



**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**  
**MBA 2010**

**MARKETING PARA INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS**

Autor: Pringles, César

Tutor: Mariana Jasin

Junio 2015

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que colaboraron conmigo en la elaboración de este trabajo, y que también contribuyeron en el día a día mientras estuve realizando el MBA. Estas personas son, mi esposa, mis padres, mi hermano y mis suegros. Un agradecimiento especial a Vanessa Welsh y a Mariana Jasin, por su colaboración, apoyo y guía en la realización de este objetivo. No quiero olvidarme de mis compañeros del MBA y de todo el personal de UTDT que siempre colaboraron conmigo durante mi paso por esta Universidad. Muchas gracias.

## RESUMEN

En los últimos 20 años (década del 90 y 2000), las instituciones educativas en Argentina, en particular los colegios privados, no han aplicado correctamente estrategias de marketing, o no han desarrollado lo suficiente esta disciplina dentro de las instituciones. Básicamente no han desarrollado estrategias específicas, no han intentado conocer mejor a sus clientes y no han elaborado un plan integral de Marketing que les permita perdurar en el tiempo, destacarse de sus competidores, incrementar el número de matriculas, cumplir de manera más eficiente con su participación en la sociedad, etc.

Por diversas cuestiones a lo largo del tiempo, en las Instituciones Educativas argentinas, se presume que el marketing poco puede aportar a los servicios educativos, y que en muchos casos hasta puede afectar negativamente. Mientras que otros países como Chile o los Estados Unidos, el Marketing para Servicios Educativos fue avanzando, y ya está siendo aplicado por las instituciones con mucho éxito.

Este trabajo, pretende identificar herramientas y estrategias del marketing de aplicación a los servicios que ofrecen los colegios privados, primarios y secundarios en Argentina, con el fin de brindarles a estos alternativas para su desarrollo y crecimiento institucional, y que pudieran contribuir al cumplimiento de los objetivos de manera más eficiente en un contexto cada vez más competitivo (Por ejemplo, incrementar el número de matrículas, mejorar la relación con la comunidad en la que se encuentran, perdurar en el tiempo, etc.)

A través de una investigación de tipo descriptiva, un análisis sobre la opinión de varios autores sobre temas Marketing y Educación, y encuestas y entrevistas al personal de varios colegios, y padres de alumnos de instituciones de la ciudad de Rosario, se pretende analizar la situación actual del Marketing en las instituciones Educativas, las principales causas de la ausencia de esta disciplina en los colegios, y estudiar cuales son las herramientas que están disponibles y que resultados estas pueden generar.

Para finalizar, quería expresar cuales son los motivos que me llevaron a seleccionar este tema para realizar la tesis. En primer lugar, la educación ha sido un tema siempre presente en mi vida, debido a que mi familia ha participado en distintas actividades relacionadas a la educación a lo

largo del tiempo (profesores, directores, representantes legales, directores administrativos, etc.).

Esto a ha despertado siempre un interés en mi vida.

Por otro lado, luego de estudiar profundamente en el MBA qué es el Marketing, cuáles son las herramientas disponibles, su aplicación y los efectos que esto puede generar en las organizaciones, me pregunté si en Argentina, más precisamente en mi ciudad natal Rosario, los colegios privados estaban utilizando alguna de estas herramientas. Si no, cuáles eran las causas de que no las aplicaran y cuales herramientas si podrían implementar.

Por último, Marketing es un área que no he desarrollado específicamente en mi vida profesional, pero siempre estuvo en mis planes de carrera, es por esto que considero una buena oportunidad para acercarme y desarrollarme en esta disciplina.

### **PALABRAS CLAVES**

Instituciones educativas, Marketing, Marketing de Servicios, Marketing Mix, Alumnos, Colegios, Servicios, Instituciones Educativas, herramientas de Marketing, Estrategias.

## INDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	7
<i>CAPITULO 1</i> .....	10
<i>1. Situación actual de las instituciones educativas</i> .....	10
<i>CAPITULO 2</i> .....	12
<i>2. Marketing aplicado a servicios o Marketing de servicios</i> .....	12
<i>2.1. La estrategia del servicio orientada al mercado</i> .....	14
<i>2.2. Hacer promesas: marketing externo tradicional</i> .....	15
<i>2.3. Cumplir las promesas: marketing interno e interactivo</i> .....	15
<i>2.4. Enfoques de creación de valor para los clientes</i> .....	17
<i>2.5. Factores críticos de éxito</i> .....	19
<i>CAPITULO 3</i> .....	20
<i>3. El Marketing Mix</i> .....	20
<i>3.1. Clientes</i> .....	21
➤ <i>3.1.1. La calidad en los servicios</i> .....	21
➤ <i>3.1.2. Modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio</i> .....	23
<i>3.2. Servicios</i> .....	31
<i>3.3. Precio</i> .....	31
➤ <i>3.3.1. Los costos no monetarios</i> .....	31
➤ <i>3.3.2 Estrategias de precios</i> .....	31
➤ <i>3.3.3. Variables básicas para las decisiones de fijación de precios</i> .....	32
➤ <i>3.3.4. Techo máximo: valor percibido por el consumidor</i> .....	32
➤ <i>3.3.5. Sensibilidad al precio</i> .....	33
➤ <i>3.3.6. La competencia</i> .....	33
➤ <i>3.3.7. Las influencias gubernamentales</i> .....	34
➤ <i>3.3.8. Condiciones para establecer políticas de precio</i> .....	34
<i>3.4. Promoción</i> .....	34
<i>3.5. Personas</i> .....	35
➤ <i>3.5.1. Satisfacción del empleado, satisfacción del cliente y utilidades</i> .....	36
<i>3.6. Soporte físico y disponibilidad</i> .....	37
<i>CAPÍTULO 4</i> .....	38
<i>4. Marketing y las Instituciones educativas</i> .....	38
<i>4.1. La educación como servicio</i> .....	38

4.2. El Mix de Marketing aplicado a instituciones educativas .....	38
➤ 4.2.1. Clientes .....	40
➤ 4.2.2. Servicios .....	40
➤ 4.2.3. Precio .....	41
➤ 4.2.4. Promoción .....	45
➤ 4.2.5. Personas .....	48
➤ 4.2.6. Soporte físico y Disponibilidad .....	50
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
CAPITULO 5 .....	55
5. Introducción .....	55
5.1. El Caso “Colegio XX” en Rosario .....	55
CAPÍTULO 6 .....	57
6. Diseño Metodológico .....	57
6.1. Metodología .....	57
6.2. Técnicas de relevamiento .....	57
6.3. Análisis de información .....	58
6.4. Limitantes .....	58
6.5. Análisis de Resultados de los instrumentos de recolección de la información .....	58
➤ 6.5.1. Análisis de resultados de Encuesta realizada por parte del Colegio XX .....	58
➤ 6.5.2 Análisis de los resultados de la Encuesta a padres de alumnos .....	63
6.6. Interrelación entre los instrumentos y marco teórico .....	66
➤ 6.6.1. Un plan de promoción: Guía para su desarrollo y aplicación .....	68
CAPITULO 7 .....	77
7. Conclusiones .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXOS .....	82

## INTRODUCCIÓN

La sociedad a nivel mundial, ha evolucionado convirtiéndose en más exigente y menos conformista y los colegios no pueden estar al margen de estos cambios, ya que también se ven afectados, ofrecen un servicio a la sociedad, y en esta evolución, tendrán que poder adaptarse para ofrecer lo que la sociedad requiere. En un mundo cada vez más globalizado, los clientes demandan cada vez más y mejores servicios; y de mejor calidad, y para perdurar en el tiempo, no solo los servicios educativos, sino todos los rubros deben acompañar esta tendencia.

Para acompañar estos cambios, las instituciones educativas deberán trabajar para diferenciarse, para destacarse entre los demás, para ser elegidos por los futuros alumnos, para crear un sentimiento de pertenencia entre los que forman parte del centro, y para ello necesitan del marketing.

La empresa y un centro educativo tienen muchas cosas en común, aunque esta comparación puede generar críticas por parte de los clientes cuando se piensa en una institución educativa como una empresa que persigue fines de lucro, y que intenta maximizar sus ganancias. Ambas buscan ofrecer un servicio a la sociedad haciéndolo de la mejor manera posible. Tanto una empresa como un colegio tienen clientes a los que hay que cuidar, una competencia de la que diferenciarse, un mercado que conquistar, y unas reglas de juego a las que hay que acogerse. Y seguramente, las herramientas estratégicas comerciales que utilicen sean parecidas o casi las mismas, pero aplicadas a ámbitos distintos.

Considerando la situación actual del sistema educativo, la aplicación del marketing incluye acciones destinadas a:

- Analizar el contexto y los cambios en los que el colegio está inmerso. **Entorno**
- Fortalecer y promocionar la imagen de los centros educativos. **Imagen**
- Incrementar la calidad del producto/servicio educativo prestado. **Producto/Servicio**

De acuerdo a la investigación que hemos realizado en los colegios de la ciudad de Rosario (ver Anexo N° 1), pudimos comprobar la carencia de actividades de Marketing, (por ejemplo no está definido el segmento al que están intentando captar o no se realizan estudios de mercado para entender las características del mercado en el que conviven) por lo cual a través de este trabajo,

se buscó identificar herramientas que pueden utilizar dichos actores, y desmitificar aquellas causas por lo cual no están siendo utilizadas.

Por todo esto, nos surgen cuatro preguntas que vamos responder a lo largo de la tesis: ¿Existen herramientas de Marketing aplicables a instituciones educativas pertenecientes a la red Asociación para la Promoción Deportiva, Educativa y Social (APDES)?, ¿El Colegio XX de la ciudad de Rosario, está utilizando dichas herramientas actualmente?, ¿El Colegio XX conoce las necesidades de sus clientes?, ¿Pueden estas herramientas contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?

El objetivo específico de esta tesis fue demostrar la existencia de herramientas de Marketing, como las mismas colaboran al cumplimiento de los objetivos de las instituciones y de qué manera los colegios están trabajando actualmente en la aplicación del Marketing dentro de sus unidades, así como también la elaboración de un plan específico de Marketing para las instituciones educativas pertenecientes a la red Asociación para la Promoción Deportiva, Educativa y Social (APDES).

Es importante aclarar que los objetivos particulares de cada colegio pueden variar de acuerdo a las instituciones, algunas persiguen alcanzar la mayor cantidad de alumnos, otras prestar servicios adicionales de mayor calidad y ver reflejado esto en las matrículas, entre otros.

Cuando mencionamos que el marketing contribuye al cumplimiento de los objetivos, nos referimos a que el Marketing contribuye a atraer más alumnos, generar una relación más duradera entre alumnos y colegio, permitir al colegio poder cobrar la matrícula deseada en base al posicionamiento que está buscando y a los servicios que presta, cumplir con el rol que le corresponde como servidor a la comunidad y otros, puesto que se estudió el caso del Colegio XX en particular de la ciudad de Rosario.

*Para aquellos que estén vinculados con la educación, mencionar “Marketing para instituciones educativas” podría parecer un error, una contradicción flagrante, una construcción inapropiada y hasta un insulto a la tradición docente, con la sugerencia de mezclar la enseñanza con el comercio.*

*Para quienes sientan algo de esto, es necesario recordar, que como servicio, la educación debe adaptarse permanentemente a los requerimientos de una realidad cambiante que exige nuevos*

*contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos para ser útil a la sociedad. Y que precisamente el marketing no es medio para vender más o más caro, incluye las nociones de mejor calidad y de adaptación de la oferta a la demanda; es decir adecuación del servicio que se brinda, el conocimiento e interpretación de la demanda y la mayor aproximación posible a su satisfacción.*

*(Juan Manuel Manes, 2008)*

# MARCO APLICADO

## CAPITULO 1

### *1. Situación actual de las instituciones educativas*

Antes de comenzar a describir la situación respecto al Marketing que atraviesa el Colegio XX en la ciudad de Rosario, es importante definir qué entendemos por instituciones educativas pertenecientes a la red Asociación para la Promoción Deportiva, Educativa y Social (APDES). De manera que, la institución educativa es un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en post de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución.

Las mismas tienen autonomía pedagógica institucional y administrativa en el marco de políticas y normas nacionales, regionales y locales. Su creación, en el caso de las instituciones educativas públicas y la autorización de funcionamiento y el de las privadas corresponde a las direcciones regionales de educación en coordinación con las unidades de gestión educativa local.

Para la creación y administración de las Instituciones Educativas y Centros de Servicios de las Redes Escolares, se aplican metodologías apropiadas a la diversidad de nuestro país incluyendo las técnicas del mapa escolar.

El Colegio XX en el cual vamos a centrar la investigación, está ubicado en la ciudad de Rosario. En la misma existen aproximadamente 650 instituciones educativas entre colegios de nivel primario y secundario (o ambos), donde el 70% son públicos y el 30% son privados. A su vez, dentro del grupo de colegios privados, aproximadamente el 60% reciben subvención del gobierno de la provincia de Santa Fe, y los restantes se mantienen con recursos propios.

El valor promedio de la cuota de los denominados colegios privados en la ciudad de Rosario es de \$2.100 por mes, existiendo una variación muy grande entre aquellos que reciben ayudas por parte del gobierno y los que no.

Refiriéndonos particularmente al colegio objetivo de estudio, el mismo es un colegio de carácter privado que no recibe fondos del gobierno provincial y que ofrece educación tanto primaria como

secundaria. Además, y como servicio adicional a la población, el mismo ofrece jardín, como paso previo a la educación primaria. Como características adicionales, podemos mencionar que su campus se encuentra en las afueras de la ciudad de Rosario, y que brinda la educación en forma separada para hombres y mujeres. (Básicamente en distintas locaciones)

# MARCO TEORICO

## CAPITULO 2

### *2. Marketing aplicado a servicios o Marketing de servicios*

Durante este trabajo, vamos a investigar acerca de que es el Marketing de servicios, y como este puede ser aplicado a las instituciones educativas pertenecientes a la red Asociación para la Promoción Deportiva, Educativa y Social (APDES). La importancia de entender esto, nos va permitir desarrollar herramientas que puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos de las instituciones educativas de manera más eficiente.

Para comenzar el marco teórico de la tesis, es importante definir primero qué es el Marketing de servicios y después veremos la relación con las instituciones educativas.

El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos, es decir los servicios los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, entre otros (Kotler y Lane, 2006).

El concepto de servicios incluye acciones, procesos y ejecuciones. En sentido amplio, servicios incluye todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez (Serna, 1999).

Las diferencias que existen entre productos y servicios sustentan la necesidad de estrategias y conceptos diferentes para la administración de los negocios de servicios. En tal sentido, los servicios se caracterizan y distinguen por los siguientes atributos que generan desafíos para el marketing:

- 1) **Intangibilidad:** la intangibilidad impide que los servicios se puedan inventariar, y por ende se complica la administración de su demanda. A su vez, esta característica reduce la capacidad del cliente de evaluar la calidad de lo que compra
- 2) **Heterogeneidad:** este atributo es el resultado de la interacción entre personas (empleado-cliente y de estos consigo mismos) propia del servicio. Consecuencia de

ello surge la dificultad de asegurar un servicio de calidad sostenida. La calidad depende de factores incontrolables como la capacidad del cliente de expresar sus demandas, la habilidad y disponibilidad del personal para satisfacerlas, el nivel de demanda del servicio.

- 3) **Producción y consumo simultáneos:** esto dificulta la producción masiva de servicios y por ende, el aprovechamiento de economías de escala. Esto hace que la capacidad de las instalaciones se pierda si no hay clientes en el momento que puedan aprovecharla. En los servicios los clientes participan en la transacción y la afectan. A su vez, los clientes se afectan unos a otros.
- 4) **Perecederidad:** la imposibilidad de almacenamiento de los servicios complica la sincronización entre oferta y demanda. Este atributo resalta la importancia de contar con estrategias de recuperación dado que los servicios no se pueden regresar o vender de nuevo.

La figura N°1 muestra las acciones que se pueden implementar para reducir estas características que dificultan el mercadeo de los servicios.

**Figura N°1: Herramientas para trabajar dentro del mercado de los servicios**

<b>Intangibilidad</b>	<p>Enfatizar ideas tangibles</p> <p>Usar fuentes de información personal</p> <p>Estimular comunicaciones personales</p> <p>Crear una fuerte imagen corporativa</p>
<b>Heterogeneidad</b>	<p>Industrializar el servicio</p> <p>Estandarizar procedimientos</p> <p>Customizar el servicio</p>
<b>Producción y consumo simultáneo</b>	<p>Automatizar el servicio</p> <p>Enfatizar la selección y entrenamiento de empleados</p> <p>Desarrollar procesos para manejar clientes</p>
<b>Perecederidad</b>	<p>Aumentar la oferta para igualar la demanda</p> <p>Reducir la demanda para igualar la oferta</p> <p>Manipular la oferta y demanda para igualar a la capacidad</p>

Fuente: Marketing de Servicios: guía de planificación para pequeñas empresas. (Wither y Viperman, 1998).

### ***2.1. La estrategia del servicio orientada al mercado***

El núcleo del proceso del marketing de servicios son los llamados **momentos de la verdad** que se producen en las interacciones comprador-vendedor, en los que el empleado y el cliente se encuentran e interactúan. En estos momentos se desarrolla el servicio, al mismo tiempo que es entregado y consumido por el cliente, es cuando se crea el valor para los clientes y si no se ocupan de ella de una forma adecuada, la calidad percibida resultará dañada (Zeithaml y Bitner, 2002).

El principal centro de interés en la competencia de los servicios está en la **gestión de los momentos de la verdad**, y la creación del apoyo adecuado por parte de los directivos y de las funciones de apoyo, así como de las inversiones en tecnología y sistemas operativos y administrativos.

Desde el punto de vista del cliente, lo que sucede en los momentos de la verdad es importante. Si el cliente no queda satisfecho con lo que experimenta, entonces, casi todo el esfuerzo previo a la producción habrá sido en vano. Por tanto, existen tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto en los momentos de la verdad. Ellos son: la compañía (encargada de la “administración”), los clientes y los proveedores (los que efectivamente prestan el servicio). Entre los tres, existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo.

### ***2.2. Hacer promesas: marketing externo tradicional***

Lo que experimenta el cliente en los momentos de la verdad no es un hecho aislado, pues a dichos momentos llega con ciertas expectativas que han sido creadas, en parte por el proveedor del servicio. Mediante la función del marketing externo, que implica las técnicas tradicionales de marketing (estudio de los mercados, la venta personal, la publicidad, el correo directo, la promoción de ventas, la política de precios y las relaciones públicas), la organización hace promesas con la esperanza que respondan a las necesidades y deseos personales de un determinado grupo de clientes, puesto que la responsabilidad por este tipo de marketing externo recae en los especialistas de marketing, por ejemplo, agencias de publicidad y empresas de estudios de mercado (Horovitz, 2000).

Por tanto, las promesas son, en uno u otro sentido magnificadas o neutralizadas en la mente de los clientes por sus experiencias previas, por la comunicación boca a boca y por la concepción que tienen los clientes sobre la imagen del proveedor de los servicios, tanto a nivel global como local.

### ***2.3. Cumplir las promesas: marketing interno e interactivo***

Las habilidades de los empleados y su motivación para abordar las expectativas de los clientes reciben la ayuda de los esfuerzos del marketing interno. Creando y manteniendo una cultura del servicio, así como ofreciendo al mercado nuevos productos y servicios, y realizando nuevas campañas de marketing y actividades dirigidas hacia los empleados, la organización puede preparar a éstos para los momentos de la verdad. Así pues el marketing interno es un elemento indispensable para *crear el prerrequisito de mantener las promesas* (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

El marketing interno es una responsabilidad de la alta dirección, pero también es responsabilidad de cualquier directivo y supervisor. Por supuesto, las necesidades personales y la motivación de los empleados por parte de los supervisores, así como su desarrollo profesional y la imagen que tienen del empleador, también repercuten en el rendimiento del empleado en los momentos de la verdad que se producen en las interacciones comprador-vendedor.

Lo que realmente sucede en los momentos de la verdad en los que los clientes y los empleados se encuentran e interactúan, determina si la experiencia de los clientes satisface sus expectativas, por lo que si las experiencias igualan o superan las expectativas, la calidad percibida de los servicios puede ser buena; de otro modo, es probable que haya un problema de calidad. De manera que, una buena calidad, junto con una buena imagen y una comunicación “boca a boca” positiva, constituye una base muy sólida para el logro de relaciones a largo plazo con los clientes (Frydman, 1996).

Así pues, *cumplir promesas* en los momentos de la verdad generados en las interacciones comprador-vendedor es uno de los principales aspectos de la *función de marketing interactivo*. Las personas de contacto suelen ser la clave del éxito. Sin embargo, los sistemas operativos y los recursos físicos, así como los mismos clientes y sus relaciones, influyen también en los resultados del marketing interactivo (Kotler, 2006).

El respaldo material recibido del personal y de las áreas operativas de apoyo, así como el apoyo de la dirección son fundamentales en la orientación a los servicios del personal de contacto y de los sistemas situados en la parte visible del proceso de producción de los servicios. Además, la imagen global o local que existe en la mente de los clientes sobre el proveedor de los servicios influye en las experiencias que éstos tienen con los momentos de la verdad.

De igual forma, el marketing interactivo y el cumplimiento de las promesas son, casi en su totalidad, responsabilidad del área de operaciones y de otras áreas operativas de la empresa que, tradicionalmente, no forman parte del área de marketing. De aquí que, los especialistas de marketing también se implican, hasta cierto punto, en estas actividades, pero su papel suele ser marginal. Por supuesto, en las relaciones de empresa a empresa, los vendedores tienen la responsabilidad de mantener sus clientes. Sin embargo, no pueden hacer mucho para rescatar a un cliente si la organización, en sus situaciones de marketing interactivo no les ha satisfecho lo

suficiente con la calidad de los servicios prestados. A corto plazo, la organización puede restablecer la relación con el cliente, pero a largo plazo lo perderá.

#### ***2.4. Enfoques de creación de valor para los clientes***

Como en todas las organizaciones, la creación de valor para los clientes es una herramienta que permite a las estas generar una imagen, una marca para la institución que ayudará a generar mejores y más duraderas relaciones con los clientes. A continuación, definimos tres elementos que permiten a las organizaciones desarrollar la creación de valor para los clientes.

- **La gestión del lugar de encuentro y de las expectativas.**

El lugar de encuentro es el conjunto de contactos que tiene un cliente con algo o con alguien de la empresa. En cada uno de estos contactos hay una percepción susceptible de ser valorada por el cliente desde la perspectiva de su satisfacción y retención. Por ello es fundamental que las empresas piensen en términos de la experiencia total del cliente con ellos. En gran medida, la nota final que pone el cliente es la suma de las notas parciales de cada contacto, aunque con algunos matices. Las primeras y últimas percepciones suelen pesar más (Gibreath, 2011).

De manera que, cada contacto es susceptible de ser conceptualizado desde tres perspectivas: la tarea, el trato y la tangibilidad. Los tres elementos son susceptibles de crear o destruir valor, puesto que no sólo se puede crear valor en un cliente a través de sus percepciones, sino también a través de sus expectativas. Al ser la satisfacción el resultado de la diferencia entre las percepciones recibidas a lo largo del proceso y las expectativas del cliente, son dos los términos con los que trabajar (Moreno, 2001).

Así es tan legítimo no prometer demasiado al cliente, aunque reciba mucho, como crear expectativas altas y desarrollar un proceso que esté a la altura de las circunstancias. La clave está en conseguir que la diferencia entre percepciones y expectativas sea siempre positiva, y en evitar prometer cosas que después no se dan.

$VALOR = CLIENTE \text{ SATISFECHO} = PERCEPCIONES - EXPECTATIVAS > 0$

- **La gestión de los intangibles**

Conseguir asociar intangibles a una marca influye en la rentabilidad a través de los tres vectores que describimos a continuación:

1. El público estará dispuesto a *pagar más*. La motivación para la compra se convertirá en el deseo de individualizarse o afirmarse como perteneciente a un grupo determinado en gustos o exigencias, en consecuencia, el precio elevado ayudará a hacer creíble y gratificante la compra propuesta.
2. *Los clientes se hacen más leales*. La fidelización de clientes se traducirá en un incremento de ventas a largo plazo por ventas de repetición, procesos de referencia –el cliente satisfecho recomienda el producto a otros clientes potenciales-, disminución de los costes de servir, sobreprecio, reducción de los costes de adquisición –el cliente satisfecho permite ahorrar en costes de marketing, pues es la mejor publicidad con que cuenta la empresa-, y ventas cruzadas.
3. A los productos secundarios, sólo por llevar la marca se les da un cobijo que les permite vivir mejor de lo que por sí se merecen (Setó, 2004).

- **La creación de la imagen**

La imagen es la internalización en la mente del target y del personal de la empresa de la realidad propuesta. Esta puede ser una buena o mala interpretación de la realidad, pero en ambos casos siempre influye en el comportamiento. Aunque esta imagen no corresponda a la realidad, siempre será una realidad social. Y es por esto que la imagen puede ser un arma potente para influenciar sobre los otros (Ferrell y Hartline, 2012).

Si el *management* es el arte de determinar los eventos mediante una acción humana coordinada, es obvio que tocar la imagen de las personas (la forma en que ven la realidad) es un instrumento de altísimo potencial. De manera que, la imagen tiene una característica, que es la tendencia a auto reforzarse y una vez que se consolida genera la autorrealización (Kotler, 2001).

Por tanto, no hay dudas que el factor más importante es la realidad misma, por lo que la imagen que una empresa de servicios crea en la mente de su propio personal y ambiente dependerá: del tipo de servicio ofrecido, de la organización, de su cultura y la de sus miembros, de sus edificios,

mobiliario, elementos de interacción con el cliente y del segmento de mercado en el que se encuentra. En el largo plazo estos serán los determinantes de la imagen de la empresa.

### **2.5. Factores críticos de éxito**

Los factores críticos de éxito en un determinado rubro o negocio en particular, son aquellos factores de los que sí o sí se debe saber, disponer o dominar mejor que la competencia, para ser exitoso al dirigimos a un determinado segmento predefinido de clientes, o en cierta unidad de negocio. También es importante conocer el verdadero capital y material necesario, que se hace crítico para arribar a la superioridad competitiva en la empresa de servicio, suele ser disponer de un competente personal, de la mejor materia gris, la mejor fábrica de talentos. La empresa de servicio es *su personal* (Torres, 2011).

Dentro de los factores críticos de éxito se encuentra también los *atributos principales de preferencia* del servicio por parte de los clientes.

Para determinar cuáles son los factores críticos de éxito de un negocio, debemos analizar principalmente lo siguiente:

- 1) Definir correctamente *el segmento* al que nos dirigimos (ya que muchas veces los factores críticos de un mismo servicio cambian en función del segmento) y analizar cuáles son para ese segmento los atributos principales de preferencias.
- 2) Analizar a los *competidores*. Qué hacen, cómo lo hacen, cómo lo ofrecen, a qué precio, qué comunican, cómo son sus oficinas. Debemos analizar que hacen para que les vaya bien, en qué, y por qué se destacan.
- 3) Lo mismo debemos hacer con los competidores que les va mal o quebraron, aquí debemos analizar qué y como hicieron para terminar como terminaron.
- 4) También deberíamos hablar con el personal de la empresa, con el fin de tratar de descifrar cuáles son los factores críticos según ellos.

La estrategia genérica de diferenciación, que construye ventajas competitivas, radica en ser *percibidos diferentes* a la competencia en algo que tenga mucho valor para los clientes y donde este valor pueda ser defendido (no copiado por la competencia) y sostenido en el tiempo.

## CAPITULO 3

### 3. El Marketing Mix

La mezcla de marketing abarca aquellas variables que la empresa controla para satisfacer a los clientes o para comunicarse con ellos. En una empresa de productos estas variables son las cuatro Ps: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Cuando aplicamos estas cuatro Ps a los servicios, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones.

El marketing se dirige a satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello se estudian las relaciones de intercambio, y se diseña y pone en marcha una estrategia usando los instrumentos del marketing como se exhibe en la figura N°2.

**Figura N°2: El Marketing Mix de Servicios**



Fuente: Marketing de Servicios (Zeithaml y Bitner, 2002).

### **3.1. Clientes**

Servir al cliente es el principal objetivo del marketing: aumentar la satisfacción mediante una mejor adecuación de la oferta y de las expectativas del cliente: una mejor calidad.

#### **3.1.1. La calidad en los servicios**

La calidad en el servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. Un servicio de buena calidad es aquel que satisface al cliente porque responde a sus expectativas. Esta calidad es relativa entre clientes y entre situaciones para el mismo cliente.

Los clientes juzgan la calidad en los servicios con base en las percepciones sobre la calidad técnica y en el modo que se entregó el resultado, puesto que son el soporte fundamental para la generación de servicios de calidad a la persona humana. Es así porque el ser humano parte de su propia experiencia y de su naturaleza sobre la que puede reflexionar, encontrándose como ser trascendente, espiritual, intelectual, afectivo, social, y con un desarrollo integral en su realidad corpórea. Estas autoras indican que el ser humano tiene la capacidad de la inteligencia y de la acción, y llega a desarrollar hábitos que lo inclinan a determinadas acciones haciéndolas más fáciles, convirtiéndolas en la forma de actuar, en el propio comportamiento (Vargas y Aldana, 2011).

Por lo tanto, inciden con mucha importancia a los valores, considerando que la capacidad humana también se despliega en la acción; y de estas dos realidades surgen los valores que son el cimiento de toda construcción humana, los sociales y los productivos o empresariales, que se encuentran directamente relacionados con la calidad y el servicio. Precizando que los valores sociales tienen que ver con el individuo y su relación con los demás, los valores productivos o empresariales se dan entre el individuo y su actividad profesional, no se puede llegar a los segundos sino se tienen apropiados los primero.

Los valores sociales son (a) respeto, (b) justicia, (c) paz, (d) solidaridad, (e) democracia, (f) integridad, (g) coherencia, (h) honestidad, (i) lealtad, (j) esfuerzo, (k) compromiso, y (l) laboriosidad. Mientras que los valores productivos o empresariales son (a) excelencia, (b) equidad, (c) fortaleza, (d) tenacidad, (e) paciencia, (f) congruencia, (g) disciplina, y (h) servicio (Azebedo y Pomeranz, 2010).

Por tanto, la acción de todos los valores referidos anteriormente, se manifiestan en el ejercicio de las virtudes, que son la fuerza o energía para la toma de decisiones y la actuación. Las virtudes son los hábitos de obrar bien independientemente de los preceptos de ley, obrar por solo la bondad de la operación y conformidad con la razón natural. Vale la pena aclarar que en repetidas ocasiones en la literatura empresarial, se suele utilizar con la misma categoría los conceptos de valor, virtud y actitud, lo cual ocasiona confusión a la hora de medición y planes de acción hacia el mejoramiento continuo de toda organización.

Para las autoras, se debe tener muy claro que una cultura de calidad y de servicio, así como de calidad en el servicio, requiere de un largo proceso que inicia con la conciencia de la necesidad de cambio que parte de los individuos, y que el primer paso para vivirla, está en la expresión de los valores. La calidad en el servicio se mide en el número de quejas que se reciben de los clientes, es decir desde la perspectiva de los clientes. Hay dos razones que determinan el número de quejas: (a) los modelos de conducta relacionados con la utilidad del producto, pero no solo con su utilidad real sino con la relación que hay entre esta y las expectativas que el cliente tenía; y (b) los clientes pueden presentar quejas para penalizar el pobre desempeño pero también para motivar a las empresas a mejorar su calidad en el servicio (Forbes, 2012).

El comportamiento del consumidor parte de la observación, en conjunto con un proceso de estudios mentales y psicológicos que conllevan a elegir entre un producto o servicio. La primera etapa de la compra inicia cuando el consumidor identifica un bien o servicio con el ánimo de satisfacer una necesidad, para lo cual se realiza un análisis del precio y lo que el consumidor está dispuesto a gastar para satisfacer dicha necesidad, pero aparte existen otros seis factores que influyen en el comportamiento del consumidor que son: (a) cultura, (b) estilo de vida, (c) motivación, (d) personalidad, (e) edad, y (f) percepción (Vargas, 2013).

Según la teoría de Abraham H. Maslow, todos los seres humanos están perpetuamente deseando, y sus necesidades son psicológicas y sociales. Por lo que logró establecer cinco grupos de necesidades básicas, las cuales se basan en (a) necesidades de autorrealización, (b) necesidades de estima, (c) necesidades sociales, (d) necesidades de seguridad y (e) necesidades fisiológicas. A medida que las necesidades básicas se van supliendo, surge la necesidad de seguridad, social, de estima, hasta llegar a la autorrealización (Koltko, 2006).

El proceso de la decisión de compra se desarrolla en cinco etapas que parten del reconocimiento de la necesidad. En esta primera etapa el individuo reconoce la necesidad y esto le genera un problema. La segunda etapa es la búsqueda de la información, investigando diferentes fuentes para poder realizar un análisis. En tercer lugar, la evaluación de las alternativas, a partir de la información obtenida realiza un balance entre los beneficios que obtendrá de cada marca, valorando las características que más le interesan (Kotler y Lane, 2006).

En cuarto lugar, se toma la decisión de compra, de acuerdo a la valorización de las alternativas y el consumidor lleva a cabo la compra. Finalmente la última etapa es el comportamiento post compra, el cual dependerá de la satisfacción e insatisfacción que le produzca el producto o servicio una vez comprado y usado. Dependiendo del nivel de satisfacción obtenido el consumidor volverá a comprar casi con seguridad o si está insatisfecho puede recomendar a otras personas que no adquieran el producto o servicio.

Por otro lado, es importante mencionar que existen factores externos e internos que influyen en el proceso de decisión de compra del consumidor final, el conocerlos ayudará al vendedor a enfocar o mejorar sus argumentos de ventas. Entre los factores internos están la percepción, el aprendizaje, las convicciones, las actitudes, la motivación, la personalidad y la memoria. En cuanto a los factores externos, es necesario tener en cuenta los grupos de referencia, familia, clase social, cultura, status, ocupación, nivel de satisfacción y opulencia del consumidor, valor añadido de los productos, consumo y ocio, competencia y renovación, medioambiente, nuevas clases sociales.

### **3.1.2. Modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio**

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ello, esta brecha no debe existir (diferencia entre aquello que los clientes esperan y reciben). Para que esto ocurra, el modelo plantea que deben cerrarse otras cuatro brechas: *las brechas del proveedor del servicio*.

En la figura N° 3, se exponen las cuatro brechas del proveedor del servicio, que se encuentran por debajo de la línea horizontal, son las causas subyacentes a la brecha del cliente:

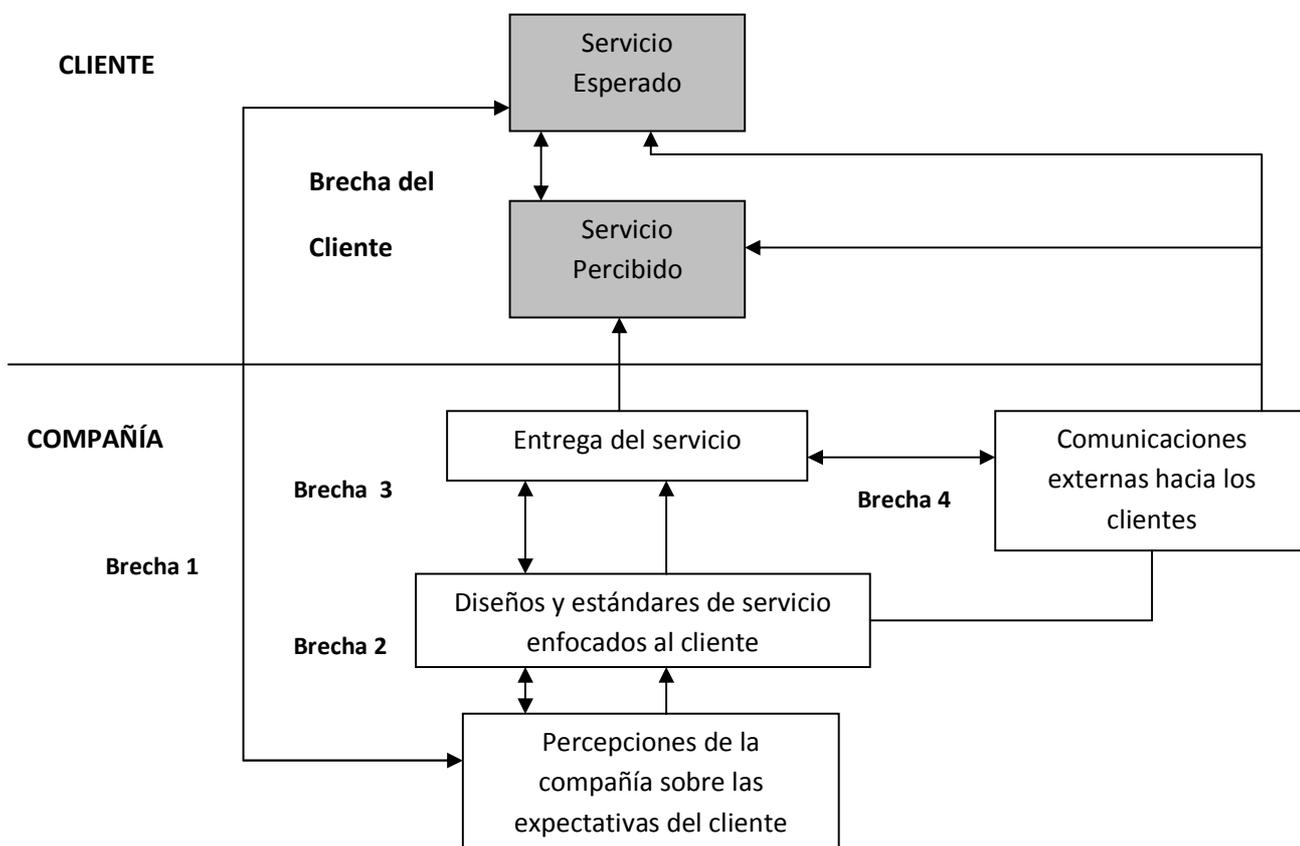
Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto

Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares de servicio.

Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas.

**Figura N° 3: Modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio**



Fuente: Marketing de Servicios. (Zeithaml y Bitner, 2002).

## Cómo cerrar la brecha del cliente

Aunque las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicios reales, sus expectativas son los estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias de servicio. En el mejor de los casos, las expectativas y las percepciones son idénticas: los clientes obtienen lo que ellos piensan que deben y quieren obtener. En la práctica por lo general, existe una brecha del cliente. El marketing de servicios acorta esa distancia.

## Análisis de las brechas del proveedor

**Brecha 1:** diferencia entre las expectativas de cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga de ellas.

Factores clave que intervienen en la brecha 1:

- **Orientación inadecuada de la investigación de mercado**
- **Falta de comunicación ascendente**
- **Insuficiente enfoque de relación** (no hay segmentación de mercado, enfoque basado en transacciones más que en relaciones, enfoque en nuevos clientes en lugar de concentrarse en los que ya se tiene)
- **Recuperación inadecuada del servicio.**

Deben desarrollarse métodos formales e informales mediante la **investigación de mercados** para conseguir información respecto de las expectativas del cliente. Deben utilizarse técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca del cliente, entre ellos, visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas, llamadas de seguimiento y paneles de clientes, pues estos últimos son grupos de clientes para obtener información sobre los cambios que sufren las actitudes y las percepciones del servicio con el transcurso del tiempo. A menudo se necesitan técnicas innovadoras –como despliegue de la función de calidad, lluvia de ideas estructurada y análisis de las brechas sobre calidad en el servicio (Ferrell y Hartline, 2012).

Otro factor importante relacionado con la brecha 1 del proveedor es la **falta de comunicación ascendente**. A menudo, los empleados de primera línea saben mucho acerca de los clientes, si la

administración no está en contacto con ellos y no entiende lo que saben, la brecha se hace más grande (Zeithaml y Bitner, 2002).

Adicionalmente, existe otro factor ligado con esta brecha incluye la falta de estrategias de la compañía para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con ellos, un enfoque llamado **marketing de relaciones**. La principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidad a la organización. La estrategia de la empresa se enfoca en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente.

El último factor de importancia asociado con la brecha 1 del proveedor es la **falta de recuperación del servicio**. Es vital que una organización entienda la importancia de la recuperación del servicio (por qué se queja la gente, qué espera cuando hace reclamaciones y cómo desarrollar estrategias efectivas de recuperación del servicio). Esto podría implicar un procedimiento bien definido para dar cauce a las reclamaciones y la autorización a los empleados para reaccionar en el lugar y tiempo real con el fin de corregir el error; algunas otras veces se trata de una garantía de servicio o de formas para compensar al cliente por el incumplimiento de la promesa.

**Brecha 2:** diferencia entre la percepción de las expectativas del cliente que tiene la compañía y el desarrollo de diseños y estándares orientados al cliente.

Factores claves que intervienen en la brecha 2 (Hoffman y Bateson, 2002).

- **Diseño deficiente del servicio** (procesos no sistematizados para el desarrollo de nuevos servicios, diseños de servicios indefinidos, falta de enlace entre el diseño del servicio y el posicionamiento del mismo)
- **Ausencia de estándares definidos en función del cliente** (no existen estándares definidos en función del cliente, ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requisitos del cliente, ausencia de procesos formales para establecer metas de calidad)
- **Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados**

Las normas señalan al personal de contacto cuáles son las prioridades de la administración y qué tipos de desempeño realmente cuentan. Cuando los estándares de servicio están ausentes o cuando los estándares vigentes no reflejan las expectativas del cliente, tal vez se altere la calidad

en el servicio que el consumidor percibe. Por el contrario, cuando hay normas que reflejan lo que esperan los clientes, quizá la calidad en el servicio que reciben sea mejorada. Por ello, el cierre de la brecha 2 del proveedor del servicio (al **establecer estándares de desempeño definidos en función del cliente**) tiene un gran efecto positivo para cerrar la brecha del cliente (Peñaloza, 2005).

Una de las maneras más importantes de evitar la brecha 2 es **diseñar los servicios claramente**, evitando la simplificación excesiva, el que estén incompletos, la subjetividad o las tendencias. Para hacer esto se necesitan herramientas que aseguren el desarrollo y la mejora de los servicios nuevos y existentes del modo más cuidadoso posible.

Otro factor implicado en la brecha 2 del proveedor es la **evidencia física**: los tangibles que rodean al servicio, desde tarjetas de presentación hasta uniformes, señalización, presencia en Internet, equipo e instalaciones para entregar el servicio. El ambiente del servicio, el escenario físico donde éste se entrega, debe ser apropiado. Piense en un restaurante, un hotel, un parque de diversiones, un club deportivo, un hospital o una escuela. El ambiente del servicio es de suma importancia con el hecho de hacer que toda la experiencia sea agradable. Las organizaciones de servicio deben explorar la importancia de la evidencia física y el ambiente de servicio eficientemente con el fin de igualar las expectativas del cliente (Lovelock y Wirtz, 2008).

**Brecha 3:** Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la empresa/institución.

Los inhibidores para cerrar la brecha 3 son los siguientes:

- **Deficiencias en las políticas de Recursos Humanos** (reclutamiento ineficaz, tecnología deficiente para el trabajo, sistemas de evaluación y compensación inapropiados, falta de empowerment, control percibido y trabajo en equipo)
- **La oferta y la demanda no son iguales** (no se suavizan los picos y valles de la demanda)
- **Los clientes no llevan a cabo sus papeles** (los clientes no conocen sus papeles y responsabilidades, o se afectan negativamente uno al otro)
- **Problemas con los intermediarios del servicio** (dificultad para controlar la calidad y la consistencia)

**Deficiencias en las políticas de Recursos Humanos:** Incluyen prácticas internas como la contratación, capacitación, retroalimentación, planeación del trabajo, motivación, y estructura organizacional. Con el fin de desempeñar mejor el servicio, estos problemas deben enfocarse de manera interfuncional (por ejemplo marketing y recursos humanos) si se pretende solucionarlo eficientemente.

*Los empleados del servicio son el servicio, la organización a los ojos del cliente, son los profesionales de marketing.*

Cadena de valor del servicio: Existe evidencia concreta respecto de lo que los empleados satisfechos hacen por los clientes satisfechos (y de que en respuesta, los clientes satisfechos pueden reforzar el sentido de satisfacción de los empleados en los trabajos). Algunos han sugerido que será difícil lograr la satisfacción del cliente a menos que los empleados del servicio se sientan contentos con su trabajo ((Evans y Lindsay, 2007).

Lo que se sugiere a través de la cadena de valor del servicio es la existencia de vínculos decisivos entre la calidad del servicio interno, la satisfacción/productividad del empleado, el valor de los servicios que se proporcionan al cliente, y la satisfacción del cliente, su retención y las utilidades. De manera que, las estrategias para cerrar estas brechas son: contratar a las personas correctas, capacitarlas para asegurarse el desempeño del servicio, proporcionar los sistemas de apoyo interno necesarios y sistemas orientados al cliente, retener a las mejores personas.

**La oferta y la demanda no son iguales:** En vista de la carencia de inventarios para manejar la demanda excesiva, las compañías pierden ventas cuando la capacidad es inadecuada para cubrir las necesidades del cliente. Por otro lado, se subutiliza la capacidad en los períodos lentos. La mayoría de las compañías confía en estrategias operativas como la capacitación cruzada o la variación del tamaño de la plantilla de empleados con el fin de sincronizar la oferta y la demanda. Las estrategias de marketing para controlar la demanda, como cambios en el precio, publicidad, promoción y ofertas de servicios alternativos, pueden complementar los enfoques para controlar la oferta (Cantu, 2006).

**Los clientes no llevan a cabo sus papeles:** el cliente, una variable fuera de control, puede introducir heterogeneidad en la entrega del servicio. Si los clientes no llevan a cabo sus papeles apropiadamente – si por ejemplo no proporcionan toda la información necesaria al proveedor- la

calidad en el servicio se pone en riesgo. Para mejorar la participación del cliente las estrategias son: definir los trabajos de los clientes, educación y recompensa de los clientes, administrar la mezcla de clientes homogéneos.

**Problemas con los intermediarios del servicio:** El proceso de entrega del servicio se complica cuando intervienen grupos externos que suelen adoptar metas y valores que no son acordes con los de la organización de servicio. Por esta razón una empresa debe desarrollar formas de controlar o motivar a estos intermediarios para cumplir las metas de la compañía.

**Brecha 4:** Muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor (Zeithaml y Bitner, 2002).

Razones claves que generan la brecha 4:

- **No hay comunicación integral en el marketing de servicios** (tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes, no se incluye marketing interactivo en el plan de comunicaciones, no existe un fuerte programa interno de marketing)
- **Administración ineficiente de las expectativas del cliente** (no se administra las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación, no se educa adecuadamente a los clientes)
- **Promesas exageradas** (en la publicidad, en la venta personal, con muestra de evidencia física)
- **Comunicaciones horizontales inadecuadas** (comunicación insuficiente entre Ventas y Operaciones, entre Publicidad y Operaciones, diferencias en las políticas y los procedimientos entre sucursales o unidades) (Ginebra y Arana, 1999).

Estrategias para igualar las promesas del servicio con la entrega del mismo:

✓ **Administrar las promesas del servicio** a través de creación de comunicaciones efectivas de servicio (presentar información vívida, enfocarse en los tangibles, mostrar empleados de servicios en la comunicación, impulsar la comunicación boca a boca, mostrar testimonios de clientes satisfechos en la publicidad), coordinación de la comunicación externa, realización de promesas realistas, y ofrecer garantías de servicios.

✓ **Administrar las expectativas de los clientes:** a través del ofrecimiento de opciones - los clientes pueden seleccionar el aspecto del intercambio (tiempo o dinero) que es más significativo para ellos, lo que sirve para solidificar las expectativas del cliente sobre el servicio- o crear ofertas de servicios con diferencias de valor.

✓ **Cómo administrar la comunicación en el marketing interno:** a través de una comunicación vertical efectiva, de una comunicación horizontal efectiva, y a través de la alineación del personal administrativo y de soporte con los clientes externos.

Entre las formas más importantes de la comunicación hacia abajo o descendente se encuentran los periódicos y revistas de la compañía, las redes de televisión corporativa, los correos electrónicos, los informes, las video grabaciones, entre otras, puesto que una de las claves de la comunicación hacia abajo o descendente exitosa es mantener a los empleados informados de todo lo que se comunica a los clientes mediante el marketing externo. Por ello, la comunicación hacia arriba o ascendente también es necesaria para cerrar la brecha entre las promesas de servicio y la entrega del mismo. Los empleados se encuentran en la primera línea del servicio y saben –más que nadie en la organización- lo que se puede y no se puede entregar (Pérez, 2008).

De igual forma, se debe facilitar la comunicación horizontal (la que se lleva a cabo a lo largo de las fronteras funcionales dentro de una organización) para coordinar los esfuerzos orientados a la entrega del servicio, por lo que la integración del esfuerzo entre Marketing y Recursos Humanos puede mejorar la capacidad de cada empleado para volverse un mejor profesional del marketing. Además, la clave de todo proceso de mejora continua es el compromiso y la comunicación de los integrantes de la organización. Compromiso para compartir los valores culturales y los logros organizacionales, y comunicación para entender horizontal y verticalmente el significado de los objetivos a cumplir (Zeithaml y otros, 1993).

El marketing interno permite un funcionamiento fluido y coherente de la institución y proyecta al público una imagen receptiva, consistente y confiable. El objetivo del marketing interno es conseguir productividad a través de las personas. Para ello, es necesario compartir las metas organizacionales con el personal e involucrarlo en los resultados.

Aplicar las técnicas del marketing interno significa desarrollar mejores relaciones de compromiso, cooperación y comunicación entre todos los integrantes de la institución en busca de una mejora continua en la prestación del servicio principal y los de soporte.

### 3.2. Servicios

Dentro del mix de productos en el Marketing de Servicios encontramos el servicio base, del cual no se puede prescindir. Los demás serán servicios de soporte.

El servicio base es aquel que satisface la necesidad principal del cliente, por lo tanto es fundamental al momento de tomar decisiones, analizarlas desde el punto de vista del cliente. El servicio base es lo que realmente busca el cliente, pero no siempre constituye la razón por la que el cliente elige una empresa de servicio antes que otra. Además, puede diferir de un consumidor a otro (Gupta y otros, 2005).

Asimismo, **los servicios periféricos o de soporte** son un complemento para el servicio base, algunos son necesarios y obligatorios para brindar con eficiencia el servicio principal, mientras que otros son sólo mejoras.

### 3.3. Precio

El precio es el valor económico que se adjudica a un producto o servicio e implica el desembolso que un individuo habrá de efectuar para obtenerlo (Manes, 2008). Es un instrumento de marketing a corto plazo y de efectos inmediatos, tiene repercusiones psicológicas sobre el usuario y es, en muchas ocasiones, la única información disponible acerca del servicio.

#### **3.3.1. Los costos no monetarios**

El precio monetario no es el único valor entregado por parte de cliente. La demanda del servicio está también influenciada por el tiempo que el consumidor invierte para adquirir el servicio, y el esfuerzo físico y mental necesarios.

#### **3.3.2 Estrategias de precios**

El precio es la expresión de un valor, pues el valor de un servicio depende de su grado de utilidad para el comprador, de su calidad percibida, de la imagen que lleva consigo creada mediante publicidad y promoción y de su disponibilidad en los canales de distribución. Además, un precio es la estimación por parte del vendedor del valor que todo este conjunto tiene para los compradores potenciales, considerando las otras opciones de los compradores para satisfacer la misma necesidad del servicio en cuestión (Canton, 2000).

En un entorno competitivo, la fijación de precio por parte de los competidores no solamente estará en función de lo que el mercado se halle dispuesto a pagar, sino también de los que fijen otras empresas. De manera que, los precios fijados por cada empresa responden a los que hayan fijado sus competidores., por lo que las decisiones sobre fijación de precios son resumen y compendio de todo el marketing y, se reflejan directamente en la cuenta de resultados (Hill y Jones, 2005).

### **3.3.3. Variables básicas para las decisiones de fijación de precios**

Las variables básicas de referencia para analizar decisiones de fijación de precios son las siguientes:

1. Los costes en los que incurre la institución al desarrollar y/o comercializar el servicio.
2. El valor que el cliente de al servicio en cuestión.
3. Los precios fijados por la competencia para servicios competitivos.
4. Las restricciones de tipo legal en cuanto a libertad de fijación de precios.
5. Los objetivos que se persiguen.

### **3.3.4. Techo máximo: valor percibido por el consumidor**

Resulta útil distinguir entre valor percibido y valor potencial. Valor percibido es aquel que el comprador reconoce en ese momento, valor potencial es el que podría tener un servicio para un comprador, tras haber sido educado sobre la manera de ver y utilizar el servicio. Este objetivo puede alcanzarse mediante publicidad, mediante acciones de venta personal o consiguiendo que el comprador pruebe el servicio (Fisher y Espejo, 2004).

También un servicio puede tener diversos valores para distintos segmentos de mercado, pues diferentes segmentos de consumidores pueden asignar valores diferentes a los varios elementos que constituyen el conjunto de atributos de un producto. Además, hay que tener en cuenta las opciones alternativas al alcance del comprador potencial.

El comprador potencial interpreta que el precio fijado representa el valor que el vendedor cree que tiene el servicio. Por consiguiente el valor tiende a depender de:

- La utilidad de sus diversos atributos para el comprador potencial

- Las opciones que se le presentan al comprador y de las cuales tiene conocimiento.
- Hasta qué punto el comprador percibe el precio en sí mismo como una medida o un indicio del valor del servicio.

### **3.3.5. Sensibilidad al precio**

Una de las consideraciones más importantes al pensar en el precio como expresión del valor del servicio es el grado de sensibilidad que tenga el comprador ante dicho precio, puesto que la sensibilidad al precio variará considerablemente entre compradores e incluso, tratándose de un mismo comprador, en el tiempo o según las circunstancias. Adicionalmente, la sensibilidad ante el precio también depende del grado de incertidumbre que entrañe el cambiar de un proveedor a otro que ofrezca un precio inferior.

Normalmente una diferencia de precio relativamente pequeña no es suficiente para hacer cambiar de suministrador, es decir, para conseguir que el comprador supere las incertidumbres sobre un suministrador del cual desconoce la calidad del producto. Una vez cuantificados el techo mínimo (los costes relevantes) y el techo máximo (valor para el cliente), la tarea consiste en fijar el precio definitivo entre los dos puntos, para lo cual será preciso tener en cuenta, además, la competencia, nuestros objetivos y las restricciones de tipo legal (Cohen, 2004).

### **3.3.6. La competencia**

Los precios de los competidores no solamente reflejan el valor del servicio para el cliente en términos absolutos, sino también la relación entre el nivel de oferta y el nivel de demanda de dicho producto en el mercado. De manera que, el grado de diferenciación de un producto respecto a los de la competencia determina en gran manera las limitaciones a que está sujeta una institución para establecer sus precios a causa de los que fije la competencia, por lo que será posible fijar un precio superior al del mercado cuando el servicio pueda diferenciarse de los que hace la competencia.

Generalmente resulta necesario estructurar las estrategias de fijación de precios teniendo en cuenta las circunstancias de competencia actual y futura. Por este motivo, existe un grado muy elevado de interdependencia en la fijación de precios entre instituciones de un determinado sector, y cada una de ellas se siente muy influida por las estrategias y tácticas de precios de las demás.

### **3.3.7. Las influencias gubernamentales**

La fijación de precios no solamente se ve afectada por las acciones de los competidores, sino también por las decisiones del Gobierno. En determinados sectores, los gobiernos tienen poder para aprobar o rechazar los cambios de precios (Ginebra y Arana, 1999).

### **3.3.8. Condiciones para establecer políticas de precio**

Las estrategias de precios pueden desarrollarse con éxito si cumplen con las siguientes condiciones:

- Tener en marcha un sistema de información y control que genere con rapidez números a nivel de costos variables y fijos para los distintos programas de enseñanza.
- Disponer de información amplia y veraz sobre la situación del mercado.
- Cuando se producen variaciones de precios, seguir y registrar cuidadosamente los cambios de comportamiento, tanto de la competencia como de los clientes.
- Los cambios de precios hacerlos como respuesta, prevista y planificada, a las condiciones del mercado y al comportamiento de los competidores.

## **3.4. Promoción**

La estrategia de comunicación en una empresa de servicios para ser efectiva debe cumplir con ocho principios básicos:

1. **Coherencia:** lo que se comunica debe ser consistente con el servicio que verdaderamente se proporciona. El impacto inicial se perderá si el servicio no responde a las expectativas creadas.
2. **Aceptación interna:** la comunicación por parte de la empresa a los empleados debe ser preciso, completa y coherente con lo que el cliente ha oído o visto. Debe ser difundida y aceptada por todos los que están directamente implicados.
3. **Continuidad:** debe ser aplicada uniformemente lo largo del tiempo.
4. **Diferenciación:** debe afirmar, a los ojos del consumidor, la identidad del servicio y otorgarle un carácter inimitable.

5. Claridad: debe apoyarse en ideas contundentes y sencillas.
6. Realismo: debe tener en cuenta sus objetivos y recursos disponibles (el presupuesto).
7. Flexibilidad: la empresa puede necesitar distintos mensajes y distintos canales de comunicación a lo largo del proceso de comunicación. Es necesaria una comunicación capaz de ser adaptada a diferentes formas y medios.
8. Coordinación: cualquier empresa que difunda información mediante diferentes canales, debe preocuparse por la integración de los mensajes y promesas que reciba el cliente. En una empresa de servicios el cliente es el objetivo de dos tipos de comunicación de marketing: la comunicación externa como la publicidad y relaciones públicas, y el marketing interactivo que ocurre cuando los empleados interactúan con los clientes. La compañía debe asegurarse de que estos mensajes sean congruentes. Para esto es fundamental la comunicación y la aceptación interna (Ferrell y Hartline, 2012).

### **3.5. Personas**

Son los actores humanos que participan en la entrega del servicio y afectan la percepción del comprador (Keller, 1993). Ellos son: el personal de la empresa, el cliente, y demás actores que se encuentren en el ambiente del servicio.

- a. Con respecto al personal, la empresa debe decidir políticas de reclutamiento, entrenamiento, motivación, recompensas, entre otros. El personal transmite mensajes al cliente a través de la vestimenta, su apariencia física, sus actitudes y comportamientos. Todo esto afecta a la percepción del cliente acerca del servicio.
- b. Además, el mismo cliente puede afectar la entrega del servicio, su calidad y su propia satisfacción. Ellos influyen no solo sobre su propio servicio, sino también sobre el de los otros clientes.

Las personas son los empleados de primera línea y quienes los apoyan detrás- son primordiales para el éxito de cualquier organización de servicio. Todos los actores que desempeñan un papel en la entrega del servicio influyen sobre las percepciones del comprador, por tanto los empleados del servicio son el servicio, son la organización a los ojos del cliente y son profesionales del marketing.

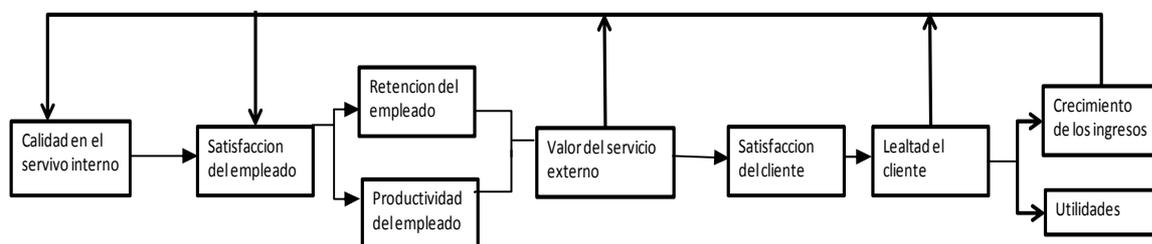
En muchos casos el empleado de contacto es el servicio, ya que no hay nada más luego de su labor, provee el servicio completo, la oferta es el empleado. Por lo tanto la inversión en el empleado para que mejore el servicio equivale a una inversión directa. Todo ello, debido a que los empleados de contacto representan a la organización y pueden influir de manera directa en la satisfacción del cliente, desempeñan el papel de profesionales del marketing, por lo que ellos personifican físicamente el producto y son anuncios ambulantes desde el punto de vista promocional.

### 3.5.1. Satisfacción del empleado, satisfacción del cliente y utilidades

Lo que se sugiere a través de la cadena de valor del servicio es la existencia de vínculos decisivos entre la calidad del servicio interno, la satisfacción/productividad del empleado, el valor de los servicios que se proporcionan al cliente, y la satisfacción del cliente, su retención y las utilidades.

Los investigadores de la cadena de valor tienen el cuidado de señalar que el modelo no sugiere causalidad. Es decir, que la satisfacción del empleado no causa la satisfacción del cliente, sino que las dos se interrelacionan y se alimentan una a la otra (Zeithaml y Bitner, 2002). Como muestra la figura N°4, el modelo sí implica que las compañías que presentan niveles altos de éxito en los elementos analizados serán más exitosas y rentables que aquellas que no los presentan.

**Figura N° 4: Relación de satisfacción empleado / cliente**



Fuente: Marketing de Servicios (Zeithaml y Bitner, 2002).

### ***3.6. Soporte físico y disponibilidad***

La cuestión de distribución en las empresas de servicios, tiene que ver con hacer el servicio disponible y accesible a nuestros clientes meta. El principal objetivo que se debe fijar es qué grado de conveniencia se le proporcionará al cliente.

## CAPÍTULO 4

### *4. Marketing y las Instituciones educativas*

Como mencionamos anteriormente, la sociedad Argentina está cambiando, está evolucionado convirtiéndose en más exigente y menos conformista, y los colegios no están exentos a este cambio.

Debido a que la sociedad está en permanente evolución, y las instituciones educativas le brindan un servicio, deberán adaptarse para ofrecer lo que la sociedad requiere.

Deben trabajar para diferenciarse, para destacarse entre los demás, para ser elegidos por nuevos alumnos, para crear un sentimiento de pertenencia entre los que forman parte del centro, y para ello necesitan del marketing.

A continuación, comenzaremos a enunciar distintos aspectos y características del marketing de servicios aplicado a los colegios, entendiendo como colegios a instituciones privadas que actúan en la ciudad de Rosario, y que están dirigidas a clientes que no buscan solo educación en un colegio, sino que buscan un servicio integral de educación.

#### *4.1. La educación como servicio*

Hasta aquí hemos venido describiendo el Marketing, el Marketing de Servicios específicamente, y las características del mismo. También definimos a las instituciones educativas y sus características particulares.

En adelante, nos focalizaremos en el servicio específico que prestan las instituciones educativas pertenecientes a la red Asociación para la Promoción Deportiva, Educativa y Social (APDES).

#### *4.2. El Mix de Marketing aplicado a instituciones educativas*

Anteriormente, definimos las características y herramientas del Marketing aplicadas a empresas de servicios. Ahora, vamos a definir algunas características específicas relacionadas con los colegios.

La idea central del marketing en un colegio es armonizar lo que la institución ofrece con los deseos y necesidades de sus clientes de manera que se consigan los objetivos del centro educativo.

En la figura N°5 podemos observar las variables relacionadas directamente con instituciones educativas

**Figura N° 5: Mix de Marketing en instituciones educativas**



Fuente: Introducción al marketing educativo. (Martínez, 2001).

### **4.2.1. Clientes**

Berry y Parasuraman (1991) señalan que un buen servicio al cliente es una poderosa herramienta de marketing que puede diferenciar al colegio en el cada vez más competitivo entorno del mercado. En el caso de la educación, los clientes no ven un resultado específico, y por lo tanto no es sencillo evaluar la calidad técnica del servicio, es decir, la competencia real del proveedor, puesto que el alumno jamás llegue a estar seguro por completo acerca del si el servicio se ejecutó en forma correcta o no, esto explica por qué un colegio con profesores con destrezas técnicas superiores y certificados, pueden fracasar cuando compiten contra otras instituciones con personal menos capacitado, pero que puede proporcionar, por ejemplo, relaciones interpersonales de calidad superior.

Por otro lado, cuando el cliente no puede evaluar con precisión la calidad técnica del servicio, se forman impresiones del proceso empleando sus propias medidas. En un colegio, al momento de evaluar a un profesor, los alumnos pueden juzgarlo por los tangibles que acompañan al servicio: su vestimenta, la confianza que transmite, su nerviosismo al momento de dar la clase, la puntualidad, su experiencia laboral, entre otros, por lo que es necesario detectar cuáles son las pistas que señalan la presencia o ausencia de calidad para poder ejercer un control sobre las impresiones de los clientes.

### **4.2.2. Servicios**

Todo colegio propone varios servicios a sus potenciales estudiantes, que llamaremos mix de productos, tales como productos educativos (clases, biblioteca, seminarios, entre otros), productos recreativos (deportes, fiestas, clubs y otros), productos para el crecimiento personal (tutorías, capellanía, entre otros.) (Donado, 2000). Se ve por tanto, que un colegio debe evaluar su mix de productos periódicamente. Si opta por expandir su mix, la institución puede ofrecer nuevos productos, como servicios residenciales (dormitorios), o puede optar por ampliar alguna línea de productos existente (clases de perfeccionamiento a profesores). A la inversa si desea reducir su mix de productos, puede cerrar una línea, y reducir la cantidad de servicios ofrecida en una o más líneas de productos existentes (Manes, 2005).

**Los servicios periféricos o de soporte** son un complemento para el servicio base, algunos son necesarios y obligatorios para brindar con eficiencia el servicio principal, mientras que otros son

sólo mejoras. Por tanto, los servicios en una institución educativa son la enseñanza o educación como servicio base, y como servicios de soporte podemos encontrar: atención telefónica, deportes, eventos institucionales, librería y papelería, enfermería, transporte, portería y vigilancia, orientación vocacional, actividades para pares, informática, idiomas, investigación y desarrollo, relaciones con la comunidad, salida laboral, entre otras.

### **4.2.3. Precio**

En el caso de las instituciones de enseñanza privada, el precio es una variable fundamental dentro del mix de marketing, puesto que en el marketing educativo es necesario tener en cuenta que la heterogeneidad y la intangibilidad del servicio hacen que el cliente tenga más dificultades para comprender por qué el precio se sitúa a tal nivel. Si bien para los colegios no es sencillo el proceso de fijación de precios, tampoco es sencillo para los clientes realizar comparaciones de precios y producto/servicio percibido entre las distintas instituciones. Por otro lado, si bien pertenecen a segmentos de mercado diferentes, puede aparecer en la mente del cliente la existencia de colegios públicos, de prestación gratuita por parte del estado, que pueden situarse como punto de comparación a la hora de hablar de precios.

En este sentido, se puede afirmar que la educación es un servicio que requiere que el consumidor invierta tiempo y también una participación activa para consumir el servicio, es decir el tiempo estará dado por las horas que los alumnos están en clases, más las horas de estudio necesarias. También, se puede hablar de costos de conveniencia, ya que el alumno debe acomodar su horario para coordinarlo con el de la institución, y hacer un sacrificio adicional para estudiar y aprovechar el servicio (Mc Daniel y Gates, 2005).

Por ello, el consumidor también incurre en costos mentales, es decir, el miedo al rechazo (no ser aceptado en el ingreso a la institución), el miedo a la variación (que varíe la calidad del servicio o los precios), entre otros. Todo cambio produce costos mentales que influyen a la hora de elegir un proveedor de servicio por otro.

### **Estructura de costes de la educación**

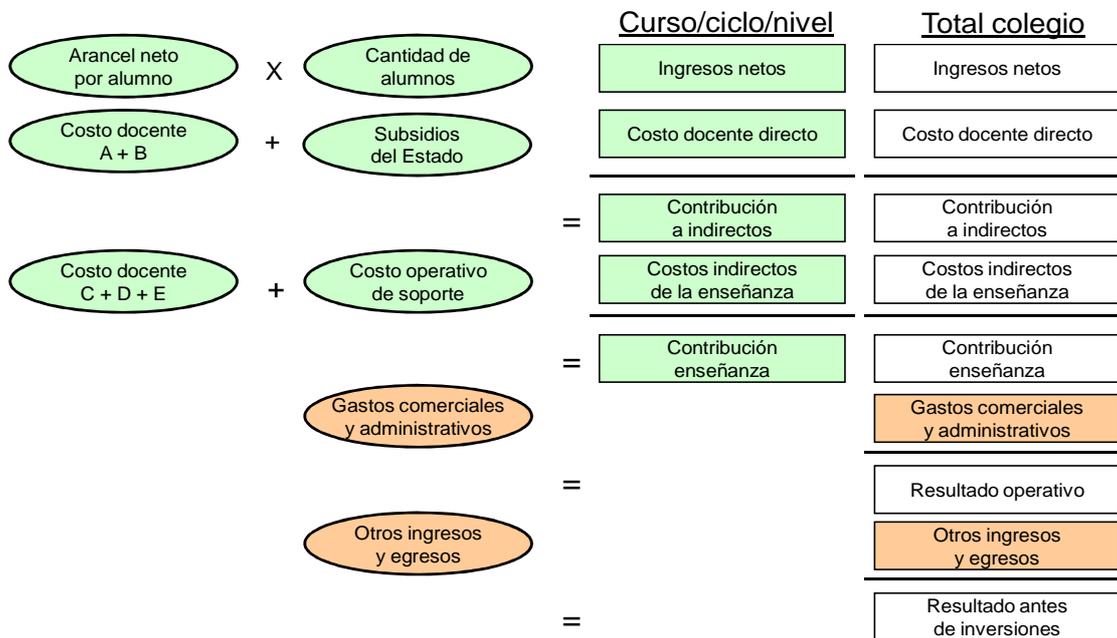
A la hora de fijar precios no hay que perder de vista el objetivo último de continuidad. Por consiguiente el primer paso es la cuantificación de los costes en que se incurre por el hecho de

desarrollar y/o comercializar el servicio, por lo que esta cuantificación fijará al colegio el techo mínimo, por encima del cual tiene que estar el precio final. Además, resulta fundamental fijar los precios de manera que se aspire a utilizar al máximo la capacidad disponible, pues se pierde dinero hasta el momento en que se cubren los gastos fijos, tras cubrir sus costes fijos, cada venta adicional contribuye en gran manera a mejorar los resultados.

En el caso de los colegios los costos variables constituyen un porcentaje alto (alrededor del 70%) de los costos totales, resulta decisivo fijar los precios de manera que se maximice la contribución marginal unitaria. A los efectos de fijación de precios, la manera como se calculan los costos relevantes es una cuestión de criterio directivo, por lo que cada empresa debe ser capaz de identificar aquel precio por debajo del cual no se está dispuesto a vender bajo ningún concepto, contribuyendo ésta como las variables cuantificables necesarias para construir el análisis global.

A continuación, en la figura N°6, se exhibe un modelo de estado financiero de una institución educativa.

**Figura N°6: Inductores de la economía de los colegios**



Fuente: División de investigación del Master en Dirección de Centros Educativos-Fomento de Centros de Enseñanza S.A. (Pin, (2012).

### Apertura de los inductores económicos

#### 1. INGRESOS ENSEÑANZA

- ✓ Arancel neto por alumno= Arancel publicado menos
  - Descuentos
    - a) Descuentos familia numerosa
    - b) Descuentos especiales (ex alumnos, docentes)
    - c) Becas
  - Morosidad del ciclo lectivo
- ✓ Cantidad de alumnos
  - Capacidad práctica = aulas (cursos x líneas) x capacidad
  - Ociosidad = capacidad práctica – cantidad real de alumnos

## 2. COSTOS DIRECTOS ENSEÑANZA

- ✓ Costo docente directo
  - Costo docente por dictado de clases no subsidiado (actividad A)
  - Costo docente por supervisión y tutorías no subsidiado (actividad B)
- ✓ Subsidios del Estado por los dos puntos anteriores.

## 3. COSTOS INDIRECTOS ENSEÑANZA

- ✓ Costo docente indirecto
  - Costo docente por dirección y coordinación (actividad C)
  - Costo docente por preparación y back-up (actividad D)
  - Costo docente por disponibilidad (actividad E)
- ✓ Costo operativo de soporte
  - Soporte a la enseñanza
  - Operación de edificios y campo deportes
  - Equipos e instalaciones (mantenimiento y reposición)

## 4. GASTOS COMERCIALES Y ADMINISTRATIVOS

- ✓ Promoción
- ✓ Relación con ex alumnos y padres
- ✓ Administración

## 5. OTROS INGRESOS Y EGRESOS

- ✓ Recupero morosos ciclos anteriores
- ✓ Servicios a los alumnos (resultado neto)

- ✓ Comedor
- ✓ Transporte
- ✓ Otros

#### **4.2.4. Promoción**

Los colegios, como otras organizaciones, tienen algo valioso que ofrecer a la sociedad. Necesitan aumentar entre el público la apreciación y el conocimiento que se tiene de ellos, por tanto es fundamental tratar de crear una identidad institucional para distinguirse en el mercado y liderar una opción de colegio. En todo caso, se precisa que para planear la comunicación en un colegio, se debe comenzar por tener en claro qué es lo que se busca con la comunicación, por ejemplo: mantener y mejorar la imagen de la institución, construir apoyo y fidelidad de los alumnos, atraer posibles donantes, proveer información sobre los servicios que ofrece el colegio, atraer potenciales estudiantes y aumentar el número de inscripciones, o corregir información errónea o incompleta sobre la institución.

Por ello, la comunicación implica un intercambio entre la institución y la audiencia, donde el comunicador debe poner atención al objetivo de la institución y la razón por la cual el público le pondrá atención, para preparar una adecuada comunicación (Gronroos, 1988).

##### **4.2.4.1. Estrategia de comunicación para colegios**

El plan de comunicación debe contemplar los objetivos previamente fijados, los medios por los cuales se hará posible el envío del mensaje, y el presupuesto disponible para llevarlo a cabo (Pérez del Campo, 2002).

- **Objetivos**

Puede ser *informar* sobre productos específicos como cursos o becas; si el colegio quiere crecer su objetivo sería *persuadir* al cliente que puede ofrecer un servicio único y distinto de la competencia; y si el colegio tiene éxito, el objetivo sería *recordar* al cliente la calidad de su servicio para mantener su prestigio y fidelizar sus clientes actuales..

El mensaje de un colegio siempre procurará transmitir los beneficios que el colegio puede aportar a las familias. Se trata de priorizar o identificar los beneficios que el público objetivo busca.

- Factores que afectan a la elección de un colegio:
  - Lo que los clientes ven: jornadas de puertas abiertas, apariencia de las instalaciones.
  - Lo que los clientes leen: anuncios, folletos.
  - Lo que los clientes oyen: conferencias, el boca a boca.
  - Lo que los clientes pueden permitirse: colegio público o privado.
  - Lo que los clientes necesitan: contenidos, actividades extraescolares, transporte, comedor.
  - Lo que los clientes valoran: logros, disciplina, valores religiosos.
  - Lo que los clientes sienten: atención personalizada, atracción emocional.
- Los medios de comunicación con los que cuenta el colegio:

Los principales son el personal en contacto, las instalaciones y los medios de comunicación tradicionales.

Los medios de comunicación sin costo para la empresa son: el boca a boca, los contactos, ex alumnos y empleados. Por ello, los medios de comunicación que sí tienen un costo son: el folleto promocional, asistencia a ferias, eventos y clases abiertas, relaciones públicas, publicidad, página web, entre otros (Canton, 2000).

El colegio puede, con pocos recursos, tener una estrategia de comunicación precisa y eficaz. Para ello debe utilizar los medios a su alcance que no le supongan costes adicionales. La figura N°7 expuesta a continuación, es un ejemplo de distintas situaciones.

**Figura N° 7: Estrategia de comunicación en instituciones educativas**

Medios	Temas	Procedimientos – Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Circular / Notas</li> <li>•Cartas</li> <li>•Libreta</li> <li>Calificaciones</li> <li>•Boletín Informativo</li> <li>•Red de Madres</li> <li>•Red de Mails</li>   <li>•Página Web</li>   <li>•Anuario</li> <li>•Cartelera</li> <li>•Informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ordinarios, Formación, Información</li> <li>•Administrativas, Dirección</li> <li>•Calificaciones, Disciplina</li>   <li>•Actividades, Sociales, Calendario</li> <li>•Refuerzo de Invitaciones o avisos</li> <li>•Calendario, Menú Comedor, Lista Materiales, Refuerzo de Invitaciones o avisos</li> <li>•Calendario, Menú Comedor, Lista Materiales, Acontecimientos, Resultados</li> <li>•Acontecimientos, Vida Escolar</li> <li>•Información Institucional</li> <li>•Resultados, Extraordinarios</li> </ul>	Responsable Emisor  Supervisor (autorización)  Responsable Envío  Responsable Receptor  Responsable Emisor
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevista</li> <li>•Conversaciones Telefónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tutorías, Seguimiento, Feedback</li> <li>•Accidentes, Ausencias</li> </ul>	Responsable Área  Responsable destinatario Feedback
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones</li> </ul>	Información Ordinaria, Formación, Feedback	Director Área Responsable

Fuente: Manual de procedimiento interno, Colegio estudiado en la tesis

Muchos colegios cuentan con una persona encargada de promoción, a estas instituciones nos referiremos en el anexo a este trabajo.

#### 4.2.4.2. Las instalaciones como medio de comunicación

Ginebra y Calleja (2010) sostienen que las instalaciones de un colegio son una forma de comunicación silenciosa sobre la cultura del mismo, por lo que la apariencia tiene un efecto subliminal importante, una apariencia de calidad sugiere un centro de calidad. Además, es necesario concebir un soporte físico que dé igualmente resultados en términos de funcionalidad y ambiente.

#### **4.2.4.3. Ex Alumnos**

Actualmente, los ex alumnos son considerados fuente virtual de todo tipo de colaboración, desde el prestigio que algunos nombres, de artistas, profesionales, empresarios, dan al colegio donde se formaron, hasta la participación directa que algunos de ellos pueden ejercer en el mejoramiento edilicio, académico o administrativo de la institución. Por tanto, el ex alumno mantiene un sentimiento de afiliación con la entidad que lo educó y lo formó en un momento de su vida.

Una lista de nombres y direcciones no es suficiente para conseguir que los ex alumnos se transformen en una herramienta de promoción y mejoramiento: es fundamental relevar qué hacen, cómo viven, si son casados, tienen hijos, para qué empresas trabajan y qué cargo ocupan, cuáles son sus pasatiempos, los deportes que practican, entre otros, es decir, un perfil preciso de cada uno de ellos. Con esto se configura una exhaustiva base de datos. Las entrevistas personales, el telemarketing y el mailing son herramientas fundamentales para mantener vivo el interés por preservar la vigencia de la base de datos de los ex alumnos (Fox y Kotler, 1985).

Hay que subrayar que una de las tareas más complejas del Departamento de ex alumnos es la de planificar servicios que generen interés por parte de sus miembros. Concursos de plástica, grupos de música, de teatro, de meditación, campeonatos deportivos, asociaciones de negocios, viajes, actividades preventivas, actividades benéficas, son algunas de las prácticas que promoverán la aglutinación del grupo y la permanencia de su compromiso con los proyectos de la escuela de modo que los ex alumnos sigan contribuyendo desde varios lugares a su sostenimiento. Por supuesto, la mejor constancia de ese compromiso y una de las mayores contribuciones para el establecimiento, será que dichos ex alumnos incentiven a la generación siguiente (hijos, amigos de los hijos, sobrinos y otras relaciones) cubran en el futuro las vacantes que ellos mismos algún día dejaron libres.

#### **4.2.5. Personas**

##### **El comportamiento de los empleados dirige las dimensiones de la calidad en el servicio**

Los empleados del servicio pueden influir directamente sobre las cinco dimensiones de la calidad en el servicio (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, tangible). De aquí, que la entrega de servicio como se promete (confiabilidad) a menudo se encuentra bajo el control total

de los empleados de primera línea (maestros frente al curso), puesto que éstos influyen en forma directa sobre las precepciones del cliente acerca de la responsabilidad, a través de su voluntad por enseñar y que los alumnos comprendan.

La dimensión seguridad depende en gran medida de la destreza que los empleados tengan para comunicar su credibilidad y para inspirar seguridad y confianza. También la reputación de la organización ayudará, pero en última instancia cada uno de los empleados con los que el cliente interactúa confirma y construye la confianza que se tiene en la organización o le resta mérito a su reputación, y a la larga destruyen la seguridad.

Por su parte, la empatía implica que los empleados pondrán atención, escucharán, personalizarán y serán flexibles para entregar a cada cliente en forma individual lo que necesita. Las organizaciones que dejan al azar la empatía tienen más probabilidades de encontrar variaciones extremas entre los empleados y las experiencias de los clientes acerca de esta dimensión (Krugman y otros, 1994).

La apariencia y el vestido de los empleados son aspectos importantes de la dimensión tangible de la calidad.

### **Empleados de contacto**

Además de las habilidades mentales y físicas necesarias, estos puestos requieren extraordinarios niveles de trabajo emocional (sonreír, establecer contacto visual, mostrar interés sincero y entablar conversaciones amistosas con personas de esencia extrañas) y con frecuencia exigen que el empleado cuente con habilidad para manejar conflictos interpersonales e interorganizacionales y que equilibre los intercambios entre calidad y la productividad en el trabajo en tiempo real. No obstante, algunas veces estas presiones e intercambios dan como resultado la falla en la entrega de la especificación de los servicios tal como fueron especificados.

De manera que, se espera que un empleado de primera línea sea el rostro de la organización mientras trata con los clientes, a pesar de que experimente un mal día o no se sienta del todo bien. Por tanto, es necesaria una compleja combinación de estrategias para asegurar que los empleados del servicio cuenten con la voluntad y la capacidad para brindar servicios de calidad y

que permanezcan motivados para que su desempeño se realice con mentalidad de servicio y orientación al cliente.

### **Estrategias que hacen posible que las promesas de servicio se cumplan**

Con objeto de construir una fuerza de trabajo orientada al cliente y con mentalidad de servicio, la organización debe:

- Contratar a las personas correctas
- Desarrollar a las personas para que brinden calidad en el servicio
- Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios
- Retener a las mejores personas.

#### ***4.2.6. Soporte físico y Disponibilidad***

La ubicación y horarios son fundamentales a la hora de organizar un programa educativo, no basta con la buena calidad y precio adecuado, por lo que los estudiantes pueden no elegir el colegio por la zona en que está ubicado si esta es insegura o peligrosa. Asimismo, puede suceder con colegios que se encuentren a una hora de distancia de sus casas, puesto que los horarios también son importantes, por ejemplo si el público que se quiere atraer son adultos que buscan terminar el secundario, estos no elegirán aquellos colegios con cursado por la mañana, que interfiera con su horario laboral.

De manera que, es necesario que los colegios detecten los cambios que se producen en el mercado para adaptar sus horarios y ubicación acorde a las necesidades de sus clientes.

### **Hacer programas y servicios disponibles.**

Zapata (2007) sostiene que las instituciones educativas generalmente tienen más de un programa educativo, por ejemplo enseñanza primaria y secundaria para jóvenes, enseñanza secundaria para adultos, cursos de perfeccionamiento para docentes, cursos varios para ex alumnos, entre otros. Al existir esta diversidad de programas y públicos, es necesario crear una estrategia para cada

uno de ellos, por lo que cómo estos programas son puestos a disponibilidad del público, constituyen el sistema de distribución de la organización educativa.

De igual forma, analizar el sistema de distribución implica rastrear cada uno de los pasos del proceso en el que el servicio pasa del productor al consumidor final. La mayoría de las veces, el profesor es el creador y el distribuidor del servicio directo al cliente, pero puede suceder también, en muchos casos, que el contenido de las materias sea producto del trabajo e investigación de otros, por ejemplo el gobierno, y un profesor sea el encargado de su distribución al alumno, pues se debe considerar la naturaleza de cada programa, así como las características de los consumidores que harán uso de los mismos.

### **Los objetivos en la distribución**

En la educación, el nivel máximo será proporcionar una enseñanza individual, en la casa del alumno, por lo que el problema que surge son los costos. Pocas instituciones podrán proporcionar el mayor nivel de conveniencia al cliente. Las instituciones educativas, en la mayoría de los casos deben proporcionar un nivel menor de conveniencia para mantener sus costos bajos. De manera que, los estudiantes tendrán que moverse de sus casas al colegio, los colegios pueden tener que aumentar el cupo por curso o eliminar aquellos si faltan profesores o hay carencia de otros recursos, todas las instituciones educativas tienen recursos limitados, entonces deben basar su plan de distribución en el nivel y calidad de servicio que quieren y pueden ofrecer (Canton, 2000).

Además, hacer un servicio accesible y disponible a los clientes implica coordinar las actividades de profesores y alumnos para estar en el mismo lugar, a la misma hora, puesto que muchos colegios adaptan sus horarios poniendo varios turnos al día para la enseñanza, y así atender a mayor cantidad de clientes.

### **La ubicación de los colegios**

Todo colegio debe evaluar su ubicación actual, y la conveniencia de una re locación o apertura de una nueva rama de la institución. Primero es necesario evaluar si su ubicación actual alcanza para

cumplir con sus objetivos, si tiene la ubicación espacial que capture al público que se busca atraer, y si tiene la capacidad suficiente para albergar a la cantidad de alumnos que se tiene como objetivo educar.

Por otro lado, si el inmueble actual no cumple con estas condiciones, la institución deberá establecer nuevos planes de distribución. Se puede decidir tener un solo edificio, o más de uno en diferentes zonas. Esto dependerá de la voluntad que tengan los consumidores meta a moverse en busca de educación, pues muchos padres y alumnos eligen un colegio de barrio, pero muchos otros también prefieren un viaje más largo para adquirir una educación de mejor calidad. Dependiendo del mercado que elija la institución, tendrá uno o más edificios.

Una vez elegida la cantidad de inmuebles, se deberá identificar la ubicación de los mismos, para lograr el mejor acceso al mercado meta de la institución. Por ello, en definitiva algunos factores para determinar la locación del inmueble serán: las calles de acceso, el transporte público que alcanza este área de la ciudad, las características demográficas de la zona, ubicación de la competencia, los negocios cercanos que proporcionen mayor comodidad a los estudiantes como bares, fotocopiadoras, librerías, kioscos, entre otros, puesto que todo esto teniendo en cuenta el presupuesto con el que se cuenta para comprar o alquilar una nueva locación.

### **Canales alternativos de distribución**

Hoy en día, con el desarrollo de internet y la gran accesibilidad que el mismo posee, muchas instituciones educativas apuestan por la educación a distancia online, por lo que este nuevo canal permite a los colegios incorporar nuevos mercados antes inalcanzables. De manera que, los alumnos en zonas alejadas a la institución o estudiantes con poca disponibilidad horaria son los principales consumidores de este canal (Llano, 1998).

Por otro lado, los alumnos no tienen que asistir físicamente al aula de clases, sino que reciben el material de estudio por correo electrónico, y los alumnos devuelven inquietudes y resoluciones de ejercicios por el mismo medio. También existen las aulas virtuales, donde las clases son desarrolladas en internet. Puede ser que el profesor y el alumno se conecten al mismo tiempo, y así lograr interacción entre alumno y profesor, o también puede suceder, que el alumno reciba un video del profesor desarrollando el tema, por lo que este sistema llamado e-learning permite

eliminar barreras espaciales y temporales, y requiere poca inversión. Es una gran posibilidad de desarrollo para las instituciones educativas.

### **Soporte físico - Ambiente del servicio**

Los elementos del ambiente del servicio que afectan a los clientes de un colegio (padres, alumnos y empleados) incluyen tanto atributos físicos exteriores (diseño del exterior, señalización, estacionamiento, paisaje, ambiente circundante) como atributos interiores (diseño, distribución, equipo y decoración). Además, el ambiente del servicio es la apariencia externa de la organización y por ello puede ser crítica para formar las primeras impresiones o establecer las expectativas del cliente (es una metáfora visual del servicio intangible).

Por ello, es importante en la creación de expectativas ante los nuevos clientes para las organizaciones de servicio recientemente establecidas que intentan formarse una imagen en particular. De allí que, los alrededores físicos ofrecen a una organización la oportunidad de transmitir una imagen de una manera semejante a la que un individuo elige al prepararse para el éxito, pues esto también se extiende a la apariencia del personal de contacto a través de sus uniformes o su ropa y de otros elementos de su apariencia externa.

En todo caso, el diseño del ambiente del servicio ayuda en la socialización tanto de los empleados como del alumno en el sentido de que ayuda a entender los papeles esperados, los comportamientos y las relaciones, puesto que los salones deben proporcionar un clima de seguridad, satisfacción, buen humor, entre otros. Asimismo, el diseño puede diferenciar una institución de sus competidoras y señalar el segmento de mercado para el que está pensado el servicio. Dado su poder como diferenciador, los cambios en el entorno físico pueden usarse para reposicionar un colegio o atraer nuevos segmentos al mercado (Lehtinen, 1983).

Se constituye que el ambiente del servicio puede provocar respuestas emotivas que influyen los comportamientos, por lo que el simple hecho de estar en cierto lugar puede hacernos sentir contentos, festivos y relajados, los colores, la decoración, la música y otros elementos de la atmósfera pueden tener un efecto inexplicable y a veces inconsciente sobre los estados de ánimo de la gente que está en un lugar. Empero, es importante no olvidar tener en cuenta a los empleados. Estos trabajan todo el día dentro de las instalaciones, y por lo tanto es necesario que

el edificio sea diseñado para favorecer el desempeño de su trabajo, y lograr sentimientos de satisfacción y ánimo.

Estas respuestas emocionales básicas a los entornos pueden usarse para vaticinar los comportamientos de los alumnos, padres y los empleados que se hallan en un tipo de lugar particular, puesto que dada la importancia de la evidencia física y su poderosa influencia potencial tanto en clientes como en empleados, es indispensable que las instituciones piensen en forma estratégica acerca de la administración de la evidencia tangible del servicio. Esto significa que el impacto de la evidencia física y las decisiones de diseño orientadas al cliente-empleado deben ser investigados y planeados como parte de la estrategia de marketing.

Una estrategia de evidencia física efectiva puede desempeñar un papel muy importante para comunicarse con los alumnos y padres, y guiarlos en la comprensión de las ofertas del colegio y establecer expectativas precisas. Durante la experiencia de servicio, la evidencia física también puede ser parte de una estrategia efectiva de la entrega de éste (Cram, 2003).

# METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

## CAPITULO 5

### *5. Introducción*

#### *5.1. El Caso “Colegio XX” en Rosario*

Para validar la hipótesis planteada anteriormente, respecto a la existencia de herramientas de Marketing para los colegios y su aplicación actual, se analizó el caso del Colegio XX en la ciudad de Rosario, donde desde hace varios años están aplicando técnicas y herramientas de Marketing para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

El colegio XX forma parte de una Institución de Bien Público, sin fines de lucro, fundada en 1970 con la finalidad de dirigir y fomentar el desarrollo de centros educativos privados. A la fecha, dispone de treinta Colegios y Jardines de Infantes en Buenos Aires (ciudad y conurbano), La Plata, Tucumán, Mendoza, Córdoba y Rosario. Más de ocho mil alumnos matriculados, cuatro mil quinientas familias y ochocientos directivos, docentes y empleados administrativos conforman esta comunidad educativa. Cuenta también con un Instituto de Perfeccionamiento Docente. Para implementar sus proyectos, tiene asesoramiento pedagógico de Fomento de centros de enseñanza europeos.

El colegio XX cuenta con cuatro instituciones educativas, de las cuales tres están situadas en distintas partes de la ciudad de Rosario, un colegio femenino, otro masculino y un jardín de infantes. Se han decidido mudar a un campus, potenciando sus esfuerzos en un único complejo educativo, enclavado en un country residencial, donde confluyen las distintas arterias de la ciudad. La cuarta institución, un jardín de infantes, permanecerá situado en el centro de la ciudad para captar alumnos pequeños de esta zona.

## **Fundamentos del problema**

Desde la Dirección del colegio XX, se considera que tiene una posición sólida dentro de la oferta educativa de la ciudad de Rosario, alcanzando un nivel académico y formación en valores humanos y espirituales muy importante.

Sin embargo, y ante la presencia de cambios por venir, relacionados con la ubicación, características generales, etc., la Dirección considera necesario la implementación de un plan de marketing estratégico para darse a conocer y llegar a un número mayor de familias, intentando captar parte de la demanda no atendida actualmente.

En estos tiempos de alta competitividad donde sobran las vacantes y faltan alumnos, el marketing aplicado a la gestión educativa es un aliado valioso que sirve para transformar las debilidades en fortalezas y los riesgos en oportunidades. Su accionar permite que las instituciones definan sus objetivos de crecimiento y puedan elegir los caminos más idóneos para alcanzarlos.

A continuación, se expone el resultado de una investigación realizada en un colegio en particular de la Ciudad de Rosario, por cuestiones de confidencialidad no vamos a revelar el nombre del mismo.

Los resultados consisten en un relevamiento de la situación actual, entrevistas con directivos y encuestas a padres de alumnos. También se realizaron encuestas a directivos de otras instituciones educativas, y a padres de alumnos de otras instituciones.

## CAPÍTULO 6

### *6. Diseño Metodológico*

#### *6.1. Metodología*

- Exploratoria. Descriptiva. Se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación (Méndez, 2008).

#### *6.2. Técnicas de relevamiento*

##### **1. Datos primarios:**

- ✓ Análisis de un colegio en particular de la ciudad de Rosario.

El análisis consiste en un relevamiento de la situación actual del colegio, y como el mismo, por determinadas razones expuestas a continuación, consideró necesario la elaboración de un plan de Marketing con el fin de atender las necesidades del mercado de cumplir con los objetivos de la organización. El mismo consistió en conocer las razones de porque las familias eligen los colegios (o no), cuales son las características principales a la hora de tomar la decisión, y en qué situación se encontraban los colegios respecto al contexto interno y externo.

##### **2. Datos secundarios:**

- ✓ Encuesta realizada por parte del Colegio XX a diferentes públicos, en base a la documentación interna de la organización, buscando comprender lo siguiente:
  - a. Los nuevos ingresantes, ¿Por qué eligen al Colegio?
  - b. Los clientes potenciales que no se matricularon ¿Por qué no eligen al Colegio? (1000 familias de Rosario, con niños en edad escolar)
  - c. Los actuales alumnos ¿Por qué permanecen en el Colegio? (sin incluir los ingresados en el año a los que se realizó la encuesta Nro. 1)
- ✓ Encuesta a padres de alumnos de los colegios.
- ✓ Entrevista con directivos del colegio.

- ✓ Entrevista al Director Ejecutivo de la institución, con el objetivo de conocer acerca de cómo esta institución realizó diversos estudios para analizar el futuro del colegio.
- ✓ Encuestas a directivos de otras instituciones educativas, y a padres de alumnos de otras instituciones con el objetivo de con el objetivo de conocer las actividades de Marketing aplicadas actualmente por las instituciones y la percepción de los padres acerca de eso.

### ***6.3. Análisis de información***

Combinación de análisis tanto cualitativo, como cuantitativo. Interpretación de entrevistas y análisis estadístico de las encuestas.

### ***6.4. Limitantes***

Para el desarrollo de este trabajo, se obtuvo información particularmente de un colegio mediante contactos con directivos y utilizando sus propias redes de contactos.

Las encuestas fueron realizadas en papel físico y se analizaron todos los resultados.

Debido a confidencialidad de datos del colegio, no es posible acceder a información de los resultados medidos y algunos datos no pueden ser revelados.

### ***6.5. Análisis de Resultados de los instrumentos de recolección de la información***

A continuación analizares los instrumentos de recolección de datos y sus resultados.

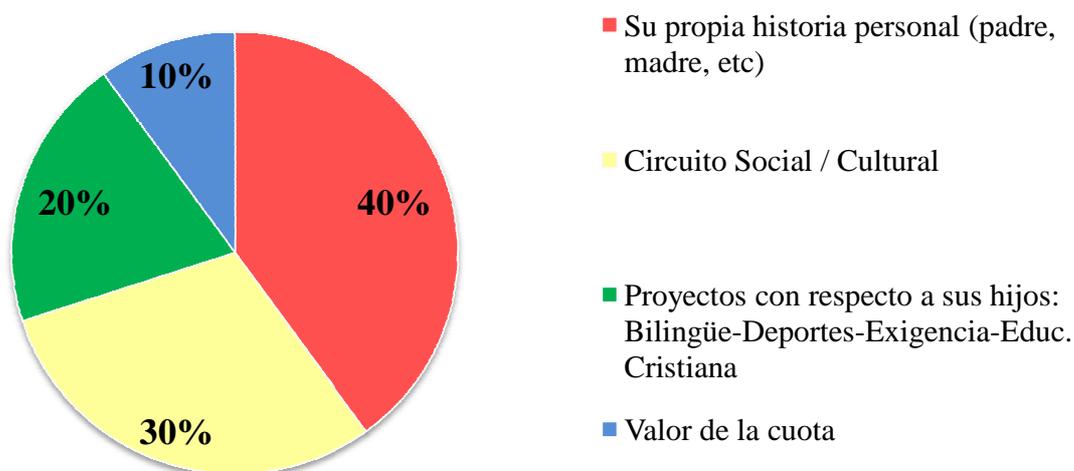
#### ***6.5.1. Análisis de resultados de Encuesta realizada por parte del Colegio XX***

A finales de 2011, el Colegio consideró oportuno realizar tres encuestas, con el objetivo de comprender las razones por la cual los clientes eligen o no el colegio, y por qué los actuales alumnos permanecen en el mismo.

- 1) ¿Por qué eligen al Colegio? (a los nuevos ingresantes)

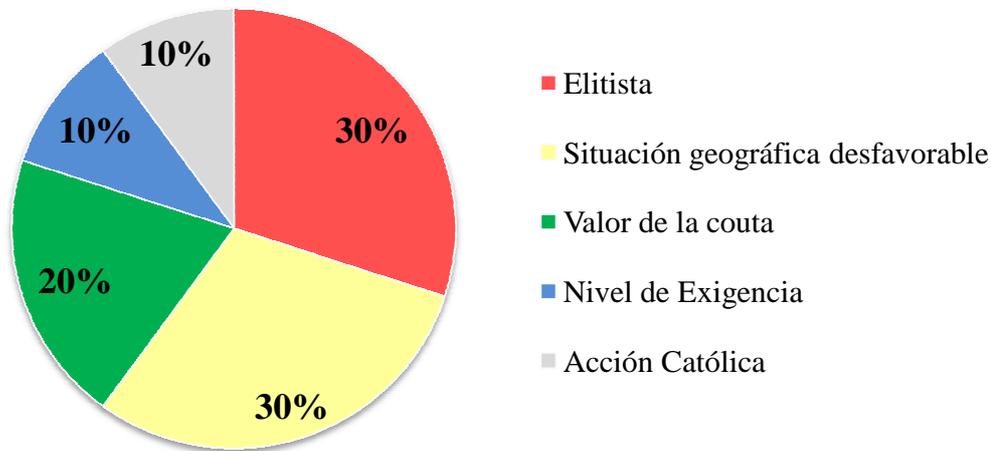
- 2) ¿Por qué no eligen al Colegio? (1000 familias de Rosario, con niños en edad escolar)
- 3) ¿Por qué permanecen en el Colegio? (actuales alumnos sin incluir los ingresados en el año a los que se realizó la encuesta Nro. 1)

### ¿Por qué eligen al Colegio? (a los nuevos ingresantes)



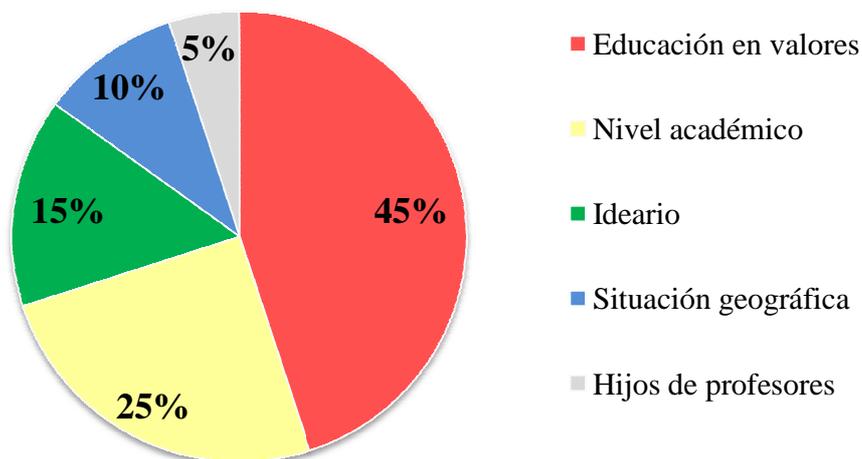
Fuente: Encuesta realizada por el Colegio XX, Noviembre de 2011, a los padres de alumnos que ingresarán en el siguiente año escolar.

### ¿Por qué no eligen al Colegio? (a potenciales ingresantes)



Fuente: Encuesta realizada por el colegio XX a no clientes, Noviembre de 2011, (1000 familias de Rosario con niños en edad escolar)

### ¿Por qué permaneces en el colegio? (a los Alumnos actuales)



Fuente: Encuestas realiza por el colegio XX a clientes actuales (todos los actuales alumnos sin incluir los ingresados en el año a los que se realizó la encuesta Nro. 1)

### Análisis Interno y Externo

Como resultado de las entrevistas realizadas a directivos del colegio, obtuvimos un Análisis FODA realizado por la institución que permitía explicar el contexto en el cual se encontraba el colegio (interno y externo), expuesto en la figura N°8.

**Figura N°8: Análisis FODA – Colegio XX**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones óptimas</li> <li>• Exigencia académica</li> <li>• Sistema tutorial</li> <li>• Formación Humana (por sobre lo netamente educativo, ej. valores, etc.)</li> <li>• Compromiso social</li> <li>• Baja morosidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de promoción débil</li> <li>• Carencia de sistemas de información que dificultan la elaboración de bases de datos para la captación de nuevas familias</li> <li>• Carencia de metodología para gestión de lealtad del ex-alumno.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de rotación en el segmento ABC1 (ej. Familias que se mudan a otras zonas / localidades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de que otras empresas se interesen en el mercado, otros colegios se instalen en la misma zona (o cercana) apuntando el mismo segmento (colegios privados de doble escolaridad, etc.)</li> <li>• Dificultad de acceso al crédito a largo plazo para inversiones inmobiliarias.</li> </ul>

Fuente: FODA elaborado por el Colegio XX, Noviembre de 2011

## **Situación Actual del marketing en las instituciones educativas**

Con el objetivo de comprender la situación actual del marketing en las instituciones educativas, se realizó una encuesta (expuesta en el Anexo N°1) con el fin de ver si las instituciones están realizando actividades de Marketing y también, para conocer cuál era la percepción de los padres de los alumnos respecto a esto. Los resultados arrojaron lo siguiente:

Los colegios en cifras:

- El 90% de las instituciones no cuentan con departamentos de Marketing exclusivos,
- Solo el 40% de las instituciones realizan estudios de mercado antes de tomar decisiones respecto a precio, promoción y otros.
- Respecto a la evaluación de satisfacción de los clientes, solo 40% de los colegios consultados analiza la satisfacción de sus clientes.
- El 70% de las instituciones participa de alguna manera en campañas publicitarias (diarios, TV, Internet, entre otros).

La percepción de los padres de alumnos encuestados es que los colegios a los que

- La percepción de los padres de alumnos encuestados es que los colegios a los que sus hijos concurren no realizan aplicar herramientas de Marketing (80% de los encuestados respondió de esta manera).

## **Encuesta a Padres de colegios – Expectativas**

El colegio decidió realizar una encuesta, para conocer cuáles son las expectativas de los padres respecto a lo que el colegio puede ofrecer. La misma, expuesta en el Anexo N°2, se realizó a 350 padres de alumnos de la institución, arrojando los puntos detallados a continuación, como los más seleccionados por los encuestados:

- ✓ Alto nivel de rendimiento del alumno.
- ✓ Preparación práctica de los alumnos que les facilite la incorporación a un mercado de trabajo competitivo.
- ✓ Profesorado altamente cualificado y en continua formación y actualización.
- ✓ Gestión directiva eficaz.

- ✓ Participación de padres y alumnos en el proceso educativo.
- ✓ Instalaciones modernas.
- ✓ Campos de deportes y programas que favorezcan su ejercicio
- ✓ Formación complementaria en Informática e Idiomas.
- ✓ Actividades extraescolares

### ***6.5.2 Análisis de los resultados de la Encuesta a padres de alumnos***

**Entrevistada:** María Almeida

#### ***¿Por qué eligen al Colegio? (a los nuevos ingresantes)***

Las personas que eligen los colegios, valoran en gran medida su propia historia personal y el circuito social / cultural donde el colegio está inmerso. Esto significa a que muchas familias eligen continuar con tradiciones familiares, donde los padres y/o madres han concurrido a estos colegios en el pasado, y eligen continuar actuando en un ámbito social / cultural donde se sienten cómodos.

**Entrevistado:** Pablo Galán

#### ***¿Por qué no eligen al Colegio? (1000 familias de Rosario, con niños en edad escolar)***

Respecto a las personas que no eligieron el colegio, las principales causas fueron la ubicación geográfica y la consideración del mismo como elitista. (Segmento ABC1)

La ubicación geográfica fue considerada por los directivos de los colegios, y luego de realizar diversos análisis de las potenciales zonas para la nueva ubicación, se determinó un área donde se atendería de manera más eficiente el mercado objetivo de los colegios.

La consideración del mismo como “elitista” tiene una doble interpretación, dado que para algunas personas puede ser un punto negativo, pero al mismo tiempo puede ser valorado por otro grupo de personas. En este caso, este punto no fue considerado como un aspecto a revisar. (Dado el público que los colegios intentan captar).

**Entrevistado:** Luis Méndez Antuña

*¿Por qué permanecen en el Colegio? (actuales alumnos sin incluir los ingresados en el año a los que se realizó la encuesta Nro. 1)*

Para finalizar, la educación en valores y el nivel académico, fueron las causas más relevantes a la hora de evaluar porque los alumnos permanecen en los colegios. Esto demostró el importante trabajo que las instituciones realizan en estos aspectos, que son considerados muy importantes y fundamentales para la institución.

- *Del Análisis interno y externo, podemos mencionar lo siguiente:*

**FODA – Colegio XX**

Del análisis de esta matriz, surgen distintos aspectos a considerar:

- ✓ La necesidad de repensar y reposicionar la marca dentro de la oferta educativa de la ciudad, destacando la imperiosa necesidad de lograr una intensa difusión del Proyecto Educativo y sus logros concretos, en algunos casos se presenta el problema de tener un “muy buen producto” y no ser conocido, pero también surge de lo anterior una brecha entre el producto real (lo que es) y el producto percibido (lo que la gente cree).
- ✓ Como esta institución es de tipo profesional, el proceso de elaboración de estrategias involucra a diversas personas dentro de la organización, lo que da por resultado, estrategias que pueden ser muy fragmentadas, (en el extremo de los casos, cada profesor persigue su propia estrategia de producto-mercado). Por supuesto, existen fuerzas, que promueven alguna cohesión general en la estrategia como por ejemplo el ideario.
- ✓ El colegio cuenta con una persona encargada de promoción. (folletería, eventos, seminarios, reuniones donde se explica el proyecto educativo etc.). La gestión de esta persona debe ser efectiva y estar en línea con los objetivos de los colegios

- **De la encuesta realizada respecto a la situación Actual del marketing en las instituciones educativas, podemos destacar lo siguiente:**

Las cifras nos demuestran que no se considera al Marketing como una actividad importante de las organizaciones, dado que la mayoría de estas no cuenta con departamentos a tal fin. Esto lleva a que no se realicen estudios de mercado previos a la toma de decisiones, llevando es distintas oportunidades a no tomar la decisión más correcta.

Por otro lado, los clientes en general no son consultados acerca de sus niveles de satisfacción respecto a los servicios recibidos por parte de los colegios, con lo cual no es posible mejorar este indicador por parte de las instituciones, y por ende cumplir de manera más eficiente con los objetivos de la organización.

Respecto a la promoción, la encuesta demuestra una participación activa por parte de los colegios en campañas publicitarias.

Para finalizar, la percepción de los clientes es que los colegios no aplican herramientas de Marketing, demostrando que el cliente percibe la ausencia de las mismas.

Con esta información, hemos podido comprobar que a nivel general la ausencia de aplicación de herramientas de Marketing en dichas instituciones educativas.

- **De la encuesta a Padres de colegios respecto a las expectativas, analizamos lo siguiente:**

Para comenzar, es importante diferenciar quiénes son los clientes de los consumidores. Para esta situación, el cliente, es quien toma la decisión de elegir o no el colegio, y son los padres de los alumnos. Quien consume el servicio adquirido, en este caso el alumno, sería el consumidor.

La valorización de padres / clientes respecto a las expectativas de los colegios colocaron como prioridad a los alumnos y, su rendimiento y preparación para el post secundario. Luego mencionaron a los profesores y su capacitación, y para finalizar las instalaciones de la organización.

## ***6.6. Interrelación entre los instrumentos y marco teórico***

De la investigación podemos destacar que, mediante la aplicación de diversas herramientas de marketing podemos obtener información que va a contribuir a cumplir los resultados de la organización de manera más eficiente.

Como mencionamos en el marco teórico, la organización tiene que tener conocimiento de cuáles son las expectativas de los clientes, respecto al nivel de educación que están esperando, y a la calidad de los servicios adicionales que la institución puede brindar. Alinear estas expectativas con lo que el colegio puede ofrecer, fortalece la relación entre las institución y el cliente.

Por otro lado, también podemos mencionar la importancia de las actividades de promoción, las que deben ser efectivas, tanto en lo relativo a la comunicación externa, como en el marketing interactivo que ocurre cuando los empleados del colegio interactúan con los clientes. Esto contribuye a dar a conocer a la institución, e introducir en los clientes lo que la misma puede ofrecer. El análisis interno y externo de la organización también es una herramienta que contribuye a que institución comprenda donde se encuentra respecto a los competidores y al mercado en general. De esta manera se pueden generar planes y estrategias de marketing más efectivas.

En el caso particular del colegio objeto de estudio, luego de analizar las herramientas que el Marketing brindadas por el marketing, tanto teóricas, como los resultados de las encuestas, las características internas de la organización y el entorno en donde la misma se encuentra inmersa, los directivos de los colegios junto a las personas que trabajaron en este proceso, elaboraron las metas descriptas a continuación.

### **Planificación a corto y largo Plazo**

Luego de analizar los resultados de las encuestas, las características internas de la organización y el entorno en donde la misma se encuentra inmersa, los directivos de los colegios junto a las personas que trabajaron en este proceso, elaboraron las metas descriptas a continuación:

### **Metas a corto plazo**

- Lograr conservar el alto grado de adhesión.
- Lograr que más familias – alumnos se inscriban en los colegios del grupo. (incremento del 20 %)
- Lograr claridad en el enfoque interno para construir una marca fuerte.

Con una mayor inscripción se lograrán los siguientes beneficios, entre otros:

- Llegar a más familias (cumpliendo mejor la misión)
- Contar con más recursos económicos, lo que permitirá:
  - ✓ lograr más y mejores actividades
  - ✓ facilitar el desarrollo profesional del personal del colegio
  - ✓ permitir mejorar la calidad del colegio sin aumentar los costos
  - ✓ ayudar a más familias, con limitaciones económicas, para acceder a este tipo de colegios

### **Meta a largo plazo**

- Posicionar la marca a futuro, con un horizonte a 5 años
- Crear clientes para toda la vida
- Ser reconocido en la sociedad como *benchmark* en el segmento.

La importancia de generar un plan estratégico de Marketing, así como también obtener las opiniones de los clientes, son herramientas fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la organización. Entender cuál es la situación actual respecto a los clientes, y fijar objetivos para el futuro permite delinear un camino a seguir, y buscar alternativas para medir los resultados.

En el caso que estamos analizando, todo lo anterior descripto, permitió a la organización la implementación de acciones / cambios necesarios para cumplir con sus objetivos de manera más eficiente y ser perdurables en el tiempo. La realización de encuestas, análisis de contexto, etc., permitió obtener información clave para la toma de decisiones en momentos donde el mercado estaba demandando cambios en la oferta educativa.

### ***6.6.1. Un plan de promoción: Guía para su desarrollo y aplicación***

Como corolario de la investigación anterior, y luego de entrevistas con directivos de colegios privados y analizando cómo encarar un plan de promoción, hemos llegamos a la conclusión de que la gente valora mucho una opinión directa, el comprador se motiva por las recomendaciones de alguien confiable. La influencia es mayor aun cuando hay factores que impulsan a buscar más opiniones y reflexionar más de lo habitual. La influencia de este canal es ya alta y continuará aumentando, pues internet y las redes sociales amplifican y aceleran su alcance, al punto de que este tipo de comunicación ya no es sólo de una persona a otra.

Mayoritariamente se opinó que el mejor medio para promocionar los Colegios son las actuales familias y que el modo es el de “persona a persona”. Dentro de los matrimonios las madres son las más entusiastas y con mayores posibilidades de lograrlo. Los Colegios deben estar muy pendientes de incentivar que los alumnos y padres estén muy satisfechos y que lo divulguen adecuadamente.

Para lograr la difícil ecuación antes planteada no sólo es necesario ofrecer la mejor calidad y la mayor cantidad de servicios sino también es imprescindible saber escuchar.

Conjuntamente con directivos del Colegio, hemos desarrollado la siguiente guía para la confección de un plan de promoción:

#### ***INTRODUCCIÓN***

El Plan de Promoción consiste en hacer conocer, en forma sistemática a las familias de alumnos potenciales, la Propuesta Educativa.

#### **PASOS DE UN PLAN DE PROMOCIÓN**

- A) EQUIPO DE PROMOCIÓN : COMPUESTO POR EL ENCARGADO DE ESTA ÁREA Y PADRES PROMOTORES***
- B) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS***
- C) BASES DE DATOS***
- D) SEGUIMIENTO***
- E) ORGANIZACIÓN DE EVENTOS***
- F) INFORME***

## A) EQUIPO DE PROMOCIÓN

### ENCARGADO DE PROMOCIÓN

Como primer punto es necesario definir quién será el o la responsable de esa área. En varios colegios se comprobó la ventaja de contar con una persona especialmente contratada que esté a cargo de la promoción. Lograr la sumatoria del potencial de directivos, docentes y padres de todos los Colegios es clave en este punto.

**RESPONSABLE DE LA DESIGNACIÓN:** Consejo Directivo de la Institución

**SELECCIÓN:** debe tenerse en cuenta:

- Conocimiento del Colegio.
- Disponibilidad de tiempo.
- Condiciones personales.
- Posibilidad de remunerarlo.

**CAPACITACIÓN:** Para ello se necesita material e información, entre otros aspectos a tener en cuenta:

Material:

- Ideario del Colegio
- Material promocional del Colegio
- Calendario anual de eventos
- Conocimiento sobre marketing de centros educativos.
- Información de cada departamento o área: deberá informarse de sus actividades, y en qué se distingue el Colegio. Esta información abarca: primaria, secundaria, inglés, jefes de Departamentos, deporte, actividades culturales, etc.

### TAREAS DEL ENCARGADO DE PROMOCIÓN

- Confeccionar el Plan de Promoción que contenga:
  - a) Objetivos.

- b) Cantidad de promotores necesarios.
- c) Pasos a seguir, durante el tiempo que dure la promoción, plazos, etc.
- d) Eventos previstos.
  - Elaborar el presupuesto de promoción: discriminación de gastos para ejecutar el plan de promoción.
  - Confeccionar un listado de argumentos:
    - Ventajas del Colegio: Ejemplos prácticos, testimonios, personas que avalen. Para cada ventaja, es conveniente tener como mínimo tres ejemplos.
    - Desventajas: Argumentos. Para cada desventaja es conveniente como mínimo tener tres ejemplos.
    - Diferencias del Colegio con otros de su nivel (competencia)
    - Preferencias generales de las familias del Colegio: deportes, temas espirituales, artísticos, etc.

## **PADRES PROMOTORES**

### **SELECCIÓN**

**RESPONSABLE:** Consejo de Dirección y Encargado de Promoción

Es de vital importancia conseguir quiénes serán las personas que ayudarán a lograr los objetivos fijados. Para ello hay que tener en cuenta:

El trabajar con madres en esta función ha dado resultados muy positivos. En cuanto a su capacitación es necesario:

- 1º) Conocer el perfil personal y determinar si esa actividad -unida a su disponibilidad de tiempo- es algo que le agrada hacer.
- 2º) Detectar en qué tema puede ser más eficiente.

- 3°) Entregarle material de promoción. Que lo estudie y domine para la correcta y completa explicación que deberá dar durante charlas informales, formales y entrevistas.
- 4°) Mantenerlas informadas respecto a las actividades del colegio
- 5°) Escuchar sus comentarios y sugerencias.
- 6°) Invitarlas que intervengan activamente en los eventos del Colegio.

Es esencial lograr que los Padres Promotores logren comunicar las ventajas y diferencias del Colegio, para esto se necesita capacitarlo adecuadamente.

Los Promotores, por otra parte no se deben sentirse vendedores, si no padres de familias con muchas ganas de hacer conocer el Colegio de sus hijos a muchas familias más.

En resumen, debe haber por lo menos una charla de promoción, preferentemente llevada a cargo por el Encargado de Promoción, para lo cual requiere una cuidadosa preparación y el apoyo necesario del Colegio para aclarar todos los aspectos de interés que surjan. Al final de esa reunión se le debe dar a cada persona del Grupo de padres promotores:

Material promocional

Listado de personas a las que hay que entrevistar.

Un buen momento para realizar “una actividad práctica de promoción”, con supervisión por parte del Encargado, es durante la realización de eventos aprovechando la visita de familias nuevas al Colegio.

### **ACTIVIDADES DE LOS PADRES PROMOTORES**

Visitar personalmente a familias.

Invitar a familias a: conocer el Colegio, fiestas especiales (Fiesta de la Familia, 1er. grado, Fiesta del Deporte, etc.), reuniones informativas, etc.

Obtener de las familias entrevistadas el nombre y datos de otras familias potencialmente interesadas.

Dentro del proceso de promoción la calidad de la entrevista juega un rol muy importante. El llegar a una relación directa con las potenciales familias (entrevista) es un momento trascendente, lo que señala la importancia de su preparación: coherencia de toda la información a suministrar a las familias, evitar la multiplicidad de entrevistas, etc. Para ello los promotores deberán:

**Conocer** a fondo el Colegio, pues es una fuente de entusiasmo, da ánimo y permite contestar con solvencia las preguntas.

**Recordar** el dicho: “La primera impresión es la que cuenta”. Para ello cuidar todos los detalles: horarios, vestimenta, lugar de la entrevista, amabilidad en el trato, entusiasmo, etc.

**Escuchar**, así conocer sus gustos.

**Informarse** sobre la familia antes de la entrevista.

**Ser** breve, claro, concreto.

**Poner** entusiasmo pero sin perder la objetividad.

**Detallar** las ventajas que ofrece el Proyecto Educativo.

**No temer** repetir argumentos.

**Memorizar** argumentos, no palabras.

**Conocer** las cuatro razones por la cual la gente “compra” o se involucra en algo:

Deseo de conservar lo que tiene;

Deseo de ganar, aumentar lo que tiene;

Deseo de tener la aprobación de terceros; y

Deseo de tener la aprobación propia, estar satisfecho con uno mismo.

## **B) FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Para iniciar este tema es esencial saber en qué punto se está y a dónde se quiere llegar. Ello dará la posibilidad de evaluar las posibilidades de lograrlo y los cómo hacerlo.

Un objetivo para que esté bien definido requiere:

- 1º Ser concreto (¿qué?)
- 2º Poder cuantificarlo (¿cuánto?)
- 3º Definir fechas (¿cuándo?)
- 4º Responsables (¿quién?)
- 5º Desarrollar la acción (¿dónde? y ¿cómo?).

Los objetivos podrían abarcar:

- Ingreso a 1er. grado y para el resto de grados y años. Para ello hay que analizar la capacidad instalada del colegio, la estadística de inscripciones, necesidades económicas, conocimiento de la realidad del mercado, todo ello en un marco de razonables ambiciones de crecimiento.
- Plan de visitas de los Padres Promotores. Cantidad de familias a contactar – Cantidad de familias a entrevistar por el Colegio

## **C) BASE DE DATOS**

Es una herramienta importantísima para hacer un trabajo profesional y sistematizado. Las principales fuentes de información con las que se debe contar son:

- 1º Familias actuales.
- 2º Familiares y amigos de las familias actuales con niños en edad escolar.
- 3º Exalumnos.
- 4º Familiares y amigos de exalumnos.

- 5°) Concurrentes a eventos especiales: Conferencias, Seminarios, etc.
- 6°) Consultorios médicos especializados (obstetras y pediatras).
- 7°) Etc.

El objetivo de desarrollar los puntos antes citados es pensar ingeniosamente, en qué conviene hacer para obtener la mayor cantidad de información para alimentar la base de datos.

Respecto al mensaje a transmitir debe ser claro y único y ser inteligentes en enfatizar determinados aspectos del mensaje según las inquietudes y expectativas de los interlocutores. Por ejemplo: recalcar aspectos de formación, nivel académico, inglés, deportes, etc.

#### **D) SEGUIMIENTO**

El encargado de promoción debe hacer un seguimiento semanal, ya sea personal o telefónico, para así poder contar con:

Información del grado de aceptación de la propuesta.

Evaluación del rendimiento de cada promotor.

Evaluación de los argumentos de promoción.

Resolver dudas que se presenten.

El Encargado de Promoción debe confeccionar un INFORME detallando los siguientes aspectos: número del promotor, número de semana, visitas planeadas, visitas realizadas, resultado, comentarios, datos de nuevas familias presentadas por los entrevistados.

#### **E) EVENTOS**

**Responsable:** Encargado de Evento. El Encargado de Promoción interviene aportando para el evento todos aquellos aspectos que hagan a la Promoción.

Se debe tener como objetivo, más allá del evento en sí mismo, que éste sea un medio de comunicar a las familias e invitados cómo es el Colegio.

El Encargado de Promoción debe instrumentar los mecanismos por los cuales, a través del evento, se pueda obtener un listado de nuevas familias a visitar. Para ello será de gran utilidad contar con el apoyo de los Promotores.

## EVENTOS TÍPICOS

*Fiesta de primer grado:* Es una fiesta infantil (magos, payasos, globos, etc.) a la que se invita a las familias de los alumnos ya inscriptos para el año siguiente. Es una gran oportunidad para que los alumnos y los futuros alumnos inviten a sus amigos y familiares que no están relacionados con el Colegio. De esta forma, se hace un primer contacto con las familias nuevas y otras potenciales, agasajándolas y mostrando el Colegio en actividad, con los niños de primer grado.

*Charlas/Conferencias de formación:* Deben desarrollarse temas que interesen a los padres. Temas de actualidad prestando especial atención al nivel profesional del Conferenciante.

*Reunión con Directivos de Jardines de Infantes:* Se invita a conocer las instalaciones, a explicar el Proyecto Educativo, etc. Lo importante es generar una relación a lo largo de los años, por la cual aquellos se formen un buen concepto del Colegio y lleguen a recomendarlo. Hay que tenerlos en el “mailing”, para invitarlos a eventos como los antes descriptos, Jornadas de Capacitación para Directivos, Docentes, etc.

*Visita de alumnos de Jardines de Infantes:* Está íntimamente ligado con el punto anterior. Es fundamental que se logre hacer venir a los padres, de ese modo, se logra un contacto directo con el Colegio.

*Eventos culturales para alumnos:* Concursos literarios, artísticos, etc.

*Eventos deportivos:* En los cuales intervengan otros Colegios de la ciudad.

*Fiesta:* de fin de curso, inglés, deportes, de la familia, fechas patrias, etc.

## **F) INFORMES**

El Encargado de cada evento debe realizar el análisis correspondiente, no solamente desde el punto de vista del evento en sí, sino, los logros con fines de promoción, para lo cual el encargado de promoción debe intervenir en su confección. El lograr información sistematizada de los eventos, facilitará en su análisis, determinar los esfuerzos realizados y logros obtenidos.

## CAPITULO 7

### *7. Conclusiones*

El marketing es muy importante para la gestión de la actividad y de la imagen de los centros educativos, puesto que el entorno de competencia se ha complejizado, es decir, las familias son los clientes, quienes tienen ideas muy claras del valor que esperan de los colegios. De manera que, es necesario manejar eficazmente las herramientas del marketing para entender las tendencias del mercado, estándares de la competencia, necesidades de las familias actuales, para gestionar con habilidad la marca, las relaciones con empleados, familias, alumnos y la sociedad de las instituciones educativas pertenecientes a la red Asociación para la Promoción Deportiva, Educativa y Social (APDES).

Entendiendo esta complejidad, es necesario para el Colegio XX mirar al marketing como un todo, puesto que las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos, definiendo cuál será el mercado al que se dirige la institución, y tomar en consideración cuáles son las oportunidades que aparecen en el mercado deben descubrir qué capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevar todo a cabo.

Por otro lado, el Colegio XX como una organización de gran relevancia social, debe trascender la visión transaccional del mercadeo con el fin de que pueda cumplir su finalidad específica, puesto que el marketing que permite la ubicación de los productos elaborados (tangibles) en el mercado. De igual forma, es fundamental que la institución educativa logre generar estrategias de promoción y comunicación para dar a conocer el proyecto del Colegio.

En consecuencia, el Colegio XX necesita de la gestión del marketing educacional para obtener su eficacia dentro de la Asociación para la Promoción Deportiva, Educativa y Social (APDES) mediante el aspecto académico con sus productos y servicios, aspecto empresarial, considerando que toda institución educacional es una empresa y el público en todos sus segmentos relacionados. Por ello, implica la aplicación del marketing y su planeamiento estratégico busca generar conexiones entre los públicos de la institución educativa con las estrategias de desarrollo académico y económico de la organización, estableciendo políticas sostenidas en el largo plazo,

una inversión acorde con los objetivos de la institución, estableciendo precisión en las audiencias a quiénes se dirige y coordinando todos los niveles de acción.

Seguidamente, el presente proyecto se consolida, potencia, expande y desarrolla plenamente, debido que será una guía útil para los directivos de las instituciones educativas que les permitirá diseñar un plan de marketing para difundir su propuesta y contactar nuevas familias que las elijan para sus hijos.

***“Una estrategia de marketing arrolladora hoy constituye una alineación total del sistema:***

***Propuesta de valor: Utilidad-Precio***

***Proposición de rentabilidad: Precio-Costes***

***Proposición humana: Empleados como socios”***

***(Phillip Kotler)***

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias Bibliográficas

- Abad, R. (2005). *Reflexiones sobre marketing relacional, fidelización y CRM*. México D.F: McGraw Hill.
- Arias, F. (1985). Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. *Revista Anuies. Facultad de Contaduría y Administración UNAM*. Recuperado de: [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res056/info056.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res056/info056.htm) (Consultado el 12 de septiembre de 2010)].
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality* The Free Press. New York.
- Bravo, J. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.
- Caetano, A. y Gonzalo, N. (2003). *Marketing en los servicios de educación: modelos de percepción de calidad*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26770.pdf>
- Canton, I. (2000). *Evaluación, cambio y calidad en las organizaciones educativas*. Buenos Aires: Editorial Fundec.
- Canton Mayo, I. (2000). *Las Organizaciones escolares: hacia nuevos modelos*. Buenos Aires: Editorial Fundec.
- Cantu, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. 3ra. edición. México, D. F.: McGraw Hill.
- Cram, T. (2003). *El poder del marketing relacional*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2007). *La administración y control de la calidad*. 6ta. ed. México D.F.: Thomson Editores.
- Fisher, L y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. 3ª Edición. McGraw Hill- Interamericana.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. 5ta. Ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,
- Fox, K. y Kotler, P. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice-Hall

- Frydman, A. (1996). *La esencia del marketing de servicios*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Gibreath, B. (2011). *La siguiente evolución del marketing: Conéctese con sus clientes mediante el marketing con significado*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ginebra, J. y Calleja, L. M. (2010). *Conceptos básicos de dirección por servicio*. Madrid: División de investigación del Máster en Dirección de Centros Educativos-Fomento de Centros de Enseñanza S.A.
- Gómez, J. (1999). *Estrategia para la competitividad de las pymes*. España. Editorial Mc. Graw Hill.
- Grande, E. y Ildefonso, A. (2000). *Marketing de los servicios*. 1ra. Ed. México: editorial Pearson Educación.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México, 2005.
- Hoffman, K y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. 2a. ed. México D.F.: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid, España: Prentice Hall
- Jobber, D. y Fahy, J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 2ª edición. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Kinner y Taylor (2005). *Investigación de Mercados*. 6ª edición. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Kotler, P. (2006). *Foro Mundial del Marketing*. Madrid, España.
- Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*, 12a ed. México D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2001). *Marketing*. Octava edición. México: Editorial prentice Hall inc.
- Llano, A. (1998). *Las empresas educativas como organizaciones inteligentes*. Barcelona: Universidad de Navarra
- Lamb, H. (2006). *Marketing*. 8va. Edición. Editorial CENGAGE. México.

- Lara, P. y Ponzoa Casado, P. (2006). *Marketing relacional*. Madrid: Editorial Prentice Hall
- Lehtinen, J. (1983). *Compañías de servicios orientadas al cliente*. Espoo. Finlandia
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008). *Marketing de servicios*. 6ta. ed. México D.F.: Prentice Hall.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008). *Marketing de servicios*. 6ta. ed. México D.F.: Prentice Hall.
- Manes, J. M. (2008). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Editorial Granica
- Manes, J. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica S.A.
- Payne, A. (1993). *The Essence of Services Marketing*, Prentice - Hall
- Peñaloza, M. (2005). *Marketing es servicio al cliente*. Coleccion Textos Universitarios. Mérida: Publicaciones del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Los Andes.
- Pérez, C. (2008). *Pensamiento Estratégico*. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000). *Conducta del Consumidor: Estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. Editorial ESIC
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Roldán, L., Balbuena, J. y Muñoz, Y. (2010). *Calidad del servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños* (Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. CENTRUM, Católica, Lima, Perú).
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Stanton, E. y Walter. (2004). *Fundamentos de marketing*. 10 Edición. Editorial McGrwaw-Hill, México.
- Wither, J. y Vipperman, C. (1998). *Marketing de Servicios: guía de planificación para pequeñas empresas*. Barcelona, España: Granica.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. J. (2001). *Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México, Editorial Mc Graw Hill
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la Gestión de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*.

## ANEXOS

**N°1: Encuesta “situación actual del marketing en las instituciones educativas”**

<b>"Marketing en los Colegios de la Ciudad de Rosario"</b>			
<u>Encuesta realizada a Directivos de 20 Colegios de la ciudad de Rosario</u>			
1) ¿La institución donde Ud. se desarrolla, cuenta con un departamento exclusivo de Marketing?			
Si	2	No	18
2) ¿La institución donde Ud. se desarrolla, ha realizado estudios de Marketing antes de tomar decisiones relativas al Marketing? (ej. Precio, Promoción, etc.)			
Si	9	No	11
3) ¿La institución donde Ud. se desarrolla, ha realizado o realiza encuestas de satisfacción de clientes?			
Si	7	No	13
4) ¿La institución donde Ud. se desarrolla, ha participado de alguna manera en campañas publicitarias? (ej. Diarios, TV, Internet, etc.)			
Si	14	No	6
<u>Encuesta realizada a padres de alumnos de Colegios de la ciudad de Rosario (40 padres)</u>			
1) ¿Cree Ud. que el colegio donde su hijo concurre aplica herramientas de Marketing para prestar los servicios que brinda?			
Si	5	No	32
		NS/NC	3
1) De acuerdo al conocimiento que Ud. posee de la institución donde su hijo concurre, ¿considera que el Marketing puede aportar herramientas para mejorar los servicios prestados?			
Si	23	No	11
		NS/NC	6

**N°2: Encuesta de satisfacción a Padres de colegios****CUESTIONARIO PARA PADRES****INFORMACIÓN GENERAL**

*De acuerdo con nuestro Ideario, los padres son los primeros educadores, por ello es que queremos obtener de las familias información que nos ayude a mejorar el nivel académico y la formación integral de sus hijos.*

*Es por esto que la respuesta de los Padres al cuestionario que adjuntamos nos será de gran ayuda para tal fin.*

*Si tienen varios hijos en el Colegio agradeceremos contestar las preguntas pensando sólo en uno de ellos, para lo cual más abajo mencionen el grado o año al que pertenece.*

*El cuestionario no debe ser firmado ni detallado el nombre de la familia.*

*Por favor devolver al Colegio este Cuestionario antes del .....*

GRADO / AÑO: .....

**A. RAZONES DE LA ELECCION DEL COLEGIO**

Indicar el grado en que cada uno de los siguientes factores influyó sobre su decisión de matricular a su hijo en este Colegio y no en otro utilizando la escala de 1 (muy poco o nada) a 9 (fué definitivo).

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Porque estábamos de acuerdo con el ideario.  | <input type="checkbox"/> |
| 2. Porque amigos o parientes nos habían recomendado el colegio.                                 | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por el prestigio académico.  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Por el enfoque cristiano de la educación.  | <input type="checkbox"/> |
| 5. Por el nivel de inglés que ofrece el colegio.  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Por la preocupación del colegio por la educación de los valores humanos.                     | <input type="checkbox"/> |
| 7. Por saber que se cuenta con tutores que se ocupan de la orientación personal de los alumnos. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Por las instalaciones y equipamiento del colegio.  | <input type="checkbox"/> |
| 9. Por saber que los padres tienen acceso al colegio.   | <input type="checkbox"/> |
| 10. Por las actividades deportivas que se desarrollan.  | <input type="checkbox"/> |
| 11. ....  | <input type="checkbox"/> |
| 12. ....  | <input type="checkbox"/> |

**B. VIDA ACTUAL EN EL COLEGIO**

I. Indicar el grado de satisfacción que Ud. tiene en la actualidad en relación con estos factores, utilizando la escala:

- 5 - muy satisfactorio
- 4 - bastante satisfactorio
- 3 - ni mucho ni poco
- 2 - poco satisfactorio
- 1 - insatisfecho

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. La exigencia académica.   | <input type="checkbox"/> |
| 2. La orientación personal de su hijo.   | <input type="checkbox"/> |
| 3. La educación religiosa y las actividades para desarrollar la vida de fé de los jóvenes. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Las actividades complementarias:  |                          |
| • Música   | <input type="checkbox"/> |
| • Inglés   | <input type="checkbox"/> |
| • Deporte  | <input type="checkbox"/> |
| • Artes  | <input type="checkbox"/> |
| • Computación  | <input type="checkbox"/> |
| 5. La atención a los valores humanos.  | <input type="checkbox"/> |
| 6. Disciplina y normas de convivencia.   | <input type="checkbox"/> |
| 7. Las instalaciones y equipamientos del colegio.  | <input type="checkbox"/> |
| 8. Sus relaciones personales con el preceptor.   | <input type="checkbox"/> |
| 9. Sus relaciones con otros padres.  | <input type="checkbox"/> |
| 10. Con el Colegio en general.   | <input type="checkbox"/> |

II. Agradeceremos que incluya a continuación cualquier sugerencia para mejorar el Colegio y la educación de sus hijos:

.....  
 .....

**C. RELACIONES CON EL TUTOR**

Si Ud. no acude al Colegio para hablar con el Tutor por lo menos una vez al trimestre indicar por qué:

- Los Tutores no nos han invitado.
- No lo creemos necesario.
- Vivimos lejos.
- Tenemos poco tiempo debido a ocupaciones profesionales.
- Hemos acudido alguna vez y no nos ha parecido interesante.

**D. TEMAS DE EDUCACION FAMILIAR**

Respecto a los siguientes temas de educación familiar, indicar el grado en que Uds. consideran estar atendéndolos en su familia, utilizando la escala de 1 (poco) a 9 (muchísimo).

- 1) El buen uso del dinero.
- 2) El tiempo libre.
- 3) La orientación en los estudios.
- 4) La educación sexual.
- 5) La educación en la fe.
- 6) La educación de la responsabilidad.
- 7) Los amigos de los hijos.
- 8) La educación de los valores humanos.
- 9) La orientación profesional.
- 10) La educación de la capacidad crítica.

**E. REUNIONES DE PADRES**

Indicar el grado de satisfacción que Ud tiene en la actualidad en relación con los siguientes factores, utilizando la escala:

- 5 - muy satisfactorio
- 4 - bastante satisfactorio
- 3 - ni mucho ni poco
- 2 - poco satisfactorio
- 1 - insatisfecho

- 1. La cantidad de la información recibida en las reuniones.
- 2. La calidad de la información recibida en las reuniones.
- 3. La calidad de las sesiones formativas.
- 4. La adecuación de los temas de formación a sus necesidades.
- 5. La oportunidad de hablar con los profesores de sus hijos.
- 6. La oportunidad de hablar con otros padres.

**F. OTROS DATOS**

<u>HIJAS</u> (Edad)	<u>COLEGIO / CURSO</u>	<u>HIJOS</u> (Edad)	<u>COLEGIO / CURSO</u>

Sus hermanas no van a:  
 ..... por la siguiente razón: .....  
 .....

Sus hermanos no van a:  
 ..... por la siguiente razón: .....  
 .....

Profesión del padre: ....., de la madre: .....  
 Edad del padre: ....., de la madre: .....

DEPORTES	PADRE	MADRE
Practica alguno regularmente	SI/NO	SI/NO
¿Cuál es su preferido?	1 ..... 2 ..... 3 .....	1 ..... 2 ..... 3 .....

¿Es socio de algún Club?	SI/NO	SI/NO
--------------------------	-------	-------

Indicar su grado de inclinación por las siguientes actividades según la siguiente calificación:

MUCHO (asiste a cursos y a eventos regularmente)  
 MEDIO (asiste regularmente a eventos)  
 POCO (asiste regularmente a eventos)  
 NADA

	MUCHO	MEDIO	POCO	NADA
◇ Cine				
◇ Teatro				
◇ Música				
◇ Expresión plástica				
◇ Expresión literaria				

Otras actividades:

Hobbies del padre: .....

Hobbies de la madre: .....