
“Marketing para Instituciones y Centros de Educación Continua”

Autor: **Marco Lorenzatti**

Marco Lorenzatti es licenciado en Administración por la UNIVERSIDAD BLAS PASCAL (UBP) y magister en Dirección de Empresas por el Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba. Miembro del Consejo Superior de la Universidad Blas Pascal y del comité directivo de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA). Dirige la Secretaría de Educación Continua de la UBP, responsable de programas de formación in company, diplomaturas abiertas y el programa de apoyo a emprendedores denominado “Saber Emprender”, entre otras iniciativas. Asimismo, dirige la organización de congresos de alcance internacional: sobre Marketing y Capital Humano. Es docente de asignaturas de Estrategia y Marketing.

INDICE

I	Resumen Ejecutivo	4-5
II	Análisis de Situación Actual	6
III	Objetivos Generales y Específicos.	7-8
IV	Fundamentación Teórica.	9-17
	Qué es marketing y que debería ser marketing desde la perspectiva de una institución educativa.	
	Elementos comunes de las definiciones presentadas.	
	Otros aspectos a ser tenidos en cuenta.	
	Una definición propia.	
	Marketing de servicios.	
	¿Una institución que no tiene área de marketing, hace marketing?	
V	Planeamiento estratégico de marketing	18-27
	FODA	
	Misión	
	Proceso de Planeamiento Estratégico de Marketing	
VI	Los diferentes tipos de clientes y beneficios buscados en los servicios educativos	28-31
VII	Definiendo un modelo de comportamiento del consumidor.	32-52
	Modelo de comportamiento del consumidor	
	Generación I	
	Percepción	
	Aprendizaje	
	Actitudes	
	Las etapas en la toma de decisión de consumo	
VIII	Las características clave de una institución educativa, desde la perspectiva del mercado. Segmentación. Posicionamiento real y deseado.	53-65
	Segmentación de mercados empresariales	
	Selección de segmentos y estrategias de cobertura	
	Posicionamiento. Mapa de Posicionamiento	

IX	Diseño de los servicios educativos. Servicios Elementales Servicios Periféricos Ventas vs. Relación Diseño de servicio: estandarización vs. Adaptación Ciclo de vida	66-72
X	Producción y entrega de servicios. Servicios, un capítulo aparte Un sistema Algunos aspectos a tener en cuenta El personal en contacto El soporte físico El factor ubicación y la estrategia del servicio e-learning	73-84
XI	Costos, precios, punto de equilibrio y contribución marginal. Costos Precios Punto de equilibrio y contribución marginal	85-91
XII	La comunicación de la marca y de los servicios. Viejas y nuevas herramientas para los mismos objetivos. Comunicar producto vs. marca Objetivos de comunicación Mensaje y medios Nuevos medios	92-100
XIII	Conclusiones finales	101-103
XIV	Glosario	103-114
XV	Anexo	115-122
XVI	Bibliografía	123-125

I. RESUMEN EJECUTIVO

Si bien el marketing en su concepción moderna es una disciplina relativamente nueva, con una etapa embrionaria a partir de los años setenta (1970) y con un mayor desarrollo en los últimos 20 años, tiene un caudal muy importante de profesionales, docentes, investigadores y consultores que se han ocupado de describir los principales conceptos abarcados por esta profesión. Existen numerosos libros, papers y artículos referidos a marketing estratégico, marketing táctico, estrategias de fijación de precio, marketing de servicios, publicidad y comunicación, promoción, distribución, merchandising, marketing digital, posicionamiento, marketing relacional, entre otros temas.

A pesar de lo anterior hay muy poco material sobre las aplicaciones de dichos conceptos al ámbito educativo, y si pensamos en bibliografía de autores Latinoamericanos se reduce mucho más el espectro. Además hay algo paradójico, ya que en muchas instituciones educativas se enseña marketing, en carreras de pregrado, de grado, de posgrado y en cursos, pero la evidencia indica que poco se aplica puertas adentro.

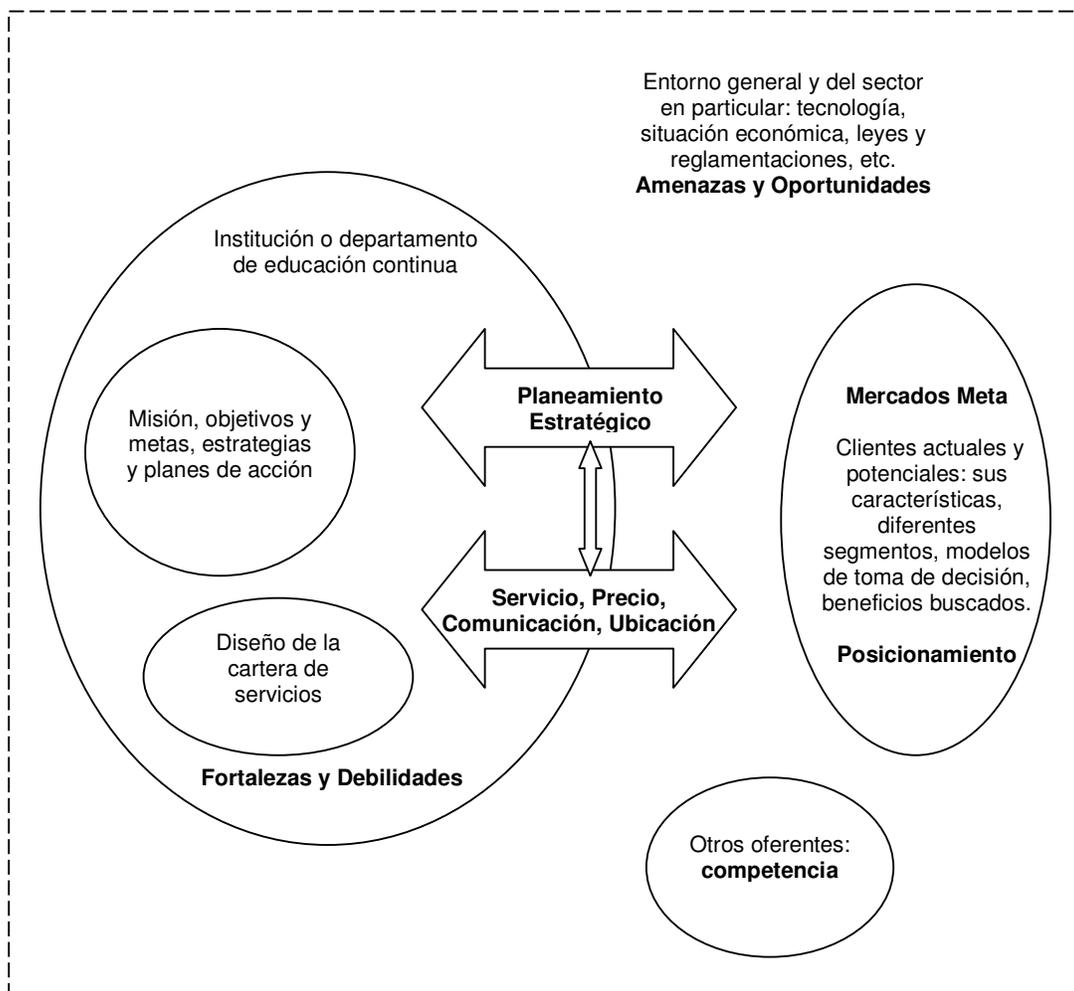
Se espera que este trabajo aporte una visión práctica sobre el marketing en instituciones dedicadas a la educación, específicamente a la educación continua. Se buscará hacer una bajada al sector educativo y a la problemática de las instituciones educativas. Pretende erradicar algunos preconceptos negativos hacia la disciplina y ser una ayuda en el camino hacia la profesionalización del área de marketing de las instituciones que ofrecen servicios educativos.

Los beneficiarios de este trabajo pueden ser directivos, docentes, personal de gestión y consultores de instituciones universitarias, terciarias, institutos técnicos y otras instituciones como cooperativas, fundaciones, asociaciones y colegios profesionales que gestionen departamentos de educación y/o capacitación continua.

Ejemplos de instituciones a las que este trabajo puede serles de utilidad son:

- El centro de idiomas, el departamento de formación permanente, el centro de graduados o el área de posgrados de una universidad.
- El instituto de capacitación de una cooperativa, de un cluster o de una cámara empresarial.
- El área de formación docente de un colegio terciario.
- Una franquicia de centros de formación en informática.
- El departamento de capacitación de un colegio o asociación de profesionales de Arquitectura, Ingenieros, Abogados o cualquier otra profesión.

En el siguiente esquema se presentan los temas desarrollados en esta obra:



II. ANALISIS DE SITUACION ACTUAL

En nuestro país, al igual que en la mayoría de países de Latinoamérica, muchas veces se critica a las instituciones educativas por estar concentradas en sus procesos académicos internos y demostrar poco esfuerzo por tener apertura y relaciones proactivas con el medio que las rodea. De a poco surgen evidencias de que este fenómeno se está revirtiendo, pero a diferencia de otros países (EEUU, Reino Unido, Alemania, Australia, etc.) las distancias siguen siendo importantes.

En países donde es entendido el efecto positivo derivado de que las universidades tengan relaciones fluidas con empresas, instituciones, gobiernos, ONG's e individuos, se observan trabajos de investigación de aplicación industrial y comercial, se puede ver en los campus universitarios edificios completos de empresas multinacionales, es común encontrarse con un especialista de alguna industria dando una charla a alumnos de posgrado, etc. Todo lo anterior redundaría en beneficios para la "academia", dando la posibilidad que los docentes, investigadores y científicos puedan desarrollar proyectos de aplicación a la "vida real" con el propósito de aumentar la calidad de vida de los habitantes de regiones e incluso de todo el mundo. Se transforma en un círculo virtuoso donde los conocimientos producidos llegan a las empresas/instituciones, estas aplicaciones e innovaciones luego regresan a las aulas derivadas de adecuaciones de los planes de estudios actualizados por los mismos docentes que interactúan en el mundo "real", los alumnos de grado y posgrado pueden realizar prácticas en las empresas con las que la universidad tiene relación, la institución educativa recibe fondos de dichas empresas (fundraising) para equipamiento, infraestructura y nuevas investigaciones, y así indefinidamente.

Una visión organizacional desde la perspectiva del marketing aporta, necesariamente, una mirada crítica hacia adentro de la institución e indefectiblemente una observación continua de los mercados de individuos y de empresas que se beneficiarán con los servicios ofrecidos.

III. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Objetivos Generales

- Realizar un aporte profesional referido al marketing a los fines de que las instituciones y centros de educación continua puedan encontrar nuevas herramientas para mejorar la manera de relacionamiento con sus públicos meta y de esta forma acercarse a la consecución de sus misiones institucionales.
- Identificar las prácticas habituales de marketing de las instituciones educativas y contrastarlas con lo que significa el verdadero proceso de planeamiento estratégico y operativo de marketing.

Objetivos Específicos

- Reconocer los preconceptos que las instituciones o centros de educación continua tienen hacia el marketing.
- Desarrollar los principales conceptos del marketing aplicados a instituciones educativas.
- Plantear la visión de “satisfacción al cliente” desde una perspectiva amplia, teniendo en cuenta todos los públicos involucrados o interesados en los procesos formativos (alumnos, docentes, sectores productivos, la sociedad en general, etc.).
- Conocer los principales fundamentos del planeamiento estratégico de marketing.

- Presentar herramientas básicas de diagnóstico de la institución y su posición competitiva, en base a análisis del entorno y evaluación de los recursos propios.
- Identificar y describir las principales variables de segmentación de los mercados meta de este tipo de instituciones.
- Describir el proceso de toma de decisiones de las personas que realizan actividades de capacitación (es decir, los destinatarios de las ofertas educativas), detallando las principales variables involucradas en la decisión.
- Profundizar sobre el proceso estratégico que deriva en la selección de un posicionamiento deseado y las acciones consecuentes para lograr los objetivos fijados.
- Analizar los diferentes tipos de costos, criterios de fijación de precio, contribución marginal y expectativas referidas a utilidades de los servicios, de las unidades de negocio y de la institución en general.
- Realizar el análisis de las variables típicas del marketing mix de una institución educativa (precio, producto, distribución y promoción).

IV. FUNDAMENTACION TEORICA.

Qué es marketing y qué debiera ser desde la perspectiva de una institución educativa.

Como está sugerido en la introducción, mucho se sabe de marketing, pero hay poco desarrollo en su aplicación al sector de la educación continua. Para iniciar el análisis partiremos de los conceptos más divulgados de marketing hasta llegar a una definición propia para las instituciones dedicadas a la educación y/o capacitación.

“Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”. **Philip Kotler.**

“El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio”. **Peter Drucker.**

“Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.” **Jean Jacques Lambin.**

“Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”. **American Marketing Association**

“El Marketing es el proceso de gestión responsable de indentificar, anticipar y satisfacer de manera rentable las necesidades de los consumidores.” **Chartered Institute of Marketing del Reino Unido.**

“Proceso de influir en las transacciones de intercambio voluntarias que se llevan a cabo entre productor y consumidor. Dicho proceso incluye la comunicación y requiere de un mecanismo o sistema para realizar el intercambio de los productos por algo de valor”. **Zikmund y d’Amico.**

“Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”. **Joseph Alet i Vilagínés.**

Dependiendo de la formación, actividad profesional, información previa y preconceptos de quien esté leyendo estas páginas será la reacción sobre las definiciones de marketing provistas. Algunos pensarán que no tienen nada que ver con las instituciones dedicadas a la educación y que “marketing” se trata de una disciplina creada para el mundo de las “empresas”. Bueno, entonces quizás valga la pena ir un paso atrás y comenzar a derribar algunos viejos paradigmas. Efectivamente el marketing nació y ha crecido en el mundo de las empresas, pero también es cierto que es una disciplina donde se aplica fundamentalmente el sentido común. Si simplificamos al máximo los elementos comunes de las definiciones anteriores podremos observar que el marketing “solo” se ocupa de facilitar el proceso de intercambio entre quienes necesitan productos y servicios y quienes pueden brindárselos de tal manera que se logren satisfacciones en ambas partes. En tal sentido, creo que con tranquilidad, podemos dar un paso hacia delante y asegurar que los servicios educativos perfectamente pueden estar entre los servicios intercambiables que mencionan las definiciones anteriores.

Esta es la definición que Philip Kotler propone en su libro *Strategic Marketing for Educational Institutions*¹:

¹ KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A.; *Strategic Marketing for Educational Institutions Segunda Edición*; Ed. Prentice Hall, New Jersey, US, 1995

“Marketing es el análisis, planeamiento, implementación y control de programas cuidadosamente diseñados para generar intercambios voluntarios de valores con los mercados meta con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales. Marketing involucra a la organización en el estudio de de las necesidades de sus mercados meta, diseñando programas y servicios apropiados, usando una efectiva fijación de precios, comunicación y distribución, para informar, motivar y servir dichos mercados. Marketing ayuda a las instituciones a desarrollar programas viables, a fijarles el precio, comunicarlos y entregarlos efectivamente y también ayuda a obtener recursos financieros y de otros tipos para alcanzar su misión educativa”.

Elementos comunes de las definiciones presentadas

> Proceso

Marketing es un **proceso** integral. Algunos “fundamentalistas” del marketing sostienen que es la función más importante de una organización, ya que la detección de necesidades o la voluntad de ofrecer un producto/servicio es el primer motor de cualquier emprendimiento y allí está el marketing, y luego continúa trabajando en aspectos estratégicos y operativos para que esas ideas fundacionales se materialicen y sean sostenibles en el tiempo.

Un proceso es una colección de actividades estructurales relacionadas llevadas a cabo para lograr un resultado definido.

Decisiones tan importantes como exportar servicios, ofrecer nuevos cursos o carreras, realizar convenios institucionales, o decisiones menos estratégicas como fijar el arancel a un curso, determinar la política de becas, corregir un folleto promocional, tienen relación directa con marketing, incluso si en la organización en cuestión no está formalmente constituida el área.

> Beneficios o satisfacción de objetivos, necesidades y deseos para las partes

Todo producto o servicio educativo está pensado para satisfacer ciertas necesidades y deseos del público al que se destina la oferta, la razón de hacer este esfuerzo por cubrir estas motivaciones está en la inquietud por alcanzar la misión y objetivos institucionales de quien propone los programas. Es importante que haya un equilibrio en los beneficios para cada uno de los actores de este intercambio para que la relación entre cliente-proveedor perdure en el tiempo.

> Intercambio / Transacción / Compra

La razón de ser del marketing es la concreción de intercambios. Generalmente estos intercambios son la compra de un producto a cambio de la entrega del mismo, pero en el sentido más amplio y pensando en instituciones educativas podríamos listar algunos ejemplos:

Empresas y organizaciones que realizan donaciones	a cambio de prestigio, beneficios fiscales, créditos en actividades de responsabilidad social empresaria, etc.
Pago de aranceles de un congreso	a cambio de actualización, información y contactos profesionales.
Pago de arancel de un posgrado	a cambio de especialización, formación, prestigio y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

<p>Contratación de un servicio de capacitación in company</p>	<p>a cambio de la adquisición de nuevas competencias para el personal lo que ayuda a mejorar la productividad.</p>
---	--

Otros aspectos a ser tenidos en cuenta

> Segmentación y mercados meta

Cuando una institución analiza el diseño de productos educativos, no debiera hacerlo en términos generales, sino con un foco muy agudo en cierto tipo de destinatarios. Esto permite lograr mayor precisión a la hora de satisfacer determinados deseos

> Marketing mix

La segmentación e identificación de los mercados meta, dan lugar a diseñar una mezcla de marketing (o marketing mix) adecuada a esos públicos. Las decisiones a tomar cuando hablamos de marketing mix son referidas al producto/servicio propiamente dicho (duración, profundidad, calidad de docentes, certificación y de los programas/cursos) y también al precio, a la comunicación (promoción, publicidad, venta directa) y a la entrega del servicio (lugar: domicilio, ubicación, infraestructura).

> Resultados

Recientemente he participado como coordinador general de un congreso nacional de marketing, casualmente el lema del evento fue “de ideas a resultados”. Marketing es una disciplina muchas veces identificada con cuestiones superficiales de imagen, o solo con la publicidad y la venta. Marketing es todo eso y mucho más, es un proceso que da inicio en ideas (innovadoras o no tanto) una detallada planificación y finalmente la ejecución

de acciones que permitan lograr resultados. La existencia del marketing solo se justifica si persigue y logra alcanzar resultados, muchos de los cuales necesariamente deben ser medidos de manera cuantitativa (cantidad de alumnos, ingresos monetarios, contribución marginal, entre otros) y otros a nivel cualitativo (por ejemplo: posicionamiento institucional y posicionamiento de marca de productos).

Una definición propia

Para cerrar esta primera parte podemos ensayar una definición que toma elementos de los autores mencionados e incorpora particularidades del sector educativo:

“Marketing en instituciones educativas es una función transversal a toda la organización, siendo su principal objeto instrumentar procesos de análisis, planeamiento y ejecución de programas y actividades de formación, capacitación, investigación y extensión, cuidadosamente diseñadas, comunicadas y entregadas para:

- satisfacer necesidades y requerimientos de los segmentos meta;
- contribuir al logro de la misión institucional;
- y finalmente, a través de lo anterior, favorecer el desarrollo de la sociedad en su conjunto y el de sus miembros”.

Es una función con la que cada parte de la organización debe estar involucrada.

Es una **filosofía**, una **actitud**, una **perspectiva** de trabajo que debe ser compartida por cada integrante de un proyecto institucional.

Marketing de servicios

Ahora nos tomamos unas líneas para hacer algunas aclaraciones sobre los servicios, sus particularidades diferenciales de los productos y la relación

con el marketing. El marketing tiene una implicación fundamental en la gestión de los servicios que varía conforme a sus características. Philip Kotler¹ clasifica a éstas de forma genérica en 4 grupos:

a) Intangibilidad

Los servicios intangibles no pueden ser experimentados, sentidos, probados, oídos u olfateados, antes de ser comprados. Los consumidores buscan evidencias de la calidad del servicio y el proveedor del servicio tiene como tarea administrar la evidencia de forma que se vuelva lo más tangible posible. Los instrumentos más importantes para recurrir a una mayor tangibilidad son: el Local (soporte físico), las Personas (personal de contacto), los Equipamientos, el Material de Comunicación (folletos, fotografías), los Símbolos (la marca) y el Precio.

b) Inseparabilidad

Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo. Esto mismo no ocurre en relación con los productos físicos que son producidos, almacenados, después vendidos y más tarde consumidos. Quien presta el servicio también es parte del servicio y si el cliente también está presente durante la ejecución del servicio, la interacción proveedor-cliente es un aspecto especial en marketing de servicios. De otro modo, éste es precisamente el caso del marketing de los servicios de educación. Tanto el cliente como quien presta el servicio afectan al resultado final. Incluso los demás clientes afectan la forma en que es entregado y percibido el servicio.

c) Heterogeneidad

Los servicios son altamente variables, dado que dependen de quién los ejecuta, cómo los ejecuta y de cuándo y dónde son ejecutados. Un curso de marketing enseñado por un docente con trayectoria académica y profesional es considerado de calidad superior que otro dado por un

¹ KOTLER, Philip; *Dirección de Marketing Décima Edición*; Ed. Pearson Prentice Hall, México 2001

ayudante de trabajos prácticos. Sus clases, además de estar bien preparadas, transmiten su experiencia y su capacidad de oratoria. Los consumidores y usuarios de estos servicios conocen esta variabilidad y frecuentemente hablan entre ellos antes de escoger el no a un proveedor de servicios determinado.

d) Caducidad

Los servicios no pueden ser embalados y guardados en stock. Razón por la cual en algunos países los médicos cobran a sus pacientes cuando éstos dejan de ir a la consulta fijada por el cliente. La caducidad del servicio no constituye problema cuando la demanda es estable, dado que es fácil organizar el trabajo con anterioridad. Sin embargo, cuando la demanda es inconstante, las empresas de servicios se enfrentan a problemas difíciles. Las instituciones que dictan cursos no pueden dejar de recibir su "plus" por los alumnos que faltan a las clases. Los compromisos con el plan de un curso académico fueron asumidos al inicio, y las faltas de algunos alumnos en nada alteran ese plan.

¿Una institución que no tiene área de marketing, hace marketing?

En mi opinión el concepto básico de marketing está presente en cada organización, de manera conciente o no, está en aquellas que tienen un gran departamento de marketing y también en las que el director principal toma decisiones estratégicas, también lo está a nivel individual. Incluso, hace poco, una profesora conocida me comentaba sobre un estudio que realizó en el marco de su doctorado sobre el marketing y las organizaciones terroristas. Obviamente este tipo de organizaciones, con misiones y visiones reprochables, no tienen una gerencia o departamento de marketing, pero indudablemente tienen muy claramente formulados sus objetivos y metas estratégicas, persiguen un posicionamiento en particular y saben "vender" ideas a empresas e individuos que financian sus actividades, allí está el intercambio que hace mención la definición de marketing. También, de alguna manera, hacen marketing el párroco de una Iglesia, el presidente de un pequeño club barrial y

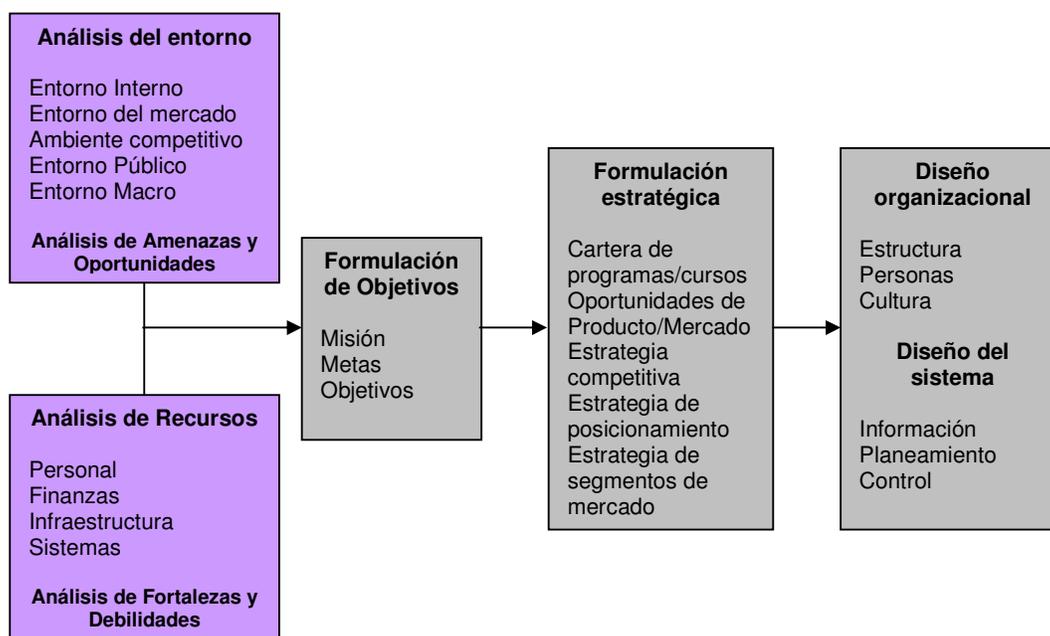
el artesano que ofrece sus productos en la temporada de verano de una localidad balnearia.

Pensar en términos de marketing no es una cuestión de organigrama, de todas maneras, este trabajo está formulado justamente con la intención de profesionalizar la gestión de marketing. La idea es sacarlo del plano de la informalidad y de lo casual, para que las instituciones lo adopten como una filosofía de gestión. Persiguiendo esta finalidad, intentaré desarrollar los temas clave del pensamiento y proceso de marketing para facilitar el camino a aquellos profesionales que vean las virtudes de que sus organizaciones tengan una orientación de marketing.

Entonces, es posible pensar en términos de marketing en instituciones sin fines de lucro o que tienen una fuerte orientación al bienestar social. La respuesta cae de maduro, es más, yo me preguntaría si es posible pensar en una organización de este tipo sin una cultura conciente del marketing. Si el enfoque de una institución educativa no está orientado a satisfacer necesidades y expectativas de sus alumnos, docentes y de la sociedad, generando intercambios y beneficios equilibrados para todos los actores, qué sentido tendría su existencia.

V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE MARKETING

Toda organización debe contar con una estrategia, un “mapa” o un “plan de juego” para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Planeamiento estratégico es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste preciso entre los objetivos y capacidades institucionales con las cambiantes oportunidades del mercado. Como la finalidad de este proceso estratégico es el cumplimiento de la misión y los objetivos principales de la organización, justamente el primer paso es la definición del “norte”. Pensar en términos estratégicos obliga a la organización a definir con precisión la misión y los objetivos, luego las políticas, también establecer los recursos y por supuesto que todo lo anterior sin perder de vista las oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo.



1

Algunos se preguntan: para qué planificar en épocas de muchos cambios y turbulencias en los mercados. Si navegamos en un lago o un océano, en un día de pleno sol, sin viento, sin olas, es todo muy sencillo, el verdadero desafío y las capacidades de navegación se ponen a prueba cuando las condiciones son variables y el capitán debe conducir el barco al destino

¹ Modelo del Proceso de Planeamiento Estratégico (Philip Kotler, Karen F.A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions Segunda Edición*; Ed. Prentice Hall, New Jersey, US, 1995)

deseado sorteando todas las dificultades, anticipándose a los posibles cambios del entorno y respondiendo rápidamente ante sucesos imprevistos. Para ello es preciso definir una ruta, con marchas y contramarchas, con opciones, con planes de contingencia, etc.

En una organización es bastante similar y si tuviéramos que indicar un principio del proceso de planeamiento estratégico sería la definición de la misión. La misión debe surgir a partir de un primer análisis de situación donde interactúan los recursos disponibles, las fortalezas organizacionales, y las capacidades para enfrentar problemas competitivos, ambientales y con los clientes. Se debe tener muy presente las respuestas a las siguientes tres preguntas:

- Cuáles son las principales tendencias del entorno
- Cuáles son las implicancias de dichas tendencias sobre nuestra institución.
- Cuáles son las más significativas oportunidades y amenazas.

Cuando hablamos de entorno nos podemos referir a un entorno más general, en el cual están presentes la economía, los cambios demográficos, la cultura y las subculturas de una región, el escenario político y las regulaciones legales, la geografía y el medioambiente, entre otras variables; y también a un microentorno conformado por las instituciones que compiten, los proveedores de bienes y servicios (los cuales permiten que la institución funcione), los “clientes” y los servicios sustitutos, entre otros. Es importante monitorear permanentemente estas variables, ya que de ellas dependerá el nivel de turbulencia en el cual nuestra institución tiene que funcionar.

Para la lectura de las variables del entorno, al igual que en cualquier otro proceso profesional, se puede escoger un método más o menos formal. Un extremo informal sería que este monitoreo esté a cargo de las máximas autoridades de la institución, quienes a través de la lectura de periódicos y revistas especializadas, la participación en reuniones interinstitucionales, la participación en cámaras y comisiones mixtas, etc. vayan identificando los movimientos del entorno que más puedan afectar a la institución. Un sistema más formal podría contemplar un tablero de control con indicadores y alertas para las variables más significativas y un escaneo permanente de noticias a través de un servicio tercerizado de información de prensa.

La disciplina del marketing en general y el proceso de planeamiento estratégico en particular, difícilmente pueden ser ilustrados en cuadros de dos dimensiones y menos si son estáticos. La principal virtud de embarcar a una organización en la cultura del pensamiento estratégico de marketing es que requiere una permanente revisión y análisis de las variables que están en juego, muchas de las cuales son controlables y otras que son impuestas por el mercado, la economía, los competidores, el entorno legal y político y demás variables que afectan el desempeño de una organización.

Si a Ud. esto le parece muy abstracto y se imagina que este tipo de variables están alejadas de la realidad de la organización, piense en un instante en el caso de la ciudad de Córdoba (Argentina) como polo tecnológico. Una serie de situaciones derivadas de las políticas económicas del país (cambio de paridad dólar vs. peso, entre otras) más algunas políticas del gobierno provincial de incentivo para la radicación de empresas multinacionales de software, sumado a otras políticas de apoyo a las empresas pequeñas de base tecnológica de la región, ha conformado una situación de prosperidad para este sector, pero de inmensurables desafíos y oportunidades. Y aquí las instituciones educativas juegan un rol clave. Aquellas instituciones que no estén monitoreando el entorno, no cuenten con información, no tendrán la oportunidad de tomar decisiones como la de adaptar las currículas de sus carreras tecnológicas, encarar proyectos universidad-empresa de I+D u ofrecer capacitaciones cortas en competencias puntuales demandadas por las más de 300 empresas de esta industria, solo por citar pocos ejemplos de decisiones derivadas de un análisis estratégico del entorno.

Puede gustarnos más o menos, podemos estar más o menos preparados para hacer pronósticos o lecturas del ambiente en el que nos toca desarrollar nuestra vida profesional, lo que no podemos hacer es negar la condición natural de cambio constante del entorno en el que están insertas las instituciones educativas.

FODA

Recientemente he sentido en reiteradas oportunidades que analizar las fortalezas y debilidades está un tanto pasado de moda. Puede que así sea, pero como desde mi perspectiva el marketing es una disciplina de sentido común, creo que no es posible pensar en un análisis completo de la situación, si solo se evalúan variables externas, sin contrastarlas con los recursos y capacidades de la organización en cuestión. Siguiendo con el ejemplo de párrafos anteriores, si una institución educativa identifica tener ciertas fortalezas como la trayectoria, el nivel de docentes y la infraestructura en temas tecnológicos, sería muy coherente que en su plan estratégico se vea reflejado el aprovechamiento de oportunidades en el mercado de la capacitación y/o consultoría para industrias de base tecnológicas que estén en franca expansión. De la misma manera, si una institución tiene una posición financiera frágil (debilidad) y del análisis del entorno surge un pronóstico de turbulencia económica y desaceleración de la economía, lo cual puede repercutir en la disminución de los flujos de ingresos esperados para el próximo período, mejor que se tomen medidas correctivas de dicha situación para “pasar la tormenta” con las mayores previsiones posibles.

Veamos un ejemplo simplificado de la construcción de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Las Fortalezas y Debilidades son reflejo de situaciones internas, son propias de la empresa y por lo tanto es donde mayor control podemos tener. Las Amenazas y Oportunidades provienen del entorno, dependerá de la capacidad de la organización de observarlas. El sentido que tiene la construcción de este cuadro, es poder generar estrategias y planes de acción del tipo A-F, donde desde las fortalezas se previenen o neutralizan las amenazas que provienen del mercado; o estrategias que apuntan a reconvertir las debilidades para aprovechar oportunidades del entorno.

El presente ejemplo podría representar el análisis FODA del centro de educación continua de un colegio profesional:

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> > Posibilidades de comunicación con los asociados (boletín mensual, newsletter vía e-mail, web). > Buena imagen institucional entre los profesionales colegiados y excelente reputación de los cursos que dicta el área de educación continua. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> > Poca disponibilidad de espacio físico para la realización de los cursos. > Oferta de actividades/cursos concentrada en la ciudad cabecera del Colegio Profesional, sin llegada a otras localidades importantes.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> > Creciente ofertas de capacitaciones similares propuestas por instituciones universitarias. 	<p>A-F</p> <ul style="list-style-type: none"> > Generar alianzas con universidades para ofrecer certificación conjunta, compartir docentes, etc. > Diferenciar los cursos por la metodología y la orientación a competencias prácticas. 	<p>A-D</p> <ul style="list-style-type: none"> > Realizar alianzas con otras instituciones prestigiosas (no competidoras) para el uso de instalaciones.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> > Tasa creciente de profesionales matriculados anualmente. > Alianzas con colegios profesionales de la misma disciplina de otras regiones. 	<p>O-F</p> <ul style="list-style-type: none"> > Diversificar la oferta de cursos, pensando en temas todavía no abordados. > Transferir a otros colegios profesionales el know how de la organización, diseño de programas y dictado de los cursos. 	<p>O-D</p> <ul style="list-style-type: none"> > Diseñar un sistema e-learning para satisfacer requerimientos de socios de localidades remotas y de socios de otras instituciones similares de otras regiones.

Misión

Retomando el tema de la misión, podemos decir que se forma con las respuestas a preguntas tales como: ¿En qué actividad estamos?, ¿Cuál es nuestro negocio? , ¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué valoran nuestros clientes?, ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?, ¿Cuál es nuestro compromiso con el personal, la comunidad cercana y la sociedad en general?. La misión debe ser una sentencia clara, amplia, pero no tanto, lo suficientemente acotada en su alcance para que sirva como documento que al revisarlo le de tranquilidad a los ejecutivos, directores y empleados de estar

haciendo lo correcto. Es el elemento del plan estratégico con mayor estabilidad, pueden pasar algunos años desde su formulación y la misión seguirá con vigencia.^{1 2}

No perder de vista, en el análisis del entorno, las variables de diferenciación. Estas diferencias (a favor) serán la base del diseño posterior de una estrategia de posicionamiento de mercado. En este punto se requiere sensatez para identificar características realmente diferenciadores del resto de los competidores. Decir que una ventaja competitiva de nuestra organización es la calidad de los docentes, debiera estar sustentado en una comparación con los mejores competidores, no con el estándar del sector, si es que este aspecto será un punto clave de la estrategia de marketing. También está la posibilidad de caer en la tentación de elegir como base estratégica una fortaleza institucional que no sea un atributo atractivo para los mercados metas.

Aquí algunos ejemplos de formulación de misión de instituciones educativas:

University of Miami (US). The University of Miami's mission is to educate students, to create knowledge, and to provide service to our community and beyond. Committed to excellence and proud of the diversity of our University family, we strive to develop future leaders of our nation and the world.

Traducción: La misión de la Universidad de Miami es educar estudiantes, crear conocimiento, y proporcionar servicios a nuestra comunidad y más allá.

Comprometidos con la excelencia y orgullosos de la diversidad de nuestra familia universitaria, nos esforzamos en desarrollar líderes futuros de nuestra nación y del mundo.

Escuela de Educación Continuada del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Brindar a los profesionales una alternativa de capacitación diseñada específicamente

¹ KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A.; *Strategic Marketing for Educational Institutions Segunda Edición*; Ed. Prentice Hall, New Jersey, US, 1995.

² LAMB, Charles; HAIR, Joseph; McDANIEL, Carl; *Fundamentos de Marketing Cuarta Edición*, Ed. Thomson, México, 2006.

para sus necesidades de actualización, con características diferenciales respecto de otras ofertas del mercado.

ITBA – Instituto Tecnológico Buenos Aires (Argentina). El ITBA tiene como misión formar profesionales en el área de la ingeniería y disciplinas afines con la actividad económica, así como en las ciencias del mar, comprometidos con el desarrollo integral del país y que sean competitivos a nivel internacional. La misión incluye tareas de investigación y extensión, así como trabajos para el entorno empresarial y social en general.

Universidad Iberoamericana de Puebla (México). La Ibero Puebla es una institución de educación superior sin fines de lucro, que tiene como misión formar hombres y mujeres comprometidos para y con los demás; que busca permanentemente la excelencia educativa, orientada a servir a la comunidad de la región y ayudar a construir una sociedad más justa y humanamente solidaria.

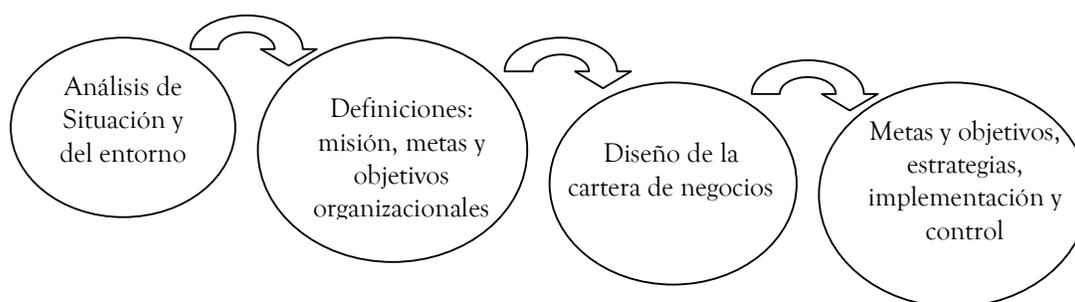
Instituto Tecnológico Córdoba (Argentina). Actuar como integrador, convocante y catalizador en la relación Universidad-Empresa a fin de generar alianzas y sinergia que faciliten el desarrollo científico, empresario y de negocios. Promover los estudios y las investigaciones en los dominios de tecnologías de información y adecuar su aplicación a los requerimientos de la sociedad en diversos ámbitos: personal, empresarial y gubernamental. Efectuar estudios aplicados requeridos por los gobiernos de la región y las empresas vinculadas a las tecnologías de información y disciplinas asociadas; e investigaciones propuestas por las empresas, referentes mundiales de alta tecnología, patrocinadoras y sostenedoras del instituto. Participar en la estrategia de desarrollo tecnológico de la región con proyección nacional e internacional, facilitando el avance de los conocimientos y de su aplicación para la innovación permanente. Contribuir a una fluida interacción con instituciones similares del país y del extranjero.

FACINTER - Facultad Internacional de Curitiba (Brasil). Tiene como misión formar integralmente personas capaces de contribuir a la construcción de una

sociedad más justa y humanizada. Ofreciendo siempre un perfil innovador y creativo de programas de graduación, posgraduación, extensión, presenciales y a distancia, e idiomas. El proceso educativo de FACINTER no solo profesionales, sino eternos alumnos.

Proceso de Planeamiento Estratégico de Marketing

De esta manera se puede graficar el proceso de planeamiento estratégico de marketing:



1

Como vemos en el gráfico, el proceso no termina con la definición de la misión, esta nos señala el destino, a donde queremos llegar, el “norte”, pero luego es necesario establecer pautas más concretas a través de metas y objetivos. Las metas son sentencias que ayudan a guiar los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión, son declaraciones formales de los resultados deseados y esperados del plan de marketing.

Las metas de un departamento de educación continua de una institución educativa podrían apuntar a mejorar el reconocimiento de los cursos en el mercado a través de un incremento de la calidad del servicio, innovar en las estrategias pedagógicas aplicadas en los cursos, mejorar los índices de deserción de las actividades o brindar mayores oportunidades de formación a los docentes de la institución. Por definición deben indicar las prioridades a

¹ Elaboración propia y KOTLER, Philip; Dirección de Marketing Décima Edición; Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2001.

seguir para la toma de decisiones, ser algo intangibles, consistentes entre si y alcanzables.

Los objetivos, en tanto, son más específicos y expresados en términos cuantitativos, para facilitar la medición del grado de alcance de cada uno. La suma de objetivos alcanzados deberán acercarnos a la consecución de las metas anteriormente definidas. Deben acotarse a un período de tiempo determinado y asignarles áreas o personas responsables por su cumplimiento. Un objetivo podría ser formulado en estos términos: disminuir al 10% la deserción promedio en los cursos dictados en el próximo año lectivo, responsabilidad por el cumplimiento a cargo del área secretaría administrativo/académica.

El paso siguiente al análisis de contexto, a la definición de misión, metas y objetivos, es hacer lo mismo pero a un nivel desagregado, es decir, por cada unidad de negocios (UN). Un centro de educación permanente de una universidad puede tener un departamento que dicte cursos de idiomas, otro especializado en actividades de informática, otro dedicado a la formación docente y alguno orientado a la capacitación a medida para empresas. El área de capacitación de una asociación de profesionales muy probablemente tenga actividades de difusión de la disciplina, otro grupo de cursos o jornadas de actualización e incluso hasta podría contar con ofertas para los familiares de los asociados. Cada grupo de actividades están orientadas a mercados diferentes y pueden constituir unidades de negocios, con públicos específicos, con metas y objetivos particulares y por lo tanto con estrategias, planes de acción y presupuestos pensados teniendo en cuenta las particularidades de cada servicio-mercado.

Implícitamente en este análisis, la organización debe cuantificar la magnitud de cada UN y de esta manera identificar la potencialidad, los objetivos de crecimiento y los recursos destinados a la operación de los próximos ejercicios. En las instituciones de educación, al igual que en empresas de producción y venta de productos materiales, en la mezcla de ofertas y unidades de negocios se encuentran aquellas que son rentables,

algunas que alcanzan a autofinanciarse y otras que arrojan pérdidas. En este tema hay que hacer una lectura de mediano plazo, no debemos conformarnos con la “foto”, ya que una UN que hoy da pérdidas, el año siguiente puede autofinanciarse y hasta pasar a ser una “vaca lechera” que financia otros emprendimientos; o incluso podemos llegar a la conclusión de que debemos mantenerla (a pesar de las pérdidas) porque otorga una gran contribución cualitativa al cumplimiento de la misión institucional.

VI. LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES Y BENEFICIOS BUSCADOS EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

En la definición de marketing de instituciones educativas presentada en el capítulo III las instituciones instrumentan diferentes servicios para sus públicos meta. En términos concretos, cuáles son o pueden ser estos mercados objetivo:

- Operarios de una fábrica que necesitan adquirir una competencia específica para un nuevo sistema productivo.
- Adultos mayores que desean aprender idiomas, música, literatura, etc.
- Mandos medios de empresas grandes que requieren habilidades para conducir equipos de trabajo.
- Jóvenes que buscan una pronta salida laboral a través del dominio de algún oficio o profesión práctica.
- Gerentes de Pymes sin formación “formal” que necesitan un marco conceptual para ejercer sus funciones.
- Ejecutivos de grandes compañías con necesidades de incorporar a su cartera de dominios los criterios profesionales del ejercicio del liderazgo y la conducción de proyectos.
- Personal administrativo de empresas que necesitan conocer herramientas como: Inglés, informática, etc.
- Compañías, organizaciones, asociaciones que necesariamente deben investigar nuevas aplicaciones y desarrollos.
- Profesionales con trayectoria que requieren actualizarse en una disciplina muy específica.
- Profesionales jóvenes, sin gran experiencia laboral, que buscan profundizar algunos conceptos ya vistos en sus carreras terciarias o universitarias.
- Funcionarios y empleados públicos con inquietudes para profesionalizar su actividad laboral.

- Dirigentes y empleados de ONG que tienen entre sus funciones llevar adelante proyectos que involucran la administración económico financiera de fondos.
- Pymes que en sus planes tengan el acceso a mercados internacionales y para ello precisan adquirir capacitación para la certificación de normas de calidad.
- Emprendedores urgidos por diseñar un plan de negocios.

Los anteriores ejemplos tienen su correlato en soluciones/servicios y en los beneficios que se esperan recibir de esos procesos. Es importante, antes de pensar en el diseño del servicio, concentrarse en los beneficios esperados o buscados. De los ejemplos anteriores podemos listar algunos de los beneficios que estos públicos pretenderían recibir:

- relacionamiento con otros individuos y generación de contactos (networking).
- adquisición de competencias profesionales
- vivencias y reflexiones compartidas entre colegas de diferentes empresas
- mayor empleabilidad al complementar un determinado perfil profesional
- crecimiento profesional
- posibilidad de acceso al mercado laboral
- poder cumplir con un objetivo de crecimiento intelectual personal
- alcanzar un objetivo de la empresa
- mayor solvencia profesional para ofrecer solidez de asesoramiento profesional a clientes

Los listados anteriores pueden extenderse casi ilimitadamente, podemos encontrar tantas combinaciones de “mercados”, “necesidades” y “soluciones” como nos imaginemos. También es importante identificar la cadena de beneficiarios, un individuo que ve complacido su requerimiento de formación o capacitación seguramente aplicará lo aprendido en una organización (trabajando para ella, asesorándola o proveyéndole servicios), lo que permite

que dicha institución o empresa se aproxime al logro de sus metas y de esta manera contribuya al crecimiento del sistema económico y probablemente sume un grano de arena al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en la que está inserta.

En este punto es importante comenzar a incorporar el concepto de “valor”. Cuando hablamos del valor que el cliente le da al producto/servicio, indefectiblemente estamos refiriéndonos a combinaciones de cuestiones objetivas y tangibles, como el precio o las prestaciones técnicas de un producto/servicio, y a los aspectos simbólicos e intangibles que completan la “oferta” en cuestión. En este último caso nos referimos al valor de la marca, al status, al prestigio, y demás variables que están en el plano de la subjetividad. Entonces, el valor que el individuo Juan le dará a un producto dado seguramente será diferente al valor que le pueda otorgar José. El valor es el resultado de una ecuación donde se combinan los beneficios “percibidos” (allí es donde juega lo subjetivo) frente al precio y demás costos relacionados a la adquisición del servicio (en el caso de educación). Uno a menudo puede escuchar comentarios tales como “qué curso caro” o por el contrario “es un programa accesible, ya que la calidad de los docentes es notable”. Podríamos afirmar que en un curso los docentes son malos y que en el otro caso los docentes son excelentes, pues no, ya que dijimos que estamos transitando por terrenos donde la subjetividad o irracionalidad que cada uno le imprime a una opinión condiciona la misma.

Sin temor a equivocarme podría decir que muchas veces acomodamos (internamente) las decisiones de consumo que tomamos para sentir la menor disconformidad posterior. Un par de ejemplos de la vida cotidiana a la que todos, en mayor o menor medida, estamos expuestos. Ante la oportunidad de cambiar el automóvil familiar, un sujeto “A” podría decir “... prefiero no gastar \$10.000 en cambiar el auto, ya que las prestaciones que me daría un modelo nuevo no son muy superiores a las que me otorga mi auto actual”. Ese mismo sujeto podría expresar “... que buena oportunidad sería en este momento destinar solo \$10.000 para unas vacaciones que he postergado tanto tiempo”. Un sujeto “B”, bajo otro tipo de condicionamientos, podría afirmar que “A” está

completamente loco por desperdiciar semejante oferta que le propusieron y que jamás tomaría la decisión de salir de vacaciones en esta época del año. En este ejemplo, el auto y el viaje eran los mismos para ambos, tenían exactamente las mismas características objetivas, el precio idéntico, pero hubo factores que condicionaron a “A” y “B” hacia percepciones de valor diferentes. Hace unos días que estoy averiguando para comprarme una cámara fotográfica reflex digital (son esas cámaras con lentes intercambiables, como las de rollo semiprofesionales, pero digitales), y conversando con un amigo me decía, sin ningún pudor, que yo no estoy en mi sano juicio por siquiera pensar en pagar \$3000 por dicho producto, y en mi interior yo justifico mi entusiasmo diciéndome, no me parece muy caro ya que voy a sacar unas fotos inolvidables de mis hijos al mismo tiempo de estar disfrutando de un hermoso hobby, y también pienso: el que toma decisiones irracionales es él que todos los años gasta una cifra similar en un efímero fin de semana de sky en la nieve.

A la hora de diseñar una oferta de productos y pensar una estrategia para abordar los mercados meta, este tema se transforma en estratégico. En el próximo capítulo se desarrollarán algunas ideas sobre el funcionamiento de los procesos de decisiones de compra y consumo.

VII. DEFINIENDO UN MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Cada día, varias veces por día nos enfrentamos a decisiones de consumidor. Qué marcas compramos, dónde, cómo y con qué frecuencia las adquirimos son algunas de las decisiones que de manera más o menos conciente tomamos de manera cotidiana. El estudio del comportamiento del consumidor sirve para conocer las razones de impulso de adquisición de ciertas marcas o productos, teniendo esta noción permite formular un mejor diseño del producto y una estrategia de marketing coherente. El comportamiento del consumidor es una ciencia aplicada que se apoya en la economía, psicología, sociología, antropología, estadística y otras disciplinas. El desafío que se presenta no es solo comprender de porqué los consumidores se comportan como lo hacen, sino también tener la destreza para aplicar dicho conocimiento al desarrollo, publicidad, distribución, venta y demás áreas del plan de marketing del producto en cuestión.

Detenernos en este punto toma relevancia toda vez que los consumidores, día a día, tienen más poder entre sus manos efectuando decisiones de consumo; cuentan con más información, son más exigentes en cuanto a la calidad y los servicios asociados al producto principal, son menos tolerantes a las demoras y fallas del producto; y en muchas categorías de productos, incluyendo los servicios educativos, tienen tanto e incluso mayor peso los criterios irracionales o pasionales, que aquellos ligados a una decisión fría, racional o basada en las características técnicas. Sino pensemos en la decisión de enviar nuestro hijo a un colegio. Cómo la tomamos, cuánto pesan nuestras experiencias de vida, los recuerdos de la infancia, cuán importante es la cercanía del colegio versus el prestigio institucional, el arancel es decisivo en algunos casos y en otros es solo un dato más, el tamaño del colegio y la infraestructura, etc.

Revisando brevemente la historia observamos que previo a la segunda guerra mundial los consumidores ostentaban un poder casi nulo, predominaba una orientación a la producción. Los productores y distribuidores eran quienes

decidían lo que luego se consumiría, los clientes tenían muy pocas o nulas posibilidades de elegir entre variedades, colores, marcas, presentaciones o lugares de compra; todo era más o menos estándar, los autos, la ropa, los alimentos y demás productos de consumo. En general, en esta época, todo lo que se producía se colocaba en los mercados, entonces para los fabricantes no tenía mucho sentido esforzarse por satisfacer “caprichos” de sus clientes, que por cierto todavía no aparecían.

A partir de fines de los años sesenta y principios de los años setenta la producción comenzó a exceder la demanda, allí, del desafío de cómo producir bienes se paso al reto de cómo venderlos. La competencia se intensificó, aparecieron y se desarrollaron las agencias de publicidad y diferentes canales de ventas con el afán permanente de persuadir al consumidor. La variable precio tenía una importancia especial en relación a las demás características. La etapa siguiente tiene que ver con la era de la mercadotecnia. El estudio del comportamiento del consumidor tuvo que ver más con dimensiones hasta dicho momento no tenidas en cuenta: calidad, conveniencia, imagen, etc. Se comenzó a estudiar qué es lo que en realidad los consumidores “necesitan” comprar, el enfoque es la forma en que una organización se adapta a los consumidores. A partir de comienzos de este nuevo siglo predomina una orientación total al consumidor, donde el enfoque es hacia la forma en que todas las organizaciones en una cadena de demanda se adaptan a los estilos de vida y comportamientos del consumidor. Se comienza reconocer el papel de los consumidores en la conformación de aspectos de la sociedad.¹

Modelo de comportamiento del consumidor

El modelo del comportamiento de compra puede sintetizarse en el siguiente cuadro²:

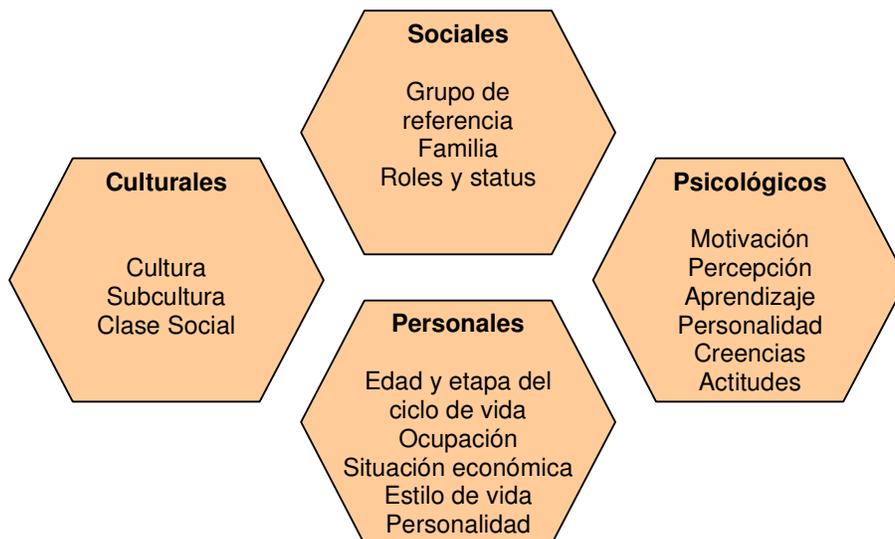
¹ BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; *Comportamiento del Consumidor*, Ed. Thomson, México, 2002

² *Elaboración propia* y STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; *Fundamentos de Marketing* Decimocuarta Edición, Ed. McGraw Hill, México, 2007.



Los consumidores se ven influenciados fuertemente por factores que la gente de marketing no puede manejar, pero si deben ser tenidos en cuenta al momento de analizar y diseñar la estrategia. Estas características únicas de cada comprador pueden resumirse en: culturales y sociales, personales y psicológicos.

1



Las fuerzas culturales son de gran impacto en las decisiones finales de compra, entre ellas encontramos la **cultura**² que es un conjunto de símbolos y objetos de invento humano creados por una sociedad y transmitidos de generación en generación determinando la conducta humana. Esos símbolos pueden ser intangibles (actitudes, creencias, valores, lenguaje) o tangibles

¹ y ² Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; *Comportamiento del Consumidor*, Ed. Thomson, México, 2002.

(herramientas, viviendas, productos, obras de arte. Muchas cosas que hacemos a diario, se ven marcadamente influenciadas por nuestra cultura. Pensemos en el tipo de alimentos que consumimos en nuestro país y los comparemos con el de algún país asiático. Las **subculturas** son grupos (dentro de una cultura determinada) que manifiestan patrones de conducta característicos, suficientes para distinguirse de otros grupos dentro de la misma cultura. Pueden ser factores raciales, nacionalidad, religión, el lugar de residencia (campo o ciudad), etc. Esta variable toma real dimensión si analizamos, solo a modo de ejemplo, los efectos en el consumo de determinados productos que pueden ejercer algunos grupos étnicos como los orientales en países latinos o bien los latinos en países centrales como Estados Unidos. La **clase social**¹ es una jerarquía dentro de una sociedad, determinada por los miembros de la misma. Hay distinciones de clases sociales en prácticamente todas las sociedades. Algunos criterios sociológicos para la clasificación de las clases combinan aspectos educativos, de educación y tipo de barrio donde residen los ciudadanos. Aquí es interesante observar que los ingresos no tienen un peso importante en este criterio de clasificación, ya que podría darse que un joven recién recibido de historiador tenga iguales o menores ingresos que un comerciante sin estudios, sin embargo las preferencias y estilos de vida determinados por antecedentes familiares, gustos y actitudes, deriven en tipos de consumos muy diferentes.

En nuestro país y en muchos otros diferentes, asociaciones de marketing y de investigación de mercado revisan constantemente los criterios para construir escalas y mediciones del Nivel Socio Económico –NSE- de la población. Los modelos de NSE buscan reflejar la posición social de acuerdo al acceso a recursos importantes o críticos, son modelos sumatorios de dimensiones de la vida social que se fusionan en una única dimensión: el NSE. La fórmula hoy incluye fundamentalmente la inserción laboral (si es empleador, empleado, obrero, directivo, jefe, profesional, técnico, etc.), la educación y los bienes (que deben permanentemente revisarse para asegurar la representatividad). En Argentina a partir del año 2006 se establecieron criterios

¹ Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; Comp. del Consumidor, Ed. Thomson, México, 2002.

renovados para la determinación de estos estratos, las últimas mediciones a nivel promedio del país reflejan una estructura como la siguiente:

ABC1	= 5,7%
C2	= 15,4 %
C3	= 27,2 %
D1	= 31,9 %
D2	= 15,7 %
E	= 4 %

1

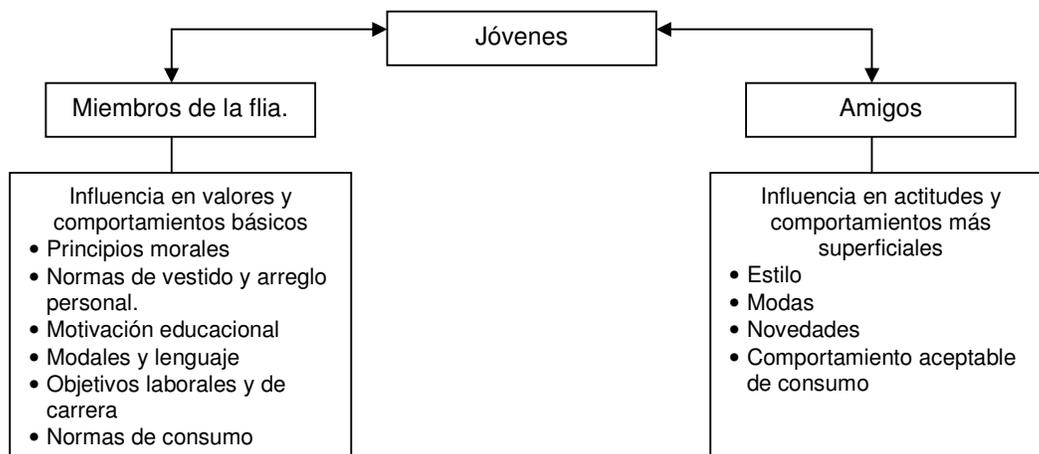
Otro conjunto de dimensiones que influyen en la “caja negra” del consumidor son las **sociales**: grupos pequeños de referencia o pertenencia, la familia y los papeles y status sociales de cada individuo.

Cada grupo de una sociedad desarrolla normas propias de conducta, que luego le sirven a los miembros de guías o marcos de referencia. Entre los **grupos de pertenencia**² se distinguen aquellos que son primarios, son informales y la interacción es constante: familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc. Otros son grupos secundarios, son más formales y la interacción es menos frecuente: asociaciones profesionales, sindicatos, grupos religiosos, etc. También existen grupos de referencia potenciales, son grupos a los que aspiramos a unirnos o pertenecer en algún momento e incluso otros que sabemos que nos resultará imposible acceder. Las agencias de publicidad utilizan mucho el recurso de las “influencias de grupos de referencias”, por ejemplo cuando contratan a deportistas o celebridades para comerciales o promociones. Los deportistas profesionales, actores, músicos pueden influirán personas que querrían verse asociadas con ellos en alguna forma. Esto no se limita a personalidades públicamente conocidas. En el sector educativo se utiliza mucho a nivel promocional los testimonios de gerentes “exitosos” que cuentan su experiencia habiendo cursado un master en la universidad que se está publicitando.

¹ Fuente: Sitio web de SAIMO (Sociedad Argentina de Investigadores de Mercado) www.saimo.org.ar

² Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; *Comportamiento del Consumidor*, Ed. Thomson, México, 2002.

La **familia**¹ es un agente de consumo muy poderoso en los mercados. Una familia es un grupo de dos o más personas unidas por lazos de sangre, matrimonio o adopción, que viven juntas en un hogar. En la actualidad se va consolidando el concepto de hogar para estos análisis, es un concepto más abarcativo, ya que se consideran los aumentos de familias de un solo progenitor, parejas casadas sin hijos, personas no casadas que viven juntas, estudiantes que comparten departamento durante 4 o 5 años, etc. Aunque cada vez menos, en nuestro país, las mujeres han sido tradicionalmente el principal agente de compra de la familia sobre todo en compras como las del supermercado; ahora con la mayor inserción laboral y social de las mismas también comienzan a tener fuerte influencia en decisiones como la compra de un automóvil, el seguro de vida, cámaras de foto, entre muchas otras cosas. De todas maneras, a los fines del análisis de marketing no es necesario que la mujer, hombre, adolescente en cuestión haga la compra, es tanto o más importante la influencia que puedan ejercer sobre la persona que finalmente hará el desembolso y la compra. Ahora cuando vea comerciales en televisión podrá observar con un “ojo” más crítico el diseño que tienen los mismos, verá como están caracterizados los personajes, el grupo social que representan, la edad de los actores, si participan mujeres, hombres, niños o familias.



¹ Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; *Comportamiento del Consumidor*, Ed. Thomson, México, 2002.

En las decisiones de consumo habituales y en las que requieren mayor detenimiento, siempre hay reflejos de los **roles/papeles y el status**¹ de los individuos. Recién hablamos de los grupos, la posición de la persona en cada grupo se puede definir en términos de su rol y status; y las elecciones de compra a menudo ponen de manifiesto el status en la sociedad. De esta forma, el gerente de una compañía multinacional podrá darse el lujo de comprar un reloj suizo de un par de miles de dólares, cuando un supervisor de ventas de una tienda pequeña de electrodomésticos hará compras acordes a su propio status. Muchas marcas y categorías de productos están asociadas a un status determinado y los consumidores utilizan estos “símbolos” para acercarse a esas posiciones de reconocimiento social.

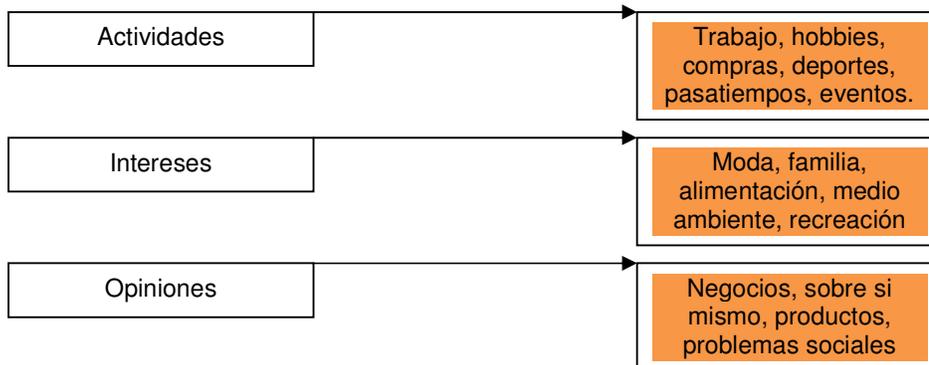
Otro grupo de factores a tener en cuenta son los **personales** como la edad y etapa del ciclo de vida del comprador, su ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad.

La **edad** y la **etapa del ciclo de vida**² (personal y familiar) son determinantes a la hora de estudiar los hábitos de consumo. No vamos a los mismos restaurantes a los 20 que a los 40 o 50 años, tampoco es la misma decisión si estamos en una etapa familiar sin hijos que cuando tenemos hijos y nietos. Al igual que en el aspecto “familia” de los factores sociales, los especialistas de marketing e investigación de mercado identifican ciclos de vida personal y familiar cada vez más amplios: padres solteros, padres que tienen hijos adultos que regresan al hogar, parejas sin hijos, entre muchos otros. De la misma manera la **ocupación** y la **situación económica**³ afectan los bienes y servicios que la gente consume. Entonces no es igual el tipo de ropa de una mujer que trabaja y tiene que vestirse de determinada manera, dentro de esa categoría no es lo mismo una profesional que atiende clientes que una persona en relación de dependencia de un área administrativa. Justamente el fenómeno de las últimas décadas, donde la mujer se inserta laboralmente y produce que los ingresos familiares aumenten, han condicionado a una estructura de

1, 2 y 3 Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; *Comp. del Consumidor*, Ed. Thomson, México, 2002
KOTLER, Philip; *Dirección de Marketing Décima Edición*; Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2001

consumo diferente a nivel familiar, con capacidades de ahorro y compra diferentes.

El **estilo de vida**¹ es una dimensión que complementa el concepto de la clase social o la personalidad de los individuos, indica un perfil de cómo la persona actúa e interactúa en el mundo. Para entenderlo hay que observar las actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos donde participa), los intereses (alimentos, moda, recreación) y las opiniones (problemas sociales, negocios, productos, sobre si mismo). Los publicistas son frecuentes observaciones de los estilos de vida de los consumidores y sus variaciones, tratando de reflejar en los anuncios características que hagan sentirse identificados a diferentes grupos del mercado. La técnica operativa para medir y clasificar los estilos de vida se denomina psicografía, mientras que la demografía identifica a quién compra, la psicografía indaga por qué compra. Hay países como Estados Unidos que han construido clasificaciones (por ejemplo VALS 2, esquema de valores y estilos de vida) obteniendo segmentación psicográfica comercial, de mucha utilidad para los profesionales del marketing.



Por último, en la categoría de factores personales, el análisis de la **personalidad** ocupa un espacio importante. La clase de auto, ropa, joyas o divertimentos que uno consume, puede reflejar una o más características de personalidad. Cada persona tiene una personalidad distinta que influye en la

¹ Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; Comp. del Consumidor, Ed. Thomson, México, 2002 KOTLER, Philip; Dirección de Marketing Décima Edición; Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2001

conducta de compra, son rasgos como la confianza en uno mismo, autoridad, autonomía, sociabilidad, adaptabilidad, habilidad para defenderse. El problema de encarar estudios de la personalidad de los consumidores está en la dificultad en poder identificar clasificaciones y que estas tengan un correlato con las posibles decisiones de consumo. Una universidad podría reconocer que los candidatos a realizar un doctorado demuestran autonomía y confianza en si mismos; esto podría volcarse en anuncios, folletos y diseño de un sitio web donde se hagan llamados a esos rasgos.

El último grupo de factores que tendremos en cuenta en el análisis del comportamiento del consumidor son los **psicológicos**. Uno de ellos es la **percepción**, es el proceso mediante el que seleccionamos, organizamos e interpretamos estímulos creando una imagen significativa y coherente. La percepción también depende de la relación de los estímulos, con el ambiente que lo rodea y las condiciones internas del individuo.

Exposición selectiva: proceso mediante el cual un consumidor presta atención a ciertos estímulos e ignora otros.

Distorsión selectiva: proceso mediante el cual un consumidor cambia o distorsiona información que está en conflicto con sus sentimientos o creencias.

Retención selectiva: proceso mediante el cual un consumidor sólo recuerda aquella información que apoya sus creencias personales.

Las **motivaciones** también deben ser estudiadas y analizadas. Surgen a partir de las muchas necesidades que las personas tienen. Cuando estas necesidades alcanzan un nivel de intensidad suficiente, se transforman en motivos o impulsos. Estas necesidades tienen diferentes naturalezas, una de las principales teorías de la motivación del ser humano fue desarrollada por Abraham Maslow, quien construyó una pirámide de jerarquías de necesidades, en cuya base se encuentran las necesidades fisiológicas (hambre, sed, vestido), siguiendo por las necesidades de seguridad (protección), las sociales (pertenencia, amor), las de estima (reconocimiento, status, autoestima) y finalmente las necesidades de autorrealización (autodesarrollo). Probablemente

consumidores adultos en situación de compra de “educación” tengan cubiertas las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad, y estén “atacando” los peldaños superiores de la escala de necesidades, seguramente al elegir cursar un posgrado estarán atendiendo necesidades sociales (de pertenencia), de estima (reconocimiento, status) o de autorrealización.

Es conveniente aclarar que las necesidades nunca se satisfacen por completo o permanentemente. Si pensamos en las necesidades básicas, por ejemplo comer, la gente tiene hambre a intervalos regulares y necesita satisfacer dicho requerimiento que vuelve y vuelve. Alguien con necesidad de poder puede quedar parcialmente satisfecho al lograr una posición media en su empresa, pero probablemente esta necesidad surja nuevamente y el individuo se vea con la motivación para alcanzar una posición aún superior. Es muy común escuchar la siguiente sentencia “con todo el dinero o poder que tiene no puede pretender más”, sin embargo a medida que se van cubriendo necesidades básicas van floreciendo las necesidades superiores (psicológicas). Una persona multimillonaria, no necesariamente tiene cubierta sus necesidades superiores, podría hacer donaciones y distintos tipos de acciones de bien para obtener reconocimiento social y realzar su autoestima.

Los nuevos consumidores

Antes los consumidores se clasificaban según fuera niños, adolescentes o adultos, o según nivel de ingresos, pero la situación ha cambiado: los adultos buscan juegos, los niños y las mujeres quieren tecnología, los hombres eligen crema anti-arrugas. Una investigación de la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), de México, arrojó 11 tipificaciones, entre las que se incluyen:

- **Los tweens:** niños de 8 a 12 años que aspiran a ser adolescentes y disfrutar del ocio sin la vigilancia de los padres.
- **Seniors de Oro:** mayores de 65 años que buscan disfrutar de lo que no pudieron cuando eran jóvenes.
- **Metro sexuales:** hombres que dedican mucho tiempo a cuidar su físico.
- **Retrosexuales:** varones “de los de antes”, pero actualizados, cuidan su imagen sin exagerar.
- **Mujeres Alfa:** damas independientes económicamente, toman principales decisiones y ejercen roles masculinos.
- **Dink** (del inglés double income No kids): parejas sin hijos y doble ingreso que consumen más tecnología y cultura que otras familias.
- **Singles y ONE Parent, OP:** solteros independientes y divorciados con hijos, viven en ciudades grandes y tienen estudios superiores.
- **Bobos (Bourgeois Bohemian):** personas maduras, burguesas y bohemias, con alto poder adquisitivo, consumen productos exclusivos o de lujo, y arte.
- **Geeks o Tekkies:** tecnoadictos, les encanta compartir información sobre tecnología.
- **Adultescents o Kidults:** hombres y mujeres de entre 25 y 45 años que cuidan y miman a su niño interno, consumen productos dirigidos a los adolescentes y dedican sus ratos libres a actividades de aventura y diversión. Este grupo es el gran comprador de iPod, iPhone, Pdas, consolas de videojuegos, estuches para dispositivos MP3, cámaras digitales de muchos mega píxeles y celulares de última generación, entre otras excentricidades.

Generación I

Últimamente, sin buscarlo, me ha llegado mucha información sobre las características de la “generación i”:¹ artículos en revistas, notas en blogs, comentarios en diarios y presentaciones en congresos. Por mi actividad profesional me ha tocado formar parte de la organización de dos congresos nacionales, uno sobre gestión de recursos humanos y el otro sobre temas de tecnología de la información, en ambos eventos hubieron profesionales analizando este fenómeno. Es un tema que requiere la atención de las organizaciones desde diferentes perspectivas, desde la gestión de rrhh, desde el marketing y la comunicación, desde la tecnología, etc. Para este trabajo es pertinente, al menos, presentar este tema ya que en una institución educativa nos tocará interactuar (si no es en el presente, en un futuro muy próximo) con estudiantes, docentes y dirigentes de otras instituciones que provengan de la llamada Generación Y, y vale la pena conocer las generalidades de sus características y los comportamientos esperables.

De las cosas escuchadas y recopiladas, lo que más me llamó la atención fue lo presentado por Alberto Orgueira y Alejandro Prince¹ en el Congreso Nacional de TI “Desafíos y Tendencias Emergentes”, del 26 y 27 de junio de 2008 (Córdoba-Argentina), de lo cual aquí adjunto algunas recopilaciones.

Una generación está unida por recuerdos, lenguajes, hábitos, creencias y lecciones de vida. Existen eventos y circunstancias que marcan a fuego nuestras mentes. El como nos afecta o afectaron se relaciona con la edad que teníamos cuando ocurrieron. Las generaciones siguen patrones históricos observables, lo que nos ofrece una herramienta muy poderosa para predecir tendencias futuras.

Veamos algunos rasgos de generaciones que hoy coexisten:

Nacidos entre 1943 y 1960: **Baby Boomer**

¹ *Elaboración propia y presentaciones de Alberto Orgueira y Alejandro Prince en el Congreso Nacional de TI “Desafíos y Tendencias Emergentes”, del 26 y 27 de junio de 2008 (Córdoba-Argentina)*

Hijos de la explosión demográfica de posguerra. A fines de los 60 iniciaron la “revolución de la conciencia”. Emprendedores pero adversos al riesgo. Profetas y éticos.

Nacidos entre 1961 y 1981: **Generación X**

Prefieren ser agentes libres antes que leales a una corporación. No se asocian a la autoridad moral, sino con la dureza, agallas y el sentido práctico. Impulsan la eficiencia y la individualidad, son arriesgados, pragmáticos “just do it” (solo hazlo).

Nacidos entre 1982 y 2005: **Generación I**

También llamada generación digital, del milenio, why, google. Conocimiento y uso natural de la tecnología digital. Trabajo en equipo y sólido equilibrio entre vida y trabajo. Comunitarios, amigables, confiados, optimistas, lúdicos y festivos.

Algunas características más... Incluso teniendo más de treinta años permanecerán cerca de sus padres. Necesitan feedback constante en sus trabajos, sin embargo demuestran escasa preocupación por la puntualidad y vestimenta en este ámbito. Si reciben metas claras y se les permite trabajar en grupos, se desempeñan de forma sobresaliente. Se ven seducidos por símbolos de pertenencia, grupos, clanes. La televisión les aburre. Sus padres llegaron a ver 24 hs. de televisión semanal, ellos están creciendo en un entorno donde prima la interactividad. Se sienten más a gusto con SMS o MSN que con el teléfono. Quieren escribir sus vivencias, en vez de contarlas oralmente. No se explican las normas y leyes de propiedad intelectual que tuvieron su creación en la era de los bienes físicos (libros, discos), no quieren pagar por copiar canciones, textos, etc. Usan la PC para cosas que tienen que ver con lo social, de ocio y laboral. Fotografían todo y buscan compartir lo que registran. Se muestran más escépticos a la autoridad, examinan cuidadosamente la información y lo observan todo de cerca. Los espacios públicos se vuelven cada vez más fríos e inseguros, ellos encuentran en la red con “iguales” y los espacios virtuales ganan atractivo y vitalidad, allí ganan libertad para gestionar sus interacciones, formar redes y forjar sus propias identidades. Necesitan

saber lo que otros piensan. Se ayudan mucho unos a otros. Necesitan reconocimiento.

A fines de 2006 la ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones) publicó un informe donde afirma que los menores de 18 años le dedican 14 hs. semanales a los medios digitales, 12 hs. a la televisión y solo 2 hs. a diarios y revistas. Indudablemente es un camino sin retorno hacia lo digital. En el mundo hay 1400 millones de usuarios de Internet, 20% de la población total, se espera que para el 2015 se llegará al 50%. En Argentina llegaremos al 50% a finales de 2008 y tenemos 7 millones de equipos (PC's). Además en nuestro país hay 8.9 millones de líneas telefónicas fijas vs. 27,5 millones de celulares en uso.

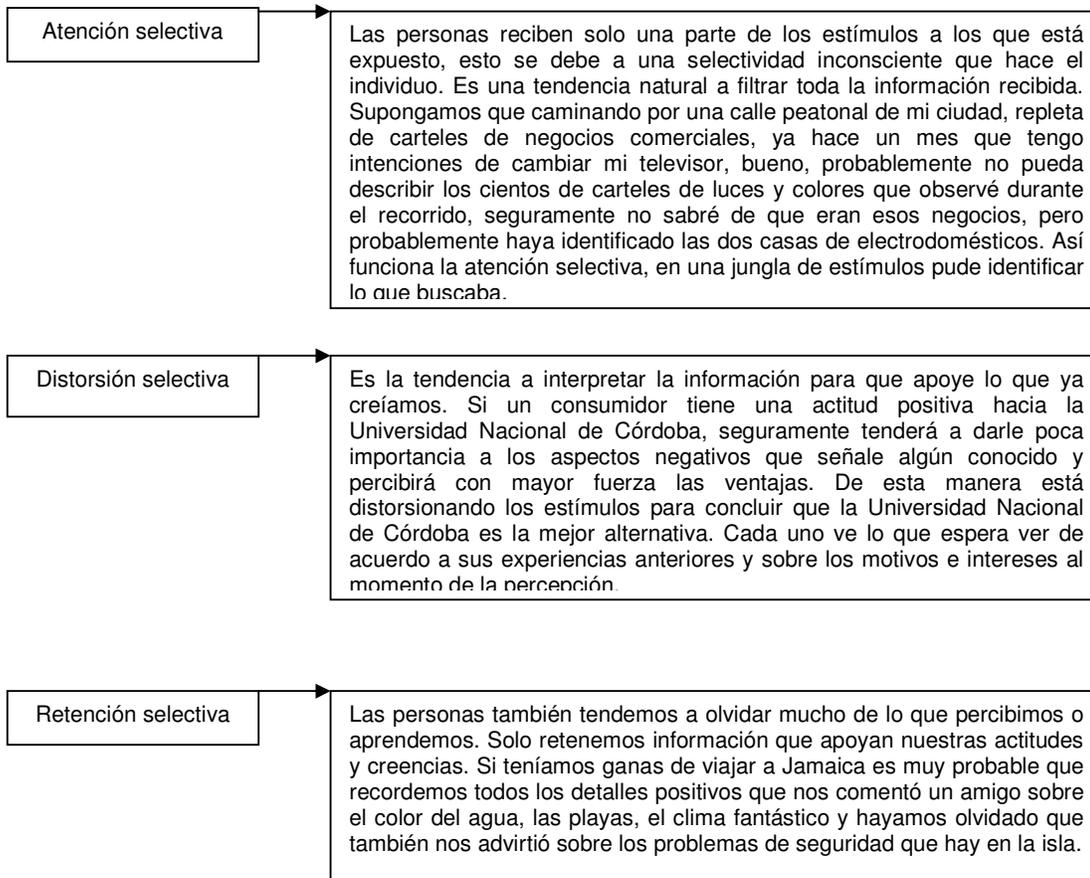
Toda esta información abrumadora, difícil de procesar, pero real, nos debiera hacer reflexionar sobre los paradigmas que se vienen relacionados a la educación y en especial a la educación continua. Tenemos que comenzar a estudiar los formatos de distribución de la información y el conocimiento, los lenguajes a utilizar, los modos de interacción, los momentos de contacto, los espacios de contención. No esperemos a que esta realidad nos invada y nos deje fuera, adelantémonos, observemos otras sociedades, otros países donde ya está sucediendo, adaptémonos, mutemos, mejoremos, esos son los nuevos desafíos.

Percepción

Es otro de los factores psicológicos que afectan las decisiones o el comportamiento del consumidor. Dos personas con iguales motivaciones y en idéntica situación, pueden actuar diferente por percibir dicha situación de distinta manera. La percepción es la forma que vemos el mundo que nos rodea. La forma en que estos dos individuos reconocen, seleccionan, organizan e interpretan lo observado es altamente personal y se basa en las necesidades, valores y expectativas personales, que por supuesto son únicas en cada persona.

La sensibilidad que experimentamos ante los estímulos depende en gran medida del volumen o intensidad del estímulo al que estamos expuestos. De esta manera un ambiente sumamente silencioso no genera sensaciones, de la misma manera una persona acostumbrada a vivir en un ciudad ruidosa probablemente no note de manera especial el sonido de una bocina o del motor de un auto, dichos estímulos ya son comunes para esta persona. Bueno, con los estímulos comerciales sucede lo mismo, diariamente estamos sometidos a miles de anuncios publicitarios (carteles de vía pública, tv, radio, avisos gráficos) y solo si nos ponemos detenidamente a pensar nos damos cuenta de eso. Este mecanismo del organismo para acomodar los niveles de sensibilidad de acuerdo a las condiciones externas, nos permite tener más agudeza cuando la requerimos y nos protege del bombardeo de estímulos. El umbral absoluto es el nivel más bajo al cual una persona puede experimentar una sensación. Supongamos que estamos leyendo el periódico dominical y en cada página hay cuatro avisos del mismo tamaño (todos en blanco y negro), es probable que a la cuarta o quinta página no percibamos “nada” referido a esas publicidades, es decir, el umbral absoluto, a consecuencia de estímulos constantes irá aumentando. Esto sucede a menudo en televisión también con las tandas publicitarias. Es por eso que si tenemos que publicar un aviso anunciando los programas que inician en el próximo semestre en una revista donde todos los anuncios son del mismo tamaño y en color, nos convendría publicar un aviso en blanco y negro en un tamaño diferente, para que salte el umbral absoluto del lector. O si en televisión todos los cortos publicitarios son vertiginosos y acelerados, nos convendría hacer un spot pausado y silencioso (para que se destaque del resto).

Como dijimos, la gente puede tener percepciones distintas ante diferentes estímulos, e incluso puede no recibir nada, esto depende de las siguientes características de la percepción:



Aprendizaje ¹

El aprendizaje es un fenómeno interesante para el análisis de los comportamientos ya que refleja las conductas de los individuos debidas a la experiencia. La experiencia retroalimenta a las personas y proporcionan la base de comportamiento futuro en situaciones similares. Para que un aprendizaje ocurra deben estar presentes los siguientes elementos:

Motivación. Un impulso interno que exige acción se convierte en motivo cuando se dirige hacia un objeto en particular. Como vimos anteriormente los motivos son despertados por las necesidades y metas

¹Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; *Comp. del Consumidor*, Ed. Thomson, México, 2002 KOTLER, Philip; *Dirección de Marketing Décima Edición*; Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2001

de los consumidores. Por ejemplo: hacia un automóvil, unas vacaciones familiares o una cámara fotográfica.

Señales o indicios. Son estímulos que orientan a dichos motivos. Si estamos enfocados en el deseo de una cámara fotográfica digital, una publicidad que anuncie un curso de fotografía digital, un amigo que le muestra su cámara, la opinión de un técnico sobre el tema por televisión, son indicios que pueden influir en la respuesta a los intereses de comprar una cámara digital.

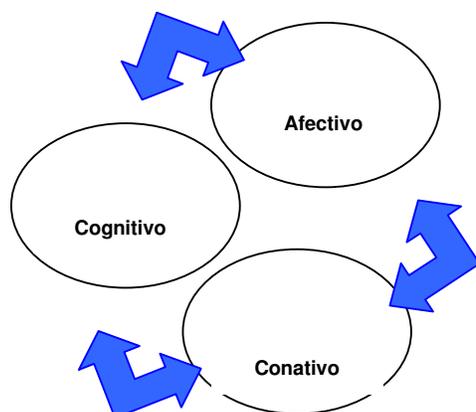
Respuesta. Es la forma en que los individuos reaccionan ante un impulso o señal. El desafío del marketing es competir dentro del mundo de las señales y estímulos hacia los consumidores y lograr que las propias sobresalgan y generen una acción positiva sobre el producto.

Reforzamiento. Si el amigo que viajó a Jamaica tuvo una buena experiencia, su proceso de aprendizaje hará que refuerce la posibilidad que ante unas futuras vacaciones elija nuevamente Jamaica o como mínimo recomiende el destino a sus familiares y amigos.

Actitudes ¹

Al actuar y aprender uno va formando creencias y actitudes hacia productos, servicios, marcas, lugares de venta (shoppings), gente, etc. Cuando damos nuestra opinión sobre determinados productos o servicios estamos revelando nuestra actitud.

¹Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; Comp. del Consumidor, Ed. Thomson, México, 2002 KOTLER, Philip; Dirección de Marketing Décima Edición; Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2001



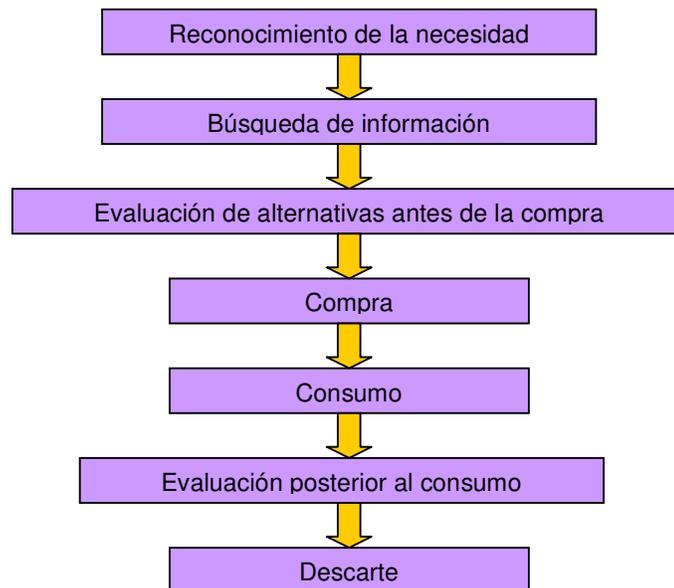
Las actitudes consisten en la combinación de tres componentes. Uno cognitivo, es decir, los conocimientos y percepciones que adquiere una persona mediante la mezcla de experiencias directas sobre el objeto de actitudes (productos, marcas, tiendas, personas, ideas) y la información relacionada. El componente afectivo está formado por las emociones y sentimientos que experimenta un consumidor sobre determinado producto. Por último el aspecto conativo se refiere a la probabilidad o tendencia de que el individuo emprenda una acción (intención de compra).

La formación de actitudes del consumidor se ve influida por la experiencia personal directa y pasada, cuando vamos al supermercado y nos ofrecen muestras gratis de productos o degustaciones de algunos, es para que tengamos la experiencia de consumo y formemos una actitud hacia dicha marca/producto (preferentemente positiva). También formamos actitudes por influencia de familiares y amigos, y por supuesto, las acciones de marketing dirigidas a segmentos puntuales definidos actúan sobre la formación de actitudes ya que el consumidor reconoce que la empresa ha diseñado un producto a su medida.

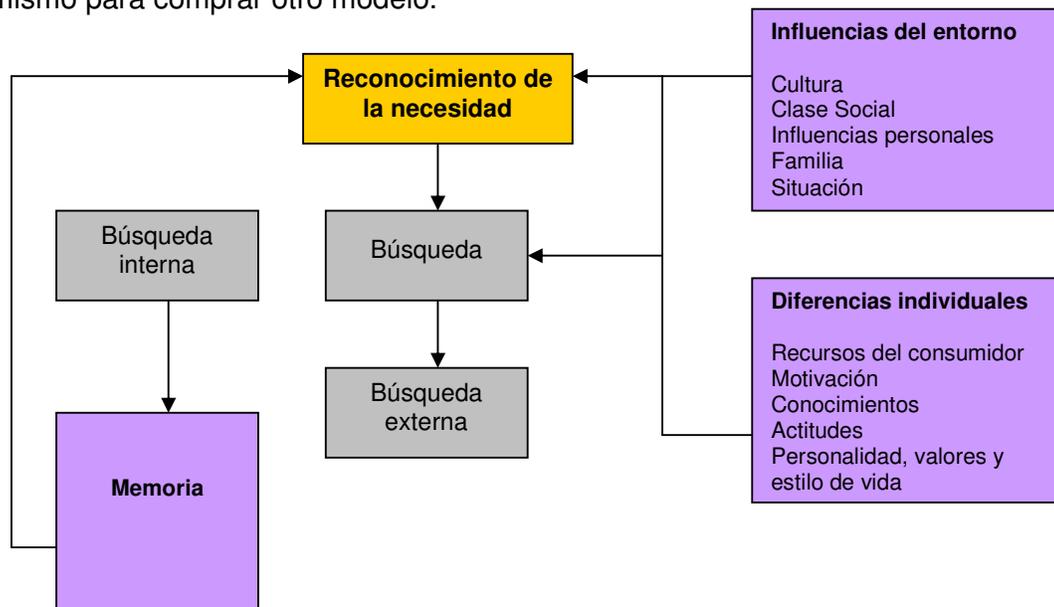
Las etapas ¹

¹ Elaboración propia y BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James; *Comp. del Consumidor*, Ed. Thomson, México, 2002 KOTLER, Philip; *Dirección de Marketing Décima Edición*; Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 200. STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; *Fundamentos de Marketing Decimocuarta Edición*, Ed. McGraw Hill, México, 2007

Nadie adquiere un producto o servicio a menos que tenga un problema, una necesidad o un deseo. El siguiente modelo muestra la forma en que las personas resuelven problemas cotidianos que los hacen comprar y utilizar productos de todo tipo.



Como muestra el cuadro anterior los consumidores pasan por siete etapas principales: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas antes de comprar, compra, consumo, evaluación posterior al consumo, y descarte. La última etapa tiene más relación con los productos y no con los servicios, por ejemplo, cuando compramos un auto 0Km a los 3 o 4 años quizás lo cambiemos, es decir, nos deshagamos (descarte) del mismo para comprar otro modelo.



Lo veamos en un ejemplo. Imaginemos que Juan, quien trabaja en una sucursal de barrio de un reconocido banco, se enfrenta repentinamente a una posibilidad de ascenso. Debido al traslado del gerente de una sucursal céntrica ha quedado una vacante en la gerencia y Juan está dentro de los candidatos a ocupar el puesto. Juan, naturalmente, se siente emocionado y ansioso por la posibilidad, pero sabe que las políticas del banco indican que a este tipo de cargos acceden preferentemente quienes han demostrado preocupación por su formación académica y profesional. Es allí, cuando menos lo pensaba que Juan reconoce una necesidad y comienza el proceso de “compra” de estudios universitarios. Sin esperar mucho, al otro día, Juan ingresa en Internet y en un buscador tipea la palabra “diplomatura”, luego prueba con “formación gerencial” y finalmente con “cursos de conducción y liderazgo”, al mismo tiempo comienza a notar los avisos del diario dominical que anuncian programas, diplomaturas y cursos referidos a los temas de su interés. Simultáneamente comienza a definir cuánta es la inversión económica que está dispuesto a realizar, también consulta a un compañero de trabajo que toma cursos continuamente y a un primo que trabaja en una entidad financiera en Buenos Aires, y les pregunta sobre sus experiencias en cursos.

Luego de una semana de búsquedas, ya conoce bastante de las ofertas que están a su alcance, ha bajado los programas de Internet, tiene una grilla con los horarios y la duración de cada oferta, y consiguió una nómina de los docentes que dictan cada curso. Asimismo ha visitado algunas de las universidades, llevándose una clara percepción de cada una. Ahora Juan compara sus alternativas en base a un conjunto de atributos: prestigio institucional, duración del programa, trayectoria profesional de los docentes, aranceles, metodología áulica, exigencia, entre otros. Ahora está en condiciones de ir definiendo su decisión, sin embargo se toma unos días más, consulta a su jefe y al área de recursos humanos del banco, le comenta a su mujer y recoge su opinión, etc., etc. Está a pocas horas de tomar la decisión final y siente algunos nervios ya que no está habituado a capacitaciones formales de este tipo, es una decisión realmente trascendente. Finalmente se acerca a la universidad elegida y completa la solicitud de inscripción. A los pocos días comienza con la primera clase, observa atentamente los

compañeros que compartirán casi un año de cursado con el, presta atención a los materiales de lectura que incluye el primer módulo, toma nota de los comentarios del instructor y vuelve a su casa sintiendo que está en carrera. Al promediar el curso está en condiciones de sugerir a otros el programa, está realmente conforme con su decisión.

El comienzo de este trabajo identificamos a la educación como un servicio, el es en esencia intangible y por lo tanto más difícil de trabajar que los productos tangibles. Quienes buscan capacitación/educación no se pueden ver a sí mismos con las capacidades que irán adquiriendo, no pueden experimentar, trabajar con un curso antes de frecuentarlo. Tienen que creer, en primer lugar, que la institución que les va a enseñar es capaz de darles una nueva capacidad, y en segundo, que estarán aptos para desarrollar dentro de sí el proceso de aprendizaje que les traerá una mayor valía educacional.

Para disminuir la inseguridad de la decisión, los postulantes a cursos/estudios tienden a buscar signos de calidad y eficacia en el servicio de educar. Esta calidad y eficacia puede ser contrastada a través del espacio físico, de las personas, de los equipamientos, del precio, de la simbología, así como de las opiniones vertidas por las personas que los rodean. De hecho, aún antes de frecuentarse una institución, las informaciones de un amigo serán de una influencia extraordinaria para un potencial candidato. Esta influencia tanto podrá ser positiva como negativa, dependiendo de la experiencia relatada, razón por la cual las instituciones deben procurar administrar eficazmente la relación que tienen con sus clientes. No se puede almacenar la educación para suministrar más tarde, ganando costos de productividad, o efectuar un control de calidad antes de estar ésta disponible para el consumidor. El proceso de educar presupone un conjunto de actividades en las cuales está implícita una interacción entre el productor y el consumidor (Pierre Eiglier escribió un libro que se llama "Servucción"). Su producción y el consumo son por tanto inseparables. Los factores de credibilidad son por ello difíciles de tangibilizar, recorriendo el marketing en la educación la pruebas físicas tales como: visitas a la institución, documentación promocional diversa (videos, sitios web interactivos con tours virtuales, folletería), las publicaciones de trabajos e

investigaciones son una forma de materializar y mostrar la producción de conocimientos de una universidad o institución educativa y el porque no el uniforme de las personas de informes y recepción. La mayor tarea de quien piensa en términos de marketing es administrar las evidencias y los signos para transformar en tangible lo que es por naturaleza inmaterial.

Aunque resulte obvio, es necesario aclarar que no todas las decisiones de compras siguen los mismos pasos. Hay compras repetitivas con baja complejidad que son muy simples y en muchos casos el proceso de decisión es completamente inconsciente. Pensemos en la compra de desodorante o dentífrico en el supermercado, no se Ud. pero yo hace años que compro siempre las mismas marcas y tamaño de embases, a lo sumo cambio el perfume o sabor, la decisión no me lleva más de unos pocos segundos. Si lo llevamos al plano de la educación, no es lo mismo buscar un instituto de Inglés para nuestro hijo de 7 años, que encontrar una escuela de música adecuada para una niña adolescente o para un profesor universitario tomar la decisión de realizar un doctorado en el exterior.

VIII. LAS CARACTERÍSTICAS CLAVE DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA, DESDE LA PERSPECTIVA DEL MERCADO. SEGMENTACIÓN. POSICIONAMIENTO.

En muchos de los temas tratados hasta el momento se ha hecho referencia a la importancia de tener una orientación hacia el cliente. No sería posible que los fundadores o directivos de una institución educativa pensarán las bases estratégicas, la personalidad y la misión de la institución sin tener en cuenta el mercado y los “clientes” que atiende o atenderá.

Si hemos comprendido que parte de la función de una correcta planificación de marketing es explicitar las características de la institución que soñamos, o la que pensamos que es la ideal, es hora de comenzar a unir el rompecabezas. Por un lado nos encontramos con piezas que son de nuestra creación, son ideas que dan forma a una institución que se quiere crear o que ya existe, por otro lado hay piezas que vienen dadas y son las variables que menos controlamos, es decir, los cambios en el entorno, las características de los potenciales “clientes” (alumnos, empresas, organizaciones, donantes, etc.). En general observo que no es un proceso sistemático y estrictamente ordenado. Más bien es un devenir de sucesos que van teniendo lugar en el tiempo y que según la conciencia del “deber” profesionalizar se acomodan para tener coherencia y favorecer el crecimiento cualitativo y/o cuantitativo.

Antes de comenzar a darle forma a los productos, que en el caso del tema que nos convoca serán “servicios educativos”, tenemos que encontrar en el o los mercados en los que interactuamos aquellos segmentos que queremos atender con prioridad. Esto se llama **segmentación**. Como vimos páginas atrás, los mercados están compuestos por individuos u organizaciones que difieren en sus características. Encontrar criterios para agrupar “compradores” según sus necesidades y comportamiento, para ofrecerles a través de acciones de marketing algunos productos/servicios específicos, sería ejercitar la **segmentación de mercado**. Estos criterios se denominan variables de segmentación (geográficas, demográficas, psicográficas, conductuales), esto lo profundizaremos más adelante.

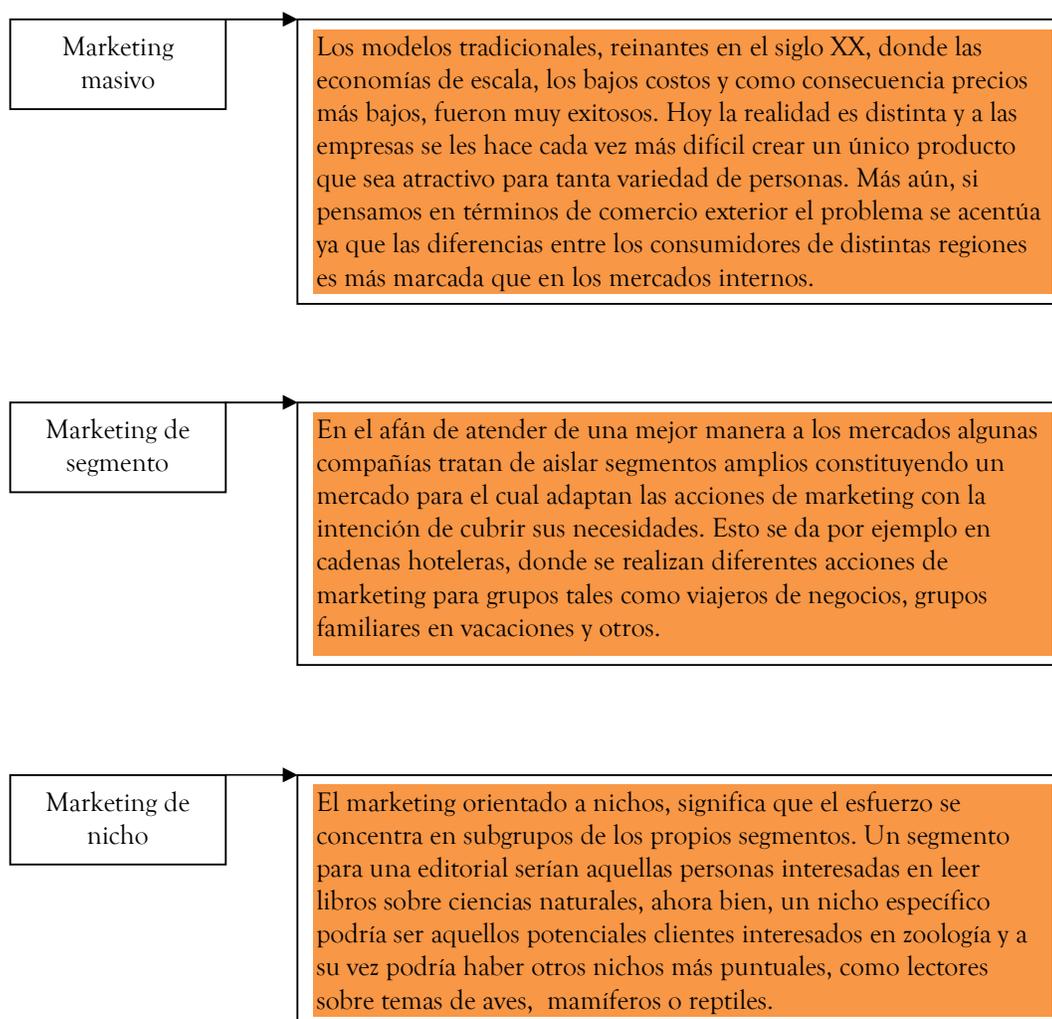
Ud. probablemente se pregunte para que hacer tanto análisis, para qué conocer tanto a los individuos, para qué observar sus formas de comportamiento... no sería más fácil diseñar un servicio educativo, ofrecerlo y que sean ellos (los consumidores) los que se acerquen si es que están atraídos por dichas ofertas. Pues quizás esto implique menos tiempo y recursos inicialmente, pero permitirá “ajustar” la puntería. Lo pensemos en términos de algún ejemplo simple. Imaginemos al Centro de Formación Permanente del Consejo Profesional de Odontólogos organizando un curso de posgrado en “Endodoncia”. Lo esperable, desde la perspectiva de este trabajo, sería que los directivos de la institución mucho antes de pensar en aspectos operativos del programa (duración, horario, precio, lugar, etc.) dedicaran un espacio de tiempo en discutir a quiénes dirigirán el curso. No es lo mismo pensar un programa para profesionales con trayectoria que buscan actualizar sus conocimientos y acceder a las últimas técnicas investigadas en los países más avanzados, que un curso introductorio para graduados recién recibidos que están haciendo sus primeras armas en la especialización. Cuando se hace una elección de este tipo ya es una señal de segmentación. Ahora bien, si ya sabemos que los destinatarios son graduados recientes, probablemente sepamos que son jóvenes y que sus ingresos quizás no sean muy importantes. Nuevamente, la información está ayudando a identificar un “segmento” para luego diseñar el servicio que mejor se adecue a las necesidades de ese grupo, y también corresponderá fijar un precio acorde a lo que ese grupo está dispuesto a pagar, y la comunicación e información sobre el programa deberá ser enviada por las vías de contacto que estos grupos más “consumen”, etc. Si por el contrario se hubiera lanzado una “oferta” sin reparar en estos detalles, quizás la suerte pueda ayudar, pero lo más probable es que finalmente termine resultando atractivo para nadie.

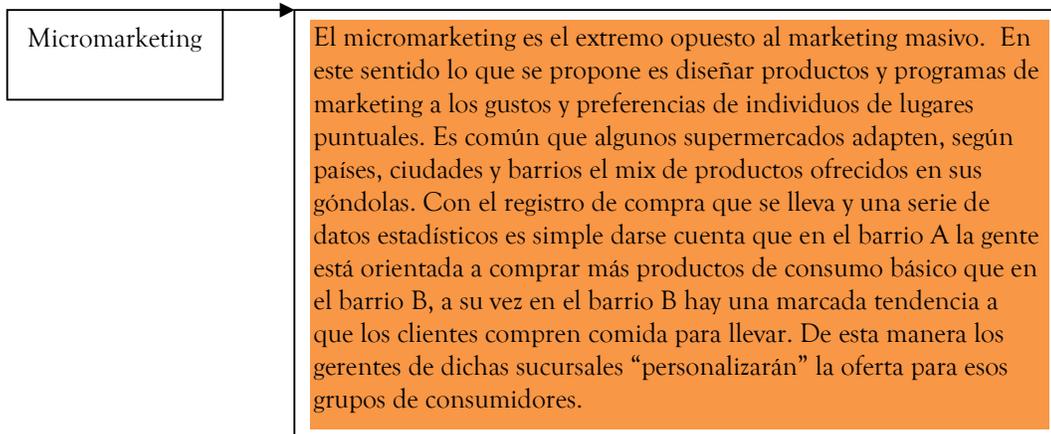
En primer término necesitaremos identificar y comprender que es imposible satisfacer con un producto o servicio puntual las necesidades y deseos de todo un mercado. Partiendo de dicha premisa y habiendo analizado en fascículos anteriores que los consumidores difieren entre sí (por cuestiones culturales, regionales, de personalidad, etc.), podemos decir que a través de la segmentación las empresas dividen los grandes mercados en segmentos más

pequeños donde el público es más homogéneo, para ofrecer productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

La segmentación tiene mucho que ver con la diversidad natural del ser humano. Si todos los habitantes del globo tuviéramos idénticas características no estaríamos abordando este tema en el presente curso. Además el concepto de segmentación respeta la filosofía del marketing, donde el objetivo fundamental es generar un intercambio basado en la necesidad para lograr la satisfacción de las partes. Esta satisfacción se logra de una mejor manera si la empresa proveedora de productos o servicios identifica con la mayor exactitud posible las necesidades y deseos de su público objetivo

En el cuadro siguiente se muestran los niveles de segmentación de mercado:





1

Esto no culmina haciendo un pequeño esfuerzo al pensar en términos de los posibles “alumnos meta”. La segmentación para que sea realmente efectiva debe cubrir algunos requisitos a saber¹:

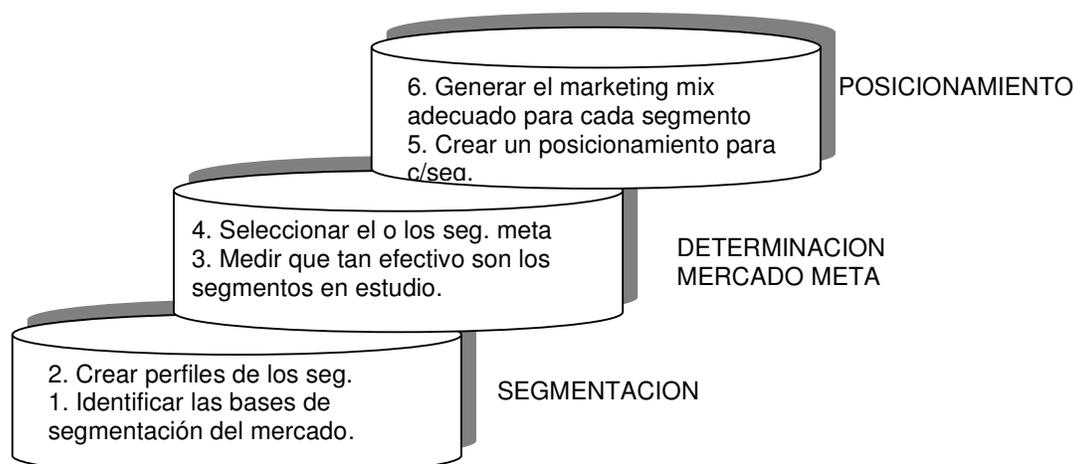
- Lo segmentos deben tener un **tamaño suficiente** para que el área de marketing diseñe un servicios, lo comunique y lo pueda “vender”. Muchas veces, en mi actividad profesional relacionada a la educación continua veo muchas ideas “académicas” geniales transformadas en cursos con contenidos sumamente innovadores y de vanguardia, de docentes que tienen sobrados méritos en su profesión, pero que sin embargo no tienen un grupo lo suficientemente importante de posibles interesados que justifique el riesgo de lanzar la oferta. Es cierto también que en algunos casos, aunque se sepa que un curso no será exitoso por su convocatoria, a la institución le puede interesar “abrir el camino” por otros motivos.
- Un segmento debe ser **identificable** y se debe poder **medir el tamaño**. En el caso de los odontólogos, lo ideal sería contar con una base de datos provista por las diferentes universidades que permitieran definir el tamaño del segmento objetivo e identificarlos claramente.

¹ FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael; *Estrategia de Marketing Tercera Edición*, Ed. Thomson, Mexico, 2006. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; *Marketing Octava Edición*, Ed. Prentice Hall, México, 2001.

- Las organizaciones/empresas deben tener **facilidad de acceso**. De nada serviría que se identifique un sustancioso segmento, pero que luego no se pueda llegar con publicidad, o que no se pueda entregar el servicio porque la ubicación geográfica de los individuos es muy distante.
- La última característica es que el segmento tenga **capacidad de respuesta**. El o los segmentos deben responder a los incentivos de marketing propuestos por la organización, incluso de manera diferente a otros segmentos que no son los segmentos meta.

Los mercados son segmentados utilizando variables llamadas bases de segmentación. A los fines de este trabajo no es necesario un desarrollo detallado de las bases más usuales, simplemente a continuación se presenta un listado de las variables de segmentación más comúnmente utilizadas:

- Geográfica. Obviamente se trata de dividir un mercado en unidades geográficas como naciones, estados, regiones, provincias, municipios, barrios, etc.
- Demográfica. Consiste en dividir el mercado en grupos por sexo, edad, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, religión, raza y nacionalidad.
- Psicográfica. En este caso el criterio utilizado para dividir el mercado es a través de clases sociales, estilo de vida o personalidad.
- Conductual. La división de los compradores se realiza en base a los conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. La ocasión de compra, la frecuencia, los beneficios buscados o la lealtad también pueden ser criterios de subdivisión de un mercado.



Segmentación de mercados empresariales

Como institución educativa, es probable que muchos o por lo menos alguno de las opciones de servicios sean para el mundo de las empresas. En tal caso es sugerible hacer un análisis similar al presentado anteriormente con preguntas como las siguientes:

Demográficas	¿Hacia qué industrias/empresas debemos enfocarnos? ¿Qué tamaño de empresas atenderemos? ¿Qué áreas geográficas podemos o nos interesa atender?
Operativas	¿Nos enfocaremos a usuarios intensivos, medios u ocasionales, o a no usuarios? ¿Además del producto nos enfocaremos a clientes que necesitan mucho servicio y asistencia o poco?
Estrategias de compra	¿Deberíamos enfocarnos a compañías que tengan organizada la función de rrhh (capacitación) de manera centralizada o descentralizada? ¿Quién toma las decisiones en las compañías a las que nos orientamos, finanzas, marketing, investigación o solamente la gerencia de rrhh? ¿A qué nicho de empresas apuntamos, empresas líderes, pequeñas empresas? ¿Podríamos dividir el mercado entre compañías que buscan precio, calidad, servicio?

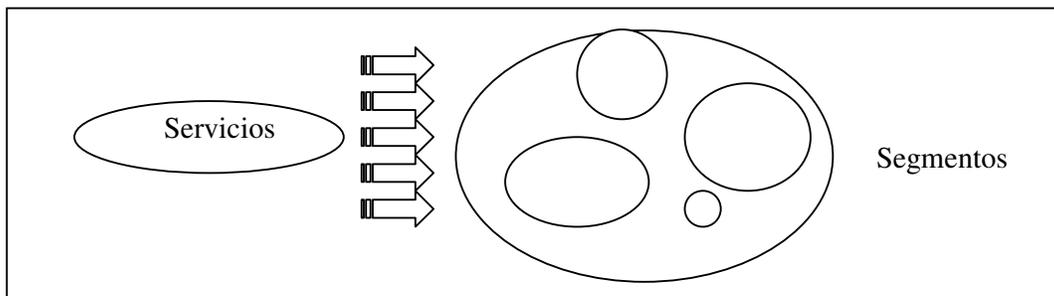
Factores situacionales	¿Nos concentramos en empresas que necesitan entrega inmediata porque no programas sus contrataciones o hacia aquellas más organizadas? ¿Nos enfocaremos en todas la aplicaciones de nuestro producto/servicio o solo algunas? ¿Preferimos tener muchos contratos/proyectos pequeños o pocos muy grandes?
Características personales	¿Los clientes o tomadores de decisiones tienen propensión a tomar decisiones de riesgo o van hacia lo seguro? ¿Nos dedicaremos a proveer a empresas que demuestran lealtad hacia quienes les brindan los servicios?

Selección de segmentos y estrategias de cobertura ¹

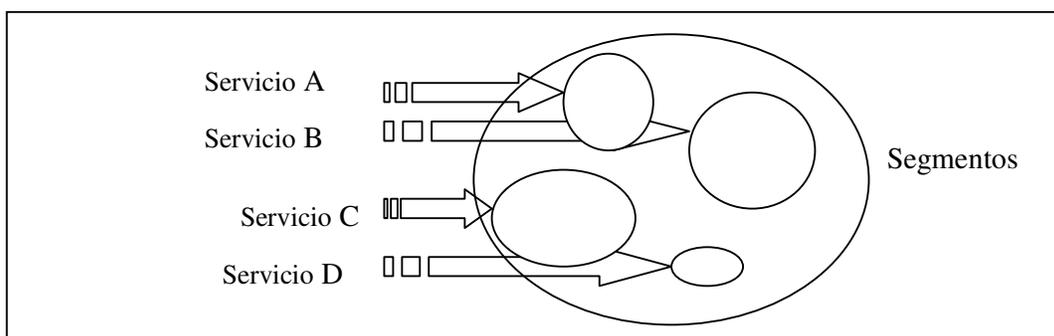
Con los criterios antes analizados, la empresa está en condiciones de seleccionar cuántos y cuáles mercados meta atender. También es necesario definir que estrategia adoptará para la cobertura de dichos mercados: marketing no diferenciado, marketing diferenciado y marketing concentrado.

Marketing no diferenciado es cuando la empresa decide obviar las diferencias entre segmentos y trata de llegar a todo el mercado con una sola oferta. Este tipo de estrategias de marketing masivo tratan de focalizarse en los aspectos que tienen en común los potenciales consumidores y no en sus diferencias. El desafío está en diseñar un producto lo suficientemente atractivo para la mayor cantidad de consumidores de dicho mercado. Como hemos indicado en este fascículo esta estrategia tiene muchas dificultades y justamente ignora las ventajas que hemos desarrollado referidas a la segmentación como vehículo para atender de una mejor manera al público objetivo.

¹ FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael; *Estrategia de Marketing Tercera Edición*, Ed. Thomson, Mexico, 2006. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; *Marketing Octava Edición*, Ed. Prentice Hall, México, 2001. STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; *Fundamentos de Marketing Decimocuarta Edición*, Ed. McGraw Hill, México, 2007.



Marketing diferenciado se utiliza en organizaciones que deciden apuntar a varios segmentos, generando productos y estrategias de marketing para cada uno en particular. La marca deportiva Head, especializada en raquetas de tenis, tiene claramente identificados varios segmentos y a cada uno de ellos le ofrece una raqueta diferente, a precios distintos, a través de publicidades y medios de comunicación alternativos. Así vemos que en la gama de productos hay raquetas para principiantes, para gente grande, para profesionales, para mujeres, para los que buscan potencia, para los que necesitan controlar los golpes y la velocidad, etc. Si lo llevamos a servicios educativos, British School, en la ciudad de Córdoba ofrece cursos de Inglés para quienes quieren preparar un examen internacional, o solo quieren tomar cursos de conversación, hay cursos para adultos, adolescentes o niños, cursos regulares o intensivos, etc.



Marketing concentrado es la estrategia de organizaciones que prefieren tener participaciones grandes en mercados muy pequeños (nichos),

en vez de hacer grandes esfuerzos en grandes segmentos para obtener una baja participación (y además estar sometidos a una gran presión competitiva).

Posicionamiento¹

Una vez que se ha seleccionado el o los segmentos meta del mercado, ahora queda decidir que posición se pretende adquirir frente a los competidores actuales o potenciales. Ese “espacio” que se intenta ocupar o esa palabra que una empresa quiere adueñarse para su identidad, tiene lugar en la mente de los consumidores. Por lo tanto, el posicionamiento, es el lugar que un producto/servicio ocupa en la mente de los consumidores en relación a los productos/servicios de la competencia.

El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos a los que se dirige una determinada opción. Se suele decir “opción” porque puede ser un producto, un servicio, un país, una persona, una marca, una empresa o una ONG.

Para lograr este posicionamiento los clientes actuales y potenciales deben recibir señales sencillas, claras y precisas. Ries y Trout en su libro “Posicionamiento” nos dicen que en comunicación debemos simplificar el mensaje y luego de haberlo hecho, debemos simplificarlo aún más. Ellos mismos aplican sus teorías en sus carreras profesionales, son considerados los “padres” del posicionamiento, porque solo hablan de posicionamiento, sus libros tratan el tema posicionamiento, dan seminarios sobre posicionamiento, son consultores de empresas sobre dicho tema, como consecuencia de estas acciones han logrado generar una imagen y una posición en el ambiente académico y empresarial donde POSICIONAMIENTO=RIES&TROUT, aunque profesional y académicamente tienen suficiente autoridad para exponer y/o asesorar en muchos otros temas. Eso es lo que hay que lograr en la organización educativa donde estemos trabajando, debemos optar por una

¹ AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich; *Brand Leadership*, Ed. The Free Press, US, 200. RIES, Al; *Enfoque – El único futuro de su empresa*; Ed. McGraw Hill, México, 1996. RIES, Al; TROUT Jack; *Posicionamiento*; Ed. McGraw Hill, México, 1989.

idea, un concepto, una variable y “machacar” hasta adueñarnos de esa “posición”.

Los consumidores la mayoría de las veces no analizan las características técnicas de un producto, ni hacen un estudio objetivo de los beneficios de una opción sobre otra. La generalidad es que los consumidores estamos influenciados por infinidad de variables (del entorno, personales, etc.) que nos movilizan hacia un decisión. Es aquí donde el posicionamiento juega un rol importantísimo. Debido a la sobrecarga de información y mensajes que recibimos, los individuos tendemos a simplificar el proceso de decisión de compra organizando en nuestra mente categorías de productos, marcas, empresas y demás. Si nuestra empresa no emprendiera ninguna acción estratégica para posicionar el producto, el consumidor lo hará de todas formas, es por ello que las empresas deben plantear un objetivo de posicionamiento y ejecutar políticas tendientes a ese logro.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Algunas recetas que Ries&Trout ofrecen para lograr lo antes mencionado:

Simplificar al máximo el mensaje. “Pepsi, la nueva generación”, “Carrefour, los precios más bajos”, “Volvo, seguridad”. En pocas palabras nos dicen mucho, han creado su espacio en nuestra mente. Muchas veces caemos en el error de describir nuestro producto o servicio y pretender que los clientes retengan todos los atributos. Esto es “imposible”, y en educación aún más imposible, ya que las variables importantes son muchas, tenemos que elegir uno, a lo sumo dos variables en las que nos destaquemos o bien optar por algún concepto muy valorado por nuestro mercado meta. Si nos fijamos Pepsi, no nos dice que quita la sed, que es fresca y burbujeante, que la conseguimos en todos los kioscos, etc., etc., solo nos dice que ha sido pensada para la “nueva generación”, entonces, naturalmente la gente ubica a Pepsi en ese casillero mental que connota: modernidad, gente joven, diversión, y pasión.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es **ser el primero en llegar**. ¿Quién piso por primera vez América? Todos responderán, Cristóbal Colón. ¿Quién lo hizo por segunda vez? Seguramente no es tan fácil encontrar respuestas rápidas, bueno, es una cuestión de posicionamiento. El que llega primero tiene más posibilidades de ser el líder, corre con muchas ventajas.

Es importante **analizar la posición de la competencia**. Muchas veces es conveniente pensar en un posicionamiento opuesto. Coca-Cola es la bebida tradicional, entonces Pepsi será la de la nueva generación (next generation). No tratemos de pelear por un lugar que ya está ocupado. Si en nuestra ciudad hay una universidad de un siglo, con mucha trayectoria y logros, y nosotros trabajamos en otra universidad, deberíamos intentar resaltar la capacidad de innovación, los aspectos tecnológicos o alguna otra variable diferente a las ya utilizadas. Con esto no estamos diciendo que una estrategia es buena sobre la otra, son simplemente elecciones (estratégicas) para lograr una ubicación preferencial en la mente del público meta.

Si no somos el líder debemos buscar uno o varios nichos. Sería infructífero luchar contra una posición sólida.

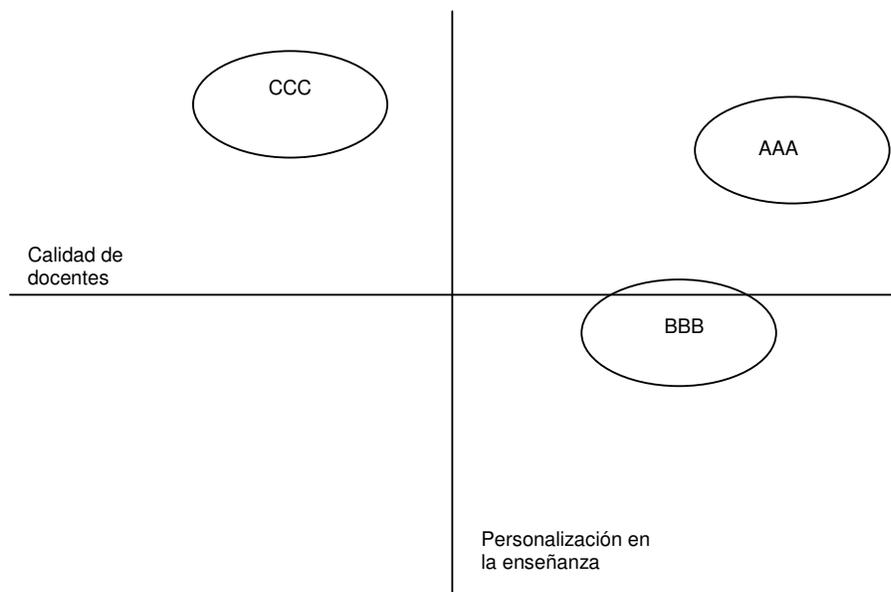
La publicidad juega un rol primordial en la tarea de posicionar un producto. El objetivo debe ser elevar las expectativas, crear ilusiones. Si logramos esto luego los consumidores ven lo que esperan ver, saborean lo que esperan saborear, oyen lo que esperan oír, en definitiva perciben lo que esperan percibir. Para lograrlo debemos seguir una premisa sumamente efectiva, el antídoto para el problema de una sociedad de consumo ultracomunicada es el mensaje ultrasimplificado. Como se expresó antes, si una institución educativa, tomó la opción estratégica de posicionarse a través del valor de la “innovación”, entonces los mensajes publicitarios deben girar alrededor de la “innovación”, las notas de prensa deberán mencionar proyectos innovadores, la folletería debería mostrar investigaciones exitosas que deriven en desarrollos innovadores, etc.

Mapa de posicionamiento

Cómo gran parte de los conceptos vertidos en este trabajo, el posicionamiento no se trata de una cuestión matemática o un fenómeno que pueda ser descrito sin que la subjetividad entre en juego. Por lo tanto, para facilitar la comprensión, quizás sea de utilidad simplificar la idea y expresarla con recursos gráficos bidimensionales. Un mapa de posicionamiento consiste en contrastar, por ejemplo, dos variables de relevancia para los clientes de los servicios educativos.

El mapa de posicionamiento es una herramienta que ayuda a visualizar la posición de un producto/servicio en comparación a los competidores, en función de variables determinantes.

Por ejemplo, a la hora de elegir un curso de especialización en derecho los potenciales alumnos analizan algunas variables, como vemos en el gráfico, el Instituto de Posgrados de la Universidad AAA está mejor posicionadas que el Centro de Educación Continua de la Universidad BBB, tanto en la variable calidad de docentes, como en la personalización de la enseñanza. La Universidad CCC se encuentra en una buena posición ante el público que valora la personalización, pero en una posición muy desventajosa frente a la variable calidad de docentes. Es muy difícil graficarlo, pero lo ideal es pensar en una imagen tridimensional donde se puedan visualizar más de dos variables, en el caso que estábamos imaginando podríamos agregar el prestigio institucional, el diseño del programa, el precio, la salida laboral del título/certificación, los horarios, la ubicación de las sedes, etc.



IX. DISEÑO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

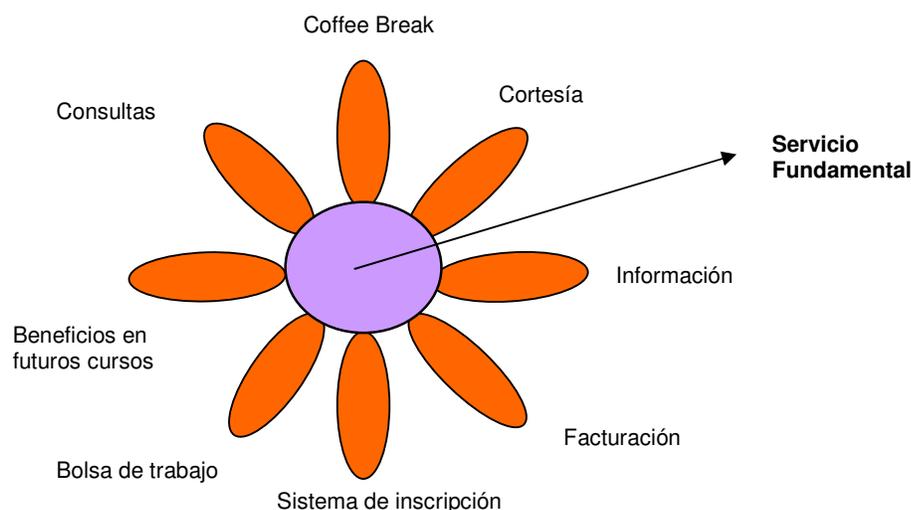
Cuando en marketing normalmente se habla del “producto” significa el elemento que la empresa va a utilizar para cumplir con su misión y objetivos en los mercados donde actuará. Por lo general una compañía busca que la comercialización del producto le provea estabilidad, crecimiento, utilidades y rendimiento sobre las inversiones realizadas para tales fines.

Algunas veces, cuando de educación se trata, se piensa que el proceso de “marketing” comienza cuando ya ha sido diseñado el programa, es decir el “producto/servicio” (seminario, curso, diplomatura, posgrado, etc.). Por el contrario, cómo hemos visto en las páginas anteriores, lo primero es el planeamiento estratégico de marketing, para luego dar lugar a aspectos más operativos de esta disciplina como lo son el diseño del producto, luego su cotización y fijación de precio, la comunicación y entrega (o distribución).

Cuando se realiza el análisis de la variable Producto en una estrategia de marketing, en esta obra “el Servicio”, de alguna u otra forma se deben definir dos estratos, uno correspondiente al servicio fundamental y otro referido a los servicios suplementarios. Para lograr una clara identificación de los mismos es conveniente seguir el siguiente proceso:

- Determinar qué acciones y reacciones esperan los clientes que proporcione la empresa.
- Agrupar estas actividades en elementos de servicios fundamentales y suplementarios.
- Evaluar qué tan bien se está desempeñando la organización en cada uno de ellos.
- Rediseñar los paquetes de servicios con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes en lo concerniente al desempeño y al valor, dentro de las restricciones de un precio que le permitan a la institución generar superávit razonables.

Un concepto actual es el de producto/servicio multiatributo¹:



1

En el modelo de la **Flor** los servicios suplementarios se complementan unos con otros. Un servicio mal diseñado o con un mal desempeño es como una flor sin pétalos, o con pétalos marchitos y pálidos. Incluso en los casos que el centro es perfecto, la impresión general de la flor no es de ninguna manera atractiva.

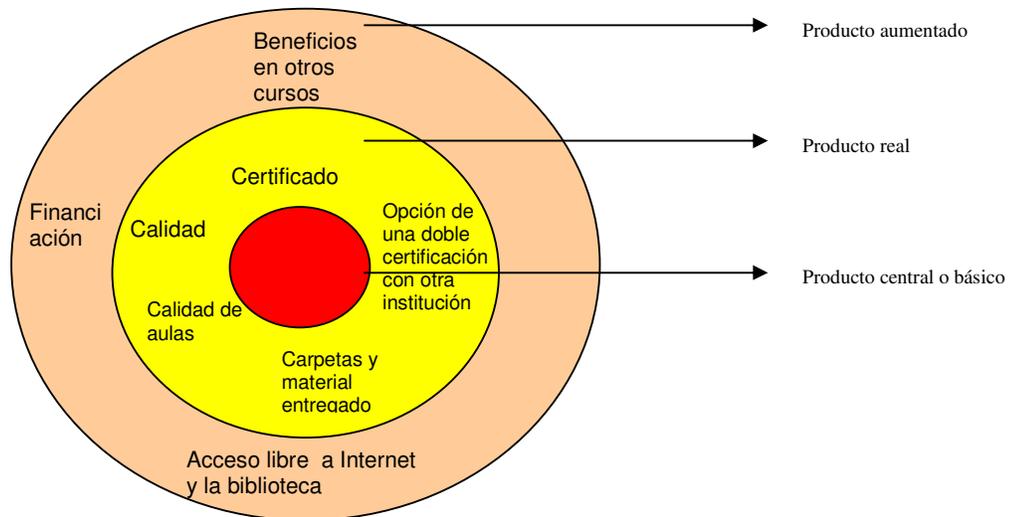
Este análisis permite concretar la diferenciación deseada y facilitar la construcción del valor. Luego, el gran objetivo será mantener ese valor con la calidad.

“construir y mantener calidad; donde la calidad es determinada por el comprador /consumidor”

Otro enfoque similar es el tradicionalmente utilizado por Philip Kotler, quien nos habla de que el producto/servicio tiene tres niveles, uno básico (equivale al centro de la flor), es lo que finalmente está adquiriendo el comprador; luego el nivel de producto real (calidad, funciones, diseño, marca y presentación) y finalmente el producto aumentado que ofrece atributos y características adicionales al consumidor (alternativas de financiación,

¹ Modelo Chirstofer Lovelok Mercadotecnia de Servicios Tercera Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997.

newsletter informativos, contacto con empresas, etc.). Lo veamos con un ejemplo del mundo de la capacitación continua:



1

En el diseño de servicios podría simplificarse en dos categorías:

Servicios Elementales –de Base–

Constituye la razón principal por la que un cliente se acerca a la empresa/institución, es el satisfactor de la necesidad. Un cliente ingresa a una estación de servicio para cargar combustible en su coche, va a un restaurante para comer, a un hotel para dormir, etc.

Servicios Periféricos

Es un servicio de menor importancia, complementa al servicio base y en muchos casos resultan necesarios para lograr una total satisfacción del cliente. Cuando viajamos en avión el almuerzo o desayuno que nos sirven es un servicio periférico, al igual que la comida en un hospital, de todas formas muchas veces los clientes analizan estos detalles y comparan integralmente la forma en que es ofrecido el servicio por cada competidor.

¹ Elaboración propia en base a varios autores.

El nuevo escenario nos posiciona ante un cliente global, cada vez más informado, sofisticado, cauteloso y consciente del valor. Esto hace que una vez más el centro de las estrategias de marketing sea el “cliente”, con el agregado de que las aptitudes y habilidades que distinguen a nuestra institución del resto, son la fuente de una ventaja competitiva única y sostenible.

La segmentación del mercado, la determinación de grupos “objetivo” y el posicionamiento son requisitos esenciales para una planificación estratégica eficaz. Incluso, en el nuevo concepto de marketing se agudiza aún más el enfoque agregándole la idea de la **propuesta de valor**. Es la manifestación donde se combina las aptitudes esenciales propias de la empresa con las necesidades y preferencias de un conjunto cuidadosamente definido de clientes potenciales. La clave es la entrega de un valor superior y esto se logra concentrando los esfuerzos de la empresa y sus empleados en aquellas cosas que saben hacer mejor.

Venta vs. Relación

En el antiguo concepto de marketing, el objetivo era hacer una venta. La consigna actual es desarrollar una relación con el cliente, dentro de la cual la venta es solo el comienzo. El cliente es un bien estratégico a largo plazo. Es por esta razón que debemos tener muy presente la idea de “lealtad de cliente”, que no es más que una calle de doble mano, donde los clientes son leales a las empresas que satisfacen sus necesidades y preferencias con un conjunto completo de productos y servicios relacionados, mientras las empresas demuestran su lealtad conociendo mejor al cliente y respondiendo con mejores ofertas de productos/servicios. En esto tiene mucho que ver el diseño del producto, el cual debe adaptarse permanentemente a los nuevos requerimientos de los usuarios.

El propósito del Marketing es hacer que la venta sea superflua. Conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio le encaje y se venda por sí mismo. Peter Drucker

Diseño de servicio: estandarización vs. adaptación

Una de las preguntas más importantes cuando analizamos el diseño de los servicios es si el enfoque del servicios actual (exitoso) tendrá el mismo éxito en otros segmentos/mercados. Es decir, se debe tomar una decisión de qué estrategia seguir: estandarización o adaptación. La estandarización significa ofrecer un producto/servicio común en un ámbito regional. La adaptación, lógicamente, se refiere a la adecuación del producto haciendo los cambios apropiados para satisfacer las necesidades y expectativas propias de cada segmento. Es muy importante este punto cuando pensamos en exportar servicios educativos a otras provincias o países, donde algunas diferencias culturales, que a priori pasan inadvertidas, pueden ser críticas para el éxito o fracaso de la propuesta.

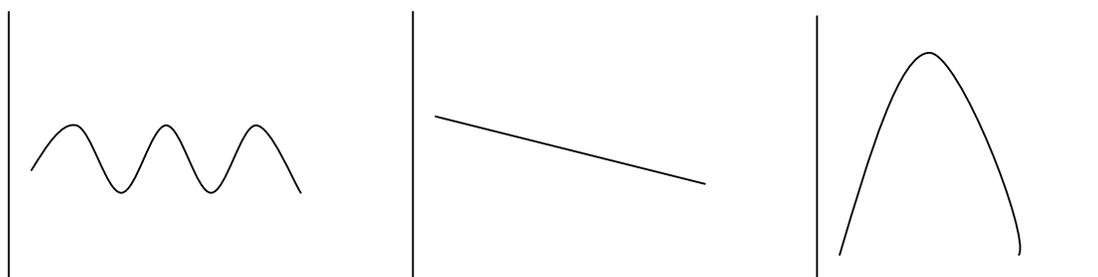
En este análisis hay una escala de grises importante. Me refiero a que una compañía podría intentar posicionar una marca en forma global logrando economías de escala en la producción de comerciales, logotipos, folletería, etc., pero sin embargo modificar los atributos físicos del producto dependiendo el mercado objetivo. O la opción inversa, modificando los atributos “intangibles” y manteniendo la escala y reducción de costos en la estandarización de la producción física. Coca-Cola mantiene los atributos físicos del producto, pero varía el enfoque de comunicación de acuerdo a la cultura, en Argentina utiliza imágenes de fútbol y otros deportes populares y lo relaciona con la pasión que despierta Coca-Cola, pero en India utiliza la misma estrategia pero con el críquet, deporte masivo en aquellas tierras. En algunos casos la adaptación regional solo pasa por aspectos que no modifican el producto/servicio esencial ni mucho menos su calidad. Hay universidades que ofrecen MBA (Master in Business Administration) en diferentes países con alianzas interinstitucionales, manteniendo el 80% de la curricula en todas las locaciones y dejando un margen del 20% para adecuar asignaturas a las problemáticas más representativas de los destinatarios locales.

La estandarización brinda a la institución consistencia, buscada para establecer una imagen común del producto a nivel global. También en cierto,

que mas allá de estas ventajas de la estandarización debemos tener muy presentes los aspectos que entran en juego en el sector educativo, donde la continua evolución de la información y el conocimiento hace que los programas (dependiendo la disciplina) queden obsoletos o deban renovarse permanentemente, condicionando la posibilidad de aspirar a una estandarización extrema. En estos casos la estandarización podría pensarse desde la perspectiva de los procesos de soporte.

Ciclo de vida

Cuando pensamos en la creación de nuevos cursos, o estamos analizando el relanzamiento de programas editados en alguna oportunidad es conveniente tener en cuenta que tipo de ciclo de vida y en qué etapa del mismo está transitando o tendrá a futuro el servicio en cuestión.



En los gráficos anteriores vemos tres comportamientos diferentes. El primero muestra un parámetro cíclico, en muchas actividades hay picos de demanda, luego valles, para luego recuperarse. En otro tipo de programas puede existir una demanda inicial elevada e ir decayendo con el tiempo, los motivos pueden ser que el público destinatario de dicha propuesta se va agotando o el curso pierde interés, se reemplaza la tecnología objeto de estudio o innumerables otras posibles causas. En el último gráfico se representa un tipo de actividad con una adhesión explosiva y un declive igualmente drástico, este comportamiento podría observarse ante una regulación que exija a determinados trabajadores una capacitación específica, lo cual traccionaría demanda rápidamente hacia ciertos cursos y una vez

cubierto este requisito el interés se perdería por completo. Es necesario identificar de acuerdo a la región, público destinatario, temática, etc. el comportamiento que tendrá el servicio en cuestión, de esta manera se podrán planificar acciones promocionales, de retención, de modificación y actualización de la curricula, incorporación de alianzas institucionales, etc. dependiendo la etapa en el ciclo de vida y la duración esperada cada ciclo.

X. PRODUCCION Y ENTREGA DE SERVICIOS. ¹

Si bien durante este trabajo hemos considerado a productos y servicios como una sola cosa enmarcada en características similares desde el punto de vista del marketing, en esta sección me parece apropiado hacer un apartado para adentrarnos en el mundo de los servicios y analizar sus peculiaridades. A diferencia de los productos que son reconocidos como objetos o bienes tangibles, los servicios tienen características distintivas:

- ⇒ Naturaleza intangible. Si compramos un alfajor (producto) tenemos un bien, un objeto, una cosa. Si nos matriculamos en curso e-learning, con suerte recibiremos una factura y una contraseña (password), lo esencial del servicio es intangible, es decir, “el aprendizaje que se logre, la asistencia tutorial que se recibe, el contacto con compañeros virtuales, etc.”.
- ⇒ Participación de los clientes en el proceso de producción. Una mujer que se inscribe en un curso de Fracés es protagonista indispensable para que se realice el servicio.
- ⇒ Las personas como parte del “producto”. Muchas veces las personas se transforman en una parte muy importante del servicio. Aunque el servicio esencial sea el mismo, generalmente preferimos ir a un centro educativo donde las personas que atienden sean atentos, los docentes considerados y comprometidos y el personal administrativo eficiente en sus tareas.
- ⇒ Dificultades para mantener los estándares del control de calidad. Los servicios se consumen a medida que se producen. Por esta razón es difícil ocultar los errores y los defectos. Es muy difícil lograr la uniformidad en el servicio.

¹ EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric; *Servucción – El Marketing de Servicios*; Ed. McGraw Hill, España, 1989

- ⇒ Ausencia de inventarios. Un servicio es una acción o un desempeño, por lo tanto no se puede almacenar. Si tenemos varias aulas de un establecimiento educativo preparadas con todas las comodidades, no significa que tengamos servicios acumulados, esto solo representa la potencialidad de brindar el servicio educativo.

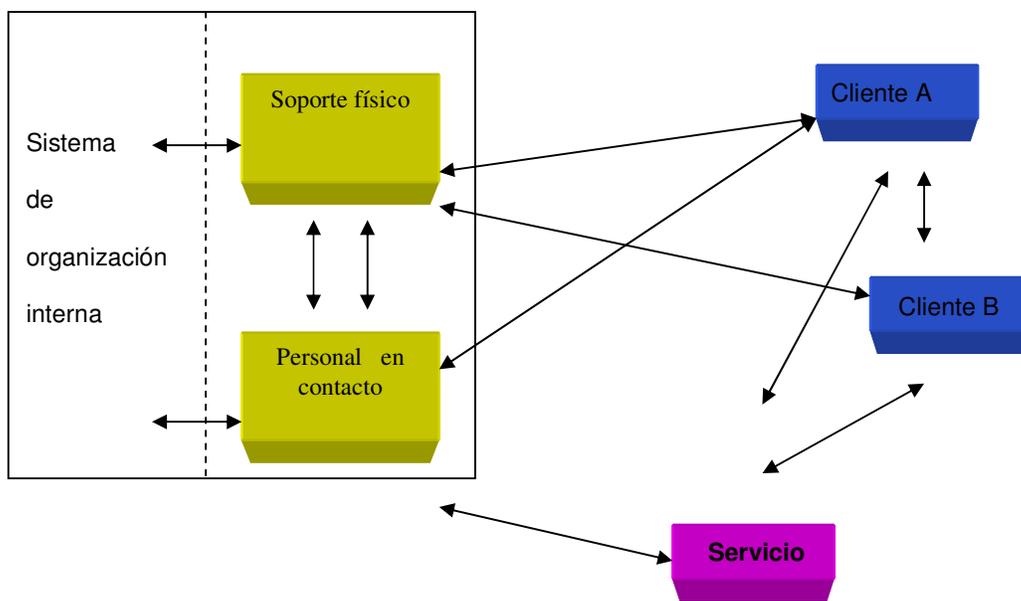
- ⇒ Importancia del factor tiempo. Los servicios son brindados en su mayoría en tiempo real (hospitales, viajes aéreos, escuelas, etc.), hay límites en cuanto al tiempo que los clientes están dispuestos a esperar.

Un sistema

Para analizar la naturaleza de los servicios podríamos comenzar afirmando que se trata de un sistema donde el funcionamiento queda enmarcado por las siguientes características:

- Posee elementos identificables
- Los elementos están unidos entre sí.
- El sistema tiene una finalidad, un objetivo.
- El sistema tiende a un estado de equilibrio.
- Cambios en los elementos del sistema conllevan a cambios (no siempre directos) en el resultado.

Cuando un amigo le pide a otro que lo lleve en su moto hasta su casa, está requiriendo un servicio, donde interactúan varios elementos con una finalidad determinada. Desde este ejemplo tan simple hasta grandes organizaciones dedicadas a la venta de servicios tienen la vivencia del proceso de producción, el cual es llamado servucción por los autores Eiglier y Langeard. Así como en el proceso productivo de un producto tangible encontramos maquinarias, mano de obra, materias primas, el producto, los canales de distribución, etc., en el proceso de servucción podemos identificar los siguientes elementos:



Lo veamos con ejemplos:

El cliente. Es el consumidor implicado en la fabricación del servicio. Si hablamos de una academia de Inglés, el cliente es un elemento primordial y su accionar es indispensable, sin este el servicio no puede existir. Si esta academia no tiene alumnos en un curso, no habrá servicio; simplemente hay capacidades disponibles, potencialidades de servicio.

El soporte físico. Es el soporte material que se necesita para la producción del servicio. Generalmente se dividen en dos categorías:

- Instrumentos necesarios para el servicio: pizarrón, tizas, cuadernos, libros de Inglés, las sillas, el mostrador de recepción. Son todos los elementos puestos a disposición del cliente y/o del personal de contacto.
- El entorno: la localización del edificio, el decorado, la disposición de las aulas y los baños, o bien un aula virtual en Internet si se tratara de educación a distancia.

El personal en contacto. En una academia de Inglés constituyen el personal en contacto, la recepcionista, la persona que toma asistencia, los profesores, la directora, etc. Son todas las personas contratadas por la

empresa/institución cuyo trabajo requiera estar en contacto directo con el cliente.

El servicio. Es el resultante de la interacción de los tres elementos básicos del esquema de servucción: el cliente, el personal en contacto y el soporte físico. Es el hecho de estar recibiendo una clase de Inglés, es el beneficio que satisface la necesidad del cliente.

El sistema de organización interna. La parte no visible para el cliente de una empresa de servicio es su administración, los objetivos que persigue dicha empresa, las operaciones que efectúa, su área de finanzas o de personal, el mantenimiento del edificio y la limpieza, etc. Esta variable tiene una directa relación sobre las variables “personal en contacto” y “soporte físico”.

Los demás clientes. Generalmente los clientes están sometidos al mismo servicio, pero es raro que lo hagan sin tener contacto entre sí. Cuando estudiamos Inglés tenemos compañeros, si vamos al banco vemos a otros clientes utilizando los servicios, si nos hospedamos en un hotel compartimos el restaurante con otros clientes y así podríamos enumerar muchos ejemplos. Lo importante de esto es tener en cuenta que estas relaciones que se dan entre clientes pueden influir en la calidad del servicio prestado y recibido, y la satisfacción obtenida.

Algunos aspectos a tener en cuenta

Las instituciones educativas deben tener varios aspectos en cuenta a la hora de analizar su negocio desde la perspectiva de la producción del servicio.

1. En primer lugar, como se hace con un sistema productivo en una fábrica, debemos asumir la servucción como un sistema donde el objetivo es la satisfacción de las expectativas del cliente y la facilitación de su rol dentro del proceso. Teniendo en claro esto, debemos encarar el proceso con mucho rigor, definiendo el “producto/servicio” y sus características, tipo de clientes que se pretende atender, el tipo de personal en contacto (qué edad, sexo,

cualificación, presencia, etc.) y el soporte físico (localización, decorado, mobiliario, etc.).

2. En segundo lugar debemos tener en claro la diferencia entre la “oferta” y el “soporte de la oferta”. Que un centro educativo haya incorporado cursos a distancia no quiere decir que haya cambiado el servicio, simplemente incorporó un nuevo soporte físico, nueva localización y un nuevo rol para el cliente, lo que cambia es el proceso de entrega del servicio, el proceso para llegar al objetivo deseado, satisfacer la necesidad del cliente, en este caso: “adquirir determinadas competencias u aprendizajes”. Que un viajero pueda comprar su ticket de avión a través de Internet no significa que haya cambiado el servicio de una aerolínea, tan solo se incorporó al proceso de producción del servicio una herramienta tecnológica innovadora para llegar al mismo objetivo, de una manera más eficiente.

3. Las pequeñas y medianas instituciones dedicadas a la educación o bien que tengan un área educativa, deben prestar una especial atención a la calidad ya que los clientes cada vez son más especializado y van adquiriendo experiencias consumiendo servicios de competidores (incluso de otros países). Debemos ser conscientes que la calidad es un concepto relativo y solo puede definirse en base la comparación donde el patrón se construye a partir de las expectativas del cliente. Además el cliente evalúa la calidad de cada elemento del servicio, intrínsecamente (mantenimiento, limpieza, modernidad, sofisticación, etc.) y como interactúan coherentemente hacia la satisfacción de las expectativas.

El personal en contacto

Definir al personal de contacto es tomar las decisiones referidas a los empleados que estarán en contactos con los clientes, su cantidad, sus diversos perfiles, definir las tareas, de que manera estarán presentados (uniformes), etc. Las instituciones que aspiren a un posicionamiento competitivo de su servicio deberán comprender que el personal en contacto constituye un elemento que

ocupa un lugar crítico desde el punto de vista del marketing. Personifica la empresa ante los ojos críticos del cliente. Una empresa es algo abstracto, y un servicio es también bastante abstracto. Las únicas cosas tangibles para el cliente son el soporte físico y el personal.

En relación al personal en contacto su situación es parecida a la de un vendedor técnico de la clásica empresa industrial, pero sin embargo existe una gran diferencia ya que se encuentra en un ambiente controlado por la propia institución.

El personal en contacto esta fundamentalmente allí por dos razones: servir al cliente y defender los intereses de la institución. Asimismo deberá defender los intereses monetarios, respetar las normas impuestas y controlar que no se deteriore el soporte físico. A su vez debe pregonar por defender los intereses del cliente y atender las exigencias del mismo. Como podemos observar el personal en contacto es la interfaz que actúa de filtro entre los intereses del oferente (empresa en la cual trabaja) y el demandante (cliente). Son muchos los estudios que se han hecho en el mundo referidos al personal en contacto de diversos servicios, la mayoría de ellos muestran como resultado comportamientos de este tipo:

- Burocráticos: en la cual se protegen físicamente del cliente, alzando barreras de todo tipo, siempre con excelentes pretextos. Así es como se ven florecer mostradores muy altos, rematados con carteles, plantas, etc.
- Reglamentarios: se basan en aferrarse a las normas dispuestas por la empresa y no permitir nada fuera de ellas.
- Laxistas: todo lo opuesto a la anterior, aquí se accede a todas las demandas del cliente.

El objetivo del “management” de un servicio es llegar a un equilibrio, logrando capacitar al grupo humano de contacto, para que dentro de las normas de procedimiento establecidas, actúen con criterio.

Dentro de las funciones, una es netamente operacional y se refiere a la descripción de la tarea por parte de la institución, la otra es relacional y tiene que ver con la interacción con el cliente. En esta última hay tres aspectos a tener en cuenta en el momento de la atención de un cliente que es lo visible, lo que puede ver con sus propios ojos el cliente, ejemplo la limpieza, orden y el buen estado del soporte físico. Lo gestual que es ante todo el estar inmediatamente disponible para atender al cliente, y lo verbal que tiene que ver con la forma de expresión, precisión y nitidez con que se presenta ante el cliente.

En resumen, la gestión del personal en contacto plantea tres conjuntos de dificultades:

1. La posición determinante que ocupa de cara al cliente, es la imagen de la empresa.
2. La situación que ocupa hace que este partido entre los intereses divergentes de la empresa y de su cliente.
3. El papel doble que debe desempeñar, ser operacional y relacional a la vez.

Para lograr simplificar el trabajo del personal en contacto se debe girar en dos ideas básicas, la definición y el aprendizaje de las funciones antes de que tenga el primer contacto con un cliente.

El soporte físico

Como hemos mencionado anteriormente el soporte físico es uno de los elementos fundamentales en el proceso de prestación de los servicios, es por ello que una institución que brinda servicios educativos necesita el asesoramiento de profesionales especialistas en el tratamiento de los espacios, la estética y la funcionalidad (Arquitectos, Diseñadores de Interiores, etc.).

Hay dos ejes principales para trabajar:

- Puesta en escena. Los servicios necesitan una puesta en escena donde los actores se ubican en un decorado especial. En el teatro la escenografía no es un fin en sí misma, simplemente es un medio para facilitar la interacción con el público, para suscitar las actitudes pretendidas y motivar la imaginación.
- Funcionalidad. Junto a las variables estéticas y sensoriales se tendrán en cuenta que el soporte físico reúna las condiciones que faciliten la realización material del servicio de la manera más eficiente posible. Imaginemos la cola de un banco que entorpezca el ingreso de los clientes y a su vez esté situada muy cerca del mostrador donde se atiende a los grandes ahorristas, bueno, esto es un ejemplo muy simple para darnos cuenta la importancia estratégica que tiene el diseño del soporte físico.

Una buena idea... Observarnos!

Una forma muy casera pero no por eso poco eficiente es registrar el proceso de prestación del servicio de nuestra institución. Colocando una cámara filmadora en algún lugar de la institución podremos luego analizar los movimientos que desarrolla el cliente, el personal en contacto y el rol que cumple el soporte físico en la dinámica de la producción del servicio. La recomendación es que sea una "cámara oculta", esto hará que las actitudes de clientes y empleados sean totalmente naturales y espontáneas. ¿Qué observaremos? La idea es fijar la atención en cómo se desarrolla la espera, la interacción entre clientes, la relación entre cliente y personal en contacto, el ingreso, etc.

El desafío para las instituciones dedicadas a brindar servicios es comprender que hay componentes básicos que deben ser analizados tanto individualmente como en sus vinculaciones (clientes, soporte físico, personal en contacto, etc.). A partir de allí identificar el rol que cumple cada elemento y con rigor y profesionalidad trabajar en estrategias de servucción para llegar a la satisfacción del cliente.

El factor ubicación y la entrega del servicio

En el marketing tradicional una de las preocupaciones esenciales tiene que ver con la forma en que se organiza la distribución y entrega de los productos a los consumidores, para que estén en tiempo, en las cantidades suficiente, en los lugares de cómodo acceso, etc. En los servicios educativos el factor ubicación es muy importante, al igual que la manera en que esté organizada la entrega del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La mayoría de las organizaciones que brindan educación continua tienen una sede principal que centraliza la mayor parte de la administración y el resto de operaciones. Esto suele ser un obstáculo para conformar las preferencias de todos los públicos a los que se dirigen las diferentes ofertas. Imaginemos, como en otros capítulos, el centro de formación de un colegio profesional o de una cámara empresaria. Seguramente las oficinas centrales están ubicadas en la capital del país y con suerte tendrá filiales en diferentes jurisdicciones provinciales (en las capitales de las provincias o departamentos). Si se trata de una organización que agrupa a Contadores, Abogados, Médicos o Ingenieros, la distribución de los afiliados o socios no necesariamente respeta esa lógica centralizada solo en las grandes ciudades. Es allí donde las instituciones deben adaptar el diseño de las ofertas educativas para hacer asequibles los programas a la mayor cantidad posible de destinatarios, sino estaría ofreciendo servicios imposibles de ser aprovechados por una parte importante del público objetivo.

Algunas decisiones sobre la entrega del servicio educativo para que este se ajuste a la diversidad de ubicación geográfica, disponibilidad de tiempo de los destinatarios y preferencias:

- Programas con encuentros intensivos quincenales o mensuales, para disminuir la cantidad de veces que los individuos deban trasladarse hasta la ciudad donde se realiza el curso.

- Modalidades mixtas con algunos encuentros presenciales y otras actividades moderadas a distancia (e-learning, teleconferencias/videoconferencias, etc.).
- Encuentros en horario postlaboral o en fines de semana.
- Programas con docentes “itinerantes” que van replicando los cursos en diferentes localidades.
- Alianzas con instituciones educativas de otras provincias (eventualmente de otros países), lo que permite combinar viaje de docentes de la institución “dueña” del curso y algunas clases dictadas por docentes locales.
- Dictado de cursos in company en ocasión de reuniones o convenciones de la compañía.

Tener una sede central única favorece la concentración de los recursos y las inversiones tendientes a aumentar la calidad de la infraestructura. No es lo mismo tener una biblioteca en cada una de 3 sedes regionales que una sola completa y gran biblioteca central, lo mismo sucede con los laboratorios informáticos, con las áreas de servicio y hasta con los espacios de bar y cantina. No obstante lo anterior, hay algunas razones para pensar en nuevas “locaciones”, de la misma manera que lo hace una empresa de retail (de venta de productos al consumidor):

- El mercado local está saturado. Podría suceder que en la región más cercana haya demasiadas ofertar similares y que el mercado esté estancado o saturado.
- La institución podría estar funcionando bien, pero detecta áreas donde podría tener una demanda mucho más fuerte.
- La institución tiene como misión, alcanzar una cobertura geográfica amplia, con presencia en diferentes áreas adaptando sus “ofertas educativas” a las demandas de cada zona.

e-learning

Todo lo referido a TICs (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) aplicadas a educación merece un trabajo aparte del presente. Solo puedo mencionar algunos puntos a tener en cuenta por parte de instituciones que pretenden incorporar o profundizar el uso de nuevas tecnologías de manera seria.

Lo primero a tener en cuenta es que tanto para los “clientes” como para la propia institución, hay una transición que no es instantánea entre la metodología tradicional presencial y la incorporación de alternativas tecnológicas en la educación a distancia. Y hasta podemos afirmar que lo más sano quizás sea la convivencia de ambos sistemas, siendo aplicado uno y otro en situaciones y programas diferentes. Internamente las instituciones tienen una carga cultural y la normal resistencia al cambio, con temores propios de las etapas iniciales de explorar lo desconocido. Luego hay que derribar los preconceptos referidos a una engañosa “economía de escala”, si se pretende trabajar con altos estándares de calidad, la estructura de costos y de inversiones de una modalidad a distancia es muy similar a la tradicional. En un campus o edificio presencial se deben construir aulas, equipar laboratorios, remodelar edificios, etc. mientras que en e-learning el software está en constante desarrollo, se pagan licencias importantes, hay estructura de áreas de diseño gráfico, de comunicación e informática para adaptar los contenidos al soporte de entrega (CD, DVD, Internet, Teleconferencias, etc.), costos de correspondencia, de viajes de docentes para tomar exámenes, etc.

El segundo paso, que debe darse en simultáneo con el anterior es la definición estratégica del modelo a adoptar. Cuando digo “modelo” me refiero a la elección de la metodología o lineamiento pedagógico que utilizaremos para el diseño de los contenidos. Luego tenemos que elegir la tecnología y la manera de entrega, dependiendo entre otras cosas de la calidad de conectividad de los usuarios; esto no debería ser algo crítico en países del primer mundo, pero cuando en nuestras latitudes nos alejamos de las grandes ciudades, todavía hoy la conectividad no es la deseable. También es motivo de análisis el

criterio de asistencia tutorial, en este punto debemos respondernos las siguientes preguntas: cuál es el tamaño máximo de los grupos a coordinar por un tutor, ofreceremos tutoría sincrónica (teléfono, chat) o solamente asincrónica (foros, mensajería, e-mail), habrá asistencia administrativa (mesa de ayuda) on-line, etc.

Finalmente la organización del área de gestión que engloba todo lo anterior: la logística de los envíos, la modalidad de validación de usuarios, de cobranzas, de exámenes y certificaciones, de acceso a materiales y bibliotecas, etc.

En definitiva, el e-learning y todas las demás opciones de “entrega” de educación utilizando nuevas tecnologías genera muchas tentaciones, pero no cualquier institución puede administrar estos sistemas garantizando calidad en el producto final. De hecho si vamos a las evidencias, en nuestro continente no son más de 10 las universidades y otro tipo de instituciones que ya han recorrido un camino exitoso volcando evidencias suficientes en la calidad de sus procesos.

XI. COSTOS, PRECIOS, PUNTO DE EQUILIBRIO Y CONTRIBUCION MARGINAL.

Independientemente del origen, misión, objetivo, filosofía o ideología que tenga una institución educativa o un centro de educación continua es indudable la importancia de tener claridad sobre los aspectos económicos del funcionamiento del servicio. Ya sea para solicitar un subsidio, conseguir donaciones o fijar un arancel la institución educativa debe tener claro y presente como es su estructura de costos fijos, cómo juegan los costos variables de cada programa en general y el costo variable por incorporar cada nuevo alumno, cómo impactan los costos indirectos, cuál es el punto de equilibrio, etc.

Costos

En términos de generarles los centros de educación continua, para poder subsistir y desarrollarse, deben cubrir con INGRESOS al menos estos cinco tipos de erogaciones:

INVERSIONES. Son las erogaciones que permiten dar soporte a las actividades planificadas. Por ejemplo: un nuevo pabellón de aulas, la actualización de un laboratorio de informática (física, química, fotografía o lo que sea), la remodelación de la cantina, la creación de un nuevo sitio web institucional, etc.

MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA. Son los costos que principalmente deben asumirse para que la infraestructura esté en orden a la hora de tener que utilizarla. Es un costo anual habitual independientemente la cantidad de actividades que estén programadas. Por ejemplo: arreglos, reparaciones, pintura, honorarios de servicios técnicos, jardinería, etc.

COSTOS FIJOS OPERATIVOS/GENERALES. Toda institución tiene un componente relativamente importante (sobre todo en sueldos) de costos que son fijos inevitables. Por ejemplo: honorarios del estudio contable, asesoramiento legal, alquileres del edificio, sueldo de los directivos y del personal administrativo, honorarios el profesional informático que mantiene y desarrolla el sistema académico/administrativo, servicios (luz, gas, teléfono, etc.) de las áreas centrales, impuestos de los inmuebles, etc.

COSTOS FIJOS DE CADA PROGRAMA. Son los costos que independientemente a la cantidad de estudiantes inscriptos en un programa se generan con el solo hecho de haber comprometido el inicio ya sea con un par de inscriptos o para cuarenta estudiantes. Por ejemplo: honorario del coordinador y de los docentes del programa, costos de traslado y alojamiento, folleto, afiche y publicidad, etc.

COSTOS VARIABLES DE CADA PROGRAMA. Cada estudiante que se suma en un programa generalmente trae asociado costos variables claramente identificables. Por ejemplo: el costo financiero de la tarjeta de crédito, la carpeta que se le entrega, los materiales o apuntes que se incluyen en el programa, el coffee break de cada encuentro, las constancias o certificaciones, etc.

Precio

Son muy variadas las formas en las que se puede hacer frente a los compromisos mencionados anteriormente. Algunas instituciones reciben partidas presupuestarias del estado para cubrir el 100% de las necesidades económicas y financieras. Otros centros de educación continua se financian en parte por aportes estatales y en parte con aportes privados. Otros organismos reciben como ingresos donaciones (en dinero, en bienes, o en servicios), cuotas mensuales de socios, aranceles por actividades, dinero de sponsors, etc.

Cuando muchas veces sentimos nombrar que tal o cual institución brinda educación gratuita, en realidad lo que sucede (desde la perspectiva de este capítulo) es: “dicha institución consigue recursos económicos para subsidiar sus costos (proveniente de impuestos, de donaciones, de subsidios extranjeros, de sponsors, etc.), con lo cual puede otorgar becas 100% a los participantes que tomen el programa”. Es decir, que dicha educación no es gratuita, sino que el precio del programa no es pagado por el destinatario sino por algún o algunos otros interesados en la formación de dicho estudiante.

Cuando de educación continua se trata, en la mayoría de los casos las instituciones (públicas o privadas) se ven obligadas a fijar algún tipo de arancel para sus actividades. En muchos casos también sucede que los centros de educación continua son una unidad de negocio con la finalidad de obtener un balance económico positivo de su operatoria. En cualquiera de estos casos un enfoque de “aranceles o precio” basado en el cálculo de los costos, es una alternativa, pero quizás de la más adecuada. En la mayoría de los casos, los “clientes” no conocen la estructura de costos de la institución, es decir, no conocen lo que se le paga a los docentes o no tienen porque saber cuanto se ha pagado de publicidad, pero si tiene claro cuál es el techo de dinero que está dispuesto a desembolsar por un programa puntual brindado por una institución en particular, y esto tiene más que ver con valoraciones subjetivas que los individuos hacen referidas a prestigio, imagen, calidad académica, diseño del temario, docentes de la propuesta y demás componente que ponen en competencia a las instituciones entre si.

La fijación del precio o aranceles también está sumamente ligada al target (segmento objetivo) y su poder adquisitivo. No es lo mismo pensar en un curso de negocios para un público de empresas (donde probablemente sea la empresa la que pague el arancel a sus empleados) que un curso destinado a educadores o artistas, donde seguramente el poder adquisitivo será menor. En tales casos probablemente sea necesario financiar la actividad en parte con aranceles (subvencionados) y en parte con donaciones, sponsors u otras aportaciones, incluso también podemos pensar en lanzar un curso que es importante para el logro de la misión institucional sabiendo que no se cubrirán

los costos, pero especulando que se equilibrará con el superávit de otras actividades.

Investigaciones confirman que frecuentemente los consumidores utilizan el precio de un producto o servicio como un indicador de su calidad. Lo pensemos como consumidores de capacitación. Si nos trasladamos a las mejores instituciones en los temas de nuestra especialidad profesional, seguramente vamos a encontrarnos con cursos prestigiosos con aranceles importantes. Una práctica habitual en instituciones que quieren elevar la relación precio/calidad, es aumentar los valores de los servicios, aspirando a que los clientes aumenten su percepción de calidad del servicio y luego fijan generosos programas de becas para aquellos individuos que no pueden acceder a precios tan elevados. En definitiva, quizás los ingresos totales sean los mismos, pero la imagen de calidad ha aumentado.

También es necesario tener presente el concepto de costo total que el “cliente” analiza. Además del costo monetario, los candidatos a realizar cursos también analizan el costo del esfuerzo, el costo del tiempo dedicado a la actividad, costos de traslado, etc.

A diferencia de otros servicios o productos, la financiación del precio en cuotas muchas veces no puede darse más allá de la culminación de la actividad. Para salvar esta situación y ofrecer planes de pago más convenientes se puede recurrir a financiación externo. Las instituciones pueden realizar convenios con tarjetas de crédito o entidades financieras, las cuales cobrarán comisiones para ofrecer planes de cuotas atractivos a los “clientes”. Por ejemplo: un curso que dura 6 meses podría tener el arancel dividido en 12 pagos mensuales a través de una tarjeta de crédito. Esto permite que la cuota mensual sea accesible y que se aumente la cantidad de público potencial. Otras estrategias usuales para incentivar la inscripción, disminuir los costos de gestión de cobranza y los riesgos de mora, es ofrecer planes de pago de contado anticipado con importantes descuentos sobre el valor real.

Como hemos visto la fijación de precio no es tarea sencilla, puede ser una fórmula muy compleja donde se combinan variables de diferente naturaleza. Solo algunos de los ítems a tener en cuenta para determinar el precio de un curso, posgrado o diplomatura podrían ser:

- Costo de implementación del curso
- Precios de la competencia
- Cantidad de horas del programa
- Jerarquía de los docentes
- Antecedentes de la institución en el tema y prestigio general
- Oportunidades laborales a las que puedan acceder los egresados

Punto de equilibrio y contribución marginal

Todas las universidades e instituciones educativas que conozco se enfrentan en algún momento al análisis de cuántos estudiantes deben ingresar para poder dar inicio a las actividades programadas. Es conveniente hacer este análisis antes del lanzamiento de la comunicación y “venta” de los cursos. Lo recomendable es realizar un presupuesto, es decir una proyección estimada de los egresos a erogar en contraste con los ingresos a recibir. El punto de equilibrio se puede medir en dinero o en estudiantes, es el monto o cantidad de estudiantes que permite cubrir cierta cantidad de costos definidos por la institución. Dependiendo el criterio elegido será la manera del cálculo del punto de equilibrio (PE) de las actividades. Una forma sería:

$$PE = \text{COSTOS FIJOS DIRECTOS} / \text{PRECIO} - \text{COSTOS VARIABLES}$$

En general las actividades de educación continua para las universidades, colegios profesionales u otros organismos, son una parte del paquete de actividades que se realizan; por lo tanto estas organizaciones tienen una infraestructura y estructura funcional que va más allá de dicho sector. Como apreciamos en la fórmula, en este enfoque solo se tienen en cuenta los costos generados por realizar la actividad, es decir: la publicidad

propia del curso, los honorarios de docentes, papelería, carpetas y materiales para los alumnos, etc. El valor resultante es igual a la cantidad de participantes necesarios para cubrir dichos costos. Para actividades pequeñas, de corta duración, que impliquen una baja utilización de la estructura fija institucional puede ser una metodología simple que aporta claridad para la toma de decisiones.

Otra manera, a mi criterio más justa y realista es generar una fórmula donde se contrasten los ingresos frente a los costos directos (fijos y variables generados por la actividad) y una carga de costos indirectos:

$$PE = \text{INGRESOS} - \text{COSTOS DIRECTOS (fijos y variables)} - \text{COSTOS INDIRECTOS} = \text{CERO}$$

Aquí se imputan los costos directos mencionados con anterioridad más un valor, que puede ser expresado como un porcentaje de los ingresos o del resto de los costos, que apunta a cubrir el uso de la infraestructura edilicia y de la estructura organización que la institución pone al servicio del área que organiza los cursos de Educación Continua. Con esta metodología lo más difícil es llegar a un criterio equitativo del método de cálculo de dichos costos indirectos. En general se establece un porcentaje de los ingresos o de los costos de la actividad. Por ejemplo: podría ser el 15 % de los ingresos, si proyectamos \$10.000 de ingresos se imputaran como costos indirectos \$1500, monto que no es erogable, pero constituye una reserva que ayuda a cubrir los compromisos de alquileres del edificio, sueldos directivos, etc. En esta metodología, todo monto superior a cero aporta recursos para inversiones, dinero para cubrir déficit de otras actividades, a proyectos de investigación o en los casos que corresponda utilidad a sumar al cuadro de resultados general de la institución. Lo difícil de este modelo es encontrar un acuerdo sobre el porcentaje que mejor represente los costos indirectos, ese número dependerá de la cantidad de actividades que se realicen por año, del nivel de aranceles fijados y de la magnitud de la estructura utilizada por las actividades de educación continua.

En definitiva, el espíritu del cálculo del punto de equilibrio no es definir si una actividad debe dar comienzo o no, simplemente otorga información sobre el balance económico de los cursos permitiendo identificar el número mínimo de participantes necesario para cubrir los costos. En muchos casos se puede decidir dar comienzo con un número de estudiante inferior al punto de equilibrio porque la actividad está muy alineada con el proyecto institucional, o porque se aspira a posicionar la oferta para que en próximas ediciones haya más interesados, o porque hay cursos en marcha que arrojan utilidades que permiten afrontar el déficit de ese programa. Un aspecto vinculado al anterior es la definición de los cupos máximos; es tentador sumar la mayor cantidad posible de estudiantes por encima del punto de equilibrio, ya que los aranceles pagados por estos individuos (exceptuando los costos variables que generan estos nuevos alumnos) aparecerán en la línea de utilidad del programa. Pero es conveniente fijar un cupo máximo que garantice que los docentes se puedan manejar con comodidad con el grupo de alumnos, asegurando una formación personalizada y de esta manera no deteriorar la imagen de la institución con cursos masivos donde la “atención al cliente” sea defectuosa.

XII. LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA Y DE LOS SERVICIOS. VIEJAS Y NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LOS MISMOS OBJETIVOS.

Comunicar Producto vs. Marca

Una buena forma de iniciar este capítulo es planteando un dilema inexorable, comunicación institucional de “marca” vs. promoción de “producto”. Con el siempre escaso presupuesto de comunicación se deben encarar campañas donde se destaquen las características institucionales distintivas o donde se presenten los nuevos y viejos cursos, con sus fechas de inicio, docentes a cargo y ventajas competitivas, es decir, marca o producto.

Esta es una discusión que ocupa gran espacio dentro de las instituciones educativas. Adicionalmente a este tema hay que sumarle un componente más: todos, autoridades, docentes, empleados, alumnos, opinan sobre publicidad y comunicación. Difícilmente encontremos demasiadas voces autorizadas para criticar una propuesta de curso sobre auditorías contables, sobre derecho penal tributario, sobre seguridad informática o cualquier otra disciplina específica. No obstante esto que parece lógico, casi todos los miembros de las instituciones educativas se sienten con autoridad para opinar y criticar campañas publicitarias, pareciera algo para lo que todos nos hemos preparado.

Por mi experiencia diría que la respuesta es: hay que ocuparse de las dos dimensiones. La dimensión institucional es de largo plazo; construir la imagen pretendida de una institución educativa puede llevar décadas. En ronda de amigos, cuando sale el tema del prestigio de las instituciones educativas siempre pongo el mismo ejemplo, y pregunto: cuál es la universidad más prestigiosa que conocen. La respuesta suele ser Harvard, MIT, o las universidades locales más reconocidas y de mayor trayectoria. Entonces formulo la siguiente pregunta: alguna vez vieron un aviso en el periódico, o un spot televisivo, o ingresaron al sitio web de alguna de estas instituciones. La respuesta hasta el momento siempre ha sido “NO”. Entonces es fácil ilustrar

que la imagen de largo plazo, la identidad, la personalidad de marca, no se construye principalmente con publicidad, sino más bien con acciones congruentes, con calidad de docentes, con investigaciones reconocidas y difusión de sus resultados, con presencia en la sociedad, con graduados competentes, esas son las manera en que las instituciones educativas trascienden en la sociedad y dan a conocer sus producciones y valores, y en definitiva van comunicando su mensaje, su imagen.

También es cierto que en el “mientras tanto” hay que pensar en que los programas sean atractivos para que las aulas estén completas y para que los ciclos académicos y de investigación lleguen a concretarse. Y para ello hay que motorizar estrategias y utilizar herramientas de comunicación para dar a conocer los nuevos cursos y traccionar la demanda hacia nuestra institución. En general la educación y capacitación tiene una gran estacionalidad. En el año hay meses como (febrero/marzo y julio/agosto) donde la comunicación sobre “producto” es fuerte ya que son meses de inicio de actividades y ciclos lectivos. En los valles de esta estacionalidad puede ser oportuno enfocarse en comunicación menos directa, acciones de prensa, difusión de eventos, publicaciones y producciones académicas, como una manera de atender la necesidad de construir una imagen de largo plazo.

El balance entre un enfoque (hacia los productos) y el otro (hacia el fortalecimiento de la marca) dependerá en gran medida de la etapa en el ciclo institucional. No es lo mismo una institución joven que está construyendo los cimientos de su futuro prestigio, que aquellas con gran trayectoria que orienta sus esfuerzos a sostener o hacer crecer una imagen ya conseguida.

Ambos objetivos se complementan. Si las recurrentes campañas de “marca” son efectivas, se logrará construir una imagen sólida, en base a lo definido en el planeamiento institucional y esto en consecuencia hará atractiva la oferta y en consecuencia atraerá nuevos alumnos y retendrá a los actuales. Esto demuestra que no se trata de construir imagen porque si. Hago esta aclaración porque quienes conducen las instituciones de educación continua,

muchas veces dejan de analizar el panorama completo, descuidando el valor del “largo plazo”.

Objetivos

Es una obviedad decir que las comunicaciones de marketing deben, una vez identificado claramente el o los públicos, concentrarse en la definición de los objetivos de comunicación, cuidando minuciosamente el mensaje a transmitir, así como los canales de comunicación a utilizar.

Si hablamos de objetivos es preciso que identifiquemos los motivos de comunicación más recurrentes de las instituciones de educación continua:

- Mantener o incrementar cualitativamente la imagen de la institución.
- Construir y/o sostener la lealtad y reconocimiento de los estudiantes y exalumnos.
- Atraer sponsors y donaciones.
- Proveer información sobre nuevas ofertas y atraer inscriptos para ellas.
- Recordar la existencia de ofertas tradicionales de la institución.

Luego para cada uno de estos puntos es necesario preguntarse y responder lo siguiente: cuál es la posición actual, cuánto tiempo durará la campaña, cuántos alumnos debemos retener o inscribir, qué presupuesto podemos destinar.

A su vez cada uno de estos motivos tiene su correlato en las respuestas deseadas por parte de los públicos objetivo. Aquí algunas posibles:

- Cambio en el reconocimiento de la institución y sus programas.
- Cambio en actitudes sobre la institución (por ejemplo: una buena impresión sobre la calidad de los programas).
- Requerimientos de información adicional.

- Que el destinatario del mensaje recomiende la institución.
- Una cierta cantidad de inscriptos.

Cabe la aclaración que los objetivos de la Comunicación o Promoción, no son exactamente los mismos que los objetivos del Plan de Marketing. Aquellos (los de marketing), de acuerdo a lo expresado en el capítulo V generalmente son establecidos en términos cuantitativos y hacen referencia a cantidad de alumnos, cobertura regional, etc. y su logro depende de la coordinación y ejecución correctas de todos los elementos de la mezcla de marketing, lo que no solo abarca la promoción/comunicación sino el diseño de los cursos (calidad de docentes, duración, etc.), los precios y el formato de entrega de los servicios ofrecidos.

Mensaje y Medios

Avanzando en los pasos típicos del proceso de comunicación debemos hacer foco en la elaboración del mensaje, lo cual va muy relacionado al medio de transporte de dicho mensaje. En la construcción del mensaje se debe evitar la tentación de querer decir “todo” lo que creemos que es bueno de la institución y de los productos. En publicidad y comunicación, como en tantos ordenes de la vida, MENOS es MAS. Lo ideal es simplificar el mensaje a solo un par de ideas. No podríamos decir que nuestra institución es prestigiosa, a su vez moderna, que respeta los valores fundacionales y a las personas, y que la innovación es una característica transversal en todo el quehacer académico. Es mucho! Tenemos que elegir alguno de los atributos, preferiblemente uno que no esté ocupado por otra institución y que a su vez sea una característica representativa, creíble y valorada por el público objetivo. No sería apropiado querer adueñarnos del posicionamiento de “prestigio y trayectoria”, si somos una institución joven, pero quizás sea una buena idea apropiarnos de conceptos tales como “innovación, tecnología, cambio”.

El impacto del mensaje depende no solo de lo que hemos decidido decir, sino también de cómo se dice. La creatividad de una campaña puede estar

pensada relatando los aspectos racionales e la decisión del consumidor o bien apelar a aspectos emocionales. En el primer caso seguramente se destacarían aspectos como la cercanía, la duración de los programas, la infraestructura, etc. y en el segundo caso los atributos a comunicar en el mensaje serían la seriedad, el compromiso, la visión de futuro, los beneficios de “pertenecer”, etc.

Como decíamos, la forma de transmitir lo que hemos decidido “decir” está muy atado al medio. La web y los medios digitales nos dan la posibilidad de encontrar al target específico y direccionar tanto información efímera (un simple banner de presencia institucional) o bien catálogos, folletos digitales, blogs, web-sites, donde podemos extendernos en detalles de los programas, de sus contenidos, docentes y demás características diferenciadoras. En los medios gráficos generalmente tendremos menos flexibilidad, la clave es distinguir la pieza del resto de avisos, encontrando ubicaciones preferenciales, formatos de tamaño diferentes, y quizás lo más útil para tener mayor credibilidad, antes que un aviso comercial, es publicar gacetillas o notas con estilo de noticia. Los medios audiovisuales (TV, Cine, etc.) nos permiten captar la atención de varios sentidos del auditorio, por ejemplo: las imágenes pueden reforzarse con la música y generar sensaciones especiales y recuerdos perdurables.

La oferta de medios es cada día mayor, las opciones se multiplican y esto genera confusión en las instituciones. Hasta hace pocos años la decisión pasaba por hacer o no televisión y algo de gráfica. Hoy la proliferación de publicaciones específicas (revistas), se suman a los sitios webs temáticos, a programas de TV cable, a radios destinadas a targets bien delimitados, a ferias especializadas, entre muchos otros. Ante este nuevo escenario la tentación suele ser la de hacer un poco en cada medio, pero en general sería recomendable tener en claro que el objetivo es alcanzar un número ideal de exposiciones. Las exposiciones al mensaje (a las diferentes formas de publicidades) generan conciencia y conocimiento sobre el producto y/o la marca, y en consecuencia una preferencia. Ante la posibilidad de una mezcla de medios limitada los criterios para tal elección deberían contemplar estas variables:

- a) Alcance: número de personas distintas expuestas a un determinado mensaje, en un período de tiempo.
- b) Frecuencia: número de veces dentro del período de tiempo especificado que una persona está expuesta al mensaje.
- c) Impacto: valor cualitativo de una exposición a través de un medio dado. No es lo mismo el impacto de un aviso de un posgrado de negocios en una revista de Management que en una publicación de información general.

Para completar el análisis hacia una decisión criteriosa de medios es inevitable hacer foco y conocer los hábitos de medios del público meta, los costos de cada medio, su alcance geográfico y las posibilidades de transmitir el mensaje (por ejemplo: un curso de posgrado podría tener muchas variables a ser comunicadas, lo que dificultaría utilizar la televisión y sería conveniente utilizar una parte importante del presupuesto en un sitio web, folletos y otros medios que permitan explayarse).

Algo que en los libros de marketing no ocupa mucho espacio es lo relacionado a las estrategias y planes de relaciones públicas. Las instituciones educativas tienen un flujo interno de información muy relevante para la sociedad. Las áreas de marketing de estas instituciones tienen que aprovechar al máximo esta fuente de datos, para hacerlas llegar a la sociedad, muchas veces sin mayores costos. Los periódicos están habidos de información de interés general, por lo tanto es cuestión de tender un puente entre los periodistas y los especialistas (docentes, investigadores, etc.) para que ese flujo circule. De esta manera, algunas menciones, hallazgos u opiniones de nuestros especialistas, en pocas líneas, en un artículo periodístico, tienen muchas veces un mayor valor a un aviso pago de varios centímetros cuadrados. De la misma manera los eventos que se puedan organizar, las conferencias de especialistas, las reuniones de trabajo interinstitucionales, la presencia en ferias y congresos, etc., son algunas de las alternativas de los relacionistas públicos para “estar” crear conciencia de que la marca existe y crear credibilidad.

A los fines ilustrativos en el ANEXO se han incorporado ejemplos de mensajes/medios elegidos por instituciones de educación continua, institutos y universidades.

Nuevos medios

La revolución tecnológica merece una mención especial en un capítulo donde analizamos los medios de comunicación. La creciente penetración de la PC en los hogares, el acceso a Internet cada vez menos exclusivo por parte de usuarios y consumidores de casi todas las clases socio-económicas, la integración de tecnologías como el teléfono e Internet y otros avances hacen que la gente de marketing deba pensar en campañas específicas para estos medios. Cuando pensamos en un universo millonario y creciente de cibernautas puede darnos una sensación de inmensidad y de impersonalización, pero justamente las nuevas herramientas y estrategias de marketing digital permiten individualizar, agrupar y reconocer a los públicos meta. Hay motores de búsqueda, empresas que prestan servicios de publicidad on-line, software que permiten contabilizar y dar un perfil de los usuarios que hacen clic en tal o cual parte de nuestro sitio web, programas que nos dan información sobre cuántas personas leyeron el e-mailing y que de suscriben automáticamente a quienes no quieren recibir más información.

A modo ilustrativo podemos mencionar a Google, es un fenómeno mundial, una empresa que brinda servicios gratuitos a usuarios, entre ellos: cuentas de e-mail, redes sociales, programas para editar y compartir fotografías, buscador. El producto más notorio es el motor de búsqueda, quienes de las personas que hacen trabajo de oficina no ingresan al menos un par de veces por día y “googlea” alguna palabra esperando encontrar respuestas. Hoy cualquier empresa, individuo, y por lo tanto cualquier institución educativa, puede destinar un monto controlado de su presupuesto publicitario a pautar en Google. El centro de formación continua del colegio de arquitectos de Córdoba podría destinar \$1000, a razón de \$2 cada clic (Google

en este caso descuenta \$2 del fondo de \$1000 por cada clic efectivo que los usuarios hagan en la página indicada), a una campaña de link publicitario de sus cursos de “nuevas tecnologías de construcción”, indicando que le interesa pagar solamente sobre quienes ingresen a su sitio luego de haber realizado la búsqueda “cursos de arquitectura en Córdoba”. Este ejemplo nos permite darnos cuenta que ese mar imaginario, ahora se transforma en un acuario con peces muy específicos y para pescarlos (si es que sirve la analogía) no es necesario derrochar recursos al azar en campañas publicitarias masivas que el target específico probablemente no alcance a ver. No solamente eso, sino que con estas tecnologías, se puede lograr medir de una manera más tangible el retorno de la inversión publicitaria. En el caso citado anteriormente, la institución puede conocer de que ciudades provienen los interesados (los que ingresaron a su sitio), en qué horario, podrían saber cómo han navegado la página identificando qué páginas fueron visitadas, cuánto tiempo en promedio estuvo cada visitante, y por su puesto saber cuántos enviaron un mensaje por la página para solicitar mayor información.

Me he tomado el atrevimiento de escribir un párrafo largo donde solamente pudimos asomarnos al mundo de las opciones publicitarias de Internet a través de un solo ejemplo, la publicidad en buscadores, me llevaría varias páginas hacer una mera introducción completa solo de algunas de las posibilidades que hoy ofrece Internet para acciones de Marketing, y ni hablar de las que todavía no tiene una utilidad probada, que están siendo exploradas (como las redes sociales) pero que en un corto plazo seguramente sostendrán viva la revolución del marketing digital

Solo a modo de referencia presento un breve listado de acciones de marketing digital que hoy, una institución de educación continua podría estar coordinando para lanzar la semana que viene:

- banners publicitarios en el sitio propio para inducir a que el usuario haga clic en una determinada oferta de capacitación próxima a iniciar.
- banner publicitario en sitios periodísticas, en secciones de cultura, economía o en los temas afines a las actividad a promocionar

- una cuenta y avisos en Facebook (una de las redes sociales que más usuarios tiene en el mundo) para convocar a egresados de la institución a la próxima reunión de comisión.
- una campaña viral de e-mail marketing
- una campaña de mensajes de texto a celulares
- un proyecto de marketing de proximidad con antenas bluetooth donde se acceda en diferentes lugares como shoppings, cines, bares, etc. a los usuarios de telefonía celular para darle obsequios, realizar sorteos o alguna otra acción promocional.
- un blog con comentarios de especialistas, noticias, información y datos de interés para la comunidad educativa y profesionales de la disciplina en la que se esté trabajando.
- y otros: wikis, advergames, hotsites, etc.

XIII. CONCLUSIONES GENERALES

En esta instancia sería conveniente repasar la definición de marketing presentada en las primeras páginas:

“Marketing en instituciones educativas es una función transversal a toda la organización, siendo su principal objeto instrumentar procesos de análisis, planeamiento y ejecución de programas y actividades de formación, capacitación, investigación y extensión, cuidadosamente diseñadas, comunicadas y entregadas para:

- satisfacer necesidades y requerimientos de los segmentos meta;*
- contribuir al logro de la misión institucional;*
- y finalmente, a través de lo anterior, favorecer el desarrollo de la sociedad en su conjunto y el de sus miembros”.*

Para iniciar el proceso, como vimos, hay que favorecer una mirada introspectiva objetiva identificando las verdaderas fortalezas institucionales y los rasgos distintivos, así como los elementos que son debilidades y aquellos otros que no nos llaman la atención pero que pueden estar de un lado o del otro (fortaleza o debilidad). En esta etapa es recomendable incorporar una dosis de ambición y hacer el análisis comparativo tomando como referencia aquellas instituciones que lideren la categoría. Aquí es donde debemos apelar a la objetividad. Si concluimos que somos fuerte en el nivel docente es porque tenemos los mejores docentes del sector, no bastaría solo con tener buenos docentes para categorizar a esta variable como una fortaleza. A continuación podemos avanzar en el análisis de amenazas y oportunidades que surgen del entorno, pueden provenir de temas legales y reglamentarios, tecnológicos, de mercado, de la competencia, del contexto internacional, de la economía, etc. Este y el anterior son análisis centrales que luego dan lugar a la definición de misión, metas y objetivos organizacionales, para finalmente diseñar los servicios y ponerlos en marcha.

Como en esta era es difícil tener suficiente capacidad institucional para abarcar a todo el mercado con un servicio indiscriminado, es casi obvio que las

instituciones hagan una precisa segmentación y un gran esfuerzo posterior en lograr la diferenciación pretendida a través del posicionamiento elegido.

En consonancia con lo anterior al “cliente” se le ha dedicado mucho espacio en este trabajo y no podría dejar de mencionar en las conclusiones, que el estudio de la “caja negra”, las características culturales, sociales, personales y psicológicos y los modelos de comportamiento del público meta deben monitorearse permanente por quienes llevan adelante la estrategia de marketing. Esta información se constituye en un insumo central para las definiciones de: los formatos de servicio y sus los elementos centrales y accesorio; la manera de entregar el servicio educativo (modalidad, locación, personal en contacto, etc.); el estudio de costos y contribución necesario para la fijación de los aranceles adecuados; y el plan de comunicación utilizando medios tradicionales y las nuevas alternativas que presenta la tecnología.

A lo largo de las páginas de este trabajo se han presentado evidencias suficientes para decir que el marketing hoy está presente en las instituciones y centros de educación continua. Con mayores o menores prejuicios de por medio, con mayor o menor conciencia y con mayor o menor profesionalismo las instituciones, hoy, están tomando decisiones de marketing estratégico y operativo.

Si este trabajo pretende hacer un aporte, es que las instituciones y centros de educación continua identifique al marketing como una disciplina profesional y metódica, que ayuda a sacar una radiografía de los intereses y motivaciones de los “clientes” para luego poder plantear una estrategia coherente soportada desde acciones puntuales referidas a diseño de los programas, fijación de aranceles, elección de metodologías y demás variables.

Es tiempo de aclarar en los ámbitos académicos que marketing no es sinónimo de “estrategia vacía”. Una vez sorteada esta fantasía, el próxima paso es que los profesionales del marketing trabajen de manera conjunta e interdisciplinaria con especialistas en educación. Los profesionales dedicados a la formación son recursos vitales para el diseño de las estrategias de

marketing. Son quienes mejor conocen los procesos pedagógicos, saben como lograr objetivos de capacitación a través del diseño de actividades, son expertos en selección de docentes y conocen a fondo las opciones didácticas, estos y algunos más, elementos importantes a la hora de pensar en un proceso de planeamiento estratégico. Educadores y especialistas en marketing tiene en común que ambos buscan comprender a sus destinatarios y conocer sus necesidades, por lo tanto esta meta de trabajo codo a codo no es una utópica.

XIV. GLOSARIO

A continuación se presentan términos del marketing histórico y nombre de procesos o conceptos del marketing digital. Muchos de las palabras descriptas en esta sección han sido traducidas al Español, pero otras se han mantenido en Inglés debido a que es difícil encontrar una traducción adecuada.

AdWords. Programa publicitario de Google basado en pago por clic.

ATL, Above The Line (sobre la línea). Consiste en usar publicidad tradicional e impactante para campañas troncales de productos o servicios, enfocándose por lo general en medios de comunicación costosos y masivos, tal como televisión, radio, cine, vía pública troncal, diarios y revistas entre otros.

Advergame. El advergaming (del inglés advertising y game) es la práctica de usar videojuegos para publicitar una marca, producto, organización o idea. Los advergames son una nueva herramienta de mercadotecnia (marketing) y comunicación y sirven para promocionar un producto, una organización o una idea. Son videojuegos interactivos que permiten una exposición continua del usuario ante la marca publicitada, el cual puede sentir de manera inmersiva y discreta los valores de dicha marca.

Banner. Un banner es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad online consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Prácticamente en la totalidad de los casos, su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión.

Blog. Sistema de publicación de contenidos a manera de bitácora, de muy fácil uso y muy extendido. Originalmente pensado para el suario final, se ha hecho muy popular en las empresas, entre periodistas, grupos de individuos agrupados por algún hobby, etc.

BTL, Below The Line (en el frente de batalla). es una técnica de Marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios mediante acciones cuya concepción se caracteriza por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios, y corporativos internos. Emplea medios tales como el merchandising, eventos, y claro que sí, mecenazgo, impulsaciones, medios de difusión no convencionales, promociones, marketing directo, entre otros.

Buscadores. Toda una tecnología que provee un servicio diseñado para permitir a los usuarios realizar búsquedas en Internet o en una base de datos de información especializada. Los buscadores web, por lo general, incluyen resultados pagados (o patrocinados) y resultados orgánicos (o naturales). Los resultados orgánicos, por lo general, se generan por el rastreo en la red, aunque a menudo también son incluidos los resultados de directorios generadas por personas que organizaron dicha información y datos por categorías de palabras asociadas.

Business Plan o Plan de Negocios. Es un documento usado para guiar a la compañía (o una división de ella) para llegar a ser una compañía la rentabilidad. Evaluar el mercado potencial es un elemento principal del business plan, incluyendo en esta parte del documento información del tamaño y características del mercado potencial, pronósticos de ventas y los posibles canales de distribución.

Canal de distribución. Una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o el consumidor.

Comportamiento del consumidor. Procesos que un consumidor utiliza para tomar decisiones de compra, así como para usar y disponer de los bienes o servicios adquiridos; también incluye factores que influyen en las decisiones de compra y uso del producto.

Comunicaciones integradas de marketing. La coordinación de todos los mensajes promocionales para un producto o servicio para garantizar la consistencia de los mensajes en cada punto de contacto en el que una compañía se reúne con el consumidor.

Cuota de mercado - Market Share. Es la participación de una empresa en un mercado determinado. Ha de estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades o en valores para apreciar el valor de la cifra.

DADA - MADA. Se refiere al dinero, autoridad, deseo y acceso. Son 4 de los rasgos que los profesionales de marketing estudian para conocer el potencial del mercado. El dinero refleja la capacidad adquisitiva que los consumidores tienen para comprar, la autoridad refleja la posibilidad de tomar la decisión de compra por parte de los compradores, el deseo refleja el interés de los consumidores hacia los productos y el acceso es la facilidad con la que los consumidores pueden disponer del producto. Todas estas cuestiones ayudan a definir las estrategias de marketing.

Deseos. Reconocimiento de una necesidad no satisfecha y un producto que la satisfaga.

e-Business. Es la transformación de los procesos internos y externos de la empresa, mediante la utilización de tecnologías digitales.

Estrategia Competitiva – Competitive Strategy. Existen tres tipos de básicos de estrategias que pueden adoptar las compañías: Estrategia centrada en torno a los costes: intenta conseguir los costes más bajos, tanto en producción como en distribución. Estrategia de diferenciación: la compañía pretende ser mejor que sus competidores en un campo determinado. Estrategia de enfoque o nicho: la compañía se concentra en determinados nichos o parcelas del mercado, lo que le permite conocer muy bien a sus clientes y sus necesidades

Extensión de línea. Agregar más productos a la línea existente, mediante la introducción de nuevos productos en la misma categoría. Las extensiones de línea ofrecen a los consumidores más opciones y ayudan a la empresa a protegerse de ataques de los competidores.

Facebook

Focus group o Grupos de Enfoque. Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto a investigar, hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes.

Franquicia. Acuerdo de venta en el que una compañía (franquiciador) cede los derechos a una persona o compañía (franquiciatario) para proporcionar los productos o servicios del franquiciador en un mercado específico. El franquiciatario se compromete a operar de acuerdo a las normas establecidas por franquiciador, las cuales normalmente incluyen el uso de sus productos, materiales promocionales y otros servicios de soporte de la compañía. Es el número de veces que un comercial aparece durante un período de tiempo. También es usada para indicar el número de veces que un anuncio en cualquier medio fue visto por un consumidor específico durante cierto tiempo.

Hotsite. No es otra cosa que un pequeño sitio web, desarrollado con un objetivo muy específico que lo acota en cuanto a su alcance temático y su tiempo de uso. Es un recurso utilizado mayormente para comunicar promociones especiales ya que, al ser sitios independientes, puede tomarse más libertades en cuanto a su imagen y concepción.

Imagen. Representación mental que un sujeto se hace para sí mismo relacionándolo con un producto o empresa. Esa imagen se modifica de diversas maneras: experiencias con ese producto, comentarios de gente, etc.

Imagen corporativa. La identidad o percepción de sí misma, que una organización intenta proyectar a sus públicos, usualmente mediante publicidad corporativa.

Industria. Grupo de empresa que se dedican a producir mercancía similar o servicios similares.

Joint Venture. Una de las formas a través de las cuales una empresa global inicia sus actividades en un mercado de un país extranjero.

Líder de opinión. Persona que ejerce influencia sobre otros que pertenecen al mismo grupo social. Las ideas y pensamientos de estos líderes sirven de guía para los demás, pues las personas acuden a los líderes en busca de consejo e información. Son un grupo que los mercadólogos deben de buscar alcanzar y aprovechar la influencia que ejercen sobre los que los rodean.

Lluvia (o tormenta) de ideas. Técnica utilizada para encontrar la mayor cantidad de ideas sobre un problema específico. En marketing se utiliza cuando se quiere cambiar algo a un producto o cuando se está creando uno nuevo para satisfacer una necesidad ya encontrada. En las lluvias de ideas se juntan varias personas y cada una aporta la mayor cantidad de ideas sobre la cuestión, en esta fase no se desecha ninguna por más descabellada que sea.

Logística. Proceso de planear, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenaje de los bienes y la información relacionada, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo.

Logotipo. Emblema o símbolo de una compañía o marca. Sinónimo de logo.

Macroentorno – Macroenvironment. Fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.

-Entorno demográfico: Factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad...

-Entorno económico: Riqueza, salarios...

-Entorno cultural: Movimientos sociales, valores en la sociedad...

-Entorno tecnológico: Desarrollo tecnológico, desarrollo de la empresa...

-Entorno político: Leyes, tipo de mercado...

Marca. Nombre, término, símbolo, diseño o combinación derivada que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los productos de los competidores.

Marketing en buscadores (Search Engine Marketing). El acto de promocionar un sitio web o un link a un destino determinado por medio de buscadores, ya sea mediante la mejora del posicionamiento en los resultados orgánicos por medio de optimización en buscadores, la compra de pago por clic o un conjunto de estas actividades y otras actividades relacionadas con los buscadores.

Marketing directo. Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener respuestas inmediatas.

Marketing mix. Combinación de los cuatro elementos (producto, estructura de asignación de precios, sistema de distribución y actividades promocionales) que se utilizan para satisfacer las necesidades de uno o más mercados meta de una organización y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos de marketing.

Marketing plan. Documento donde se detallan los objetivos, estrategias y actividades para ser empleado en la mercadotecnia de un producto o servicio. Las secciones básicas de este documento son: Resumen ejecutivo, Análisis de la situación, metas y objetivos, estrategias de mercadotecnia, control y presupuesto asignado.

Marketing relacional. El proceso de crear, mantener e intensificar relaciones firmes, cargadas de valor, con clientes y otros interesados.

Marketing Social – Social marketing. Es el diseño, implementación y control de las actividades de marketing que buscan promover causas sociales (conservación del ambiente, investigación del cáncer, etc) o ideas dentro de un grupo específico en la sociedad; es una forma de marketing sin lucro.

Marketing Strategy - Estrategia Marketing. Parte del Plan de Marketing (Marketing Plan) que traza las líneas generales para la consecución de los objetivos, tales como la distribución del marketing mix, el presupuesto asignado para los gastos en marketing, etc.

Marketing Viral. Es una táctica/estrategia de marketing que consiste en incentivar, de alguna forma, a la gente a que transmita rápidamente un mensaje comercial a otros de manera espontánea y adquiera en automático la validez y credibilidad que los foros publicitarios tradicionales no gozan, de manera tal que se produce un crecimiento exponencial en la exposición de dicho mensaje. Es publicidad que se propaga por sí misma.

Mercado. Personas u organizaciones con necesidades o deseos y la capacidad y disposición de comprar.

Misión. Declaración en la que una organización explica a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

Nicho – Niche. Pequeño segmento de un mercado, por ejemplo los compradores varones de relojes de lujo de alta gama, suponen un nicho dentro del segmento de compradores de relojes de alta gama, que a su vez incluye en el mercado de compradores de relojes.

Objetivos. Resultado deseado.

Oferta. La cantidad de un producto que se ofrecerá en el mercado por el proveedor a diversos precios durante un período específico.

One-to-one-Marketing. Propone que en un particular periodo de ventas, hacer uso de bases de datos y comunicaciones interactivas con el objetivo de venderle a un cliente en un momento la mayor cantidad de productos que sea posible, con el objetivo de crecer la participación del cliente, en lugar de la participación de mercado. Involucra la tarea de conocer los gustos y preferencias de cada consumidor, para adecuar los productos y/o servicios obtenidos.

Página. También conocida como "página web", se define como un único archivo mostrado por un servidor web que contiene código HTML o contenido similar. Cualquier archivo que no sea específicamente GIF, JPEG, PING, JS (JavaScript) o CSS (hoja de estilo) se considera una página.

Percepción. Proceso por el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

Plan de negocios. Es una guía para la construcción de una compañía que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

Planeación de medios. Medios se refiere al contexto donde el mensaje publicitario aparece. La planeación de medios tiene como finalidad maximizar la efectividad del mensaje publicitario, poniéndolo dentro de vehículos publicitarios, los cuales tienen que estar en el mercado dentro de la audiencia de dichos vehículos.

Planeamiento Estratégico. Proceso administrativo de conjugar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado en el largo plazo. Consiste

en definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

Portafolio del negocio. Comprende las divisiones, líneas y unidades estratégicas de un negocio. Todos los elementos están relacionados debido a que todos buscan alcanzar los objetivos generales de la empresa

Posicionamiento. Imagen de un producto en relación con los productos directamente competitivos, al igual que otros productos que vende la misma compañía; alternatively, estrategias y acciones de una empresa relativos al afán de distinguirse favorablemente de los competidores en la mente de grupos selectos de consumidores.

Posicionamiento pagado. Programa de publicidad en los buscadores que garantiza a base de un anuncio con texto y liga a las páginas que aparezcan en los resultados como respuesta a las palabras de búsqueda específicas y donde el posicionamiento más alto se obtiene, por lo general, mediante un pago superior al de los otros anunciantes. Los resultados del posicionamiento pagado se pueden comprar en un portal o en una red de búsqueda o a través de agencias de publicidad especializadas en Marketing en Buscadores. Las redes de búsqueda a menudo se crean mediante un entorno de subasta donde las palabras o frases clave se asocian con un monto de costo por clic (CPC). Yahoo!

Search Marketing y Google son las principales redes.

Precio. Es el valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta. Es una de las 4 P's del marketing. Cantidad de dinero u otros elementos redituables que se necesitan para adquirir un producto.

Producto. Bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad. Habitualmente se utiliza este término como sinónimo de "servicio". Cualquier cosa que se puede ofrecer un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organización e ideas.

Productos commodity. Son aquellos productos que no pueden ser diferenciados significativamente de los de la competencia. En esta categoría caen los productos naturales como las frutas, las verduras, el azúcar, etc.

Productos genéricos. Productos que no utilizan un nombre de marca.

Productos industriales. Bienes y servicios adquiridos por compradores industriales para usarlos en sus procesos productivos, incorporarlos a sus productos o para su operación como negocio. Pueden ser clasificados en equipo, materia prima y servicios.

Promoción. Elemento en la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordarle a un mercado sobre ciertos productos o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos de los receptores de la acción promotora.

Promoción de ventas. Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor de una manera inmediata, dándole algo a por ese cambio de comportamiento. Los tipos de promociones de ventas utilizados hoy en día son: descuento, bonificación, asociación de productos, muestra gratis, programas continuos, concursos y sorteos.

Publicidad de boca en boca. Es la publicidad que recibe una empresa o producto cuando los consumidores libremente hablan de él a las personas que les rodean. No es controlada por la empresa y puede ser positiva o negativa.

Publicidad de recordación. Tipo de publicidad diseñada únicamente para recordar al consumidor sobre la disponibilidad o atributos de un producto. Normalmente toma forma de menciones pequeñas porque se asume que el producto o la marca ya es conocida por los consumidores.

Publicidad informativa. Tipo de publicidad encaminada principalmente a educar al consumidor. Se usa en productos nuevos o que requieren demostración.

Publicidad persuasiva. Es aquella que busca persuadir al consumidor a comprar en lugar de informar o recordar.

Publicidad. Un anuncio pagado que aparece en un medio, el cual esta diseñado para llegar a una gran parte de la población.

Search Marketing. Estrategias y acciones de Marketing en buscadores de Internet.

Segmentación del mercado. Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.

SEM (Search Engine Marketing) significa 'marketing en buscadores' y es la implementación y gestión de campañas publicitarias (normalmente de pago por click) en

buscadores de Internet. También es llamado “publicidad en buscadores” o “marketing electrónico”.

Servicio. Actividad identificable e intangible que es el principal objeto de una transacción destinada a proveer satisfacción de necesidades a los clientes.

Sistema de información de marketing – Marketing Information System. Está formado por una serie de personas que desarrollan el proceso de recoger, clasificar, analizar y distribuir la información concerniente a marketing.

Stand. Kiosco o pequeña tienda donde se promocionan productos y servicios en ferias, exposiciones, lugares públicos o privados. Son atendidos por promotoras o demostradoras que muestran los productos al público, explican sus atributos y beneficios. Excelente recurso para introducir nuevos productos de consumo masivo, efectuar relanzamientos y brindar mayor información al público sobre el funcionamiento de artículos o servicios de relativa complejidad.

Tasa de conversión. Relación entre los visitantes de un sitio web y las acciones consideradas como "conversión", tales como una venta o una solicitud para recibir información adicional. A menudo se expresa como un porcentaje. Si un sitio web tiene 50 visitantes y 10 de ellos realizan una conversión, el sitio tendrá una tasa de conversión del 20 por ciento.

Telemarketing. Técnica directa de marketing que consiste en comunicarse vía telefónica con el consumidor, ya sea que el cliente llame a la empresa o viceversa.

Telemarketing inbound. Tipo de telemarketing en el que el consumidor llama al centro de servicio de la empresa para pedir ayuda.

Telemarketing outbound. Es el telemarketing en el que la empresa a través de su centro de llamadas se pone en contacto con el cliente para ofrecerle productos, darle a conocer promociones, hacer encuestas, etc.

Tienda de conveniencia. Son las tiendas cuya principal ventaja es la ubicación o el horario. Normalmente están en áreas con mucha población y permanecen abiertas las 24 horas. En su inventario tienen productos básicos como pan, leche, jabón, refrescos, etc.

Tienda de descuento. Detallista que se especializa en bienes durables y que atrae a los consumidores con precios bajos. Normalmente estas tiendas operan con precios de poco margen y ofrecen poco servicio al cliente.

Tienda de especialidad. Tienda que cuenta con una línea pequeña de productos y está dirigida a un segmento de mercado muy específico, ofrecen un solo tipo de producto, pero tienen muchas marcas de ese producto.

Tienda de fábrica. Tienda al menudeo que vende productos de un solo fabricante usualmente a precios muy bajos. Muchas veces se usan este tipo de tiendas para ofrecer productos con ligero daño, defecto o descontinuados.

Tienda departamental. Tienda cuya mercancía está acomodada por departamentos para efectos de promoción y servicio. Estas tiendas ofrecen una gran variedad de productos tales como: ropa, muebles, electrodomésticos, línea blanca, juguetes, perfumería, regalos, etc. normalmente están ubicadas dentro de centros comerciales o en zonas donde haya más tiendas no necesariamente relacionadas.

Top of mind. La primera marca que mencionan al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos.

Trade Marketing: Si lo definimos brevemente podemos decir que es el marketing para el canal de distribución. Pero el trade marketing es mucho más que eso, ya que supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal. Los cometidos principales del trade marketing son mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y generar traffic building (conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento).

Unidad estratégica de negocios (UEN). División separada para un producto o mercado importante en una organización de múltiples productos o negocios.

Valor. Razón matemática de los beneficios percibidos al precio y a cualquier otro costo en que se incurra.

Venta Directa. Forma de ventas al por menor en la que el contacto personal entre un vendedor y un consumidor ocurre fuera de tiendas; a veces suceden en la misma casa del comprador.

Ventajas competitivas. Uno o más aspectos únicos de una organización que hace que los consumidores meta favorezcan esa empresa y no a los competidores.

Wikis. Un wiki, o una wiki, es un sitio web cuyas páginas web pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten.

Fuentes: <http://es.wikipedia.org> y los glosarios de los libros citados en la bibliografía.

XV. ANEXO

A continuación se presentan algunos ejemplos de avisos de instituciones educativas en medios gráficos (revistas y periódicos), al igual que publicaciones en sitios webs.

UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO
Santiago • Viña del Mar

- Grado de Licenciado en 4 años y posibilidad de Magister en 1 a 2 años adicionales manteniendo el valor anual de la colegiatura que lo origina
- Financiamiento sin aval de terceros, durante toda la carrera, a través del nuevo Crédito UNAB
- Inglés optativo para sus alumnos a partir del 5° semestre y cursos intensivos de verano en Estados Unidos y Europa

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
Medicina (Santiago-Viña del Mar)
Enfermería (Santiago-Viña del Mar) *
Bioquímica
Kinesiología (Santiago-Viña del Mar) *
Química y Farmacia (Santiago-Viña del Mar)
Tecnología Médica (Santiago-Viña del Mar)
Fonoaudiología
Terapia Ocupacional
Nutrición y Dietética (Santiago-Viña del Mar)

FACULTAD DE ODONTOLOGÍA
Odontología (Santiago-Viña del Mar) *

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS
Derecho (Santiago-Viña del Mar) *
Trabajo Social (Santiago-Viña del Mar) *

FACULTAD DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN CIVIL
Ingeniería Civil
Ingeniería Civil Industrial
Ingeniería Civil en Ciencias de la Computación e Informática
Ingeniería en:
■ Computación e Informática (Santiago-Viña del Mar) (Diurno y vespertino)
■ Gestión Informática (Diurno y vespertino) *
■ Automatización y Robótica (Diurno y vespertino)
■ Gestión de la Calidad (Diurno y vespertino)
■ Logística y Transporte (Diurno y vespertino)
■ Seguridad y Prevención de Riesgos (Diurno y vespertino)
■ Redes y Comunicación de Datos (Diurno y vespertino)
■ Construcción
■ Ingeniería Industrial (Diurno y vespertino) *

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
Arquitectura *
Diseño

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Ingeniería Comercial (Santiago-Viña del Mar) *
Contador Auditor (Diurno y vespertino)
Ing. en Administración de Empresas (Diurno y vespertino)
Ingeniería en Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras *

FACULTAD DE ECOLOGÍA Y RECURSOS NATURALES
Biología Marina
Ingeniería Ambiental *
Ingeniería en Acuicultura
Ecoturismo (Santiago-Viña del Mar)
Ingeniería en Biotecnología (Santiago-Viña del Mar)
Medicina Veterinaria

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Periodismo (Santiago-Viña del Mar) *
Psicología (Santiago-Viña del Mar)
Licenciatura en Historia *
Licenciatura en Literatura
Licenciatura en Filosofía *
Licenciatura en Artes Visuales
Publicidad (Menciones en: Creatividad, Medios y Marketing) *
Educación Básica (Santiago-Viña del Mar) (Diurno y vespertino)
Educación Física (Santiago-Viña del Mar) *
Educación Musical: Básica y Media
Educación Parvularia (Santiago-Viña del Mar) (Diurno y vespertino)
Psicopedagogía (Santiago-Viña del Mar)
Programa Especial de Ed. Básica para Psicopedagogos
Pedagogía en Inglés (Santiago-Viña del Mar)

PROGRAMAS DE BACHILLERATO
Bachillerato en Ciencias (Santiago-Viña del Mar)
Bachillerato en Humanidades (Santiago-Viña del Mar)
Bachillerato en Artes

* Carreras con opción de doble graduación: se obtiene simultáneamente la licenciatura en la Universidad Andrés Bello y en la Universidad Europea de Madrid cursando un periodo en esta última

Campus República
Campus Casona
Campus República
INDISA, Campus
Campus Casona
Campus Viña del Mar
Centro de Investigación, Quintay

800 228 622
www.unab.cl

Este aviso gráfico es puramente informativo sobre la oferta. Diríamos que está soportando una estrategia de comunicar sobre los “productos” y no sobre la “marca”. Además hace alguna referencia sobre los edificios de la universidad y su ubicación, queriendo transmitir una idea de gran infraestructura y cercanía, dos variables que esta universidad seguramente ha considerado importante comunicar como eje diferenciador.

OXFORD

¿De qué sirve saber navegar, si no sabés qué rumbo seguir?

Este es un aviso gráfico tomado de una guía educativa. Aquí no solamente se comunica el listado de oferta, es decir, sobre los “productos”, sino que se hace referencia a algún rasgo distintivo institucional en busca de un posicionamiento diferencial “saber y saber hacer”. Aquí se actúa en el campo de las variables que no son tangibles como la infraestructura, la tecnología, sino sobre un elemento conceptual.

¿De qué sirve saber si no sabés hacer?

La UBP tiene como uno de sus rasgos distintivos la internacionalización de la actividad académica. Fomenta en sus alumnos el desarrollo cultural, la práctica de idiomas, el intercambio de conocimientos y el poder vivir otras realidades profesionales en los países más desarrollados. En esta Universidad, los estudiantes pueden:

- cursar semestres de estudio
- realizar sus trabajos finales
- y cursar posgrados, en universidades de Estados Unidos, Canadá, Francia y Japón.

De la misma manera, pueden hacerlo en Universidades latinoamericanas, en países como México, Puerto Rico, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Colombia, Chile, Brasil, Bolivia y Paraguay.

Universidad Blas Pascal. Saber y saber hacer.

CARRERAS PRESENCIALES				CARRERAS A DISTANCIA			
• Abogacía	• Arquitectura	• Contador Público	• Telecomunicaciones	• Abogacía	• Contador Público	• Administración	• Gestión Ambiental
• Administración	• Comunicación	• Diseño Gráfico	• Turismo	• Administración	• Gestión Ambiental	• Turismo	• Turismo
• Marketing Financiero	• Audiovisual	• Gestión Ambiental	• Informática	• Marketing Financiero	• Turismo	• Administración	• Administración
• Derecho Civil	• Comunicación Institucional			• Comercio Exterior	• Comercio Exterior	• Comercio Exterior	• Comercio Exterior

UNIVERSIDAD BLAS PASCAL
1800 ET UNO

UNIVERSIDAD BLAS PASCAL
Centro: Lina 363, Córdoba.
Tel.: (0351) 4144555
Fax: (0351) 4144500
Campus: Donato Álvarez 380.

IEDE una escuela de negocios con proyección Internacional

IEDE en España

El IEDE tiene una intensa actividad de formación en importantes centros industriales y económicos de Madrid, Almería, Huelva y Córdoba. Cientos de directivos procedentes de diferentes áreas y con diversos perfiles académicos y profesionales participan en las acciones del IEDE siendo ellos los mejores exponentes de la calidad pedagógica del IEDE.

IEDE en Chile



El IEDE es la primera y única Escuela de Negocios española con presencia estable con instalaciones propias en Chile, plataforma para un gran mercado iberoamericano en continua expansión y capacitación. Instalada en Santiago, ocupa una posición de líder en el sector.

Se puede deducir de este aviso gráfico que la institución en cuestión aún no goza de un gran conocimiento o reconocimiento en el nuevo mercado donde ha comenzado a actuar. Entonces el aviso toma un carácter informativo.

IQUIQUE: 57-421819
ANTOFAGASTA: 51-218468
COPIAPO: 51-218468

LA SERENA: 51-218468
VIÑA DEL MAR: 32-670264
CONCEPCION: 41-219085

PUERTO VARAS: 41-219085
PUNTA ARENAS: 41-219085
SANTIAGO: 2-2362371

IEDE
La nueva pedagogía de negocios

Tel: 2-2362371 E-mail: iede13@ctcinternet.cl www.iede.cl
General del Canto 181 Providencia, Santiago-Chile

Rodriguez Peña 233 (Frente a Plaza Colón) - 5000 Córdoba - Argentina - Tel/Fax (0351) 4254510
e-mail: info@mariano-moreno.com - www.mariano-moreno.com

Carreras de Nivel Superior - Títulos Oficiales de Validez Nacional



MARKETING
PUBLICIDAD
DISEÑO GRAFICO
PERIODISMO
PERIODISMO DEPORTIVO
TURISMO
HOTELERIA
GASTRONOMIA

Hay otras formas de destacarte con tu cabeza



Este aviso gráfico tomado de una guía educativa es de un instituto terciario que además de hacer un repaso sobre las disciplinas que maneja, intenta dar un mensaje fresco hacia su público meta netamente juvenil.

Asian Studies Program, at a four-year university,
administered by an internationally experienced staff.

•

Ideally located near Kyoto, Nara (Japan's ancient capitals),
and Osaka (Japan's second largest metropolis).

•

Annually welcomes over 500 international students
from 200 institutions representing about 40 countries/regions.

•

Japanese language courses specifically designed for international students
with beginning through advanced levels.

•

A wide range of courses
(Business/Economics, Anthropology, History, Political Science, Religion, Sociology)
focusing on Japan/Asia offered and taught in English by experienced professors.
Studio Art courses (Ceramics and Brush Painting) also offered.
Course descriptions available through our website.

•

Dormitories or Japanese family homestay program available.

•

Substantial merit scholarships available to qualified students.

•

Applications accepted for one semester (Aug.-Dec. or Jan.-May),
and can be extended to two semesters.

•

Application Period:
For Fall Semester: January 10-May 15
For Spring Semester: August 1-November 1

•



KANSAI GAIDAI
UNIVERSITY

ASIAN STUDIES PROGRAM

<http://www.kansaigaidai.ac.jp>

E-mail: inquiry@kansaigaidai.ac.jp
TEL: 81-72-805-2831 (From inside Japan: 072-805-2831)
FAX: 81-72-805-2830 (From inside Japan: 072-805-2830)

Center for International Education, Kansai Gaidai University
16-1 Nakamiyahigashino-cho, Hirakata City, Osaka 573-1001, Japan

〒573-1001 大阪府枚方市中宮東一丁目16-1 関西外国語大学国際交流部

Esta es una comunicación netamente de “producto”. En este caso una universidad japonesa detalla las facilidades que ofrece a estudiantes extranjeros para realizar semestres de estudios o carreras completas en Japón.

Escuela de Perfeccionamiento Odontológico - C.O.C. - Microsoft Internet Explorer

http://www.coc-cordoba.com.ar/epo.html

Círculo Odontológico de Córdoba
10/10/2008

Institución EPO Socios Revista Claves Sociedades Científicas Departamento Joven Actividades Solidarias

Escuela de Perfeccionamiento Odontológico

La **Escuela de Perfeccionamiento Odontológico (E.P.O.)** es el área de la Institución dedicada a la capacitación y perfeccionamiento del profesional odontólogo y estudiantes de los últimos años de la carrera.

Todos los cursos están certificados por nuestra Institución y por la Facultad de Medicina de la Universidad Católica de Córdoba.

En su mayoría los cursos son dirigidos por Dictantes Oficiales del Círculo Odontológico de Córdoba y otros casos por Colaboradores Invitados, colegas de gran trayectoria científica.

AGENDA
ACTIVIDADES ESPECIALES
Cursos por:
ESPECIALIDAD
FECHA DE INICIO

Reglamento
Dictantes Oficiales
Para tener en cuenta

Estos dos casos son centros de educación continua pertenecientes a organismos profesionales, orientados específicamente (cada uno en su profesión) al perfeccionamiento a través del dictado de cursos de actualización. En el primer caso el Círculo Odontológico de Córdoba y en segundo el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Ambos eligiendo un medio digital para dar a conocer la oferta de actividades de capacitación

Listado de Cursos :: CPCE Córdoba - Microsoft Internet Explorer

http://www.cpceba.org.ar/capacitacion.asp

cpceba.org.ar

Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba

Institucional Técnica Servicios Sociales Caja de Previsión Matriculación Delegaciones Capacitación

Capacitación

Listado de Cursos

PROGRAMAS DE FORMACIÓN, ESPECIALIZACIÓN E INTEGRALES

- Programa de Especialización en Administración Cooperativa y Mutual
Inicia: 12/09/2008 más información
- La Actividad Agropecuaria, Programa Integral para Prof. en Ciencias Económicas - San Francisco
Inicia: 02/10/2008 más información

CURSOS

- Taller sobre La Actuación en la Justicia como Peritos
Inicia: 07/08/2008 más información

Palabras claves para la búsqueda:

- Administración
- Idioma
- Agropecuaria
- Impuestos
- Comercio Exterior
- Informática
- Comunicación
- Judicial
- Conferencia
- Laboral
- Contabilidad
- Medicación
- Economía
- Previsional
- Educación
- Pymes
- Ética
- Sociedades
- Finanzas
- Taller

Búsqueda personalizada

Tipo: Cursos

Palabras:

Buscar

Convenios

Cursos de Computación

contador matriculado.com
0-800-555-2723 (CPCE)

INFORMES:
consultas@contadormatriculadocom

Programa de Capacitación en Finanzas

9:22

AMDIA - Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://www.amdia.org.ar/actividades_programas.php

Desayunos, Seminarios y Conferencias
Programas Educativos
Foro Latinoamericano
Premios
Newsletter
Otras Actividades

AMDIA
DIRECTO A RESULTADOS

Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina

ACTIVIDADES

Foro Latinoamericano de Marketing Directo e Interactivo '08

¡IMPERDIBLE!

PREMIOS AL MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO

+ info

Próximo desayuno

Programas Educativos

amba asociación de marketing bancario argentino

AMDIA
DIRECTO A RESULTADOS

Asociación de Marketing Directo e Interactivo

Programa de Marketing Directo e Interactivo para Empresas de Servicios

AMDIA
DIRECTO A RESULTADOS

Programa Ejecutivo de Marketing Directo e Interactivo

Universidad de San Andrés

Inicio

En el sitio de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina se promueven cursos de manera asociativa con una universidad de mucho prestigio en Argentina.

Online Professional Continuing Education Courses: CE CEU CME CPE CLE CES - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección <http://www.worldwidelearn.com/continuing-education/>

WorldWideLearn
THE WORLD'S PREMIER ONLINE DIRECTORY OF EDUCATION

Online Degrees | Career Education | MBA | Online Courses

Articles | Career Pathways | Ed

Business Skills | Online Training | Career & Vocational Training | Continuing Education | Personal Development | Language Courses | A to Z of Courses

Online Education

Home | Online Education | Continuing Education Courses

Continuing Education

- Accounting CPE
- Alternative Medicine
- Architecture CPE
- Athletic Training
- Audiologists CME
- Banking, Securities & Finance
- Chiropractors CPE
- Clinical Laboratory Science CE
- Construction Industry
- Dental Hygiene
- Dentists CPE
- Dietitians
- EMS Professionals
- Engineering CPE
- HVAC / HVACR
- Insurance Professionals
- Lawson & Attorney CLE
- Massage Therapy
- Nursing CEU
- Occupational Therapy
- Optometrist CME
- Paralegal CPE
- Pharmacy CME
- Physicians CME
- Psychiatric CME
- Radiologic Technologist
- Real Estate Professionals
- Respiratory Therapist

CE Courses for Professionals

Online Continuing Education Courses

The world's largest directory of online education, World Wide Learn offers you 32 categories of online CE and CEU courses and programs.

Looking for professional continuing education? The online CE and CEU programs featured at World Wide Learn are carefully screened to ensure accreditation, ease of use, and other factors that we believe are critical for a successful e-learning experience. You'll find courses and programs to expand your current knowledge and to keep you up to date with the latest developments in your current field -- all available to you online.

Once, having your degree, diploma or certification was a lifelong guarantee of success and knowledge. Today, continuous learning and education is required to stay competitive in industry and job markets, stay abreast of new developments in your field, enhance your personal knowledge and skills, and to serve your patients and clients most effectively.

Online continuing education brings this learning into your office or

CEU Credits Online
Find online professional continuing education courses in medicine, nursing, insurance, real estate, and more.

Accreditation Answers

- Importance of Accreditation
- US Accreditation
- WWL Quality Assurance

Career Planning

Career Research
Looking for more career information? Follow these links

Inicio

Aquí una institución que ha elegido exclusivamente un formato on-line para la entrega (distribución) de sus programa de estudios. Y que obviamente utiliza la web para dar a conocer/comunicar la oferta de cursos.

Stanford Continuing Studies - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos

Dirección <http://continuingstudies.stanford.edu/>

Courses Special Events Registration Policies Info & Forms My CSP For Faculty Contact Info

Welcome to Stanford Continuing Studies

Stanford Continuing Studies offers a broad range of courses, seminars, and workshops, primarily in the liberal arts, designed to enhance the learning and enrich the lives of people in the Bay Area. Courses are taught by Stanford Instructors and are open to all members of the community.

Explore our different Programs:

- **Courses** – Offerings include a variety of evening courses and weekend workshops for adults.
- **Online courses** – The Online Writer's Studio gives students around the world a way to participate in our acclaimed writing courses.
- **Public Programs & Special Events** – A collection of innovative and informative free and low-cost public programs.
- **Master of Liberal Arts Program** – A part-time graduate degree program designed for working adults wishing to pursue a broad, interdisciplinary course of study.
- **Aurora Forum** – The Aurora Forum brings together scholars, writers, artists, and socially engaged thinkers in a series of open and creative exchanges.

What's New:

- **Fall classes now in session. Mid-session courses are still available.**

CSP Courses Now On iTunes
You can now find CSP courses and lectures on [Stanford's iTunes Website](#).

Free Courses on iTunes!
◦ [Modern Physics: The](#)

Upcoming Public Events

- **Oct. 14** – "How I Write" Conversations
- **Oct. 21** – Stanford Pioneers in Science – Sidney Drell
- **Oct. 22** – The Other Bagpipes: Exotic and Lesser-Known Piping Traditions of the World

0 courses in cart. [View Cart](#) to register.

MyCSP User Name
Password
What's this?

Keep Me Informed

Sign up to receive news and updates

La Universidad de Standford ha constituido un Departamento para la Gestión de "Continuing Studies" (Educación Continua). Y en su sitio web tiene una sección donde se comunican las diferentes categorías de cursos, requisitos, programas, etc.

Inicio Stanford Continuing ... Ejemplos de web y f... Bandeja de entrada ... Escritorio Vinculos 9:30

XVI. BIBLIOGRAFÍA

- **AAKER**, David; **JOACHIMSTHALER**, Erich; Brand Leadership, Ed. The Free Press, US, 2000.
- **BELCH**, George E.; **BELCH**, Michael A.; Publicidad y Promoción - Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral Sexta Edición; Ed. McGraw Hill, México, 2005.
- **BLACKWELL**, Roger; **MINIARD**, Paul; **ENGEL**, James; Comportamiento del Consumidor, Ed. Thomson, México, 2002.
- **DRAWBAUGH**, Kevin; Las Marcas a Examen, Ed. Prentice Hall, España, 2001.
- **EIGLIER**, Pierre; **LANGCARD**, Eric; Servucción – El Marketing de Servicios; Ed. McGraw Hill, España, 1989.
- **FERREL**, O. C.; **HARTLINE**, Michael; Estrategia de Marketing Tercera Edición, Ed. Thomson, Mexico, 2006.
- **HANSON**, Ward; Principios de Mercadotecnia en Internet; Ed. Thomson, México, 2001.
- **KOTLER**, Philip; **ARMSTRONG**, Gary; Marketing Octava Edición, Ed. Prentice Hall, México, 2001.
- **KOTLER**, Philip; Dirección de Marketing Décima Edición; Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2001.
- **KOTLER**, Philip; **FOX**, Karen F. A.; Strategic Marketing for Educational Institutions Segunda Edición; Ed. Prentice Hall, New Jersey, US, 1995.
- **LAMB**, Charles; **HAIR**, Joseph; **McDANIEL**, Carl; Fundamentos de Marketing Cuarta Edición, Ed. Thomson, México, 2006.
- **LOVELOCK**, Christopher H.; Mercadotecnia de Servicios Tercera Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997.
- **MANES**, Juan Manuel; Marketing para Instituciones Educativas; Ed. Cuadernos Granica, España, 1997.
- **RIES**, Al; Enfoque – El único futuro de su empresa; Ed. McGraw Hill, México, 1996.
- **RIES**, Al; **TROUT** Jack; Posicionamiento; Ed. McGraw Hill, México, 1989.

- **SCHNARCH KIRBERG**, Alejandro; Desarrollo de Nuevos Productos Cuarta Edición, Ed. McGraw Hill, Colombia, 2005.
- **STANTON**, William; **ETZEL**, Michael; **WALKER**, Bruce; Fundamentos de Marketing Decimocuarta Edición, Ed. McGraw Hill, México, 2007.
- **TOWNSLEY**, Maria; Publicidad, Ed. Thomson, México, 2004.
- **VILAVINÉS**, Joseph Alet i; Cómo obtener clientes leales y rentables – Marketing Relacional; Ed. Gestión, España, 2000.
- **ZIKMUND**, William; **D´AMICO**, Michael; Marketing Volumen 1 – Crear y mantener clientes en un mundo de comercio-e, Ed. Thomson, México, 2002.