las nuevas tendencias de Marketing Relacional, Experiencial, Branding Emocional, Plataformas CRM que exigen un mayor entendimiento del consumidor (Quiñonez, 2011). Esta nueva visión consumo-céntrica ha generado además otros oficios: *coolhunters*, *planners*, *consumerinsights*, *insighters*, etc. y modelos de innovación como «*Crowd-sourcing*» (proceso de resolución de problemas que reduce el tiempo de respuesta e inversión usando las inteligencias colectivas externas a la organización) y «*Co-creation*» (proceso de innovación basado en la colaboración estrecha con las inteligencias colectivas).

Se trata de acompañar desde la mirada y el sentir de los consumidores para ver cómo las marcas de productos o servicios pueden conectarse con ellos, ser importantes para ellos, en un contexto vertiginoso de cambio constante, donde la no permanencia y la falta de compromiso es la norma.

Insight se traduce como «*in*» adentro y «*sight*» visión, es decir «visión interior». Para la psicología, «*insight*» es un descubrimiento que hace el paciente en medio de una sesión terapéutica. Se relaciona con un descubrimiento que implica un cambio de conducta por estar expuesto a contenidos inconscientes que aparecen como verdades, que irrumpen y sorprenden. Se trata de un despertar de la conciencia.

Asimismo, extrapolándolo de la psicología al ámbito empresarial, el *insight* es considerado como una «revelación» poderosa que permite a un producto o servicio marcar diferencias importantes y generar valor.

En el marketing relacional es un concepto imprescindible para construir estrategias relacionales duraderas, las cuales deben partir de la pregunta: ¿responde la oferta a un *insight* del consumidor/ cliente?

Según Isabel Alonso (2011), profesora de Dirección de Marketing en IEDGE, TheEuropean Business School, los *insights*:

- Son la manera de introducir al consumidor en todos los procesos de Marketing.
- Es un pensamiento aceptado, una verdad para una sociedad o para un grupo de personas.
- Presenta la necesidad del consumidor: un problema sin resolver o una necesidad insatisfecha.
- Es el punto de partida del producto. Justificará el producto a lo largo de toda su vida.

Para Cristina Quiñonez (Op. cit) «Son los aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas (una revelación o descubrimiento)...están a medio camino entre la intuición y la razón, requieren una capacidad para disruptir y ver distinto»

En definitiva, los *insights* son construcciones que se hacen a partir de la observación de la forma de pensar, sentir y valorar que tienen las personas respecto de sí mismas y del mundo que las rodea. Son intuiciones fundamentadas.

Para encontrar *insights* es necesario introducirse en la cotidianidad de la gente, conocer sus experiencias con los productos o servicios, llegar a sus verdades profundas. Los *insights* permiten crear una relación más estrecha con los clientes a través de estrategias comunicacionales que los identifican con lo que ellos son. Pueden contribuir a generar «*lovemarks*», concepto creado por Kevin Roberts (2005) y que revolucionó la visión sobre las marcas. El sostiene que más que posicionar las marcas en la mente del consumidor, hay que posicionarlas en su corazón.

Para Roberts, «los *insights* nuevos y verdaderos son el medio para aprender de la vida interior del consumidor». Se trata de crear marcas que puedan llegar a lo más profundo de las emociones y una vez ahí el consumidor no pueda prescindir de ellas, porque logran conmoverlo, enamorarle, siendo inolvidables para él.

«El consumidor quiere ser parte y verse reflejado en las marcas» (Sin datos de autor, citado en el artículo Insight: un inspirador que conecta)

2.2. ¿Para qué sirven los *insights*?

Los *insights* son útiles no solamente para la comunicación de los productos o servicios de las empresas, también son relevantes en el ámbito relacional: con clientes y potenciales clientes, empleados, etc. Según el diario digital chileno, Marketing Hoy, los *insights* sirven para:

- Crear estrategias de marketing interno y externo.
- Idear, redefinir o potenciar diversas acciones comunicacionales.
- Detectar oportunidades de posicionamiento de imagen de marca en la mente de las personas.
- Generar *insights* publicitarios.
- Crear nuevos productos y servicios nacidos desde las necesidades de los mismos consumidores.
- Afinar y mejorar productos y servicios nacidos desde las necesidades de los propios consumidores.

Lo anterior se resume en innovación. Los *insights* son insumos importantes para generar innovación en las empresas.

2.3. Tipos de *insights* (Tabla 2)

Según la profesora Alonso (Op.cit.), existen 3 tipos de *insights*:

- Estratégicos
- Publicitarios
- De barrera

Tabla 2: Tipos de *insights*

Estratégicos	Comunicación	Barrera
Es la razón básica para la existencia del producto o marca.	Es un recurso para implicar, sorprender convencer al consumidor en el anuncio.	Una razón que impide persuadir al consumidor.
Lo más frecuente: Un deseo, una necesidad, una frustración, una creencia compartida.	Lo más frecuente: Un pensamiento, un sentimiento, un estereotipo...	Lo más frecuente: Consecuencias no deseadas, rechazos, estereotipos, convicciones, no sentirse implicados en el problema
Es fundamental y duradero. La relación con la categoría es muy inmediata.	Corresponde a un anuncio en concreto. Es más oportunista y actual. No siempre relacionada con la categoría, incluso puede ser sorprendente para la categoría	El tiempo necesario para provocar un cambio de actitud en el consumidor y superar esas barreras.

Fuente: Alonso, Isabel. 2011

No obstante, es más común clasificarlos en *insights* de marketing e *insights* de publicidad o comunicación. Los *insights* de marketing se utilizan para la planificación estratégica y los de publicidad para la ejecución (Dulanto, Op.cit.).

Para encontrar *insights* de marketing hay que responder a las preguntas:

- ¿Qué opina el consumidor de la marca o categoría? (*insight* del consumidor)
- ¿Qué opina el consumidor de la competencia directa? (*insight* de la competencia)
- ¿Qué se la va a decir al consumidor? (*insight* del cliente)

Los *insights* de publicidad o comunicación surgen de los anteriores y permiten la construcción de un concepto publicitario que será el sustento de la campaña de comunicación.

2.4 Innovación basada en *insights*

«No quiero inventar nada que no se pueda vender»

Thomas Edison

Para Steve Jobs, creador de Apple, innovación es «Ver lo que todos ven, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie más hace». Desde esta perspectiva y retomando el fin último del esfuerzo innovador resaltado por Edison: «inventar algo útil», los *insights* son la principal fuente de inspiración para desarrollar proyectos eficientes.

Según la Enciclopedia virtual Wikipedia, existen cuatro tipos de innovación en las empresas:

- **Innovación incremental:** se refiere a la creación de valor añadido sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora. Por ejemplo, a un automóvil, se le puede poner *airbag* el producto ha mejorado un poco.
- **Innovación radical:** cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, sería el cambio radical de usar caballos a usar motores en los coches.
- **Innovación abierta:** serían aquellos desarrollos que provienen de un público general, y se distingue por participación abierta de individuos de todas partes del mundo. Ejemplos de innovación abierta incluyen concursos como los organizados por la fundación Ansary X-Prize, DrapaChallenge, Nasa MilleniumChallenge.
- **Innovación en gestión:** se refiere a aquello que cambia sustancialmente el modo de llevar a cabo la tarea de gestión o que modifica de manera significativa las formas organizativas habituales y, por tanto, aporta avances en los objetivos organizativos.

Revisando esta clasificación concluimos que la innovación puede realizarse en distintas esferas, desde innovación de conocimientos, productos, procesos y modelos.

La innovación abierta es de mucha importancia para el marketing, porque supone una apertura hacia el consumidor en sus modelos de gestión. Es el caso de los procesos de *Crowd-sourcingy Co-creation* que utilizan las empresas innovadoras. Para ello requieren una mentalidad abierta, proactiva y receptiva frente a las demandas del consumidor (Quiñonez, Cristina, Op.cit). Son organizaciones que han dado un giro importante dejando de ser empresas «*make and sell*», orientadas a la fabricación de productos, a ser empresas «*sense and respond*» que responden a las demandas y deseos cambiantes del consumidor.

Es en este sentido que los *insights* del consumidor constituyen una fuente poderosa de ideas para innovar y hacer que las empresas logren conectarse emocionalmente con sus consumidores, en el marco de una estrategia ganador-ganador. Una cultura consumo-céntrica en oposición a la tradicional visión productocéntrica, basada en las ventas y el corto plazo, que busca *fidelizear* a los clientes, estableciendo un vínculo duradero con ellos.

Una estrategia de marketing relacional no es algo que se hace «al» cliente sino «con» el cliente, por ello es imprescindible conocerlo como ser humano y desde ahí humanizar el mercado.

A continuación revisaremos los componentes de la comunicación estratégica que utilizan las organizaciones.

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo emprenderemos un recorrido por el concepto de comunicación, los ejes de la comunicación, para luego bucear en el mundo de la comunicación estratégica y la producción de un plan a base de la misma.

Como hemos ido analizando a lo largo de este trabajo, las organizaciones aún al día de hoy, siguen funcionando bajo paradigmas obsoletos, pese a encontrarnos en pleno siglo XXI. Las organizaciones siguen el modelo de producción industrial, basado en Taylor (1987) y que responde al postulado básico de mejorar la productividad en función de un método organizativo cuyo fundamento es el estudio científico y el control de trabajo. El énfasis de este modelo está puesto en lo que Taylor denominó el sector de la dirección, en el que se concentra la producción intelectual y las decisiones, quedando el trabajador ausente de este proceso. Este modelo se basa en cuatro pilares que determinan su concepción acerca del trabajo: el capital, la producción, la organización y la administración. A través de este modelo se ideaba la estrategia de la empresa y se establecían los recursos para su funcionamiento, encauzado hacia la satisfacción de los requisitos de las empresas, dejando de lado las necesidades de los consumidores y de la comunidad en general.

Acorde a la evolución del paradigma empresarial estos pilares han sido suplidos por unos, determinados por el concepto Cultura de servicio. Retomando a Joan Costa (2004) estos pilares son los siguientes: identidad, cultura, comunicación e imagen.

Según Costa, vivimos en la «cultura de lo intangible», los productos han sido reemplazados por servicios, el mercado por la sociedad, la marca por la identidad, el capital por valores, en fin, una nueva cultura que implica un modo distinto de comunicar.

“En la cultura de servicio, la comunicación no es lineal como lo mostrara Shannon. Es circular. Ella representa el carácter continuado de la relación empresa-cliente.”(Costa, 1999)

Esto nos obliga a crear nuevos mapas mentales que permitan enfrentar los distintos entornos empresariales, en donde el nudo central es lograr clientes satisfechos, dejando de lado el énfasis en la producción y el capital, para pasar a entender la cultura, los valores, el conocimiento. Si bien creemos que la sociedad capitalista sigue siendo tal, no existe la tan mentada sociedad del conocimiento⁵, ya que las reglas siguen dadas por el modelo capitalista; el conocimiento tiene un punto preponderante en el mundo empresarial.

3.1. Concepto de comunicación

La etimología de la palabra comunicación nos remite al vocablo latino «comunis» que significa común. De allí que, comunicar signifique transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos «en común» con el otro.

En la acepción más amplia la comunicación es la utilización de un código para transmitir un mensaje. Este concepto hace énfasis en la idea de transmisión de la información, que se puede trasladar al siguiente esquema (Gráfico 1):

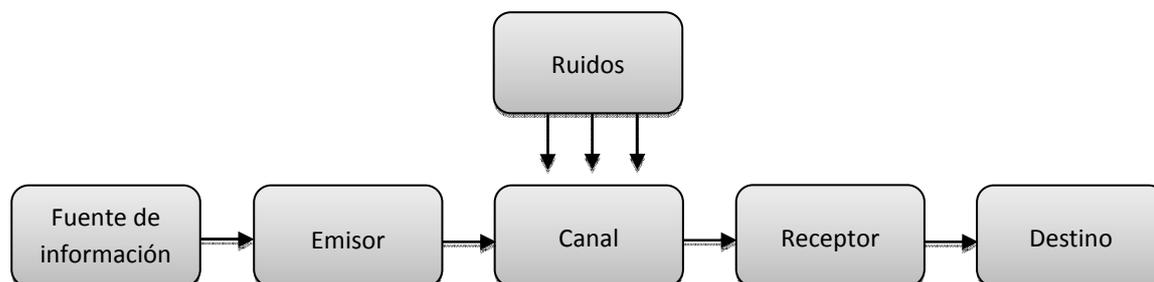


Gráfico 1: Modelo lineal de la comunicación (Shannon y Weaver, 1949).

Fuente: Psicología de la comunicación, 2002.

El cuadro arriba esbozado sigue la corriente que se inscribe en el paradigma clásico mecanicista, conductista, funcionalista que define a la comunicación como un proceso de transmisión de mensajes, en el que el interés está centrado en la codificación y decodificación de los mensajes que realizan los usuarios, cómo se utilizan los canales y los medios, de qué manera se establecen los contactos. Desde esta visión, unas personas influyen sobre otras.

⁵ Sociedad del conocimiento, término acuñado por Peter Drucker

El paradigma evoluciona hacia la comunicación como sistema de significación que es la corriente que se interesa en la producción y el consumo de sentidos en una cultura determinada, el mensaje es visto como una construcción de significados que al darse entre las personas producen sentidos que se organizan y circulan socialmente.

Y finalmente, la corriente que ve a la comunicación como interacción, la misma que proviene de un enfoque más amplio, en el que el sujeto social cobra importancia como eje de la comunicación. La primera corriente se centra en la transmisión del mensaje, la segunda en la estructuración de los mensajes; la tercera corriente se interesa en el individuo como ser social, con deseos, valores, hacedor, generador y productor de significaciones.

Tres axiomas resultan fundamentales a la hora de entender la transición hacia este nuevo paradigma sobre la comunicación:

1. La Teoría General de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy que propone un marco teórico unificador tanto para las ciencias sociales y naturales, haciendo énfasis en el concepto de sistema como un todo en el que el conjunto de elementos tienen una interacción dinámica e interdependiente.
2. La noción de información definida con claridad por Shannon y Weaver en su *Teoría matemática de la comunicación* y Jakobson con su *Teoría de la información*.
3. El concepto de Cibernética impulsado por Norbert Wiener, del que deviene el concepto de la retroalimentación (*feedback*).

Nos acercamos entonces a la importancia de la comunicación vista como actividad simbólica, sujeta no necesariamente a los hechos reales, sino a las representaciones que realizan los sujetos a través de las cuales asignan significados a las cosas de manera compartida con el otro.

3.2. La comunicación en las organizaciones

Retomando a Joan Costa nos encontramos en la era de la información globalizada, en la que surgen como protagonistas en las organizaciones los intangibles y los valores. Hay una revolución en el área del marketing, surgiendo con fuerza el concepto de los servicios; las personas sustituyen a las máquinas y si bien antes primaba el producto de consumo antes que la empresa, ahora el servicio son las

personas, privilegiándose el cara a cara, cliente – empleado – empresa, en profunda interrelación. De esta interrelación surge la importancia de los recursos humanos, los programas de calidad, y el desarrollo de los programas acerca de la cultura organizacional y la comunicación interna.

Las nuevas necesidades del manejo de la administración (*management*) requieren soluciones basadas en la cultura de servicio, en la que éste prima sobre el producto y en la que los recursos humanos son el asidero en el que se desarrolla la dinámica de las relaciones con el cliente. Joan Costa propone el uso del término interfaz (*interface*)⁶ que nos remite al conjunto de elementos de un programa que facilitan la comunicación con el usuario, concepto en el que resalta la idea de la conectividad.

En función de esta dinámica relacional que privilegia al cliente, cobra vital importancia el concepto de públicos estratégicos (*stakeholders*).⁷

“La empresa de la era de la información no es solo la ‘fuerza productiva’, ‘la fuerza de ventas’, o ‘la fuerza comercial’. Hoy, todos los actores deben considerarse públicos estratégicos pues si uno de ellos tiene interés en la empresa, ésta debe tenerlo en todos ellos y la sociedad entera. Todos han de estar conectados entre sí y con la empresa en la nueva estructura en forma de red.”(Costa, 2004, pp.16)

Desde los distribuidores, líderes de opinión, proveedores, asociaciones de consumidores, usuarios, empleados, accionistas, los medios de comunicación, la administración pública son los públicos estratégicos que deben ser parte del plan comunicacional de una entidad. Desde la visión del marketing relacional y la comunicación estratégica todos somos públicos estratégicos.

Todo este cambio en la visión empresarial ha conllevado el cambio en la concepción clásica del organigrama en forma de pirámide, eminentemente vertical y jerárquico, a pensar en una estructura global, una especie de red mallada, con énfasis en la relaciones e interacciones entre todos los actores; en conclusión, una definición de la empresa como sistema, en el que cada nudo de la red es un centro de relaciones, por lo tanto un activo intangible y valor fundamental de los negocios, que

⁶ Término surgido de la informática y retomado por la semiótica.

⁷ El concepto stakeholder fue introducido en 1984 por Freeman (Capriotti, 2009).

requiere ser *fidelizado*. Desde esta óptica, la empresa es una red de vínculos, vínculos que requieren ser gestionados para su potencialización.

Mientras los que manufacturan productos se enfocan en sus consumidores, las empresas precisan orientarse a sus clientes, evitando contemplar al consumidor como un ente pasivo; más bien el consumidor es un sujeto activo que busca el contacto directo, vívido, que le permita una experiencia emocional.

Es en este contacto que cobran importancia las acciones que realiza la entidad y a su vez como ésta comunica sus acciones de manera integrada y sinérgica. Partiendo de esta idea, la comunicación empresarial, requiere de gestión, y ésta no puede sino ser estratégica. Estratégica en cuanto a su potencia y naturaleza directiva, dinámica, vectorial.

La esencia de la estrategia de empresa es la inteligencia operacional ligada a la acción práctica, y a la naturaleza vectorial e instrumental de la comunicación. (Costa, op.cit. pp. 49)

La acción es comunicación y la comunicación es acción, nos dice Costa; por lo tanto, la empresa es un sistema que incluye todos los recursos, todas las decisiones, acciones, reacciones que tienen lugar en el interior de ella y con su entorno. Sin embargo, las entidades y específicamente las que estamos estudiando –las de orden educativo– han separado gestión de servicio de la comunicación, lo que provoca en muchas ocasiones un divorcio entre lo que se hace y lo que se dice, impidiéndole actuar con el enfoque sinérgico.

Para entender la importancia de perspectiva sinérgica en las empresas, nos dice Irene Trelles (2004, pp.6) retomando a Van Riel:

Para tal integración o enfoque sinérgico se impone la coordinación entre comunicación interna y comunicación externa mediante la introducción de un simbolismo común, a juicio de Van Riel, o a través de una integración y ajuste entre las diferentes formas generadas por la organización como un todo, criterio en el que coinciden Van Riel, Villafane y Bartoli.

Corresponde a la dirección empresarial dar coherencia a los dos universos, el mundo de la gestión y el de la comunicación, esta cohesión es obra de la cultura y

ética empresarial, de la que surgen la personalidad corporativa, la identidad y la calidad generalizada. Unidos estos dos universos se logra confianza y una imagen pública que redundan en eficacia y resultados.

Visto así, la empresa es un todo con identidad, cultura, actuaciones y comunicaciones. Estos cuatro elementos provienen de los mensajes y actos, que transmiten la identidad de la misma y son definidos por su cultura; esto se produce en un campo semiótico en el que los significados se combinan de manera azarosa, por lo tanto no llegan ni ordenada, ni concertadamente, menos en su totalidad a sus destinatarios. Esta dinámica de producción de sentidos, tanto interna como externa, se encuentra llena de contradicciones, lo que hace que resulte imprescindible que sea controlada. Como corolario de esta dinámica compleja surge la imagen mental que los públicos se forman de la organización.

La comunicación estratégica es producto de la gestión corporativa que tiene como objeto controlar la imagen de una empresa a través de la integración de todos los elementos, recursos e instrumentos para de esta forma eliminar la aleatoriedad e incoherencia en los mensajes y discursos comunicativos.

3.2.1. Imagen, identidad y posicionamiento empresarial

La imagen de una empresa acorde a Justo Villafañe, citado por Trelles Irene (2004) es la síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización. Se conforma por la imagen funcional o pragmática, la imagen interna y la imagen pública y se puede comprender a partir de los siguientes componentes:

- Identidad corporativa
- Comportamiento corporativo.
- Cultura corporativa.
- Personalidad corporativa.
- Visión estratégica.
- Misión.
- Proyecto empresarial.
- Imagen intencional.
- Reputación corporativa.

La identidad corporativa.-Es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia; conformada dinámicamente por la historia de la organización, el proyecto empresarial y la cultura corporativa.

Los diez atributos de la identidad corporativa son:

- Atributos permanentes asociados a la historia.
- Atributos derivados de la estrategia empresarial
- Atributos relacionados con cultura corporativa.
- Comportamiento corporativo.
- Cultura corporativa.
- Personalidad corporativa.
- Visión estratégica.
- Misión.
- Proyecto empresarial.
- Imagen intencional.
- Reputación corporativa.

El comportamiento corporativo.-Es el resultado de las políticas funcionales de la organización. Éstas se relacionan con las *S duras* de McKinsey (organización básica de la empresa, la estructura organizativa, procedimientos técnicos de planificación y control, las capacidades tecnológicas y comerciales) en oposición a las *S blandas* (identidad, la cultura y la comunicación corporativas) equivalentes a las formales.

La cultura corporativa.- Es la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de las suposiciones esenciales y valores compartidos en torno a su ideología corporativa, su orientación estratégica y la dinámica cultural interna.

La personalidad corporativa.- Es el conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una imagen intencional positiva. Se evidencian en la marca, la identidad visual corporativa y la comunicación en todas sus formas.

La visión estratégica.- Es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una organización sobre su razón de ser y la gran meta o aspiración que esperan alcanzar. Esta visión debe partir de un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito, que comprenda un proyecto honesto, que merezca la pena hacer, que implique a la gente y que sea creíble y se pueda conseguir.

Misión.- Es la declaración explícita sobre cómo la organización piensa satisfacer la meta contenida en su visión estratégica con tres premisas primordiales: la necesidad del cliente, el valor del producto y la premisa diferencial.

La formulación de la misión debe expresar claramente lo que se ofrece al cliente, es necesario que ésta identifique a la empresa y a su actividad, de manera concisa pero completa, y que permita a su lector imaginarla en la práctica. Además, debe ser digna de guardar en la memoria.

El proyecto empresarial.- Constituye la primera referencia de la estrategia de imagen. Debe contener por lo menos tres componentes: los valores empresariales (su ideología corporativa), las orientaciones estratégicas y las políticas de gestión (funcionales y formales).

La imagen intencional.- Es el conglomerado de características que una organización procura llevar a la mente de sus públicos desde la manifestación de su personalidad corporativa.

La reputación corporativa.- Es el concepto más prominente dentro de la gestión administrativa actual, que va más allá de la noción de excelencia empresarial. Este concepto engloba tres dimensiones: los valores (la ética y la responsabilidad empresarial), el compromiso sostenido en el tiempo con todos sus públicos, tanto internos como externos y la *proactividad* en la gestión de los elementos que conforman la reputación de la organización.

Finalmente para acercarnos a cómo la imagen de una entidad es decodificada y construida por los públicos, tenemos el concepto de posicionamiento. El modo en el que los consumidores determinan, a partir de sus aspectos más importantes, a un producto o servicio, expresa el lugar que ocupa éste en su mente en relación con los de la competencia y refleja el posicionamiento que dicho producto o servicio tiene en el mercado en relación con la competencia.

Los consumidores están atiborrados con información sobre los productos y los servicios. No pueden valorar una y otra vez un servicio cada vez que toman la decisión de adquirirlo. La decisión de compra de los consumidores se simplifica producto de un mecanismo psíquico, a través del cual organizan los productos en categorías; es decir, «*posicionan*» a los productos, a los servicios y a las empresas dentro de un lugar en su mente. Este posicionamiento obedece a una compleja gama de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores sobre el producto o servicio, y de éstos en comparación con la competencia.

El posicionamiento se puede puntualizar finalmente como la imagen de un producto o servicio en relación con otros que compiten directamente con él, como ya sabemos que la imagen va en relación directa con la identidad de una organización, reconocemos la trascendencia que tiene la gestión de esta imagen para determinar el posicionamiento de una empresa, proceso al que nos acercaremos a continuación.

3.2.2. Gestión de la comunicación: imagen, identidad y el posicionamiento empresarial

Villafañe propone un modelo de gestión de la comunicación que se cubre en tres etapas:

- Una primera etapa que vislumbra la definición de la estrategia de la imagen, partiendo del análisis de la imagen actual de empresa a través de un instrumento que permite medir la auditoría de imagen.
- Un segundo momento que implica la configuración de la personalidad corporativa, que no es otra cosa que crear el cuerpo de reglas y procedimientos que consoliden la gama de los elementos formales que componen la imagen empresarial (identidad visual, marca, intervención cultural).
- Y una tercera etapa destinada a la gestión de la comunicación que implica el control de la imagen con un programa de comunicación tanto externa como interna.

Primera etapa: Definición de la estrategia de imagen

Es la traslación del proyecto empresarial a categorías de imagen y comunicación.

“...la imagen es una y única, recubre íntegramente las actividades de la empresa y la acompaña a lo largo de la vida del negocio. La imagen es una emanación irreductible de la empresa. Y, todavía más, a veces, pues la imagen de la empresa o de la marca en la memoria social, continúa viva incluso cuando éstas desaparecieron.” (Costa Joan, año 1999, pp.112)

La estrategia de la imagen parte del cuestionamiento sobre qué imagen tiene en el presente la empresa y el porqué de la misma, en fin la búsqueda de una autodefinition lo más objetiva posible, tanto si la organización ya está en funcionamiento o está por crearse. Es importante definir si la imagen actual de la empresa coincide o no con la imagen intencional, para definir si hay coherencia y dirección en el servicio.

Esta definición se logra a través de la Auditoría de Imagen (Justo Villafañe) o Auditoría Estratégica Global (Joan Costa), tal como graficamos en las tablas subsiguientes según la propuesta de cada autor.

Tabla 3: Auditoría Estratégica Global

AUDITORÍA ESTRATÉGICA GLOBAL	INSTRUMENTO	FINALIDAD
Investigación específica	Mapa de públicos	Jerarquización de los públicos según la importancia estratégica
	Modelo Prospectivo de la imagen, constelación de atributos, perfil de polaridades	Visualización de los atributos y valores por parte de los públicos; y del núcleo identitario

Fuente: Joan Costa

Tabla 4: Auditoría de Imagen

ACCIÓN	ACTIVIDADES
Análisis de gabinete	<p><i>Briefing</i> (informe) con la dirección para fijar objetivos</p> <p>Un análisis documental mediante <i>deskresearch</i> (investigación con fuentes secundarias)</p> <p>Entrevistas abiertas.</p>
Determinación de variables de análisis	Imagen financiera, comercial, pública, interna
Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis	
Elección de las técnicas de análisis	<p>Reputación financiera y estructura de capital (<i>deskresearch</i>)</p> <p>Valor del producto (encuesta por cuestionario)</p> <p>Servicio al cliente (Observación participante o grupos)</p> <p>Valoración RRHH = (<i>deskresearch</i> y entrevistas)</p> <p>Adecuación cultural (Cuestionarios Pumpino Gan)</p> <p>Clima interno (Cuestionario de Porter)</p> <p>Análisis imagen mediática (Análisis de contenido)</p> <p>Imagen en el entorno (grupos y entrevistas profundidad)</p>
Cuantificación de los resultados y monitorización	

Fuente: Justo Villafañe

Segunda etapa: Configuración de la personalidad corporativa

La segunda etapa tiene como objetivo adaptar la personalidad corporativa de la empresa a la nueva estrategia de imagen. Para ello se diseñan los siguientes manuales de procedimientos:

- Manual de gestión de la marca
- Manual de identidad visual corporativa.
- Manual de gestión de la imagen y la comunicación.
- Programa de intervención de la cultura.

Tercera etapa: Gestión de la comunicación

Es la última etapa y corresponde a la gestión de la comunicación como tal, se concentra en el control de la imagen, por medio de la creación y realización de programas de comunicación tanto hacia lo interno y externo de la organización.

La gestión de la comunicación corporativa se concentró tradicionalmente en programas como los siguientes:

- Relaciones informativas.
- Comunicación financiera.
- Comunicación del presidente.
- Comunicación de crisis.
- Relaciones con la comunidad.

Como hemos visto, acorde al cambio en el paradigma, se ha producido una revalorización de los intangibles empresarial, lo que ha significado una nueva mirada a comunicación corporativa. Esta aproximación a la comunicación corporativa actual está más enfocada a la reputación con el objetivo de generar valor a la compañía. A su vez prima la relación con los múltiples públicos (*stakeholders*). Estos programas son:

- Plan estratégico de reputación corporativa (Perco).
- Programa de liderazgo reputacional (Prolider).
- Modelo de gestión de la reputación interna (Mori).
- Programa de gestión de la relación con stakeholders (Progress).
- Plan integral de responsabilidad corporativa (Pires).

En síntesis la gestión de la comunicación parte del diagnóstico de la organización, que implica el análisis de las necesidades, de la imagen, en función de la definición de los objetivos generales y la delimitación de las acciones a implementar que tengan coherencia y sinergia entre todos los elementos participantes. Con este análisis se lanza un plan estratégico, que debe ser conocido por todos los actores que están implicados en la comunicación empresarial y que tienen como base una política comunicacional que establece los principios para la acción de la misma.

Tal como escribe Tironi (2001) acerca de la comunicación estratégica:

...comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

Por tanto, la tarea de la comunicación estratégica es concretar la identidad de las organizaciones en una imagen que estimule la confianza en todos sus públicos, internos y externos.

Tal como hemos revisado a lo largo del capítulo, independientemente cuál modelo se seleccione para bosquejar el plan de comunicación, lo substancial es, garantizar que todo lo que se proyecta se pueda hacer eficientemente, para lo cual es imprescindible establecer indicadores de gestión que sirvan de retroalimentación para el responsable de la comunicación en las organizaciones.

Para concluir este capítulo es preciso mencionar que la evolución en torno al desarrollo de la comunicación organizacional y social continúa a través de varios autores que están proponiendo novísimas formas de interactuar en la comunicación, como el método de la Indagación Apreciativa (*AppreciativeInquire*) y el método World Café (*Liderazgo conversacional*).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

En este capítulo se explica el método y las técnicas de investigación utilizadas para cumplir con los objetivos planteados en el estudio. Se describe el fundamento teórico de su enfoque, proceso de muestreo, variables a analizar, proceso de recolección de datos y aplicación.

4.1 ENFOQUE

Para Taylor, S. J. y Bogdan (1998) la metodología es el modo de enfocar los problemas y buscar las respuestas. En las ciencias sociales se refiere a la manera de realizar una investigación.

Los diversos modos de investigar se desprenden de supuestos teóricos que delimitan los objetos de estudio y la perspectiva para abordarlos en un intento de aprehender la realidad y generar ciencia.

El positivismo y la fenomenología han sido en las ciencias sociales las dos principales perspectivas teóricas desde las que se ha generado una diversidad de cuestionamientos y metodologías para buscar respuestas. Mientras los positivistas buscan los hechos descartando la actividad subjetiva, valiéndose de métodos cuantitativos que recogen datos para análisis estadístico; los fenomenólogos buscan entender los fenómenos sociales partiendo de la perspectiva de los sujetos.

Hemos elegido trabajar bajo ambos métodos por considerarlos complementarios. El método cualitativo es el enfoque que nos permite partir desde lo que la gente percibe, profundizando en sus motivaciones y deseos, es un método exploratorio; y el método cuantitativo, descriptivo y concluyente en sus resultados.

Desde esta perspectiva, el tema de investigación elegido a la luz de los conceptos del marketing relacional, de servicios y de la comunicación estratégica, se abordó en un primer momento, escuchando y registrando las construcciones que hacen las personas sobre la elección de una institución educativa y la importancia de la comunicación en la institución, y en un segundo momento, triangulando esta información con encuestas a alumnos y madres de familia.

Para el presente estudio elegimos utilizar los métodos:

- Cualitativo, para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación, a través de las técnicas de grupos focales y de las entrevistas en profundidad, con madres de familia, rectores y profesores de colegio respectivamente.
- Cuantitativo, para la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, a través de la técnica de encuesta con alumnos de las instituciones educativas y padres de familia.

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó un diseño de investigación no experimental puesto que el estudio se ha realizado sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Se sigue el diseño no experimental transeccional o transversal descriptivo que tiene como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables en un momento específico.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron:

- Grupos focales, con madres de familia, porque son quienes están más en contacto con las instituciones educativas. Esta técnica permite reproducir en un grupo pequeño de participantes lo que sucede en la sociedad. Está compuesto por personas con características homogéneas e intereses comunes lo que permite una mejor interacción. La seleccionamos para obtener insumos relacionados con las categorías de análisis de los objetivos 1 a 3, tales como: proceso de elección, atributos, imagen y posicionamiento de los colegios. Para la recolección de la información se elaboró una guía para la moderadora de grupos madres de familia (ver anexo).
- Técnicas facilitadoras para conocer lo que piensa el consumidor (madres de familia) y los diferentes significados que atribuye al servicio educativo. Además se usó técnicas proyectivas, para develar lo que siente el consumidor, acercarnos a sus emociones, sueños, fantasías, miedos.

- Las entrevistas en profundidad, con rectores y profesores de colegio respectivamente. Elegimos utilizarlas porque se trata de un grupo más especializado, cuyo abordaje requiere generar confianza con el entrevistado para poder ahondar en su visión sobre la gestión comunicacional de los servicios educativos.
- Utilizamos encuestas, para lo cual diseñamos un cuestionario con preguntas semi-estructuradas (ver anexo) con alumnos de las instituciones educativas y padres de familia encuestados vía on-line.
- Tanto las entrevistas en profundidad como las encuestas permitieron recabar información para la categoría de análisis «Estrategias de marketing implementadas», correspondiente al objetivo 5.

4.4 GRUPO OBJETIVO Y MUESTRA UTILIZADA

Para triangular la información y poder obtener una óptima aproximación al objeto de estudio, se decidió trabajar con varios grupos objetivos involucrados con la institución educativa, seleccionando una muestra no probabilística intencional, con los siguientes criterios de inclusión:

- Madres de familia:
 - Nivel socio-económico medio alto y medio típico.
 - Con hijos en primaria y secundaria.
- Rectores/ directores de colegios particulares de nivel socio-económico medio alto y medio típico.
- Profesores de colegios particulares de nivel socio-económico medio alto y medio típico.
- Alumnos de 6to curso de bachillerato de los colegios particulares visitados.

Las muestras estuvieron conformadas según el detalle de las tablas detalladas a continuación:

Tabla 5: Composición de grupos focales de madres con familia

#de grupo	GRUPO OBJETIVO
1	Madres de familia con hijos en primaria (1er a 3er grado)
2	Madres de familia con hijos en primaria (4to a 6to grado)
3	Madres de familia con hijos en primaria (de distintos grados)
4	Madres de familia con hijos en secundaria (1er a 3er curso)
5	Madres de familia con hijos en secundaria (4to a 6to curso)
6	Madres de familia con hijos en secundaria (de distintos cursos)

Total de grupos: Se realizaron 6 grupos focales con un promedio de 7 a 8 participantes cada uno. Se entrevistó a 45 personas en total.

Tabla 6: Composición de entrevistas en los colegios

GRUPO OBJETIVO	# DE ENTREVISTAS
Rectores/ directores de colegio	4
Profesores/ coordinadores de área	4
TOTAL	8

Total de entrevistas: Se realizaron 8 entrevistas en profundidad.

Tabla 7: Composición de encuestas a alumnos de colegios

GRUPO OBJETIVO	# DE ENCUESTAS
Colegio "A"	41
Colegio "B"	45
Colegio "C"	65
Colegio "D"	32
TOTAL	183

Total de encuestas: se realizaron 183 encuestas a alumnos entre los 4 colegios analizados.

Padres de familia:

Para validar los datos cualitativos obtenidos en los grupos focales con madres de familia, se realizaron 21 encuestas complementarias a padres en general, contactados a través del servicio on-line *SurveyMonkey*⁸, proveedor mundial líder en soluciones de encuestas basadas en la web.

Los encuestados fueron contactados de manera intencional y abierta a través de redes sociales como Facebook, Blackberry Messenger y correo electrónico. Los cuestionarios fueron llenados en el período de tiempo del 25 de septiembre al 15 de octubre de 2011. Los resultados se encuentran publicados en la página web recogida a pie de página.

4.5 CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN

Se llevó a cabo el análisis de los resultados a la luz de las siguientes categorías:

- Proceso de elección de la institución educativa para los hijos.
- Atributos identificados.
- Satisfacción con la oferta.
- Imagen y posicionamiento de colegios conocidos.
- Estrategias de marketing implementadas.
- Acciones de marketing para captar y retener a padres/alumnos-clientes

Para la conceptualización de estas categorías se entenderá por:

- Proceso de elección de la institución educativa, aquel proceso en el que las madres de familia seleccionan el colegio para el estudio de sus hijos, tendremos en cuenta los aspectos que intervienen en dicho proceso, así como las razones de fidelidad y retiro. Los indicadores a considerar son: aspectos que influyen en la decisión, razones de fidelidad y retiro.
- Atributos identificados: se refiere a las expectativas que tienen las madres de familia sobre los colegios y sobre las que basaron la elección del lugar de estudios para sus hijos. El indicador a considerar es aspectos ideales.

⁸*SurveyMonkey*, <http://es.surveymonkey.com/MySurveys.aspx>, último acceso 15 de octubre de 2011.

- Satisfacción con la oferta: se refiere a la satisfacción o insatisfacción de las madres de familia con la institución donde estudian en la actualidad sus hijos. Los indicadores a considerar: satisfacción, insatisfacción.
- Imagen y posicionamiento de los colegios: se refiere a cuáles son los colegios privados más conocidos, y cuáles colegios consideraron para su elección actual, profundizando en razones de agrado y desagrado. Los indicadores a considerar: listado de los colegios privados más conocidos en función de los atributos.
- Estrategias de marketing implementadas: están referidas a dos ejes, el interno, delimitado en las acciones que llevan a cabo las instituciones educativas para alinear la organización hacia las necesidades de los padres-clientes. Los indicadores a considerar son públicos internos, misión, visión, valores, objetivos, acciones y estrategias con los públicos internos. El otro eje es el externo, definido en las acciones de marketing para captar y retener a padres/alumnos-clientes. Los indicadores para este eje son: acciones con públicos externos, lealtad, proceso de fidelización, uso de las redes sociales, publicidad, *Customer Relationship Management*, comunicación estratégica, *insights*.

4.6 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA Y PROCESO DE ANÁLISIS

Los grupos focales, las entrevistas en profundidad y encuestas fueron conducidos por las investigadoras.

Los grupos estuvieron compuestos por 7 a 8 personas reclutadas previamente mediante una ficha filtro que recogió sus datos personales y definió el perfil requerido para el estudio. Las participantes fueron invitadas a una casa acondicionada con Cámara Gesell y se les ofreció bocaditos y obsequios por su tiempo y comentarios compartidos.

Las entrevistas en profundidad y encuestas a los alumnos se llevaron a cabo en las instituciones educativas. Las autoridades entrevistadas fueron abordadas personalmente, concertando citas programadas según su agenda. Los profesores y coordinadores entrevistados fueron referidos y autorizados a entrevistar por las autoridades de los colegios. Igualmente las encuestas a los alumnos fueron realizadas

en los salones de clase, autorizadas expresamente por las autoridades de la institución educativa.

Se desarrollaron las herramientas de recolección de datos: Guía del moderador, Guía de entrevista en profundidad y Cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, según el caso, basadas en los objetivos del estudio.

En los grupos focales se utilizaron técnicas facilitadoras y técnicas proyectivas con el objeto de recoger información sobre lo que sienten como complemento a lo que dicen.

Los grupos focales y entrevistas en profundidad fueron grabados y transcritos textualmente, las encuestas fueron tabuladas y expresadas en cuadros estadísticos. Todos los datos se organizaron para el análisis comparativo, utilizando como guía las respectivas categorías de análisis antes descritas. Una vez saturadas todas las categorías y establecidas las tendencias, se pudo establecer los resultados que fueron confrontados con la teoría mediante la técnica de la triangulación, para finalmente lograr llegar a nuestra conclusiones y desarrollar el presente informe de tesis.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los datos obtenidos en la investigación fueron analizados agrupándolos comparativamente en categorías establecidas previamente para cada grupo objetivo permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.

5.1. CATEGORÍA 1: PROCESO DE ELECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA LOS HIJOS

5.1.1. GRUPOS FOCALES (MADRES DE FAMILIA)

Las madres de familia afirman que el primer paso para elegir la institución donde estudiarán sus hijos es observar su ubicación y las recomendaciones de familiares y amigos que han tenido una experiencia reciente.

La cercanía es importante por el tráfico al que diariamente tienen que enfrentarse y su consecuente pérdida de tiempo.

El transporte en bus particular es una opción que presenta el inconveniente de exponer a sus hijos a levantarse demasiado temprano cuando el colegio está ubicado muy lejos de sus casas.

Además, en caso de emergencia, es bueno saber que pueden llegar en pocos minutos a recogerlos.

Generalmente, escuchan referencias de conocidos confiables.

*«Cuando ya tomas la referencia de alguien
y ves que esa persona es seria, responsable, entonces también te pesa»
(Secundaria 4to – 6to)*

*«Saber con quién vamos a dejar a nuestros hijos...»
(Secundaria)*

*«Tengo conocimiento por mis sobrinos...»
(Secundaria 4to-6to)*

Dominio del idioma inglés es un aspecto que no sacrificarían por nada. Lo consideran una destreza imprescindible para que sus hijos puedan desempeñarse profesionalmente en el futuro.

La infraestructura, aunque no es el aspecto más importante sí influye en su primera impresión sobre el colegio. Esperan encontrar colegios con amplias áreas verdes, canchas deportivas, salones de clase equipados con tecnología y laboratorios dispuestos para aprender sobre cómo hacer ciencia.

*«Cuando fuimos a ver, me pareció un lugar muy amplio»
(Secundaria 1ro-3ro)*

Educación en valores en el contexto actual de pérdida de referentes es un aspecto que va cobrando cada vez más importancia. Buscan colegios enfocados a resaltar valores como el respeto a la autoridad, disciplina y compañerismo; fomentando actitudes solidarias y positivas.

Desde su punto de vista, la educación en valores es posible solamente en colegios enfocados a ofrecer una educación personalizada, con un número menor de alumnos que, permita hacer seguimiento a cada uno.

*«Con demasiados alumnos no da para que a todos se los maneje de igual forma»
(Secundaria 1ro-3ro)*

*«Hoy en día estamos viviendo un problema,
porque muchos padres trabajamos y los chicos se sienten un poco más libres»
(Secundaria 4to-6to)*

El costo de la pensión es un aspecto importante cuando tienen más de un hijo. Algunos incluso eligen colegios que ofrecen descuentos a familias numerosas. No obstante, buscan la mejor combinación entre costo y calidad de enseñanza.

Unas pocas participantes afirman haber elegido el colegio de sus hijos por tradición familiar. Son padres ex -alumnos de colegios con años de trayectoria en el medio cuyos alumnos son actualmente destacados profesionales (Ej.: IPAC, Americano; Javier, Alemán).

*«Tenemos familiares que han estudiado en
el Javier y sé que es súper bueno, yo estoy contenta»
(Primaria 4to-6to)*

También encontramos madres que hicieron su elección de colegio basadas en las necesidades particulares de sus hijos y ubicaron colegios con una oferta de enseñanza personalizada dirigida a resolver sus dificultades de aprendizaje.

Aunque los esposos tienen un criterio sobre el colegio que quieren para sus hijos, son las madres quienes tienen más poder de decisión. Luego de recoger la información, influyen en la opinión de su pareja.

*«La mamá está más cercana a los
hijos que el papá, está más pendiente»
(Primaria 1ro-3ro)*

Razones de fidelidad hacia el colegio

Mencionan principalmente:

- Ver que sus hijos avanzan en su aprendizaje formal, sacan buenas notas y tienen un buen desempeño como estudiantes.
- Trato personalizado. Observar que el colegio responde a las necesidades particulares de sus hijos.
- Hijos adaptados al esquema del colegio.
- Hijos integrados e incluidos en el grupo de compañeros
- Ver a sus hijos felices.

*«Están pendiente de los niños, no los descuidan»
(Primaria)*

*«Las calificaciones que sacan, la verdad eso pesa mucho»
(Secundaria)*

Razones para retirar a sus hijos del colegio

- Mala situación económica, ya no les alcanzan sus ingresos para pagar la pensión o el colegio aumenta el valor.
- Observar que en el grupo de compañeros hay malas influencias para sus hijos y el colegio no toma medidas.
- No hay autoridad y la disciplina se ve seriamente comprometida.
- Profesores que promueven el bullying, maltratan a sus alumnos y estos a su vez a sus compañeros.
- Actividades fuera de programa regular que implica desembolso extra de dinero y que suceden con demasiada frecuencia.
- Falta de solidaridad del colegio con sus hijos, negándose a apoyarlos cuando presentan dificultades.
- Calificaciones bajas.
- Alta rotación de profesores.

«Creo que si la estabilidad emocional de mi hijo está fallando y no veo progreso, lo cambio»

(Primaria)

«Bajar el rendimiento por el grupito de amigos, ahí lo cambiaría»

(Secundaria 1ro-3ro)

«Ver que no llegan a ninguna parte, que están tristes todo el tiempo»

(Primaria 4to-6to)

5.1.2. ENCUESTA DIGITAL (PADRES DE FAMILIA)

- Aspectos más importantes que influyen en su decisión al elegir la institución educativa para sus hijos:

Tabla 8: Aspectos valorados

RESPUESTAS	%
Educación en valores	95
Dominio de idioma inglés	81
Buenas referencias de sus conocidos	57
Educación personalizada	57
Infraestructura	57
Ubicación	52
Costo de la pensión	38
Atiende niños con dificultades de aprendizaje	14
Tradición familiar	5
Desarrollo del pensamiento de formas distintas a la memorización	5
Métodos adecuados	5
Horarios de jornada de clases	5
Excelencia académica	5
Publicidad	-
#CASOS	21

Nota: 21 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Los aspectos más mencionados decisivos en su elección son:

- Educación en valores 95%
- Dominio del idioma inglés 81%

- **Razones porque mantiene a sus hijos en la institución educativa actual**

Tabla 9: Razones de fidelidad

RESPUESTAS	%
Observa progresos en la formación académica de sus hijos	75
Hijos felices	60
Hijos integrados al sistema del colegio y grupo de compañeros	40
Trato personalizado	35
Costo de pensión/ beneficio de descuentos	5
Ubicación/ cercanía a mi domicilio	5
NO RESPONDE	5
#CASOS	20

Nota: 20 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Las principales razones de fidelidad hacia una institución educativa son:

- Observar progresos en la formación académica de sus hijos 75%
- Hijos felices 60%

- **Razones porque retiraría a sus hijos de una institución educativa**

Tabla 10: Razones de rechazo

RESPUESTAS	%
Maltrato de profesores	76
Mala influencia de compañeros	57
Falta de disciplina en el colegio	52
Colegio no apoya a sus hijos	52
Cambio frecuente de profesores	24
Piden dinero extra con frecuencia	24
Aumento de pensión	14
Más interés en su crecimiento económico que en el bienestar de los niños	5
Trato privilegiado o discriminatorio con los alumnos y padres	5
Maltrato no físico o verbal	5
Malas calificaciones	-
#CASOS	21

Nota: 21 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Principales razones de rechazo hacia una institución educativa:

- Maltrato de profesores 76%
- Mala influencia de compañeros 57%
- Falta de disciplina en el colegio 52%
- Colegio no apoya a sus hijos 52%

En función de los resultados expuestos notamos que el proceso de elección de lugar de estudios que realizan las madres de familia está atravesado por aspectos tangibles (ubicación, dominio de idioma inglés, infraestructura, costo de pensión) y aspectos intangibles (educación en valores, personalizada, tradición familiar, enseñanza dirigida a dificultades específicas). Observamos que en esta muestra la elección, en primera instancia, nos remite a los conceptos del marketing tradicional enfocado a las 4Ps: producto, precio, plaza y promoción, cuyo enfoque está dirigido básicamente al producto. Sin embargo, en segunda instancia, las participantes del grupo focal hacen énfasis en la importancia de un servicio personalizado, ético y que rescate las tradiciones, lo cual nos llevaría al enfoque más actual del marketing, dirigido no a productos, sino al servicio y a la importancia de desarrollar relaciones duraderas y profundas con el cliente. Vale la pena aclarar que se debe entender que desde la perspectiva del marketing relacional, el concepto de las 4Ps no es desdeñado, sino más bien incluido en la perspectiva interaccional, que se considera esencial para lograr la fidelidad de los clientes.

A su vez, los resultados en torno a las razones de fidelidad, confirman la importancia que debe tener para las instituciones educativas, el generar un ambiente en el que el eje principal lo constituya el desempeño óptimo e integral de los alumnos, ya que las madres privilegian razones como: el avance en el aprendizaje, el trato personalizado, hijos adaptados e integrados al colegio y a su grupo de compañeros, en conclusión hijos felices. Colegimos entonces que todas las razones de fidelidad están ubicadas en el bloque de los aspectos intangibles; mientras que las respuestas referidas al retiro incluyen tanto aspectos tangibles como intangibles, tales como: mala situación económica, aumento del valor en el costo de pensión, malas influencias y que el colegio no tome medidas, falta de autoridad y disciplina, profesores que promueven el *bullyng* y que se vuelve ejemplo para la relación entre compañeros, falta de solidaridad del colegio, actividades fuera del programa regular y que implican más gastos, calificaciones bajas y alta rotación de profesores.

Debemos hacer una mención respecto a que el proceso de elección básicamente es hecha por madres de familia, porque son quienes mayormente tienen el rol de representar a sus hijos ante la entidad educativa. Esto las convierte en el grupo objetivo al que las organizaciones educativas deben dirigirse y por tanto conocer y profundizar en sus necesidades, deseos, ideales es importante para ofrecerles un servicio según estas expectativas. La definición de este grupo objetivo es trascendental para el desarrollo de la estrategia de marketing relacional.

5.2. CATEGORÍA 2: ATRIBUTOS, EXPECTATIVAS SOBRE LA OFERTA EDUCATIVA

5.2.1. GRUPOS FOCALES (MADRES DE FAMILIA)

- **COLEGIO IDEAL, EXPECTATIVAS**

Esperan encontrar:

Buenos profesores:

Es uno de los aspectos más deseados. La mayoría da por sentado que la institución elegida ha hecho una buena selección de staff de profesores.

Perfil del profesor ideal:

- Respetuoso y respetable.
- Paciente, afectuoso, preocupado por sus alumnos. Respeta ritmo de aprendizaje de los chicos.
- Que enseñe valores dando ejemplo.
- Con conocimientos en psicología que le permitan abordar las distintas problemáticas de niños y adolescentes.
- Haber pasado una evaluación psicológica como requisito para ser profesor.
- Que permita a sus alumnos ser ellos mismos, sin etiquetas, ni bullying.
- Con sólida formación académica, avalada por universidades de prestigio.
- Satisfechos con su remuneración.
- Que se capaciten constantemente.

«Tiene que ser un psicólogo con el niño...ser inteligente para tratar al niño»

(Primaria 4to-6to)

*«La profesora es una mamá que está dando clases, tiene que ser mediadora frente a miles de situaciones que nosotros nos perdemos»
(Primaria 1ro-3ro)*

*«Que sepa controlar a los alumnos, manejar de tal manera que no ofenda al alumno para que le funcione»
(Secundaria 4to-6to)*

Educación en valores:

La crisis de valores que se vive en la sociedad no es ajena a las preocupaciones de las madres. Si bien es en la familia donde se inculcan valores, es actualmente una institución que atraviesa una crisis importante que afecta a la formación integral de los chicos. Esperan que el colegio asuma un rol activo en la formación de sus hijos enseñando o complementando valores como:

- Respeto
- Responsabilidad
- Disciplina
- Puntualidad
- Urbanidad y buenas costumbres

Algunas madres esperan que el colegio abra un espacio de educación para padres, donde puedan aprender estrategias para abordar a sus hijos y sus problemáticas.

Las charlas de orientación para sus hijos agradan siempre que estén adaptadas a la edad y situación que viven los chicos. Existe el temor de que los temas sean tratados de manera poco profesional, opuestos a sus valores y creencias.

Educación personalizada:

Tomando en cuenta que cada persona es diferente y tiene necesidades y aspiraciones distintas, piensan que la educación debe darse en forma diferenciada también.

Que sus hijos no sean un número más para el colegio, que sean fácilmente identificados a partir de su particularidad es un aspecto importante porque aporta autoestima en los alumnos.

Para lograrlo esperan desarrollar una relación cercana con los profesores de sus hijos y así estar al tanto de su proceso educativo, sus fortalezas y debilidades. Algunas opinan que en este contexto la tecnología (internet, celulares) son medios que deben integrarse.

Piensan que la atención personalizada solo es posible en aquellos colegios que mantienen aulas con pocos alumnos, 20 a 30 aproximadamente.

También esperan recibir apoyo psicopedagógico para aquellos alumnos que presentan dificultades de aprendizaje.

«Que todos lo conozcan en el colegio, ‘mira él es Mario y está en tal grado, él es fulano...’ que se sienta parte del colegio...A los niños los hace sentir importantes, se sienten queridos, es algo más personalizado»

(Primaria 4to-6to)

“Saber cómo está, en qué tiene problemas»

(Primaria 4to-6to)

“«Otra cosa que es importantísima, es la comunicación que debe tener el colegio con los padres»

(Secundaria 4to-6to)

Dominio de idiomas:

Esperan que sus hijos al graduarse dominen el idioma inglés por ser la lengua que más utilidad tiene en la actualidad. Es el idioma más universal.

Adicionalmente a este idioma, algunos padres consideran que deben aprender otras lenguas como el francés o mandarín, en el marco del proceso de globalización que se vive y que impulsa a integrarse con otras culturas.

En el caso del idioma mandarín, opinan que es importante para los chicos porque existe una fuerte presencia comercial de China en el mundo y se dice que “será el idioma del futuro”. Aprenderlo podría ser una ventaja competitiva cuando sean profesionales. El francés en cambio, aunque no lo encuentran un idioma útil, aporta en posicionamiento.

Esperan que los idiomas adicionales al inglés se los ofrezca de manera optativa, pues no todos los chicos tienen las mismas facilidades de aprendizaje para acceder a ellos.

*«Que un colegio ofrezca no solo idiomas tradicionales,
no solo el inglés, todos esperamos que den chino»
(Primaria 4to-6to)*

*«Porque ahora las grandes negociaciones tendrán que hacerse con la China»
(Secundaria 4to-6to)*

*«El mandarín es importante... los chinos no aprendieron el inglés»
(Primaria)*

Infraestructura:

Es un aspecto importante, que pesa mucho en su decisión final. Esperan encontrar colegios con espacios amplios, canchas para todo tipo de deportes y áreas verdes. Debe estar dotado de tecnología, laboratorios que faciliten el aprendizaje práctico, aulas grandes, con aire acondicionado y sillas confortables.

Lo que más se busca en las instalaciones de un colegio es la capacidad de generar espacios que propicien el aprendizaje.

*«Creo que tiene que tener buena infraestructura, que sea grande»
(Secundaria 4to-6to)*

*«Que el ambiente sea propicio para el estudio»
(Primaria)*

*«Que el niño encuentre el deporte que le guste»
(Primaria 1ro-3ro)*

Vigilancia, control, seguridad:

Esperan que el colegio garantice la integridad física y psicológica de sus hijos, implementando medidas de control eficientes.

Preocupa tanto la amenaza externa de secuestros o robos, como la interna proveniente de alumnos desadaptados. La “vigilancia” a través de inspectores y seguridad privada es fundamental.

*«Cuando salen al recreo lastimosamente no hay quién los esté vigilando... como la infraestructura es grande, los chicos quién sabe qué están haciendo»
(Secundaria 1ro-3ro)*

Costo:

Es uno de los principales parámetros para su elección final. Si bien la educación para sus hijos “no tiene costo” y están dispuestas a “grandes sacrificios” por ofrecerles lo mejor, la realidad las desborda, sobre todo cuando tienen más de un hijo y optan por la mejor combinación calidad-costo.

Buscando economía, pueden dejar de lado aspectos importantes pero no fundamentales para la formación de sus hijos como:

- Inferior nivel socio-económico de sus compañeros.
- Instalaciones más pequeñas y menos dotadas.
- Una institución nueva, con menos tradición.

Lo que no están dispuestas a sacrificar, es la calidad académica que se basa en la metodología de enseñanza y en el desempeño de los maestros.

*«Tiene mucho que ver, porque pueden haber familias o madres que quieren poner a sus hijos en el mejor colegio de la ciudad pero si no está dentro de la situación económica no lo pueden hacer... Al menos para los padres que tenemos más de dos hijos»
(Primaria 1ro-3ro)*

Metodología:

El método de enseñanza debe ser más práctico que teórico. Valoran mucho los talleres, proyectos, trabajos en grupo, investigaciones. Lo deseable es que aprendan haciendo, construyendo el conocimiento.

«La metodología para mí es que el niño no haga examen sino que le hagan hacer talleres»

(Secundaria)

«Que el mismo chico vaya y haga la investigación»

(Secundaria)

«Las cosas prácticas. A los niños en el Alemán le dan electricidad, tienen un tremendo taller de mecánica... que me pueda cambiar un enchufe, que le den los conocimientos que necesita»

(Primaria 4to-6to)

Rector/ director:

La buena imagen del rector/director de la institución es importante por ser “la carta de presentación” del colegio. El rostro visible que lo representa y permite que la institución trascienda en el medio.

Algunas opinan que debe ser alguien reconocido por sus méritos como educador y que tenga una presencia importante en los medios de comunicación; otras en cambio, piensan que lo más importante es que cumpla la función de liderar la institución.

El rector/director ideal es alguien:

- Preparado, con sólida formación académica, vanguardista, no un “comerciante”.
- Que infunda respeto.
- Accesible. Que puedan hablar con él cuando lo requieran.
- Está presente, recorre diariamente el colegio.

- Soluciona problemas.
- Tiene buen criterio para seleccionar a sus profesores.

*«Si un director es malo qué podemos esperar de los docentes»
(Secundaria 1ro-3ro)*

*«El director debe ser alguien que esté al alcance como yo o como tú, que esté dispuesto a escuchar»
(Secundaria 1ro-3ro)*

*«Si hay algún problema... que se haga cargo y que le dé una solución»
(Primaria 4to-6to)*

*«Es la imagen del plantel...es la persona que tiene que dar respeto. Respeto que influye en los alumnos...es la carta de presentación de la institución»
(Secundaria 4to-6to)*

*«Quien duda de un Abelardo García, de un David Samaniego Torres, personas que periódicamente están hablando de educación en los medios»
(Secundaria 4to-6to)*

*«Pero principalmente no un negociante, eso es lo peor, que parece que va a poner una tienda, que lo que le importa es que el alumno pasó»
(Secundaria)*

Labor social:

Algunas madres consideran importante que el colegio promueva actitudes solidarias en los chicos a través de programas de ayuda social y comunitaria. También esperan que se concientice a los alumnos sobre los efectos del calentamiento global y la importancia de cuidar la naturaleza.

*«El Javier también lo hace y además siembra sus cosas y hacen labor social.
Es bonito escuchar a los chicos: mami nos fuimos y le preparamos el desayuno a los niños, nos llena»
(Primaria 4to-6to)*

*«Es su futuro, ya no el nuestro es el de ellos, lamentablemente
ya hemos hecho el planeta un poco pedazos o bastante»*

(Primaria)

Tareas en el colegio:

Algunas esperan que sus hijos hagan las tareas en el colegio. Se trata de madres que trabajan y disponen de poco tiempo para sentarse junto al hijo a ver sus tareas. Ellas incluso están dispuestas a que se extienda el horario de clases.

También comentan que hay colegios que los recargan de tareas y sus hijos no tienen tiempo para otras actividades.

Otras madres polemizan diciendo que no estar pendientes de las tareas de sus hijos les impide conocer cómo va su proceso de aprendizaje. Coinciden en que la responsabilidad por las tareas recaiga exclusivamente en los hijos.

«Hay madres que prefieren esa modalidad, pero se están volviendo súper cómodas no saber nada y que traigan todo resuelto...corta un poco la familiaridad»

(Primaria 4to-6to)

«Pero aparte sí deberían hacer los deberes, si van a estar tantas horas en un colegio mandarlos a la casa a hacer deberes ya es fastidioso»

(Primaria)

«Si uno paga bien es para que su hijo también esté bien, porque a veces uno no está con la empleada y a veces la empleada no es para que esté con el hijo»

(Secundaria)

«Ahora uno tiene que trabajar y llega cansada del trabajo y a veces ponerse a lidiar con los hijos en ese momento, es cansado...No es la tarea para el niño sino para uno»

(Primaria 1ro-3ro)

«Que le manden tareas acorde a su edad, hay tareas que ni uno mismo las entiende, que son complicadas, cosas que uno tiene que estar consiguiendo, materiales y esas cosas»

(Primaria 1ro-3ro)

Actividades extra-curriculares:

Este espacio lo consideran importante, porque permite que sus hijos ocupen tiempo libre en actividades productivas. Esperan que sea un espacio regulado con normas claras de asistencia y que se exija resultados.

Mencionan:

- Variedad de deportes, "mente sana en cuerpo sano".
- Instrumentos musicales
- Arte
- Manualidades
- Apoyo de tareas, refuerzos
- Visita a museos

«En la actualidad hay tantos problemitas que pueden venir, cuerpo sano en mente sana»

(Primaria 4to-6to)

«Pero depende de cómo las manejan, ese cuento que promueven las actividades extracurriculares y se las están cobrando por otro lado cual es el chiste»

(Primaria 4to-6to)

«Los chicos cuando tienen 8, 10 años aprenden... un instrumento musical les ayuda a aprender las materias, los relaja la música»

(Secundaria)

5.2.2 ENCUESTA DIGITAL (PADRES DE FAMILIA)

- **Ranking de aspectos que influyen en su decisión final**

Para conocer nivel de importancia de aspectos en los que se fijan para decidir en qué colegio matricularán a sus hijos, se utilizó la siguiente escala de importancia:

1	2	3	4	5
Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante

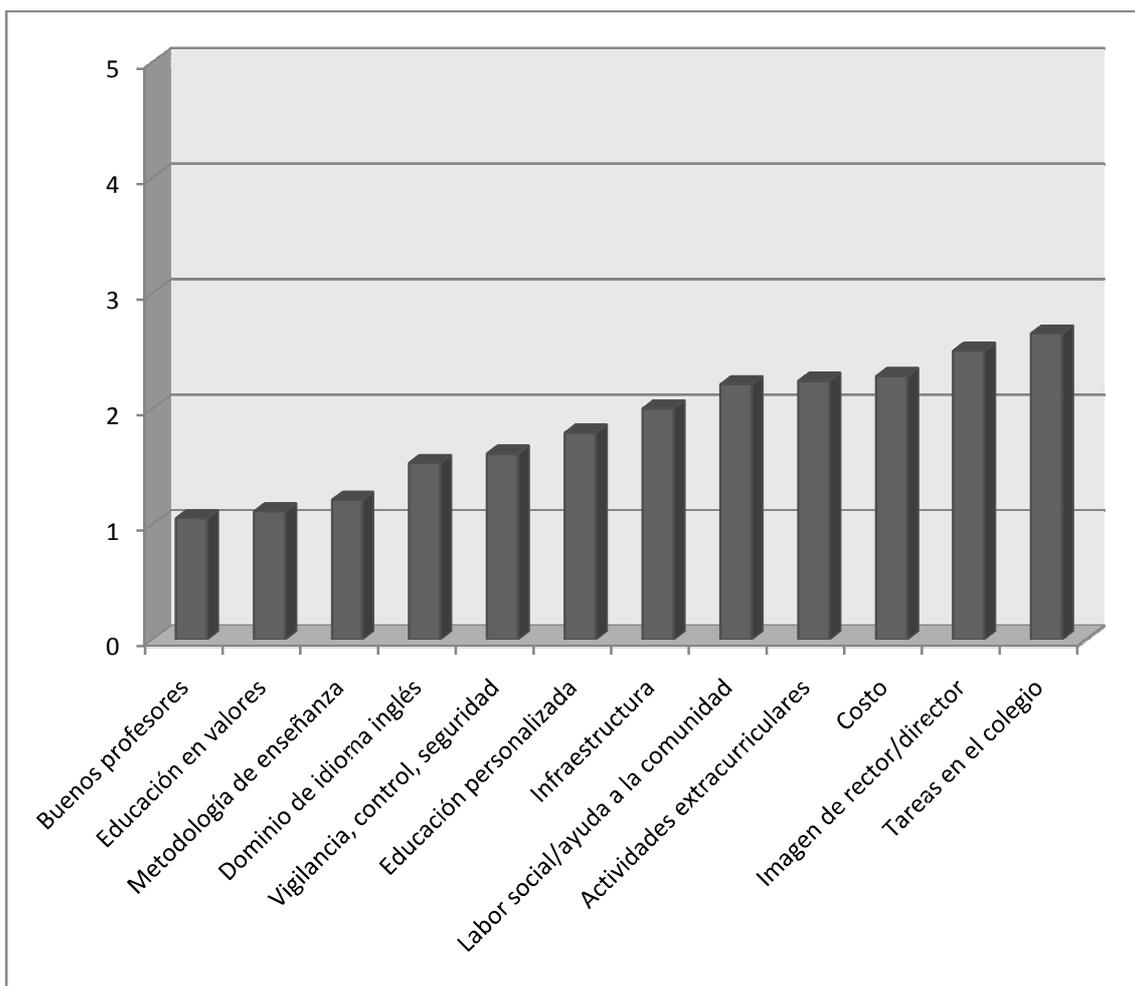


Gráfico 2: Ranking de aspectos

Nota: el gráfico representa el promedio que obtuvo cada aspecto, según el detalle de la siguiente tabla.

Tabla 11: Valoración de los aspectos

ASPECTOS	PROMEDIO
Buenos profesores	1,05
Educación en valores	1,11
Metodología de enseñanza	1,21
Dominio de idioma inglés	1,53
Vigilancia, control, seguridad	1,61
Educación personalizada	1,79
Infraestructura	2
Labor social/ayuda a la comunidad	2,21
Actividades extracurriculares	2,24
Costo	2,28
Imagen de rector/director	2,5
Tareas en el colegio	2,65

Vemos que el ideal de colegio a elegir gira alrededor de los siguientes atributos:

- Alto perfil de profesores
- Educación en valores
- Educación personalizada
- Dominio de idioma inglés
- Infraestructura
- Vigilancia, control y seguridad
- Costo
- Metodología
- Imagen cercana e integrada a los procesos del rector
- Labor social
- Tareas en el colegio
- Actividades extracurriculares

Al referirse este indicador a lo idealizado, las madres de familia mencionan aspectos nuevos, expectativas más amplias y exigentes. Estos aspectos ya no se encuentran centrados en temas como la infraestructura, ubicación, costos y tipo de educación; sino que se amplían hacia temas que incluyen a otros actores, tales como los rectores o autoridades, maestros e incluso la comunidad. Ante la libertad de expresarse en las expectativas, se puede afirmar que la muestra se torna más demandante y ambiciosa en un sentido positivo; lo que permite visualizar otros aspectos a tomar en cuenta en el diseño del plan de marketing y en la definición de la comunicación estratégica de las instituciones educativas, con todos los públicos implicados.

Estos aspectos mencionados en los grupos focales los podemos relacionar con los resultados de la encuesta digital realizada a padres de familia que exponemos más adelante, donde se pudo realizar un ranking de los aspectos considerados más importantes, resultando los siguientes como los más valorados:

- Buenos profesores
- Educación en valores
- Metodología de enseñanza

- Dominio del idioma inglés
- Vigilancia, control y seguridad

La jerarquización obtenida luego de valorar los atributos permite afinar la oferta del servicio educativo, estructurando una estrategia que resalte estas expectativas más que otras.

A nivel de estrategia comunicacional, definir los beneficios más esperados es de gran utilidad para desarrollar conceptos publicitarios que resalten los valores, creencias y aspectos culturales en torno a ellos, permitiendo una identificación con los públicos.

5.3 CATEGORÍA 3: IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE COLEGIOS CONOCIDOS

5.3.1 GRUPOS FOCALES (MADRES DE FAMILIA)

- **Satisfacción con el colegio actual de sus hijos**

Las señoras entrevistadas en los focusgroups son madres con hijos en los siguientes colegios:

- IPAC
- Ecomundo
- Espíritu Santo
- Liceo Panamericano
- Jefferson
- La Moderna
- Nuevo Mundo
- Alemán Humboldt
- Americano
- Steiner
- Logos
- Liceo Los Andes
- Liceo Naval

En términos generales la mayoría se siente satisfecha con el colegio en el que estudian sus hijos.

No obstante, algunas mencionan aspectos que se tienen que mejorar en los siguientes colegios:

Alemán

- Falta de control/ vigilancia en los patios; dan demasiada libertad a los chicos.
- Tiene un sistema demasiado cerrado.
- Marcan mucha presión en los chicos y viven estresados.

La Moderna

- Falta disciplina.

Liceo Panamericano

- Pocos varones.
- Le falta modernizarse.
- Profesores dejan vacíos.

Nuevo Mundo

- No incentiva deportes.

Steiner

- Mala dirección en la primaria, Falta de control.

• Posicionamiento de colegios conocidos

Colegios con mejores profesores

- Liceo Los Andes
- Ipac
- Ecomundo
- Alemán Humboldt
- Logos
- Sek
- Americano

Colegios con mejor formación en valores

- Liceo Los Andes

- Nuevo Mundo
- Logos
- Ipac

Colegios con mejor metodología de enseñanza

- Alemán Humboldt
- Ipac
- Americano
- Nuevo Mundo
- Sek
- Espíritu Santo

Colegios con mejor enseñanza de idioma inglés

- Americano
- Jefferson
- Sek
- Steiner
- Ipac
- Alemán Humboldt

Colegios con educación más personalizada

- Liceo Los Andes
- Ipac

Colegios con mejor infraestructura

- Alemán Humboldt
- Ipac
- Logos
- Sek
- Americano
- Espíritu Santo
- Moderna

Colegios que más impulsan el deporte

- Alemán Humboldt

- Ipac
- Espiritu Santo
- Logos

Colegios más costosos

- Sek
- Logos

Colegios con mejor imagen de rector/director

- Ecomundo
- Steiner
- Ipac

Colegios más tradicionales

- Alemán Humboldt
- Ipac
- Americano

Colegios poco conocidos

- Liceo Panamericano
- Liceo Los Andes

5.3.2. ENCUESTA DIGITAL (PADRES DE FAMILIA)

- **Posicionamiento de colegios conocidos según aspectos importantes**

Tabla 12: Posicionamiento de colegios según aspecto “buenos profesores”

BUENOS PROFESORES	%
Liceo Los Andes	50
Torremar	19
Alemán	19
Monte Tabor	19
Americano	13
Balandra	6
Delta	6
Monte Betania	6
#CASOS	16

Nota: 16 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 13: Posicionamiento de colegios según aspecto “Formación en valores”

FORMACIÓN EN VALORES	%
Javier	33
Monte Tabor	28
Torreomar	22
Liceo Los Andes	17
Delta	11
Religiosos en general	6
Alemán	6
Logos	6
Monte Betania	6
Liceo Panamericano	6
Cristóbal Colón	6
#CASOS	18

Nota: 18 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 14: Posicionamiento de colegios según aspecto “Metodología de enseñanza”

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA	%
Liceo Los Andes	44
Alemán	28
Torreomar	11
Ipac	11
Asunción	6
Delta	6
Monte Tabor	6
Monte Betania	6
Americano	6
Javier	6
#CASOS	18

Nota: 18 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 15: Posicionamiento de colegios según aspecto “Dominio de inglés”

DOMINIO DE INGLÉS	%
Americano	53
Balandra	29
Monte Tabor	18
DELTA	18
Torreomar	12
Nuevo Mundo	12
Liceo Los Andes	6
Ipac	6
sek	6
Liceo Panamericano	6
Copol	6

Interamerican	6
Alemán	6
#CASOS	17

Nota: 17 personas respondieron virtualmente a esta pregunta
 Tabla 16: Posicionamiento de colegios según aspecto “Educación personalizada”

EDUCACIÓN PERSONALIZADA	%
Liceo Los Andes	73
Torremar	13
Monte Betania	13
Delta	13
Monte Tabor	13
Copol	7
Alemán	7
#CASOS	15

Nota: 15 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 17: Posicionamiento de colegios según aspecto “Infraestructura”

INFRAESTRUCTURA	%
Alemán Humboldt	56
Torremar	22
Javier	17
Logos	17
Ipac	11
Delta	11
Espíritu Santo	6
Balandra	6
Americano	6
#CASOS	18

Nota: 18 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 18: Posicionamiento de colegios según aspecto “Impulso al deporte”

IMPULSO AL DEPORTE	%
---------------------------	----------

Javier	50
Logos	19
Espíritu Santo	13
Ipac	13
Alemán	13
Torremar	13
Delta	6
Monte Tabor	6
Cristóbal Colón	6
#CASOS	16

Nota: 16 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 19: Posicionamiento de colegios según aspecto “Más costosos”

MAS COSTOSOS	%
Torremar	47
Delta	47
Balandra	37
Interamericano	16
Monte Tabor	16
Alemán	11
Americano	11
Sek	5
#CASOS	19

Nota: 19 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 20: Posicionamiento de colegios según aspecto “Más accesibles”

MAS ACCESIBLES	%
Liceo Los Andes	27
Ipac	27
Cebi	9
Ecomundo	9
Delta	9
Nuevo Mundo	9
Javier	9
Jefferson	9
#CASOS	11

Nota: 11 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 21: Posicionamiento de colegios según aspecto “Buena imagen del rector”

BUENA IMAGEN DE RECTOR	%
Liceo Los Andes	31
Javier	23
Alemán	15
Monte Tabor	15
Ipac	15
Delta	15
Torremar	15
Monte Betania	8
Ninguno	8
#CASOS	13

Nota: 13 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

Tabla 22: Posicionamiento de colegios según aspecto “Tradicionales”

TRADICIONALES	%
Javier	67
Alemán	28
Ipac	17
San José	11
María Auxiliadora	11
Cristóbal Colón	6
Santo Domingo de Guzmán	6
Copol	6
Liceo Panamericano	6
28 de Mayo	6
Dolores Sucre	6
#CASOS	18

Nota: 18 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

En lo referente a la satisfacción de la muestra con la oferta se pudo establecer que las madres se definen satisfechas con la institución en la que se encuentran sus hijos; hablamos de 13 instituciones particulares, de 5 de ellas señalaron aspectos a mejorar referidos a: falta de control y vigilancia en los patios; sistema demasiado cerrado, nivel excesivo de presión en los chicos y viven estresados; falta de disciplina, pocos varones; falta de modernización; profesores que dejan vacíos, ausencia de incentivo de los deportes, mal ejercicio de la dirección.

Conocer las frustraciones que tienen los públicos sobre un producto o servicio, es de vital importancia para establecer territorios donde otras marcas pueden crecer.

En el caso concreto de las instituciones educativas, conocer sobre sus debilidades, qué aspectos del servicio no generan agrado, son oportunidades para la competencia y por ende para la innovación en el sector.

Al escuchar los requerimientos de las madres de familia y capitalizarlos en su oferta, los colegios podrían asumir la visión consumo-céntrica del Marketing Relacional. Detectar los insights que movilizan a las familias para decidirse por o mantenerse en una determinada institución educativa, es de vital importancia para la innovación del servicio educativo.

Por otra parte, tanto en los grupos focales como en la encuesta digital se pudo obtener información relevante sobre el posicionamiento que tienen los colegios en las mentes de las personas. Entendiendo como posicionamiento el resultado de los esfuerzos comunicacionales de las instituciones educativas para transmitir su oferta y su esencia, que se traduce en la imagen que las personas llevan en sus mentes y los afectos que cada marca/colegio evoca.

Tomando en cuenta los aspectos más relevantes al momento de elegir la institución educativa para sus hijos, mencionados en los grupos focales y contrastados con los resultados de la encuesta digital, los colegios que más se acercan a su ideal en cada aspecto distinguidos son:

Tabla 23: Posicionamiento de colegios

ASPECTO IMPORTANTE	COLEGIO DESTACADO
Buenos profesores	Liceo Los Andes
Educación en valores	Javier, Monte Tabor, Torremar, Liceo Los Andes
Metodología de enseñanza	Liceo Los Andes, Alemán Humboldt
Dominio de idioma inglés	Americano, Balandra
Educación personalizada	Liceo Los Andes
Infraestructura	Alemán Humboldt, Torremar

Nota: Resumen de posicionamiento de colegios según aspectos destacados.

Cabe resaltar que aunque en los grupos focales, se mencionan más colegios en cada atributo. Estos carecen de representación estadística por la naturaleza cualitativa de la técnica. Para el cuadro anterior nos hemos guiado por la cuantificación de la encuesta digital.

5.4. CATEGORÍA 4: PROCESOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING IMPLEMENTADOS POR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

5.4.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD (AUTORIDADES DE COLEGIOS PARTICULARES, COORDINADORES DE ÁREA, PROFESORES)

- **Situación de los centros educativos en Guayaquil desde el punto de vista del marketing**

La mayoría de entrevistados comenta que marketing educativo es un concepto relativamente nuevo en nuestro medio, ha empezado a cobrar cada vez más importancia en los últimos años a partir del surgimiento de herramientas tecnológicas (internet: página web, redes sociales) y el crecimiento de la población (especialmente urbanizaciones en la Vía a Samborondón). Los colegios se han visto en la necesidad de “diferenciarse” porque hay más oferta y las familias empiezan a guiarse además por la imagen que comunican las instituciones educativas.

«Antes no se tomaba en cuenta esto... no había este surgimiento del marketing que ha ido tomando más fuerza desde hace unos 5 años desde que surgieron las herramientas tecnológicas»

(Rector/ colegio “C”)

«Los colegios se han dado cuenta que necesitan hacer más presencia y ubicar su marca entre las familias para ser reconocidos. Cada colegio quiere ubicarse o quiere ser reconocido por algo específico: unos por su excelencia académica, otros por la parte religiosa, otros por los valores, otros por su bachillerato internacional...»

(Rector/ colegio “C”)

«Yo pienso que los colegios se están preocupando cada vez más en mostrar a la sociedad lo que ocurre al interior del colegio»

(Profesor/ colegio “A”)

«En la actualidad hay mucha más publicidad, en los medios uno ve repleto los diarios de publicidad anunciando las matrículas abiertas, antes no se veía»

(Coordinador/ colegio "B")

No obstante, algunos opinan que no todos los colegios logran coherencia entre lo que declaran públicamente como su misión, visión y lo que sucede en su vida cotidiana como institución.

«Pocas son las instituciones que son coherentes con lo que ofertan en sus famosas 'misión y visión' que, a la larga, son casi idénticas, simplemente parafraseadas»

(Profesor/ colegio "D")

- **¿Qué puede aportar el marketing a las instituciones educativas?**

Los rectores, coordinadores de área y profesores de colegio entrevistados tienen diferentes posturas frente al marketing educativo. Algunos lo rechazan por asociarlo con algo «engañoso» poco coherente con lo que ofrecen en realidad las instituciones educativas. Otros lo aprueban como medio para comunicar sus fortalezas y diferenciarse entre sí.

«No confío en el marketing, me parece que a veces se ofrece cosas con unas lindas palabras...el marketing a veces me parece un poco engañoso, porque la gente se deja llevar»

(Rector/ colegio "B")

«Yo creo que la gente necesita comunicar lo que es, y una de las vías es la publicidad. Es un buen recurso»

(Rector/ colegio "A")

«Yo creo que sí es importante que los colegios busquen este posicionamiento porque es una forma de ubicarse en el medio, de ser identificados más claramente por las familias»

(Rector/ colegio "C")

Se pone énfasis en la importancia de no perder de vista el fin social que tiene la educación. No debe ser vendido como si se tratase de un producto a comercializar sino como una propuesta que hay que comunicar.

«Creo que hay dos tipos de marketing, el marketing tipo fuegos artificiales que intenta apantallar con determinados recursos, pero que no tiene asidero en la realidad. Y el marketing que muestra lo que la institución educativa tiene para ofrecer. Pienso que en nuestro medio predomina lo primero y hay muy poco de lo segundo»

(Rector/ colegio "D")

«El servicio educativo no es un producto objeto, por lo tanto no puede 'venderse como tal'. Y cuando hay un divorcio entre estas áreas, la financiera vs. la educativa, se refleja en un marketing poco coherente, sin visión educativa»

(Rector/ colegio "D")

Un rector de colegio comenta que en su institución «hacen poco marketing», en el sentido clásico del concepto marketing de «vender productos», sin embargo, y sin saberlo, en su institución hacen «marketing relacional».

«Nosotros aquí en el colegio hacemos poco marketing, muy poco, es decir, nosotros creemos en los hechos...tenemos una gran cantidad de papás satisfechos que es nuestro mejor marketing ...si un papá viene y nos llama por algo, hay alguien que se dedica y hace el seguimiento hasta que ese papá se quede muy tranquilo, se le dio curso a su inquietud, su reclamo, su malestar, así lo manejamos»

(Rector/ colegio "B")

«En algunos momentos si es necesario. Tal vez nosotros no hacemos mucho marketing pero sí hacemos muchísima comunicación... Entonces desde el punto de vista comunicacional el marketing para una institución educativa es vital, en cualquier parte que no haya una buena comunicación da lugar al malestar»

(Rector/ colegio "B")

Todos coinciden que la mejor manera de dar a conocer la oferta del colegio es a través del «boca a boca», las buenas referencias de personas allegadas.

«El producto educativo creo que la mejor forma de darlo a conocer es a través del boca a boca, el cliente satisfecho es el que mejor difunde, porque como el producto es humano y no es algo que se puede pasar de aquí para allá»

(Rector/ colegio "A")

«Un padre se guía por referencias de conocidos, que van más allá del marketing. Saber las condiciones en que se trabajan en otros colegios, las cosas que tiene, eso me parece que se transmite de persona a persona más que en una campaña de marketing»

(Coordinador/ colegio "B")

Quienes defienden el uso del marketing educativo se basan en la necesidad, que los tiempos actuales imponen a las instituciones educativas, de diferenciarse y posicionarse en la mente de las familias por alguna característica particular, para ser reconocidos a partir de su esencia.

«Ayuda a este posicionamiento a esta diferenciación y al poder ser reconocidos en el medio. El que pueda un colegio sobresalir sobre los demás o de alguna manera presentar su imagen o hacer que los demás lo vean como uno quiere que lo vean»

(Rector/ colegio "C")

«Ayuda a que la información que quiere dar a conocer la institución llegue de la manera más adecuada»

(Coordinador/ colegio "C")

«Estoy convencido de que el marketing es el único recurso que permite a los colegios presentarse a un mercado potencial que está dispuesto a pagar por una educación de calidad o, en otro caso, por una poderosa imagen»

(Profesor/ colegio "D")

- **¿Comunican bien los colegios?**

Algunos comentan que cuando los colegios tienen buena reputación y las familias hablan bien de ellos no invierten en comunicación, no la necesitan.

«Por ejemplo el Liceo Los Andes, que no tiene tanta publicidad y el Nuevo Mundo, tienen asentada su publicidad en el boca a boca, llama la atención son colegios que están repletos y no usan publicidad, me imagino que tienen un alto nivel de padres satisfechos lo suficiente como para que se encarguen de hacer su propia propaganda. No requieren de comunicación, no la necesitan»
(Rector/ colegio "A")

No obstante, algunos si encuentran importante comunicar al público externo sobre las actividades y logros de los alumnos como muestra de su perfil. Los medios más utilizados son la participación en concursos, olimpiadas deportivas, ferias, etc. y su consecuente difusión a través de revistas, prensa escrita especializada (Estudiantes 2000, Suplemento El Timbre de El Universo, etc.).

Por ser el marketing un concepto de reciente introducción en el mundo educativo, no todos están utilizando sus herramientas.

«No todos los colegios están conscientes de que un buen departamento de RR.PP. o de comunicación es el puntal para difundir la educación. Si lo están, las autoridades no están adiestradas para pensar en "marketing", viven todavía en una época en la que el prestigio adquirido por décadas sigue siendo el enganche»
(Profesor/ colegio "D")

Un rector de colegio comenta que han contratado los servicios de una agencia de Relaciones Públicas para que maneje su imagen y «controle» lo que las familias dicen sobre su institución.

«Los colegios se guían más por la recomendación, el boca a boca, nuestra agencia nos dice que tenemos que controlar ese boca a boca, 'si quieren que los papás hablen de esto necesitan comunicarles eso'»
(Rector/ colegio "C")

- **¿Los profesores deben tener formación específica en comunicación?**

La mayoría opina que los profesores sí deben tener formación en comunicación, si no específica por lo menos a manera de capacitación. Es importante porque deben desarrollar la destreza de poder llegar al alumno de la mejor manera, no como transmisores de conocimientos sino como facilitadores en su proceso de aprendizaje. Se espera que sepan acercar el conocimiento a los alumnos.

«Deberían, se supone porque son grandes comunicadores, aunque aquí en el colegio se trabaja en la línea de que más que el profesor diga cosas, que el profesor facilite para que los alumnos lleguen a esas cosas»

(Rector / colegio "B")

«Con los alumnos, indiscutiblemente, una de las características primordiales aquí es saber cómo llegar a los chicos»

(Coordinador/ colegio "B")

«Por supuesto, porque el profesor es una guía, tiene que hacerse entender, tiene que lograr que el chico capte lo que está tratando de explicarle»

(Coordinador/ colegio "C")

«Educar es formar, pero para formar es necesario saber comunicarse, y entender la comunicación como todo un fenómeno sociocultural debe ser un valor agregado más del profesor»

(Profesor/ colegio "D")

Algunos opinan que además de formar a los profesores en comunicación, hay que capacitarlos en el uso de las TIC's dentro y fuera del aula. Se trata de herramientas que han revolucionado usos y costumbres en varios ámbitos de la vida y el mundo educativo no está al margen de esos cambios.

«Como una formación completa no lo creo conveniente, más si como parte de la capacitación continua dentro de un colegio, quizás mucho más hora en que se debe preparar a los maestros en el uso de las TIC's dentro y fuera del aula»

(Rector/ Colegio "D")

«Yo creo que sí, nunca está demás, vivimos en un mundo en el que la comunicación es el día a día»

(Profesor/ Colegio "A")

También comentan que es importante porque el profesor es el principal punto de contacto entre la institución y padres de familia/alumnos, como tal transmite las políticas y valores de la institución

«Sí es importante, porque el profesor es una imagen del colegio, tiene más contacto con el padre de familia que un directivo, porque el padre se acerca al profesor cuando el hijo tiene un problema y es importante que ese profesor se convierta en un embajador del colegio y que transmita al padre de familia el mensaje correcto y lo que la cabeza del colegio piensa»

(Rector/ colegio "C")

- **Situación de los centros en relación al uso de las redes sociales**

Lo primero que piensan es en el efecto negativo que tiene en los chicos el uso de redes sociales para comunicarse, por el mal uso que hacen de las mismas. Con frecuencia deben enfrentarse a situaciones desagradables que los obliga a buscar formas de regular su uso al interior de la institución educativa. Incluso algunos colegios trabajan con sus alumnos sobre ser críticos con ellas.

«Casi todos los colegios tenemos problemas con lo que ocasionan las redes sociales al interior... los chicos quieren subir muchas cosas que deberían ser íntimas»

(Rector/ colegio "A")

«A veces los jóvenes no están listos para hacer uso de esto, entonces se los expone muy rápidamente, creo que las redes sociales y los medios son un arma de doble filo»

(Rector/ colegio "B")

No obstante, opinan que el uso de ciertas herramientas como correo electrónico, mensajería celular, página web, etc. ha facilitado enormemente

el trabajo de comunicación con sus públicos. Ha roto los canales tradicionales de comunicación, permitiendo una comunicación más efectiva.

*«Yo sí creo que ha agilitado muchísimo el trabajo, en este colegio hay mucha cosa que se manda vía mail, eso nos agilitó el trabajo»
(Rector/ colegio "B")*

*«Pienso que las redes sociales aportan el acceso a la información y a la comunicación, los colegios no pueden estar al margen de ella, sobre todo en el uso del Internet»
(Rector/ colegio "D")*

*«Pienso que estamos dando los pininos, para manejarlo de manera institucionalizada, porque los chicos lo manejan independientemente...definitivamente hay que integrarlo»
(Coordinador/ colegio "C")*

*«El aporte consiste en romper los canales tradicionales de comunicación a la comunidad y abrir otros medios que obliguen a padres, alumnos, maestros y sociedad, a integrarse en una red tecnológica y efectiva»
(Profesor/ colegio "D")*

Solo uno de los colegios contactados utiliza blogs como medio de intercambio de contenidos de la materia entre profesores y alumnos. Lo valoran como una experiencia positiva, porque ha permitido que los chicos capitalicen esa herramienta para incrementar sus conocimientos a través de la interacción dinámica, por ejemplo con autores de libros que están leyendo.

Tres colegios comentan tener cuenta en Facebook para difundir sus actividades y estar en contacto con sus ex -alumnos, incluso uno de ellos la utiliza para promover actividades de intercambio comercial entre ex-compañeros.

La red social *Twitter* es la menos mencionada como herramienta de apoyo para comunicarse con sus públicos, básicamente porque no conocen aún sobre sus alcances y potencialidades en relación a instituciones

educativas. Un rector comenta que es una red que están estudiando antes de decidir su uso, porque no quieren improvisar.

- **Valores que debe transmitir un centro educativo para conseguir un buen posicionamiento en el mercado de la educación**

La mayoría de entrevistados hablan sobre los valores que forman parte de la esencia de sus respectivas instituciones educativas como propuesta para sus públicos, más que los valores que aporten posicionamiento efectivo y que se ubican a partir de lo que las familias esperan encontrar en ellas.

Los valores mencionados son más humanos que cognitivos. Mencionan principalmente:

- Honestidad
- Respeto a las diferencias
- Solidaridad (proyectos de ayuda social)
- Disciplina
- Responsabilidad
- Liderazgo (chicos que puedan transformar la sociedad)
- Fomentar la autonomía
- Perseverancia
- Confianza
- Seriedad
- Coherencia.
- Adaptación a los nuevos tiempos, innovación a través de la tecnología

«Vivimos, todavía, en una Latinoamérica descompuesta por la decadencia, pero los padres aún siguen buscando una oferta que priorice el valor humano sobre lo cognitivo y procedimental»

(Profesor/ colegio “D”)

- **Diferencias entre el mercado educativo y otros sectores de la economía**

Aunque las estrategias de comercialización pueden llegar a ser las mismas de una empresa de productos, la gran diferencia está en la calidad de lo que se oferta a los padres de familia. Esto es la formación de sus hijos, un servicio que se establece a partir de la confianza que los padres depositan en las instituciones que eligen. La mayoría opina que el mercado educativo no ubica a los estudiantes como producto-objeto sino como sujetos de un servicio.

«Las estrategias básicas son las mismas, pero sí creo que los colegios deben tener muchísimo cuidado con los mensajes que transmiten o con lo que permiten, porque siempre tenemos que dejar claro que nosotros estamos formando personas desde los 2 años de edad hasta los 18, entonces no podemos permitirnos que se vean a los chicos como un producto, porque no es que yo compro-vendo sino que yo formo a alguien»

(Rector/ colegio "C")

«Mucha diferencia porque lo que "vendemos" no es un objeto, es un servicio que tiene que ver con una de las áreas más importantes del ser humano que es la educación y los padres de familia que serían nuestros clientes, buscan confianza, un espacio en el que sus hijos puedan desarrollarse de manera adecuada»

(Rector/ colegio "D")

Otra diferencia mencionada está en que los otros sectores de la economía son más vanguardistas, innovadores en sus procesos, porque incorporan la tecnología con más rapidez.

- **Estrategias de comunicación con sus públicos internos: profesores, padres y alumnos**

Lo más común en el caso de los profesores es ser convocados por la autoridad a talleres de inducción sobre la filosofía del colegio, para que todos hablen el mismo idioma.

Encontramos diferencias entre los colegios entrevistados sobre el modo de relación con los profesores. Unos mantienen comunicaciones directas y frecuentes a través de reuniones permanentes, otros canalizan

todo a través del DOBE como lugar de convergencia entre directivos, profesores y alumnos. También encontramos colegios cuyos directivos tienen una relación más distante, poco accesible, con sus profesores.

Con los padres la comunicación es más directa. Casi todos los colegios utilizan correos electrónicos y mensajes de texto para comunicarse con ellos. Todos comentan tener una política de «puertas abiertas» con los padres, son libres de solicitar reuniones con quien necesiten.

También es común invitarlos a charlas del tipo «Escuela para padres», donde profesionales exponen pautas o modelos de intervención ante las distintas problemáticas que presentan sus hijos, con el fin de crear una comunidad educativa integrando a los padres en la formación de sus hijos.

La comunicación con los alumnos es diferente en los colegios contactados. Mientras unos se valen de espacios comunes como la hora cívica para emitir comunicaciones verticales autoridad-alumnos, sin mayor *feedback*; otros, buscan construir consensos, «vivir en comunidad sin molestar al otro». También encontramos colegios en los que la comunicación con los alumnos tiene como finalidad construir la identidad institucional, que todos conozcan cuáles son los objetivos que persigue el colegio con su oferta. Otra práctica, consiste en realizar talleres con los alumnos y recibir su retroalimentación a través de encuestas anónimas.

Casi todos los profesores y coordinadores de área entrevistados conocen la misión y visión de sus respectivos colegios. Las políticas de comunicación son básicamente un conjunto de normas y reglamentos a seguir. Las más comunes son en torno a cómo comunicarse con alumnos y padres de familia. Con los primeros por ejemplo, algunos colegios restringen la comunicación por redes sociales entre profesores y alumnos. En el caso de padres de familia lo más común es enviar circulares a través de correos electrónicos y mensajes de texto a celulares.

- **Estrategias de comunicación y/o publicidad que implementan con sus públicos externos**

Algunos colegios han encontrado necesario crear un espacio de Relaciones Públicas, contratando personas para ese fin.

La mayoría utiliza como estrategia de comunicación participar o convocar a concursos, ferias, etc., donde pueden exponer al público su oferta y los logros de sus alumnos.

Los principales medios que utilizan para comunicar sobre sus eventos, actividades o aciertos como institución son la prensa escrita y revistas que circulan para públicos específicos: Vive, Ser mamá, Estudiantes 2000, etc. Un colegio menciona tener su propio periódico estudiantil que circula externamente.

La página web es otro medio utilizado para promocionarse, pero no todos acostumbran actualizar su contenido, ni manejarla de manera interactiva.

- **¿Qué acciones implementan ante una crisis con los estudiantes?**

Es común en todos los colegios que las crisis se enfrentan tan pronto aparecen. Si son cosas pequeñas, manejables, se resuelven con el profesor o coordinador. Cuando son temas de disciplina graves, se reúnen entre autoridades, coordinadores, profesores, psicólogos y todos los involucrados en el tema para resolver el problema. Un coordinador de área comenta que incluso consultan con un abogado.

Hay colegios que hacen un manejo vertical de las crisis, agotando primero las instancias regulares para al final involucrar a las autoridades.

Para ellos es decisiva la actitud de compromiso que los padres asumen frente al conflicto para decidir la permanencia del alumno en el colegio.

«Lo más importante es que no se lo deja pasar»

(Rector/ colegio "A")

«Nuestras crisis nos hacemos cargo de ellas...yo diría que son temas de reflexión en conjunto...tratamos de llamar a todos los que estén involucrados»

(Rector/ colegio "B")

«Siempre escuchar con atención y tolerancia a las partes involucradas. Hay órganos regulares que dosifican el manejo de situaciones disciplinarias o de otro tipo dentro de la institución: inspectores, coordinadores, orientadores, vicerrector, rector, junta de curso y junta general»

(Profesor/ colegio "D")

- **¿Qué retorno de la inversión tiene para un centro educativo invertir en publicidad y comunicación?**

No es algo que puedan medir con exactitud, se piensa que el retorno de la inversión en publicidad y comunicación es más simbólico que algo tangible. El marketing y la publicidad contribuyen a crear una reputación y por tanto valor. Ese valor puede traducirse en ciertos casos en número de alumnos matriculados.

«Si empezamos a perder alumnos no podemos seguir con la labor que estamos realizando, si es importante que el medio conozca el establecimiento para que nos busquen»

(Rector/ colegio "C")

«Es un gasto que no necesariamente tiene un retorno económico, al menos de manera visible, sino más bien para mantener o aumentar el capital simbólico de una institución»

(Rector/ colegio "D")

No obstante, hay colegios que se centran más en generar valor a partir de hacer un buen trabajo generando recomendaciones espontáneas sin invertir en publicidad.

«Yo creo que la mejor publicidad y marketing es trabajar bien, entonces la gente sabe que lo haces bien»
(Rector/ colegio “B”)

- **Diferencias en la manera de comunicar entre los centros públicos y privados**

Todos encuentran diferencias importantes en el estilo de comunicación entre colegios públicos y privados, se trata de dos realidades diferentes. Perciben que los colegios públicos prácticamente no hacen publicidad, carecen de medios digitales para llevar a cabo comunicación directa con sus públicos internos. Están supeditados a los esfuerzos que realice el gobierno.

Los más conocidos están posicionados por los años de trayectoria en el medio y sobre esa tradición asientan su buena imagen.

«Yo creo que internamente se comunican de una manera muy informal. No saben usar la comunicación»
(Rector/ colegio “B”)

«De lo que he percibido, más bien reposan un poco más en la reputación del colegio, por ejemplo: 28 de mayo, colegio Mejía, son colegios con tradición, del lado del gobierno más bien lo que se ve es que se está intentando que todos se vean iguales»
(Rector/ colegio “C”)

- **¿Por qué vía llegan los padres al colegio?**

La mayoría afirma que la principal vía es la recomendación de conocidos. Lo saben porque realizan pequeñas encuestas cuando los padres matriculan a sus hijos para saber cómo llegan a la institución.

Sin embargo, reconocen que hay un pequeño grupo de padres que llegan a la institución guiados por la publicidad del colegio.

Los años de trayectoria de la institución y la tradición familiar son otros aspectos que influyen en su decisión.

También mencionan:

- Prestigio
- Fama
- Redes sociales: Facebook
- Publicidad visual
- Logros alcanzados y reconocidos en otros espacios
- Educación en valores
- Educación personalizada

«Evidentemente las redes sociales, la publicidad ayuda mucho a la hora de captar nuevos alumnos, sin embargo, al final del día es el testimonio de los padres el que tiene mayor peso»

(Rector/ colegio "D")

«Los años de trabajo no pasan en vano... Puede venir una mamá del Torremar y decir vi por ahí a unos alumnos en el concurso de matemáticas...yo sí creo que algo ayuda la comunicación»

(Rector/ colegio "B")

«Yo creo que si tenemos mucha tradición, de familias, hay mucha recomendación entre la gente que está aquí, pero también tenemos gente nueva que nos descubre»

(Rector/ colegio "C")

«La recomendación que reciban de otras personas que sean referentes o factor de confianza, es determinante en la elección»

(Profesor/ colegio "A")

«Los padres comentan con sus amistades, la opinión de nuestros padres es súper importante a parte de la publicidad»

(Coordinador/ colegio "C")

«Ahora lo que buscan bastante los padres es la formación, por el tema de los valores...ahora a veces la casa no es la escuela primaria de valores si no complementaria, los veo bastante preocupados por eso»

(Rector/ colegio "A")

«El mensaje del colegio es que aquí no es un alumno más, es fulano de tal, nombre y apellido, entonces me imagino que eso es lo que hace que los papás vengan a buscarnos»

(Coordinador/ colegio "B")

5.4.2 ENCUESTA DIGITAL (PADRES DE FAMILIA)

- ¿Qué puede aportar el marketing a las instituciones educativas?

Tabla 24: Respuestas de encuesta digital

RESPUESTAS	%
Que sean instituciones conocidas, y reconocidas por el público en general/darlos a conocer/ que los padres sepamos lo que ofrece/ dar a conocer las diferencias sobre los otros colegios, las ventajas que ofrece, y metodologías de avanzada que emplean en la educación	30
Si es importante la publicidad, pero considero que el mismo Colegio se la hace con los resultados en sus alumnos/ El mejor marketing para un colegio es el que no se hace pues es de persona a persona/ A las de mayor experiencia lo que más les aporta es el testimonio de familias satisfechas.	15
La entrada de estos al mercado de la educación	5
Hacerse conocer como institución, trae transparencia.	5
Darse a conocer en el medio cuando están empezando	5
Hacerlos rentables	5
puede destacar las fortalezas de la institución, haciéndola ver como que es especializada en ese tema	5
El marketing está en la credibilidad más que en la publicidad que se le haga a la institución.	5
Posicionamiento	5
Mucho si todo lo que dice es cierto...de lo contrario lo llevaría al fracaso.	5
Lo importante son los testimonios de alumnos y padres de familia...	5
Nada, solo masificarlos y no es conveniente.	5

A las nuevas, muchísimo para despertar expectativa e interés por parte del público en general.	5
La máxima sería: Hacerlo bien, y hacerlo saber	5
# CASOS	20

Nota: 20 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

- **¿Es importante que las instituciones educativas comuniquen su misión, visión y valores hacia los públicos externos?**

Tabla 25: Respuesta de encuesta digital

RESPUESTA	%
SI ES IMPORTANTE	95
NO ES IMPORTANTE	5
#CASOS	19

Nota: 19 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

- **¿Qué medios de comunicación considera más apropiados para difundir la misión, visión y valores de las instituciones educativas?**

Tabla 26: Respuestas de encuesta digital

RESPUESTAS	%
Página web	76
Folletos	57
Revistas	52
Prensa escrita	38
Correo electrónico	19
Televisión	10
Vallas publicitarias	10
Referidos (cara a cara)	10

Facebook	5
Twitter	5
Seminarios y talleres abiertos	5
Radio	-
#CASOS	21

Nota: 21 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

- **¿Qué valores debe transmitir un centro educativo para conseguir un buen posicionamiento en el mercado de la educación?**

Tabla 27: Respuestas de encuesta digital

VALORES	%
Sinceridad/honestidad	33
Disciplina, trabajo, estudio, responsabilidad, hábitos, perseverancia, dedicación, excelencia académica	33
Respeto	29
Buena educación y formación de estudiantes con valores sólidos/ excelente educación/ cultura en general	14
Amor	14
Ayuda al prójimo/solidaridad	14
Formación en valores	10
Compañerismo	10
Valores religiosos/ cristianos	10
Seguridad/ confianza en sí mismos	10
Tolerancia	5
Espirituales	5
Coherencia	5

Deporte	5
Cuidado y respeto al medio ambiente	5
Respeto a la comunidad	5
Metodología en la educación	5
Proactividad	5
Creatividad	5
Educar al estudiante como un ser único en todos sus aspectos	5
Vida familiar	5
Interés por conocer a cada niño, que no sean solo una cifra y un ingreso más	5
Pensamiento crítico	5
Diversidad	5
#CASOS	21

Nota: 21 personas respondieron virtualmente a esta pregunta

5.4.3. ENCUESTA ALUMNOS DE COLEGIOS

- ¿Qué tan satisfechos se sienten con su colegio en relación con los siguientes aspectos?

Para conocer el nivel de satisfacción de los alumnos en relación a distintos aspectos de su colegio, utilizamos la siguiente escala de satisfacción:

1	2	3	4	5
Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho

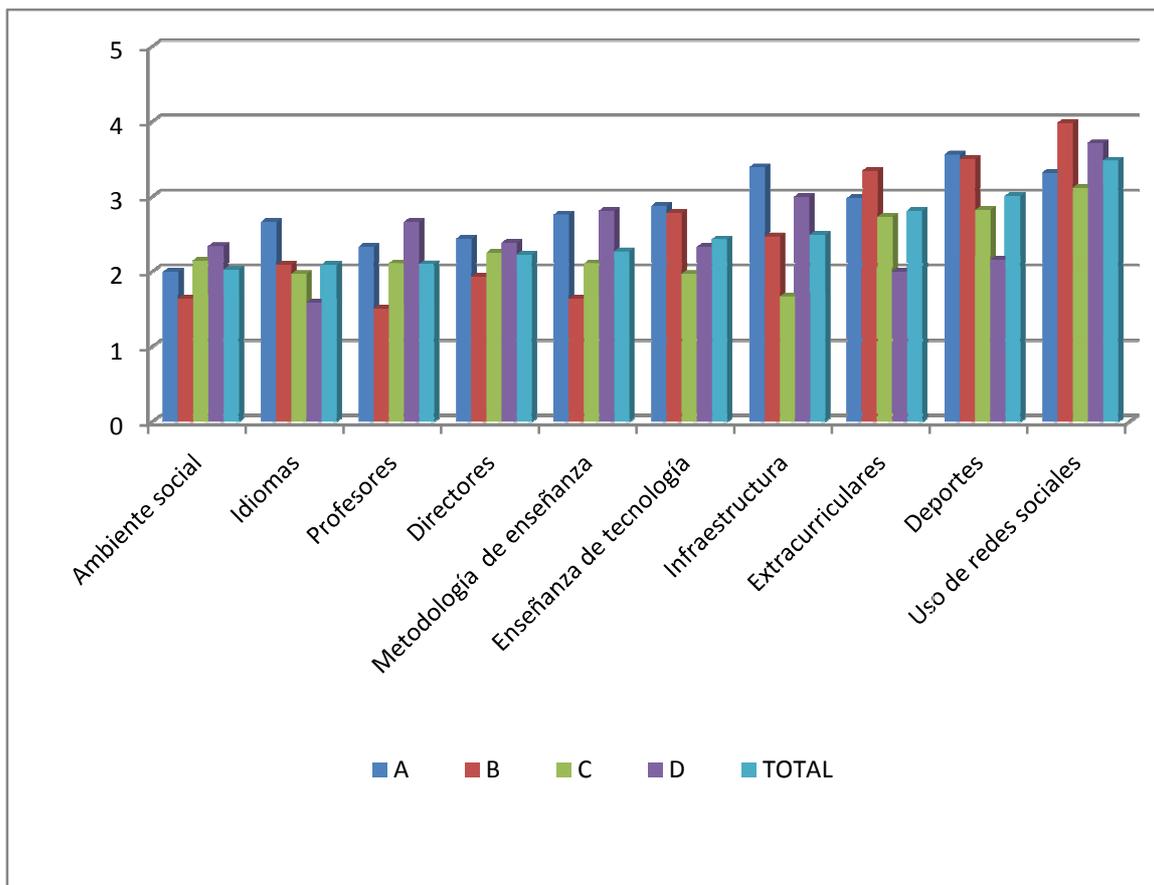


Gráfico 3: Nivel de satisfacción de alumnos

Nota: el gráfico representa el promedio que obtuvo cada aspecto en comparación con los cuatro colegios evaluados. Los valores obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 28: Nivel de satisfacción de alumnos

ASPECTOS	COLEGIOS				TOTAL
	A	B	C	D	
Ambiente social	2	1,64	2,15	2,34	2,03
Idiomas	2,66	2,09	1,97	1,59	2,09
Profesores	2,33	1,51	2,11	2,66	2,1
Directores	2,44	1,93	2,25	2,38	2,23
Metodología de enseñanza	2,76	1,64	2,11	2,81	2,27
Enseñanza de tecnología	2,88	2,78	1,97	2,33	2,43

Infraestructura	3,39	2,47	1,67	3	2,49
Extracurriculares	2,98	3,34	2,73	2	2,81
Deportes	3,56	3,5	2,82	2,16	3,01
Uso de redes sociales	3,32	3,98	3,12	3,71	3,48

En términos generales los alumnos de los 4 colegios analizados se sienten satisfechos con la mayoría de aspectos evaluados.

Los aspectos con los que menos satisfechos se sienten son:

- Uso de redes sociales
- Deportes
- Extracurriculares

- **¿Qué tan satisfechos se sienten con lo aprendido en las siguientes áreas?**

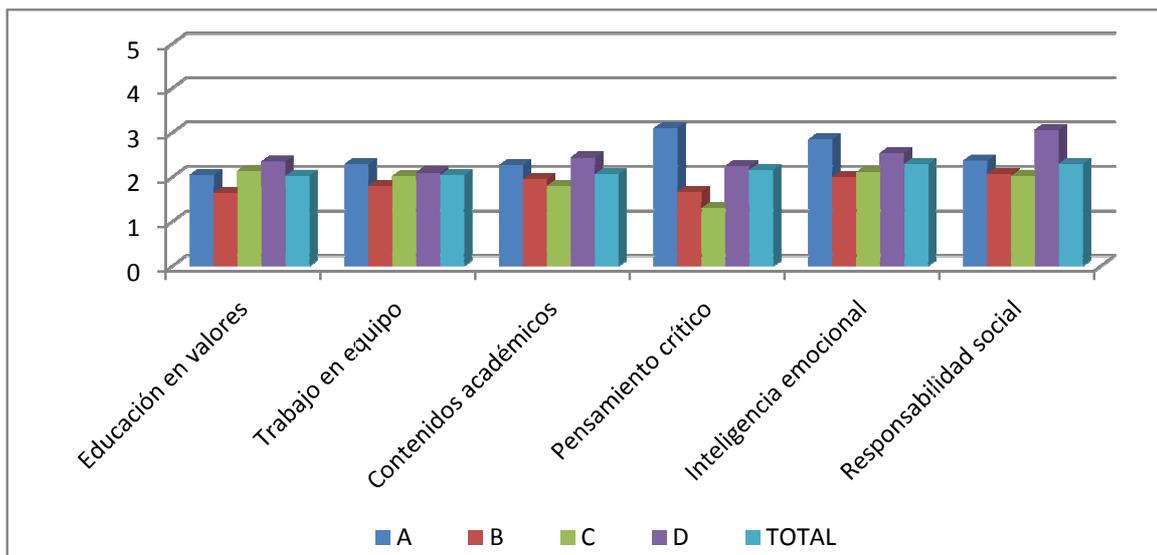


Gráfico 4: Nivel de satisfacción de alumnos con lo aprendido en el colegio

Nota: el gráfico representa el promedio que obtuvo cada aspecto en comparación con los cuatro colegios evaluados. Los valores obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 29: Nivel de satisfacción de alumnos con lo aprendido en el colegio

ÁREAS	COLEGIOS				TOTAL
	A	B	C	D	
Educación en valores	2,05	1,64	2,14	2,35	2,03
Trabajo en equipo	2,29	1,8	2,02	2,1	2,04
Contenidos académicos	2,27	1,96	1,8	2,44	2,06
Pensamiento crítico	3,1	1,67	1,3	2,25	2,16
Inteligencia emocional	2,85	2	2,11	2,54	2,29
Responsabilidad social	2,37	2,07	2,03	3,06	2,3

La mayoría de estudiantes encuestados se siente satisfecha con lo aprendido en las áreas evaluadas.

Encontramos menor satisfacción únicamente en dos colegios y dos áreas específicas:

- Colegio "A": Pensamiento crítico (3,1)
- Colegio "D": Responsabilidad social (3,06)

- **¿Cómo describiría usted la comunicación de los directivos del colegio hacia los alumnos?**

Tabla 30: Comunicación con directivos

DESCRIPCIÓN	COLEGIOS				TOTAL %
	A %	B %	C %	D %	
Cercana/ directa	34	69	25	13	36
Clara	17	29	39	31	30
Lejana/indirecta	20	9	19	38	20
Esporádica	24	7	12	19	15
Permanente	2	9	12	6	8
Confusa	10	-	6	9	6
<i>"Algunos sí, otros no"</i>	-	-	2	-	1
<i>"Demasiado larga"</i>	-	-		3	1
BASE	41	45	65	32	183

Nota: 183 alumnos respondieron a esta pregunta

Únicamente los alumnos del colegio "B" afirman tener una conversación cercana/directa con los directivos de su colegio.

La tendencia general es que los alumnos perciben a sus directivos como poco distantes.

- **¿Cómo describiría usted la comunicación de los profesores del colegio hacia los alumnos?**

Tabla 31: Comunicación con profesores

DESCRIPCIÓN	COLEGIOS				TOTAL %
	A %	B %	C %	D %	
Cercana/ directa	68	91	57	66	69
Clara	20	16	35	22	25
Confusa	10	-	8	13	7
Lejana/indirecta	7	2	3	9	5
Esporádica	-	-	2	-	1
Confiable	-	-	2	-	1
Intermedia	-	-	2	-	1
<i>“Son pocos los profesores con los que logro tener comunicación cercana”</i>	-	-	2	-	1
<i>“Algunos sí están dispuestos a ayudarnos”</i>	-	-	2	-	1
NO RESPONDE	-	2	-	-	1
BASE	41	45	65	32	183

Nota: 183 alumnos respondieron a esta pregunta

La comunicación de profesores a alumnos es percibida en general como cercana/ directa por el 69% de alumnos, especialmente en el colegio “B” (91%).

- **¿Existen espacios de comunicación entre profesores, directivos y alumnos?**

Tabla 32: Comunicación entre profesores, alumnos y directivos

DESCRIPCIÓN	COLEGIOS				TOTAL %
	A %	B %	C %	D %	
SI	68	76	88	69	77
NO	29	24	12	31	22
NO RESPONDE	2	-	-	-	1
BASE	41	45	65	32	183

Nota: 183 alumnos respondieron a esta pregunta

El 77% de alumnos afirma que “SÍ” existen espacios de comunicación entre profesores, directivos y alumnos.

- **¿Qué espacios de comunicación existen entre profesores, directivos y alumnos?**

El 77% de alumnos que responden que “SI” existen espacios de comunicación entre profesores, directivos y alumnos, mencionan los siguientes:

Tabla 33: Espacios de comunicación

DESCRIPCIÓN	COLEGIOS				TOTAL %
	A %	B %	C %	D %	
Escritorio de tutores/ en la tutoría	7	-	83	-	35
En las clases/asociación de clase/horas	25	29	7	64	25
Recreos/patio/recesos	39	24	5	50	23
Coliseo/ momentos cívicos/ eventos/ hora	7	3	14	9	9
Reuniones/ citas con profesores	4	35	-	-	9
Hablo con ellos cuando quiero/ cuando pides reuniones te las conceden/ nos acercamos a los profesores que queremos/ cuando el alumno lo necesita	4	12	-	-	4
Charlas	11	3	-	-	3
Juntas/ junta de curso	4	3	2	5	3
La dirección (cuando haces algo malo de lo	4	-	4	-	2
Ciertas veces cuando necesitan comunicar	4	-	-	-	1
Cualquier momento libre	4	-	-	-	1
A la salida	4	-	-	-	1
Dentro del colegio nada más, no podemos tenerlos en Facebook	-	3	-	-	1
El colegio siempre busca soluciones	-	3	-	-	1
En los trabajos de clase (solo con	-	3	-	-	1
Reuniones en consejo psicopedagógico pero solo si tienes problemas de conducta o notas/ cuando uno tiene un problema lo	-	6	-	-	1
Sala de profesores	4	3	-	-	1
Oficinas	-	3	-	-	1
Consejo académico estudiantil (con pocos	-	3	-	-	1
Aula de la psicóloga	-	3	-	-	1
Partidos/ educación física (entre alumnos)	-	3	2	-	1
BASE	28	34	57	22	141

Continuación Tabla 33: Espacios de comunicación...

DESCRIPCIÓN	COLEGIOS				TOTAL %
	A %	B %	C %	D %	
Conversación en pasillos	-	3	-	-	1
<i>"Pero no nos escuchan"</i>	-	-	2	-	1
No con todos, pero si con algunos con los que se puede hablar/ con ciertos profesores	-	-	-	9	1
Cuando hablamos de notas	-	-	-	5	1
Cuando un profesor tiene tiempo libre	-	-	-	5	1
Pero no con directivos	-	-	-	5	1
Vía Mail	-	-	-	9	1
Telefónica	-	-	-	5	1
Vicerrectorado	-	-	2	-	1
No sé, pero hay	4	-	-	-	1
No responde	4	3	2	5	3
BASE	28	34	57	22	141

Nota: 141 alumnos respondieron a esta pregunta

De los cuatro colegios analizados, tres de ellos ven al marketing como una herramienta necesaria e importante para darse a conocer, comunicarse y permanecer como un servicio sustentable a largo plazo. Solo uno de ellos tiene asociaciones negativas hacia el marketing, refiriéndose a él como una herramienta para manipular; esta es la visión tradicional del marketing, donde el centro está puesto en las transacciones.

Uno de estos colegios ha desarrollado una estrategia con sus públicos externos, valiéndose de asesoría profesional externa, con énfasis en las relaciones públicas y basada en un plan estratégico. En cambio, los demás colegios carecen de esta visión y se limitan a delegar en una persona la función de comunicar básicamente a través de las TIC's. No existe un departamento de comunicación.

Desde nuestro punto de vista, este colegio se encuentra a la vanguardia por tomar en cuenta a la competencia, consciente de que el mercado y el contexto social no es estático sino dinámico. No se contenta con recibir alumnos que llegan por recomendación a través del "boca a boca" o por la tradición del colegio, sino que toma en cuenta a otros públicos potenciales.

Si bien en todos los colegios se le da vital importancia a la comunicación, ésta es utilizada desde un punto de vista instrumental, por ejemplo dar a conocer temas puntuales: citas, convocatorias a charlas, información sobre notas, etc., a través de correos electrónicos, mensajes de SMS y página web. La pregunta entonces es qué están entendiendo los colegios por comunicación. Pareciera que desconocen las ventajas de la comunicación estratégica y cuáles son los públicos hacia los que tienen que dirigirse, centrándose en su mayoría en el público “padres de familia”.

En este sentido, a partir de nuestra observación sobre cómo se desarrolla la comunicación interna de estas instituciones educativas, colegimos que tres de los colegios analizados mantienen una estructura organizacional tradicional, es decir, basada en un organigrama piramidal, jerárquico. Esto implica que la comunicación se da de manera vertical y unidireccional más no de manera interaccional. La consecuencia de mantener esta estructura tradicional es que puede perderse uno de los elementos más importantes para generar sinergia e interacciones entre los distintos actores, acorde con los objetivos, visión y misión de la institución.

En cambio, el colegio restante pareciera funcionar con una estructura global, más sistémica, haciendo énfasis en las relaciones e interacciones entre todos los actores, convirtiendo este activo intangible en un valor fundamental para su servicio, lo que lleva a una gestión del vínculo más profunda y a una mayor capacidad para fidelizar a sus usuarios.

Los mensajes y acciones que se establecen en una institución educativa son portadores de identidad y determinados por la cultura de la organización como lo señala Joan Costa; estos se mezclan en un campo semiótico de manera aleatoria lo que implica que no llegan completos y ordenados a su destinatario. Esta dinámica interna que tiene sus contradicciones debe ser controlada a través del establecimiento y ejecución de un plan comunicacional que responda al diseño estratégico de la organización.

Por otra parte, recogiendo las expectativas que tienen los públicos externos sobre las instituciones educativas, observamos que privilegian aspectos como buenos profesores, educación en valores, buenas referencias y educación personalizada, que lo traducen en ver a sus hijos felices, bien tratados e integrados al sistema del colegio. Esto nos lleva a pensar en la relevancia que tiene para toda empresa construir una

identidad que permita luego dejar sentada una imagen favorable en la mente de los clientes.

En consecuencia, una comunicación interna consistente y alineada con el plan estratégico de la institución educativa, es el pilar de la identidad cultural de la organización en la medida que ésta pueda ser compartida por todos sus actores, lo que trae consigo la fidelización. Una lealtad que solo puede construirse promoviendo interacciones que se desarrollan en un marco de confianza, compromiso y cooperación, alejadas del utilitarismo para desembocar en la creación de valor.

Se trata entonces de crear lo que AdrianPayne llama "*the look, touch and feel of the corner shop corporation*", es decir, dar un servicio personalizado, destinado a satisfacer necesidades particulares de los públicos.

Aterrizando esta idea en el marketing educativo, de lo que se trata aquí es de humanizar las estrategias de marketing, alejándose de la visión mercantilista, haciendo énfasis en crear valor, a través de la creación de experiencias óptimas.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en esta tesis nos permite confirmar la hipótesis inicial. Los padres de familia de clase media eligen instituciones educativas que garantizan la formación de sus hijos en destrezas y habilidades que les permitan estar aptos para profesionalizarse. Esta elección no está influenciada por el marketing de las instituciones educativas sino por las recomendaciones y referencias de sus conocidos.

No obstante, en las entrevistas en profundidad y la encuesta digital encontramos, en menor proporción, la influencia de otras variables complementarias como son la publicidad, la trayectoria y tradición del centro educativo.

Las recomendaciones de conocidos, el «boca a boca» se basa en el marketing de tercera generación en el que la institución tiene un rol secundario, es una técnica que permite pasar información por medios verbales (recomendación), de manera informal, sin la intervención de elementos del marketing tradicional como son los medios de comunicación, anuncios y publicaciones más estructuradas. Tiene la ventaja de que una vez puesto en circulación el mensaje, este se propaga de forma exponencial. Es además, una forma de comunicación con más credibilidad debido a la fuente de la que proviene (amigos, familiares, conocidos, etc.), de quienes se asume no tienen ningún interés de vender algo. Identificar claramente a las personas capaces de liderar el boca a boca en el segmento de interés y los elementos de su discurso son las claves de su éxito.

En la mayoría de colegios particulares estudiados (excepto uno), según la información recogida en ellos, la técnica del boca a bocano es utilizada de manera intencional y controlada, al contrario surge de manera espontánea y desordenada, sin responder a estrategia alguna.

Al indagar sobre el primer objetivo de investigación, el proceso de elección que siguen los padres para encontrar el lugar de estudios para sus hijos, encontramos que las variables que analizan pueden agruparse en dos: tangibles (ubicación, dominio del idioma inglés, infraestructura, costo de pensión) e intangibles (educación en valores, personalizada, tradición familiar, enseñanza dirigida a dificultades específicas). Las variables tangibles hacen referencia al marketing tradicional, centrado en las características del producto, mientras que las intangibles aluden al marketing relacional, basado en el servicio, la interacción y la importancia de desarrollar relaciones duraderas y profundas con el cliente.

Los aspectos intangibles que aparecen como relevantes en el proceso de elección de la institución educativa, son una muestra de la importancia que tiene el servicio. En la última década la gestión de marketing ha evolucionado hacia el concepto de “cultura de servicio”(Costa, 2007), cuyos pilares son: identidad, cultura, comunicación e imagen. Un nuevo enfoque donde *“Los productos han sido reemplazados por servicios, el mercado por la sociedad, la marca por la identidad, el capital por los valores, una nueva cultura que implica un modo distinto de comunicar”*. Complementando esta visión con la de Payne, quien propone *“to create the look, touch and feel of the corner shop corporation”*, es decir dirigir todos los esfuerzos de comunicación hacia el objetivo fundamental de crear un entorno de confianza con los distintos públicos; vemos entonces que todas las acciones de una institución deben dirigirse a nutrir la relación directa y personal con el cliente.

Por otra parte, las razones de fidelidad más mencionadas por los entrevistados (el avance en el aprendizaje, el trato personalizado, hijos adaptados e integrados al colegio y a su grupo de compañeros, hijos felices), aluden al servicio y al requerimiento de que la organización genere el ambiente propicio para un desempeño óptimo e integral de los alumnos. Estas razones de fidelidad se ubican entre los aspectos intangibles. Mientras que las razones de rechazo y retiro de sus hijos se encuentran entre ambos tipos de aspectos, tangibles e intangibles: mala situación económica, aumento del valor en el costo de pensión, malas influencias y que el colegio no tome medidas frente a ellas, falta de autoridad y disciplina, profesores que promueven el *bullying* y que se vuelven mal ejemplo para la relación entre compañeros, falta de solidaridad del colegio, actividades fuera del programa regular y que implican más gastos, calificaciones bajas y alta rotación de profesores.

Hemos ubicado a la madre de familia como el principal *stakeholder* para la institución educativa. Ellas nos comentan que debido a la organización que llevan al interior de sus familias, son quienes están más cerca de sus hijos y conocen con más detalle sobre sus necesidades; están más dispuestas a exigir información exhaustiva sobre las ofertas educativas para sus hijos; información a partir de la cual toman decisiones. El padre de familia presenta un rol más pasivo. Es más común que él reciba información sobre las características de los centros educativos que la madre considera pertinentes. Si bien la decisión final aparece como un consenso de pareja, la información y el proceso de elección son canalizados por la madre de familia.

En cuanto al segundo objetivo de investigación encontramos que los principales aspectos ideales esperados de la oferta educativa, amplían el horizonte del servicio de la institución hacia demandas que involucran otros actores como rectores o autoridades, maestros e incluso la comunidad. Los aspectos ideales más mencionados son: buenos profesores, educación en valores, metodología de enseñanza, educación personalizada, dominio del idioma inglés, vigilancia/control, labor social, entre otros.

Profundizar en los aspectos ideales hace posible ubicar los valores y creencias básicas que los sustentan. Este ejercicio permite observar la dinámica de nuestra estructura cognitiva que parte de observar expectativas declaradas, ver cuáles son los beneficios directos obtenidos y su consecuente beneficio emocional, para finalmente conocer los valores que están estrechamente ligados con las creencias elementales de las personas.

El descubrimiento de esos valores y creencias últimas son fundamentales para la estrategia de comunicación, por ser los que garantizan el desarrollo de un vínculo favorable para la institución.

Profundizando en el análisis de las experiencias que han tenido con instituciones educativas, en términos generales las madres se mostraron satisfechas con las instituciones que eligieron para sus hijos, no obstante, señalan aspectos por mejorar como:

- Mayor control y vigilancia.
- Ser más flexibles en los modos de enseñanza, los sistemas demasiado cerrados no son buenos para todos los chicos.
- Menos presión en el sentido de que la vida escolar de sus hijos no esté signada por el estrés que causa el sistema más que por la motivación por aprender.
- Disciplina, algunos colegios no son asertivos en el manejo del orden y establecimiento de figuras de autoridad.
- Mayor equidad de género. Hay colegios mixtos en los que hay más mujeres que hombres y esto puede ocasionar desbalances indeseables en el aprendizaje.
- Modernizarse, estar más a tono con la tecnología y los nuevos modelos de enseñanza.

- Profesores capacitados para motivar a los alumnos y evitar que les queden vacíos.
- Mayor impulso hacia el deporte.
- Una dirección asertiva de las autoridades.

En lo relativo al tercer objetivo de análisis, la imagen que los padres tienen de los colegios que conocen, vemos que es una imagen construida sobre todo a partir de comentarios de terceros y vivencias cercanas, más que por esfuerzos comunicacionales de las instituciones como hemos dicho anteriormente. En ese sentido ubicaron a los colegios conocidos según las características que más los identifican. Dichas características o atributos fueron previamente establecidos por las madres participantes de los grupos focales cuando nos mencionaron sus expectativas ideales sobre la institución educativa para sus hijos.

El resultado de este ejercicio se resume en el siguiente cuadro, que es una síntesis de lo recogido en las sesiones de grupo con madres y la encuesta digital a padres en general:

Tabla 34: Síntesis de grupos focales y encuestas

ASPECTO IMPORTANTE	COLEGIO DESTACADO
Buenos profesores	Liceo Los Andes
Educación en valores	Javier, Monte Tabor, Torreomar, Liceo Los Andes
Metodología de enseñanza	Liceo Los Andes, Alemán Humboldt
Dominio de idioma inglés	Americano, Balandra
Educación personalizada	Liceo Los Andes
Infraestructura	Alemán Humboldt, Torreomar

El posicionamiento encontrado para cada colegio es una muestra de los territorios que cada institución logra conquistar con su oferta. No obstante, son también territorios que pueden ser reconquistados por la competencia cuando el cliente se siente frustrado con lo que recibe. Las debilidades de una marca, en este caso los colegios, son oportunidades para la competencia porque se convierten en tierra fértil para la innovación. Se entiende como posicionamiento aquello que de la marca queda en la mente y corazón de las personas, la esencia o razón de ser que la

institución quiere transmitir y que genera en el mejor de los casos un vínculo particular, que se sostiene en el tiempo.

Al explorar el cuarto objetivo, a través de las entrevistas en profundidad que hicimos a los colegios sacamos información valiosa sobre el estado del marketing en estas instituciones educativas. En general, consideran que es una herramienta necesaria para divulgar su imagen, comunicarse con sus públicos y mantenerse como un servicio sustentable a largo plazo.

Profundizando en los detalles de cada organización, encontramos que la mayoría delega en una persona la función de comunicar, especialmente a través de las TIC's. El departamento de comunicación es prácticamente inexistente; solo uno de los colegios desarrolló un plan estratégico de comunicación utilizando servicios de asesoría externa. Este colegio resulta paradigmático en relación al resto porque es el único que toma en cuenta a la competencia y su juego dinámico de fuerzas, abarcando otros públicos potenciales más allá de los que llegan al colegio por recomendación o por la trayectoria destacada del colegio. En general, aunque consideran que la comunicación es muy importante, la utilizan de manera instrumental, desconociendo las ventajas de la comunicación estratégica.

En cuanto a las estrategias de comunicación con sus públicos internos, la situación es similar en tres de los cuatro colegios analizados, con el agravante de presentar una estructura organizacional tradicional, jerárquica, que impide la comunicación interaccional y la sinergia que ésta aportaría entre los distintos actores.

Observando el colegio que mantiene una estructura organizacional más horizontal, es notorio que funciona de manera sistémica y armónica; acorde con valores y creencias de sus públicos internos y encausando éstos hasta alinearlos con la misión, visión y valores institucionales, lo que trae como consecuencia la construcción de un activo intangible fundamental para su servicio, que permite fidelizar a sus públicos.

RECOMENDACIONES

Pensamos que es importante que las instituciones educativas partan de un diagnóstico de la imagen actual percibida y saber si ésta coincide con la imagen intencional. En el caso de nuevos colegios es necesario conocer la imagen que quieren proyectar. Para esto es fundamental definir el mapa de públicos al que estratégicamente conviene dirigirse, conocer sus expectativas y a partir de esto desarrollar una oferta innovadora.

Los colegios analizados, salvo uno, carecen de un plan estratégico que guíe sus acciones. Confirmamos a partir de los testimonios recibidos en grupos focales, encuesta virtual, encuesta a alumnos y entrevistas en profundidad, la imperiosa necesidad de que los colegios desarrollen un plan estratégico con énfasis en la comunicación con todos los públicos.

Es recomendable humanizar las estrategias de marketing, despojándolas de la visión mercantilista tradicional, poniendo el acento en la creación de valor, que solo se obtiene construyendo buenas experiencias. Además, es importante tomar en cuenta la coherencia que debe existir entre la estrategia comunicacional y el servicio entregado.

Hemos visto como un colegio relativamente nuevo en el medio ha logrado posicionarse en la mente de los padres de familia como una institución que ofrece una educación personalizada y con valores, gracias al énfasis que su organización ha dado a la comunicación interna, dándole prioridad al vínculo y a la relación estrecha, clara y directa con padres y alumnos, generando una alta fidelización.

Una comunicación interna consistente y alineada con el plan estratégico de la institución educativa, es el pilar de la identidad cultural de la organización en la medida que ésta pueda ser compartida por todos sus actores, lo que trae consigo la fidelización. Una lealtad que solo puede construirse promoviendo interacciones que se desarrollan en un marco de confianza, compromiso y cooperación, alejadas del utilitarismo para desembocar en la creación de valor.

Lo anterior nos lleva a resaltar la necesidad de establecer un programa de intervención de la cultura corporativa, que les permita alinear a todos sus actores internos (autoridades, accionistas, profesores, personal administrativo, operativo, etc.) en la filosofía de la institución, es decir, objetivos, visión, misión y valores de la organización.

Para desarrollar la identidad corporativa, los colegios requieren diseñar manuales que guíen sus procedimientos sobre el manejo de la identidad. Esto es:

- Manual de gestión de marca
- Manual de identidad visual corporativa
- Manual de gestión de la imagen y comunicación
- Programa de intervención en la cultura

Para finalizar, notamos que los colegios se están enfocando más en trabajar con su mercado de clientes actuales, desatendiendo el mercado de referencias. Este es un mercado potencial compuesto por ex –alumnos, profesionales, expertos, etc. que requiere un tratamiento particular a través de una comunicación estratégica centrada en sus necesidades y deseos más profundos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Isabel (2011). *IEDGE-Insights*[en línea]. Disponible en:<http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-internacional/plan-marketing-internacional/isabel-alonso-insights/>[2011, 20 de octubre].
- Arens, William(1999). *Publicidad*.México: McGraw Hill, 7a.ed.
- Bauman, Zygmunt (2001).*La sociedad individualizada*. Madrid:Cátedra.
- Bauman, Zygmunt (2003). *Amor líquido*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Zygmunt (2001).*La posmodernidad y sus descontentos*. Madrid:Akal.
- Cabrera, Ángel y otros (2003). *Desaprendizaje Organizativo*. Barcelona: Ariel.
- Callejo, Javier (2001). *Investigar las audiencias, un análisis cualitativo*,Buenos Aires: Paidós.
- Corella, José María (1998).*Introducción a la gestión de marketing en los servicios de salud*[en línea]. Fondo de publicaciones del Gobierno de Navarra. Disponible en:<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42A4C21439ED42F72D/147806/marketing1.pdf> [2011, 15 de octubre]
- Cortina, Adela (2002). *Por una ética del consumo*. Madrid:Taurus.
- Costa, Joan (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura*. España: Paidós.
- Costa, Joan (2004). *DirCom on-line*. Bolivia, La Paz: Design.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Madrid, España: Autor.
- Dulanto,Carlos (2010).*El insight en el diván: una radiografía a la publicidad*. Universidad de San Martín de Porres. Lima: Escuela Profesional de Comunicaciones. Instituto de Investigaciones de Ciencias de la Comunicación.

- Drücker, Peter (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Galeano, Eduardo (1998). *Patatas arriba. La escuela del mundo al revés*. España: Siglo Veintiuno.
- Gallo Carvajal, G. (2000). *Posicionamiento: el caso latinoamericano, el test de concepto, una herramienta de la investigación cualitativa para diseñar una estrategia de posicionamiento*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Girbau, Maria Dolors (2002). *Psicología de la Comunicación*. Barcelona: Ariel Psicología.
- Gómez, Ángela María (2011). *Estudio empírico sobre el impacto del marketing relacional en la rentabilidad de los negocios en escenarios no contractuales*[en línea]. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4663/1/39178109.2011.pdf>[2011, 4 de diciembre].
- Guba, E. (1990). *The paradigm dialog*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Hernández, R., Fernández C. y Collado M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. 5ta. ed.
- Hunt Shelby (1976), *The nature and scope of marketing*. The Journal of marketing Journal, [en línea]. Vol.40, No.3. Disponible en: <http://www.jstor.org/pss/1249990>[2011, 11 de octubre]
- INNOVACIÓN (2011). En Wikipedia: La Enciclopedia Libre[en línea]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>[30 de noviembre de 2011].
- Klein, Naomi (2001). *No logo. El poder de las marcas*. Buenos Aires: Paidós.
- Kotler, Philip (1990). *Fundamentos de la mercadotecnia*, México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

- Kuhn, Thomas (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Levitt, Theodore. *La miopía del marketing*[en línea]. Disponible en, de:<http://www.monografias.com/trabajos18/miopia-del-marketing/miopia-delmarketing.shtm> [25 de octubre de 2011]
- Manes, Juan Manuel (2005). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica. 2da. edición.
- Marketing Hoy (2011). *¿Qué es un insight?*[en línea]. Disponible en: <http://marketinghoy.cl/estudios/investigacion/%C2%BFque-es-un-insight>[25 de septiembre de 2011]
- Mattelart, Armand (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Mccarthy, E. Jerome yPerreault, William D. (2000). *Marketing: Un enfoque global*. México: Mcgraw Hill.
- Moliner, María (2002). *Diccionario del uso del español*. España: Gredos, 2da.edición.
- Montessori, María (1986). *Formación del hombre*. México: Diana, 12va.edición.
- Neuman, W. Rusell(2002). *El futuro de la audiencia masiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management*. Elsevier. Burlington: Kindle Edition.
- Payne, Adrian (2007). Interview: Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management, Cranfield School of Management [en línea]. Disponible en:<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamiccontent/media/knowledgeinterchange/booksummaries/Handbook%20of%20CRM/Transcript.pdf>[28 de septiembre de 2011]

Pizzolante, Italo (2011). *El poder de la comunicación estratégica*. Apuntes de un evangelizador corporativo". Venezuela: Gráficas ACEA.

Quiñonez, Cristina (2011). *Innovación basada en ConsumerInsights-Foro de innovación en la Universidad Esan*[en línea]. Disponible en <http://consumer-insights.blogspot.com/2011/06/innovacion-basada-en-consumer-insights.html>[28 de septiembre de 2011]

Rapaille, Clotilde (2006) *The culture code*. New York: Broadway Books.

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Madrid, España: Autor. 2001.

Roberts, Kevin (2005). *Lovemarks: The Future Beyond Brands* (Expanded edition). New York: PowerHouseBooks.

Insight: un inspirador que conecta(2011)[en línea]. Disponible en: <http://creatividadintegrada367.bligoo.com/insight-un-inspirador-que-conecta>. [2011, 29 de noviembre de 2011]

Solé Moro, M.L. (1999). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC.

Taylor, S. J.y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Tironi, E.y Cavallo, A. (2001). *Comunicación Estratégica*. Santiago: Taurus.

Toca, Claudia. *Fundamentos del marketing: guía para su estudio y comprensión*. Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, 2009.

Trelles, Irene (2004). *Módulo Diseño de estrategias para la comunicación organizacional*. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Trelles, Irene (2001). *Comunicación organizacional*. Cuba, La Habana: Félix Varela.

Vidal, José Ramón (2003). *Módulo: Teoría de la comunicación*. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Wikipedia, La Enciclopedia Libre[en línea]Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>[20 de septiembre de 2011]

Zaltman, Gerald (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets*. Boston: Harvard Business School Press.

Zaltman, Gerald L. Zaltman (2008), *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers* (2008).

ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DEL MODERADOR GRUPOS FOCALES (MADRES DE FAMILIA)

CALENTAMIENTO

- Saludo y bienvenida a los participantes.
- Presentación del moderador y explicación del motivo de la reunión.
- Explicación de las reglas para participar:
 - * Hablar fuerte y claro
 - * La reunión se desarrollará de manera informal
 - * Es muy importante que todos participen y den su opinión libremente, aún cuando opinen diferente del resto de personas.
 - * No se trata de un examen: no hay respuestas correctas o incorrectas. Todas son válidas.
 - * Eviten hablar todos a la vez.
- Presentación de cada participante

INICIO DE LA DINÁMICA GRUPAL

1. PROCESO DE ELECCIÓN DEL LUGAR DE ESTUDIOS DE SUS HIJOS

- ¿Podrían describirme cómo fue el proceso de elección del colegio de sus hijos?
- ¿Qué o quién piensan que influyó en su decisión? PROFUNDIZAR.
- ¿Quién toma la decisión final?
- ¿Por qué razón mantenemos a nuestros hijos en un colegio? PROFUNDIZAR.
- ¿Por qué razón retiraríamos a nuestros hijos de un colegio? PROFUNDIZAR.

2. ASPECTOS IDEALES

- ¿Cuáles son los aspectos “ideales” más importantes que debe tener una institución educativa para que ustedes decidan matricular y mantener a sus hijos en ella? SI NO LOS MENCIONAN PROFUNDIZAR EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:
 - Buena imagen de la institución: definir qué es buena imagen
 - Imagen de directores: ¿cómo deben ser? PEDIR DESCRIPCIÓN DE SU PERFIL.
 - Costo y financiamiento
 - Ubicación
 - Atención: ¿cómo describiría la atención que espera encontrar?
 - Perfil de profesores: definir cómo deben ser
 - Instalaciones: ¿qué debe tener?
 - Metodología de enseñanza: ¿cómo debe ser?
 - Idiomas: ¿qué idiomas debe enseñar?
 - Perfil de los alumnos
 - Exclusividad: ¿cómo se puede obtener exclusividad?
 - Ambiente: ¿qué aspectos crean un “buen ambiente”?
 - Actividades extra-curriculares: ¿qué tipo de actividades gustarían?
 - Seguridad

3. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE COLEGIOS

- Ustedes me han dicho que sus hijos estudian en _____, ¿Qué tan satisfechas se sienten con estos colegios?, ¿Cuáles diría que son las principales ventajas o cosas buenas que tienen?, ¿Cuáles diría que son las principales desventajas o cosas malas que tienen?. PREGUNTAR POR CADA COLEGIO Y PROFUNDIZAR.
- ¿Qué otros colegios consideraron para su elección actual?, ¿Por qué los descartaron? PROFUNDIZAR EN RAZONES.
- ¿Qué colegios privados conocen en la ciudad?
- Ustedes mencionaron que conocen los colegios... (SACAR TARJETAS CON NOMBRES DE LOS COLEGIOS CONOCIDOS). Hagamos de cuenta que este espacio vacío es nuestra mente, ¿tomando en cuenta los aspectos “ideales” esperados en un colegio, cómo los ubicaría según su preferencia en orden de

mejor a peor? PROFUNDIZAR EN VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA UNO.
ARMAR GRUPOS EN FUNCION DE COSAS EN COMÚN.

- TÉCNICA PROYECTIVA FIESTA:
 - “Hagamos de cuenta que estos colegios son personas y fueron invitados a una fiesta, quién sería?”
 - El anfitrión
 - El invitado de honor
 - Los invitados especiales
 - Los invitados por compromiso
 - Los colados
 - Los mejor/peor vestidos
 - Los que mejor/peor bailan
 - El que hace el papelón
 - El más introvertido, “nerd”
 - El más extrovertido, “popular”

**GUÍA DE PREGUNTAS
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

(RECTORES DE COLEGIOS PARTICULARES)

1. ¿Qué opina de la situación de los centros educativos en Guayaquil desde el punto de vista del marketing?
2. ¿Qué puede aportar el marketing a las instituciones educativas?
3. ¿Comunican bien los colegios?
4. ¿Cree que los profesores deben tener formación específica en comunicación?
5. ¿Cuál es la situación de los centros en relación al uso de las redes sociales?
¿qué aportan estas a los centros?
6. ¿Cuáles son los valores que debe transmitir un centro educativo para conseguir un buen posicionamiento en el mercado de la educación?
7. ¿Qué diferencias encuentra entre el mercado educativo y otros sectores de la economía?
8. ¿Qué estrategias de comunicación implementan ustedes con sus públicos internos: profesores, padres y alumnos? ¿Cómo han sido socializadas esas políticas de comunicación con sus públicos internos? PROFUNDIZAR.
9. ¿Qué estrategias de comunicación y/o publicidad implementan ustedes con sus públicos externos: público en general)?
10. ¿Qué acciones implementan ante una crisis con los estudiantes? (SONDEAR SI HAY ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN)
11. ¿Qué retorno de la inversión tiene para un centro educativo invertir en publicidad y comunicación?

12. ¿Existen diferencias en la manera de comunicar entre los centros públicos y privados?
13. ¿Por qué vías cree usted que llegan los padres a su colegio? SONDEAR SI ES POR RECOMENDACIÓN, POR PUBLICIDAD, REDES SOCIALES, ETC.

ANEXO 3

**GUÍA DE PREGUNTAS
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

(COORDINADORES O PROFESORES DE COLEGIO PARTICULARES)

1. ¿Cómo ve la situación de los centros educativos en Guayaquil desde el punto de vista del marketing?
2. ¿Qué puede aportar el marketing a las instituciones educativas?
3. ¿Comunican bien los colegios?
4. ¿Cree que los profesores deben tener formación específica en comunicación?
5. ¿Cuál es la situación de los centros en relación al uso de las redes sociales?
¿qué aportan estas a los centros?
6. ¿Cuáles son los valores que debe transmitir un centro educativo para conseguir un buen posicionamiento en el mercado de la educación?
7. ¿Conoce usted la misión, visión, valores de su colegio?
8. ¿Conoce las políticas de comunicación de su colegio?
9. ¿Cómo describiría usted la comunicación de los directivos del colegio hacia los profesores, padres y alumnos? (PEDIR DESCRIPCION DE CANALES DE COMUNICACIÓN Y MENSAJES)
10. ¿Qué espacios de comunicación hay entre profesores, coordinadores de área?
¿Cómo los describe? ¿Qué funciones cumplen estos espacios?
11. ¿Qué se acostumbra hacer ante una crisis con los estudiantes? (SONDEAR SI HAY ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN).
12. ¿Por qué vías cree usted que llegan los padres a su colegio? SONDEAR SI ES POR RECOMENDACIÓN, POR PUBLICIDAD, REDES SOCIALES, ETC.

ANEXO 4

CUESTIONARIO ENCUESTA ALUMNOS

NOMBRE: _____

EDAD: _____ COLEGIO: _____ FECHA: _____

1. ¿Según la siguiente escala de satisfacción donde 1 significa Muy Satisfecho y 5 Muy Insatisfecho, Qué tan satisfecho se siente con su colegio en relación a los siguientes aspectos?:

1	2	3	4	5
MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO

INFRAESTRUCTURA	1	2	3	4	5
-----------------	---	---	---	---	---

PROFESORES	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---

DIRECTORES	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---

ACTIVIDADES EXTRA-CURRICULARES	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

DEPORTES	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA	1	2	3	4	5
--------------------------	---	---	---	---	---

ENSEÑANZA DE IDIOMAS	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

AMBIENTE SOCIAL	1	2	3	4	5
-----------------	---	---	---	---	---

ENSEÑANZA DE TECNOLOGÍA	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

USO DE REDES SOCIALES	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

2. ¿Qué tan satisfecho se siente con lo aprendido en el colegio en las siguientes áreas?:

CONTENIDOS ACADÉMICOS	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO (PENSAMIENTO CRÍTICO)	1	2	3	4	5
-------------------------------------------------	---	---	---	---	---

CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

(INTELIGENCIA EMOCIONAL)					
--------------------------	--	--	--	--	--

CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

RESPONSABILIDAD SOCIAL (SOLIDARIDAD, ACTITUD ECOLÓGICA)	1	2	3	4	5
---------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

EDUCACIÓN EN VALORES	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

3. ¿Cómo describiría usted la comunicación de los directivos del colegio hacia los alumnos?

- Cercana/directa ()
- Lejana/indirecta ()
- Clara ()
- Confusa ()
- Permanente ()
- Esporádica ()
- Otros (especificar) _____

4. ¿Cómo describiría usted la comunicación de los profesores del colegio hacia los alumnos?

- Cercana/directa ()
- Lejana/indirecta ()
- Clara ()
- Confusa ()
- Otros (especificar) _____

5. ¿Existen espacios de comunicación entre profesores, directores y alumnos?

- SI: () Cuáles?: _____

- NO ()

ANEXO 5
CUESTIONARIO ENCUESTA DIGITAL SURVEY MONKEY

(PADRES DE FAMILIA)

1. ¿Tiene hijos en edad escolar?

- SI
- NO

2. Indique 5 aspectos más importantes para usted que influyen su decisión al elegir la institución educativa para sus hijos

- Educación en valores
- Publicidad
- Atiende niños con dificultades de aprendizaje
- Infraestructura
- Tradición familiar
- Ubicación
- Costo de la pensión
- Buenas referencias de sus conocidos
- Educación personalizada
- Dominio de idioma inglés

Otro (especifique)

3. Razones porque mantiene a sus hijos en su institución educativa actual

- Observa progresos en la formación académica de sus hijos
- Trato personalizado
- Hijos integrados al sistema del colegio y grupo de compañeros

Hijos felices

Otro (especifique)

4. Razones porque retiraría a sus hijos de una institución educativa

Malas calificaciones

Aumento de pensión

Mala influencia de compañeros

Cambio frecuente de profesores

Piden dinero extra con frecuencia

Maltrato de profesores

Colegio no apoya a sus hijos

Falta de disciplina en el colegio

Otro (especifique)

5. Según la escala de importancia donde 1 significa Muy Importante y 5 Nada importante, cómo califica el nivel de importancia que tiene para usted los siguientes aspectos, pensando en la institución educativa para sus hijos

	1) MUY IMPORTANTE	2) IMPORTANTE	3) INDIFERENTE	4) POCO IMPORTANTE	5) NADA IMPORTANTE
Buenos profesores	<input type="checkbox"/>				
Educación en valores	<input type="checkbox"/>				
Educación personalizada	<input type="checkbox"/>				

Dominio de idioma inglés	<input type="checkbox"/>				
Infraestructura	<input type="checkbox"/>				
Vigilancia, control, seguridad	<input type="checkbox"/>				
Costo	<input type="checkbox"/>				
Metodología de enseñanza	<input type="checkbox"/>				
Imagen de rector/director	<input type="checkbox"/>				
Labor social/ayuda a la comunidad/ecología	<input type="checkbox"/>				
Tareas en el colegio	<input type="checkbox"/>				
Actividades extracurriculares	<input type="checkbox"/>				

6. Mencione colegios de la ciudad de Guayaquil que usted considera son mejores en...

Infraestructura

Tradicionales (con trayectoria)

Formación en valores

Impulsa el deporte

Más costosos

Metodología de enseñanza

Buena imagen del director/ rector

Dominio de inglés

Más accesibles

Profesores

Educación personalizada

7. ¿Qué puede aportar el marketing a las instituciones educativas?

8. ¿Es importante que las instituciones educativas comuniquen su misión, visión y valores hacia los públicos externos?

SI ES IMPORTANTE

NO ES IMPORTANTE

9. ¿Qué medios de comunicación considera más apropiados para difundir la misión, visión y valores de las instituciones educativas?

Televisión

Facebook

Radio

Correo electrónico

Revistas

- Página web
- Vallas publicitarias
- Twitter
- Folletos
- Prensa escrita

Otro (especifique)

10. ¿Qué valores debe transmitir un centro educativo para conseguir un buen posicionamiento en el mercado de la educación?

OBJETIVOS Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

OBJETIVOS	CATEGORIAS	UNIDADES DE ANALISIS	HERRAMIENTAS
Conocer cómo es el proceso de elección del lugar de estudios para sus hijos.	Proceso de elección de la institución educativa para los hijos.	Quien y qué influyo en la decisión, quién toma la decisión final, razones de fidelidad y de rechazo	Focusgroups y encuesta digital padres
		Aspectos que influyen en la elección	
Determinar cuáles son los atributos más importantes sobre los que basan la elección del lugar de estudios para sus hijos.	Atributos: Expectativas sobre la oferta educativa	Aspectos ideales	Focusgroups y encuesta digital padres
Conocer imagen y posicionamiento de colegios conocidos.	Imagen y posicionamiento de colegios conocidos: precisar cuáles son los colegios privados más conocidos, y cuáles colegios consideraron para su elección actual, profundizando en razones de agrado y desagrado	Satisfacción con la oferta, Colegios conocidos, nivel de recordación, Ventajas, desventajas percibidas	Focusgroups, encuestas a padres (SurveyMonkey)
Definir los procesos y estrategias de marketing implementadas por las instituciones educativas.	Estrategias de marketing implementadas: Acciones que llevan a cabo las instituciones educativas para alinear la organización hacia las necesidades de los padres-clientes	Públicos internos, Misión, Visión, Valores, Objetivos, Acciones y estrategias con los públicos internos	Encuestas a alumnos, entrevistas en profundidad a rectores y profesores
	Acciones de marketing para captar y retener a padres/alumnos-clientes	Acciones con públicos externos, lealtad, proceso de fidelización, uso de las redes sociales, publicidad, CRM, comunicación estratégica, insights	Encuestas a alumnos, entrevistas en profundidad a rectores y profesores, encuestas a padres de SurveyMonkey