

**Víctor Núñez**

***Marketing***  
  
**educativo**

**Cómo comunicar la propuesta  
de valor de nuestro centro**

Prólogo de **Carlos Magro**

biblioteca  
**INNOVACIÓN  
EDUCATIVA**



**Víctor Núñez**

***Marketing***  
  
**educativo**

**Cómo comunicar la propuesta  
de valor de nuestro centro**

Prólogo de **Carlos Magro**

biblioteca  
**INNOVACIÓN  
EDUCATIVA**



Dirección del proyecto: Adolfo Sillóniz  
Diseño: Dirección de Arte Corporativa de SM  
Corrección: Ricardo Ramírez  
Edición: Sonia Cáliz

© Ediciones SM

ISBN: 978-84-675-9335-8  
Depósito legal: M-1419-2017  
Impreso en España / Printed in Spain

*Cualquier forma de reproducción, distribución,  
comunicación pública o transformación de esta obra  
solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares,  
salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO  
(Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org))  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.*

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	7
<b>Capítulo 1: ¿Qué es el marketing educativo y por qué debo hacerlo?</b> .....	15
• Aproximación al marketing .....	15
• El marketing educativo .....	17
• No hay excusas .....	18
• ¿Puede un buen marketing vender un mal producto? .....	21
• Nuestro público objetivo y la elección de centro .....	22
<b>Capítulo 2: La aplicación del marketing educativo en la estrategia del centro</b> .....	25
• Marketing estratégico .....	25
– Misión, visión y valores .....	26
– Objetivos .....	28
– Análisis e investigación de mercado .....	30
• Marketing operativo .....	34
– El marketing mix de un centro educativo .....	34
– La marca del centro educativo: algo más que fama .....	58
<b>Capítulo 3: La venta del centro, don't be afraid</b> .....	63
• ¿Conozco a mis clientes y a potenciales clientes? .....	64
– Las encuestas de satisfacción .....	64
– Los CRM .....	65
– Customer Journey Map: la hoja de ruta del proceso comercial .....	66
• Atención comercial: ¿vender o despachar? .....	68
– El perfil del vendedor .....	69
– Tipos de interacción comercial .....	70
<b>Capítulo 4. El marketing digital, la digitalización del centro</b> .....	77
• La web, el colegio abierto 24 horas .....	78
• SEO y SEM, estoy o no estoy .....	81

–SEO.....	81
–SEM.....	83
• Redes sociales; estoy, pero sabiendo estar.....	83
–Facebook.....	85
–Twitter.....	85
–YouTube.....	86
–Instagram y Snapchat.....	87
–WhatsApp.....	87
–Decálogo de uso de las redes sociales.....	88
• E-mail marketing y Plataformas de gestión para colegios.....	88
<b>Capítulo 5. Comunicación educativa 360°.....</b>	<b>91</b>
• Comunicación para la educación o educomunicación.....	92
• ¿Por qué y a quién debemos comunicar?.....	94
–Comunicación interna.....	95
–Comunicación externa.....	105
• Crisis de reputación: preserva la imagen de tu colegio.....	113
–Se ha desencadenado el problema. ¿Qué debo hacer?.....	116
<b>Capítulo 6. El plan de marketing y comunicación.....</b>	<b>123</b>
• Algunas consideraciones previas.....	123
• Estructura del plan de marketing y comunicación.....	124
–Resumen ejecutivo.....	124
–Antecedentes.....	125
–Entorno.....	125
–Análisis DAFO.....	126
–Objetivos.....	126
–Público objetivo.....	126
–Estrategias.....	127
–Plan de acciones (tácticas).....	127
–Calendario o cronograma.....	127
–Presupuesto.....	127
–Control y seguimiento.....	128
• Ideas para elaborar un plan de marketing eficaz.....	129
<b>Capítulo 7. Cinco tendencias que cambiarán el marketing educativo.....</b>	<b>133</b>
• El marketing 3.0 o marketing social.....	133
• El marketing de cercanía o de proximidad.....	135
• La internacionalización como diferenciación.....	137
• El neuromarketing.....	139
• Realidad virtual y realidad aumentada.....	141
<b>Decálogo para un marketing educativo inteligente.....</b>	<b>145</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>147</b>

# Prólogo

## Pensar, hacer, comunicar

*Tras las cosas tal como son hay también una promesa, la exigencia de cómo debieran ser.*

Claudio Magris. “Utopía y desencanto”.

*El problema de nuestros tiempos es que el futuro ya no es lo que solía ser.*

Paul Valéry

Aprender hoy se ha vuelto una actividad imprescindible y paradójica. Vivimos en una sociedad en la que la información es ubicua y abundante y en la que el aprendizaje ocurre en cualquier lugar y en cualquier momento. Aprender es más que nunca un asunto no circunscrito únicamente a unos espacios concretos (las aulas), ni a unos contenidos normalizados (los currícula), ni siquiera es ya solo una cuestión entre profesores y alumnos (desintermediación, aprendizaje entre pares). Nunca como hasta ahora había habido tanto interés social por la educación ni tanta demanda de formación. *Cada vez dedicamos más años de la vida, y más horas de cada día, a la tarea de aprender, y sin embargo, aparentemente, cada vez se aprende menos, o por lo que parece, hay cada vez una mayor frustración con lo que se aprende y cómo se aprende, dice Juan Ignacio Pozo<sup>1</sup>.*

Los cambios acelerados que experimentamos están suponiendo retos impensables hace unos años para la educación y el aprendizaje. Somos cada día más conscientes de que necesitamos una educación no tanto *para toda la vida* como

---

<sup>1</sup> Pozo, J.I.: *Aprender en tiempos revueltos. La nueva ciencia del aprendizaje*. Alianza Editorial. Madrid, p.15, 2016.

*durante toda la vida*. Ya no nos sirve una educación cerrada y predeterminada sino una educación, como sostiene Bauman, *sobre la marcha*. Cada día pedimos más a la educación porque sabemos que solo las personas capaces de adaptarse a los cambios y a los nuevos aprendizajes podrán encarar con alguna garantía el futuro. La educación se enfrenta al reto de formar para una sociedad cambiante. Una sociedad caracterizada por la incertidumbre, la inseguridad, la flexibilidad, el relativismo y la ambigüedad. Al reto de preparar a los alumnos para un futuro incierto. De prepararlos a prueba de futuro<sup>2</sup>.

Nunca como hasta ahora había sido tan relevante el aprendizaje y, sin embargo, “los profesionales de la enseñanza no pueden evitar la sensación de que la escuela se halla sometida a un fuego cruzado, degradado su prestigio y criticada por todos. No les falta razón, pues parece que no existe nada más cómodo para una sociedad que culpar de sus males a la escuela – exculpando así, de paso, a otras instituciones como las empresas y el Estado, y tratar de encontrar soluciones mágicas a través de su permanente reforma, lo que sirve para distraer la atención de lo que verdaderamente necesitaría ser reformado, dentro y fuera de la institución escolar”, describía en 1995 Mariano Fernández Enguita<sup>3</sup>.

Una sensación que, por otro lado, no es nueva y que nos ha acompañado siempre. Ya en 1902, el sociólogo francés Émile Durkheim afirmaba que “las transformaciones profundas que han sufrido o están en vías de sufrir las sociedades contemporáneas, necesitan transformaciones correspondientes en la educación nacional”.

Parece que la escuela nunca ha satisfecho del todo nuestras expectativas, ni las individuales, ni las colectivas. Para muchos, ha representado el gran sueño de la Ilustración, la gran institución liberadora y niveladora. Para otros, sin embargo, ha sido una institución que lejos de disminuir las diferencias sociales, las ha reproducido y perpetuado. En ocasiones ha sido acusada de ser demasiado “moderna” y experimental y de olvidar, por tanto, la memoria colectiva, los principios heredados y los valores tradicionales.

Pero la mayoría de las veces ha sido criticada por ser una institución aislada y cerrada. Por no responder con suficiente rapidez a los cambios, ni atender a las necesidades reales de la sociedad. A la escuela siempre le hemos reclamado más relación con la vida y la hemos criticado por ser demasiado abstracta y superficial en relación con la educación extraescolar, mucho más vital, profunda y real. Siempre le hemos pedido más vinculación con la vida y con los intereses de los alumnos.

---

<sup>2</sup> COBO, C.: *La innovación pendiente. Reflexiones (y provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Colección Fundación Ceibal/Debate. Montevideo, 2016.

<sup>3</sup> FERNÁNDEZ ENGUITA, M.: *La Escuela a examen*. Ediciones Pirámide, 1995.

La escuela siempre ha estado en crisis, pero esta vez, sostiene Enguita, el cambio es tan radical que la crisis enfrenta a la educación consigo misma, obligándola a preguntarse sobre la vigencia de sus fines y de sus medios: “no es que la educación no cuente, que lo hace más que nunca, sino que ya no es una garantía”<sup>4</sup>.

La educación se encuentra hoy en una encrucijada provocada por un cambio hacia una época global, postnacional, postindustrial, digital, líquida, desbocada e incierta. No una época de cambios sino un cambio de época, como dice Manuel Castells. Una época caracterizada por el cambio en el cambio mismo. Un cambio económico, social y tecnológico acelerado que está transformando los modos de creación, acceso y difusión del conocimiento y está planteando, por tanto, enormes retos a los sistemas educativos formales. Un cambio que ha llevado a la escuela a “una crisis institucional que afecta a sus funciones, a su relación con su entorno y a sus estructuras internas”<sup>5</sup>.

Y a pesar de que los avances educativos en la últimas décadas son evidentes y de que la educación que recibimos hace cuarenta años no tiene nada que ver con la que reciben hoy nuestros hijos, la pregunta que nos surge es por qué en los últimos tiempos se ha extendido un malestar creciente sobre el funcionamiento de los sistemas formales de educación.

La razón principal tiene que ver, una vez más, con el proceso de cambio que estamos experimentando. Un cambio veloz y acelerado que, a diferencia de lo que había sido habitual, no es solo visible de una generación a otra, sino que es ante todo un cambio intrageneracional, que afecta varias veces a una misma generación. Un cambio diferente al de otras épocas, un cambio que “excede lo que son capaces de seguir las instituciones educadoras tradicionales, familia y escuela”<sup>6</sup>. Un cambio que está produciendo una brecha creciente entre las necesidades sociales de educación y los resultados que los sistemas educativos son capaces de generar. Un cambio que afecta, como decimos, al sentido mismo de la escuela y nos reclama que abramos el debate sobre los fines de la escuela. Que nos invita a discutir qué educación queremos y qué educación podemos tener.

Estamos ante un cambio de tal magnitud que nos exige que traslademos el debate desde los medios hacia los fines, desde los importantes cómo (currículo, tecnología, métodos, organización) a los imprescindibles por qué y para qué<sup>7</sup>. Un cambio que nos exige plantearnos ¿para qué necesitamos hoy la escuela? O, en

---

<sup>4</sup> FERNÁNDEZ ENGUITA, M.: *La educación en la encrucijada*. Fundación Santillana, p.119, 2015.

<sup>5</sup> Idem, *ib.*, p.10, 2015.

<sup>6</sup> Idem, *ib.*, p. 78, 2015.

<sup>7</sup> POSTMAN, N.: *The End of Education. Redefining the Value of School*. Knopf. Nueva York, 1996.

otros términos, ¿qué nos debe ofrecer la escuela, cada escuela, cuando el conocimiento es ubicuo y abundante?

Hace unos años, la OCDE identificó seis posibles escenarios de futuro para la educación<sup>8</sup>. Dos de ellos, planteaban una continuación de los modelos existentes, sin cambios relevantes en ningún aspecto y con un mantenimiento claro del *statu quo*, caracterizado por los procesos de burocratización, estandarización y control. Otros dos, preveían un futuro cercano en el que precisamente el control público del proceso de escolarización perdía importancia, lo que suponía un descenso significativo del protagonismo de las escuelas como la principal vía de acceso al conocimiento y como principal institución de movilidad social, en línea con los escenarios de desescolarización de la década de los 70.

Pero si algo hemos aprendido sobre el cambio educativo en estas últimas décadas es que la solución, ante los enormes desafíos que enfrenta la educación hoy, no pasa ni por más de lo mismo, reforzando los sistemas actuales en una huída hacia adelante para evitar los problemas, ni por acabar con la escuela institucionalizada y regulada a favor de sistemas más diversificados que incorporen nuevos agentes y nuevos de mecanismos de mercado. Pasa por reclamar más escuela, pero no la misma escuela.

Nadie duda de que la escuela necesita un cambio profundo pero a través de un proceso de *re-escolarización*, caracterizado por una nueva cultura del aprendizaje basada en el fomento del diálogo, la cooperación, el hacer y el aprendizaje continuo, y por una cultura organizacional caracterizada por la innovación, la autonomía y la diversidad. En sociedades como la actual, nada es más importante que desarrollar una cultura del aprendizaje que estimule la creencia en la capacidad de aprender siempre y ante cualquier situación y que ofrezca múltiples oportunidades y ocasiones de aprender<sup>9</sup>.

Necesitamos una escuela robusta, inclusiva, diversa<sup>10</sup>, sin filtros ni exclusiones. Debemos apostar “por una escuela sin tabiques o, en otros términos, por una educación que no fabrique fronteras estrictas entre el dentro y el afuera, entre lo formal y lo informal o entre los expertos acreditados y los expertos en experien-

---

<sup>8</sup> CERI: *Think scenarios, rethink education. Schooling for Tomorrow series*. Centre for Educational Research and Innovation (CERI) OECD, 2006. Disponible en <http://www.oecd.org/edu/ceri/35393911.pdf>

<sup>9</sup> VERGARA RAMÍREZ, J. : *Aprendo porque quiero. El aprendizaje basado en proyectos (ABP), paso a paso*. Ediciones SM, 2015.

<sup>10</sup> JOVER, G.: *¿Hacia un pacto educativo?. Miedos, incertidumbres y esperanzas*. *Diario de la educación*. (12/12/2016). Disponible en <http://eldiariodelaeducacion.com/blog/2016/12/12/hacia-un-pacto-educativo-miedos-incertidumbres-y-esperanzas>

cia<sup>11</sup>". Una escuela abierta pero con raíces, vinculada al territorio. Ocupada y preocupada no solo por *lo que pasa* sino también por *lo que nos pasa*<sup>12</sup>.

No podemos seguir asumiendo que lo que ocurre dentro y fuera del aula son dos entornos diferentes, separados y aislados entre sí. Necesitamos ampliar el sistema educativo, hacerlo más poroso. Necesitamos una educación expandida y abierta. Necesitamos más educación y más escuela pero desde la comprensión de que no es lo mismo educación que escolarización, como no es lo mismo aprendizaje que educación<sup>13</sup>. Reconociendo también que hay mucho aprendizaje y educación fuera de la escuela. Necesitamos una escuela que cambie. Necesitamos cambiar la escuela.

Pero en educación no hay recetas. Sabemos que el cambio y la innovación educativa no se puede prescribir. No se puede mandar a los centros lo que deben hacer<sup>14</sup>. Una cosa es la legalidad y otra la realidad<sup>15</sup>. No existen *fórmulas generales que puedan aplicarse con éxito en todos los centros*. Ni siquiera ser trasladadas de uno a otro, sino que cada centro debe desarrollar su propio proyecto educativo atendiendo tanto a las características específicas de su entorno (sus necesidades, pero también sus posibilidades, los recursos públicos y privados accesibles en la comunidad) como a las del propio centro (sus fortalezas y debilidades, su equipamiento, la formación y la cultura específicas de su profesorado). "La innovación no puede alinearse ni con la burocracia ni con la uniformización...sino que encuentra su verdadero camino en la diferenciación y en la adecuación al entorno, en la autonomía y la participación."<sup>16</sup> El centro escolar es el eje y la unidad básica del cambio.

Pero no hay cambio posible si no se tiene claro el por qué y el para qué. La innovación debe responder a una visión clara y compartida por cada comunidad educativa y responder a las necesidades de cada comunidad educativa. El cambio que necesitamos vendrá impulsado desde el aula y sobre todo desde los centros educativos. Desarrollando proyectos educativos de centro. Es fundamental tener fines compartidos y desarrollar actitudes cooperativas. El cambio vendrá desde las personas, con los alumnos como protagonistas de su propio aprendizaje, con los

---

<sup>11</sup> LAFUENTE, A & LARA, T.: *Aprendizajes situados y prácticas procomunales*. RASE. Vol. 6, núm. 2. 168-177, 2013

<sup>12</sup> LAFUENTE, A.: *Hacer cuerpo*, 13/0/2015. Disponible en <https://aprendizajescomunes.wordpress.com/2015/01/13/hacer-cuerpo/>

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ ENGUIA, M.: *La educación en la encrucijada*. Fundación Santillana, 2015.

<sup>14</sup> FULLAN, M.: *Las fuerzas del cambio*. Barcelona. Octaedro, 2002.

<sup>15</sup> MIRANDA MARTÍN, E.: *La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros*. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), 2002.

<sup>16</sup> IMBERNÓN, F.: *En busca del discurso educativo. La escuela, la innovación educativa, el currículum, el maestro y su formación*. Buenos Aires, 1996.

maestros y profesores como agentes empoderados del cambio, trabajando en equipo, con liderazgo, con renovación pedagógica y con cambios organizativos. Con la participación de los padres, las familias y el resto de la comunidad educativa. Desde un compromiso social por la educación y un compromiso profesional con la educación<sup>17</sup>.

Para cambiar es necesario tener claros los objetivos y hacerlos explícitos. No hay cambio sin proyecto, igual que no hay proyecto sin una propuesta de valor. Necesitamos, por tanto, escuelas con proyecto, que tomen “las riendas del cambio e implementen sus propias estrategias de transformación.”<sup>18</sup> Que asuman la necesidad de cambiar para poder responder a las demandas de los tiempos actuales.

El reto de la escuela, de cada escuela, es ir más allá de los proyectos de centro que son meras acumulaciones de páginas inconexas y desconectadas de la acción<sup>19</sup>. Es ser capaces de construir un proyecto compartido y discutido con su comunidad educativa y estratégicamente desarrollado por todos. Un proyecto asentado en lo que tienen y en el diagnóstico de sus necesidades. El reto pasa por “hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje no solo de conocimientos, sino también de habilidades y valores exige, desde luego, una eficaz colaboración entre todos los integrantes de la comunidad escolar y una nueva forma de ejercicio de la función directiva.”<sup>20</sup>

Pasa por hacer un esfuerzo para clarificar hacia dónde vamos y qué queremos hacer. Por definir nuestra misión, nuestra esencia, nuestro propósito, nuestros atributos y nuestro estilo. Por establecer unos valores. Por acordar una imagen del futuro que queremos construir y por ser capaces de enunciar, desarrollar y comunicar una visión compartida de la escuela que queremos. La única manera de poder reaccionar a los profundos cambios internos y externos que estamos viviendo es ser capaces de plantear las preguntas que nos permitan anticipar el futuro.<sup>21</sup> Es ser capaces de pensar, hacer y comunicar nuestro proyecto educativo para nuestra comunidad.

---

<sup>17</sup> FERNÁNDEZ ENGUITA, M.: *La educación en la encrucijada*. Fundación Santillana, 2015.

<sup>18</sup> RUIZ TARRAGÓ, F.: *Escenarios de futuro y transformación del sistema educativo*. BILE, n° 93-94. Julio 2014

<sup>19</sup> SANTOS GUERRA, M. A.: *La Escuela que Aprende*. Ediciones Morata, 2000.

<sup>20</sup> FULLAN, M & HARGREAVES, A.: *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. SEP. México, 1999.

<sup>21</sup> VILA SÁNCHEZ, A. & YÁÑIZ DE EULATE, C.: *Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. Profesorado*. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 3, 1. 1999. Disponible en <https://www.ugr.es/~recfpro/rev31ART3.pdf>

La mejora de la calidad educativa, general de todo el Sistema y particular de cada centro, pasa por la mejora de los entornos de aprendizaje y por el establecimiento de una cultura de la participación y la colaboración. El cambio pasa entonces por mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa (alumnos, profesores, equipos directivos y familias) y del centro educativo con su entorno. Cada centro debe convertirse en una institución abierta a su entorno, capaz de comunicar su proyecto educativo, visibilizar lo que hace, poner en valor el trabajo de todos sus miembros, integrar lo de fuera y trabajar para la transformación social de su entorno. Los centros educativos deben dar un paso al frente para liderar el debate educativo.

Insistimos, los centros educativos deben abandonar su tradicional aislamiento. Tíranse muros para convertirse en espacios abiertos en constante interacción con sus entornos. Deben ser capaces de poner en valor su modelo educativo pero también de analizar constantemente su realidad y poner en marcha mecanismos de escucha que les permitan entender y atender las necesidades de su comunidad educativa. Deben establecer estrategias que favorezcan el diálogo y la comunicación con todos los miembros de su comunidad educativa como vía prioritaria de mejora de las condiciones de aprendizaje de sus alumnos. Deben ser capaces de innovar, entendido como la capacidad de responder adaptativamente a un entorno cambiante. Deben, por último, definir e implementar herramientas y canales, generales y específicos, de información, comunicación, relación y participación con las familias y sus alumnos.

Solo desde esta lógica de la participación y la comunicación podrán construir un proyecto educativo sólido que responda a sus necesidades concretas y ofrezca un valor diferenciado a sus alumnos y sus familias.

En las páginas que siguen, Víctor Núñez hace un extenso y detallado recorrido por los principales conceptos y estrategias del *marketing* educativo, desde lo más estratégico a lo más operativo, sin olvidar el profundo impacto, tanto en el concepto como en las herramientas, que ha supuesto la digitalización.

El subtítulo recoge la idea central del libro: cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro. Definir nuestros atributos diferenciales y ser capaces de comunicarlos a nuestra comunidad educativa es el principal objetivo de una estrategia de *marketing*. Y es también, como hemos visto, el principal desafío que tienen hoy los centros educativos: ser capaces de definir y comunicar un proyecto educativo (pedagógico, organizativo, tecnológico) que responda adecuadamente a las necesidades de su comunidad educativa. Y hacerlo, como hemos visto, de una manera participativa y transparente, poniendo en el centro a los alumnos y respondiendo a los desafíos de un mundo cambiante.

El libro de Víctor Núñez aporta ideas y herramientas claves para llevar adelante este reto. Un reto que tienen delante todos los centros educativos indepen-

dientemente de la etapa y la titularidad. Ya pasaron los tiempos en los que solo algunas escuelas debían preocuparse por atraer alumnos o por comunicar su valor. El desafío de la innovación es para todos.

La sociedad en su conjunto, los alumnos y las familias en particular, pero también los profesionales de la educación demandamos cada vez más conocer los detalles y participar en la definición de los proyectos educativos. No podemos olvidar que no hay *marketing* posible sin proyecto, como no hay proyecto educativo sin escuchar las necesidades de la comunidad educativa.

Les invito a leer las páginas que siguen y después a trabajar con su comunidad educativa para, como dice Ferrán Ruiz Tarragó, “diseñar y poner en marcha, de manera pausada, participativa y humilde, una renovación pedagógica que supere unas disfunciones que cada día que pasa son más manifiestas, contribuyendo al mismo tiempo a satisfacer mejor las necesidades de las personas (los alumnos) en el incierto mundo que les espera<sup>22</sup>.”

**Carlos Magro,**

Director Académico del Instituto Europeo di Design (IED España).

---

<sup>22</sup> RUIZ TARRAGÓ, F. (30/4/2011). *Evasión y utopía*. Disponible en <http://notasdeopinion.blogia.com/2011/043001-evasi-n-y-utop-a.php>

# Capítulo uno

## ¿Qué es el *marketing* educativo y por qué debo hacerlo?

### Aproximación al *marketing*

Aunque el *marketing*, entendido como disciplina dentro de las ciencias económicas, existe desde el siglo pasado, en realidad su aplicación se remonta a la existencia de los primeros intercambios comerciales, pues en todo proceso de compra y venta existe una preocupación por conocer el mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes o de determinados colectivos.

El *marketing* ha pasado de ser una sofisticada y compleja disciplina económica, destinada únicamente a las grandes empresas, a convertirse en un elemento nuclear y esencial para el funcionamiento de toda empresa, institución o colectivo, más aún en un mundo altamente competitivo y ultrainformado. Investigar un segmento del mercado, posicionar nuestro producto o servicio, comunicar lo que ofrecemos, satisfacer las demandas, vender, al fin y al cabo, es tan necesario como imperativo para toda institución.

No solo no es malo investigar el mercado y estimular la demanda de nuestros productos o servicios, aunque aún sean muchos los que lo miran con desconfianza. Más bien es una obligación, si se quiere sobrevivir y mejorar en un entorno cada vez más competitivo. No se trata de crear necesidades ficticias o envolver servicios deficientes en bonito papel de adorno, se trata de una herramienta que nos permite mejorar cada día y ofrecer soluciones adaptadas a los cambios sociales.

Por tanto, debemos deshacernos del estigma del *marketing* y la venta; al fin y al cabo, todos “vendemos”, aunque sea inconscientemente, en nuestra vida profe-

sional, pero también en la personal. Desde que nacemos tratamos de vendernos para satisfacer nuestros gustos o necesidades. Los niños pequeños intentan en todo momento conseguir la atención de padres y adultos, observando sus reacciones y analizando el mundo que los rodea. Cuando somos adultos intentamos conocer los arcanos de la seducción para conseguir nuestro objetivo sentimental y afectivo. Por no hablar de la importancia de un buen proceso de venta en el plano profesional, a la hora de buscar y mantener un trabajo.

Hay muchas definiciones de *marketing*, mercadeo o mercadotecnia y estas definiciones, evidentemente, han evolucionado desde la segunda parte del siglo xx hasta nuestra era digital. Philip Kotler, considerado el padre del *marketing* moderno, explicó que “el objetivo del *marketing* es el de identificar y satisfacer necesidades humanas de forma rentable”. Esta es una muy buena forma de explicar y justificar el *marketing* estrictamente mercantil y es un buen punto de partida para tener en cuenta dos conceptos claves: la identificación de las necesidades y la rentabilidad de las acciones que llevemos a cabo, pues el fin último y legítimo de toda empresa no es otro que el de obtener beneficios, a través de la satisfacción de los clientes.

Es, precisamente, el poner al cliente –a las personas– en el centro de la estrategia de *marketing* lo que diferencia el *marketing* moderno, o del siglo xxi, del *marketing* del siglo pasado. Los estudiosos del *marketing* moderno hablan de que se ha pasado de un *marketing* centrado en el producto a un *marketing* centrado en el servicio, para finalmente hacer un *marketing* de clientes, un *marketing* que nos permite adaptarnos a sus necesidades, aportándoles valor. Una forma de *marketing* que pone al cliente por delante de cualquier proceso o actividad de la empresa (*customer first* o *customer focus*).

La revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) también está cambiando la forma de relacionarnos con nuestros clientes, permitiendo hogaño la personalización de las distintas acciones de *marketing*, de una forma que solo el trato humano directo permitió antaño. La utilización del *Big Data* y de programas de relación con los clientes, sin olvidar nunca la humanización de las relaciones entre empresas y clientes, debe llevarnos a un *marketing* realmente centrado en las personas. El *marketing* centrado en los clientes, entendiendo este como un grupo amplio, uniforme y despersonalizado, debe pasar a convertir a las personas y el respeto por sus gustos, creencias o apetencias en eje del verdadero *marketing* 3.0, como veremos en la parte final de esta obra.

El *marketing*, por tanto, es un sistema de trabajo, un conjunto de técnicas que nos permiten identificar y realizar de forma sistematizada los procesos de negocio que nos llevarán a satisfacer las necesidades de los clientes, o de un determinado colectivo social, para obtener una rentabilidad, ya sea esta económica o de índole política o, incluso, de otro tipo. Por tanto, cabe diferenciar el *marketing* empresarial

de otros tipos de *marketing*, como el político o el social, cuyos fines no son económicos (o al menos no estrictamente), pero emplean las mismas técnicas para alcanzar otros objetivos.

El *marketing* no puede ser un reducto dentro de la institución o un departamento estanco. Es una estrategia que debe trascender el departamento de *marketing* para implicar a toda la organización, integrándose transversalmente en todas las actividades organizativas. Desde la dirección de la empresa o institución hasta la persona encargada de la recepción, pasando por todos los departamentos, todas las personas que trabajan en una organización deben formar parte de la maquinaria del *marketing* y contribuir a su correcto funcionamiento. Los centros educativos no deben ser una excepción.

## El *marketing* educativo

*Me fascina el hecho de que en el mundo de los negocios y la industria se dedique una considerable cantidad de tiempo y de recursos a comercializar productos y servicios dirigidos a la clientela desde una organización y a otros posibles clientes que encajen con el perfil que buscan para sus consumidores [...] y sin embargo, en las escuelas no se dedica nada de tiempo a estas mismas cuestiones. Nuestros hijos se han convertido en consumidores complejos, se encuentran entre los más poderosos en el mercado global.*

Richard Gerver

Esta reflexión del profesor e investigador Richard Gerver, experto internacional en liderazgo y cambio organizativo en los centros escolares, sigue vigente aún en muchos colegios, aunque, afortunadamente, las cosas van cambiando. El *marketing* educativo se ha ido abriendo paso poco a poco. Ha pasado de ser un extraño en el mundo educativo, a ser una necesidad imperiosa. El descenso de la natalidad, la alta competencia, la crisis económica y una mayor exigencia por parte de las familias han obligado a los colegios a incluir dentro de sus planes y presupuestos un apartado específico dedicado al *marketing* y a la comunicación.

El *marketing* educativo camina entre el *marketing* empresarial y el *marketing* social, pues, aunque un centro sea privado y persiga el fin último y legítimo de obtener beneficios, siempre desarrollará una labor social de primer orden, la más importante, bajo mi punto de vista: educar a las generaciones futuras.

Por tanto, estamos ante un *marketing* diferente que requiere altas dosis de conocimiento de un sector tan clave como complejo, donde no se pueden aplicar las mismas técnicas y estrategias que en una fábrica de tornillos o en una empresa de gran consumo. Este es un factor esencial para dignificar y profesionalizar el *marketing* educativo. Si no conocemos en profundidad las características del servi-

cio que ofrecen los colegios, escuelas infantiles o universidades, sus singularidades, su valor social, sus ritmos de trabajo..., no seremos capaces de realizar con éxito ninguna estrategia de *marketing*.

Podemos definir el *marketing* educativo como aquel conjunto de técnicas y estrategias utilizadas por los centros de enseñanza (desde infantil hasta la universidad y el posgrado) para conseguir satisfacer las necesidades educativas de una sociedad, sus familias y alumnos de una forma rentable. La rentabilidad en el ámbito educativo no solo se tiene que entender desde un punto de vista económico, sino también social, como hemos señalado anteriormente.

El *marketing* educativo y su aplicación suponen un cambio de paradigma para los centros, pues debe implicar a todos sus departamentos y actividades. Cuando diseñamos nuestro proyecto educativo, hacemos *marketing*; cuando recibimos a unos padres por primera vez en el centro, estamos haciendo *marketing*; al ser amables en recepción, hacemos *marketing*; cuando decidimos invertir en nuevas tecnologías o en instalaciones deportivas, estamos haciendo *marketing*. En todas las actividades hay un objetivo: satisfacer las necesidades de nuestros clientes, pero también de la sociedad, ya que es alta la responsabilidad de cualquier centro educativo en el logro del bien común.

Por eso conviene entender el *marketing* educativo desde un punto de vista integral. De nada serviría hacer un costoso estudio de investigación de mercado, una brillante campaña de publicidad y comunicación, si no lo integramos en una estrategia bien definida y asumida por todo el centro educativo.

El departamento de *marketing*, o sus responsables, siempre junto con el equipo directivo, deben actuar como un director de orquesta que marca la pauta o la partitura que todos los componentes de la orquesta deben seguir. Un director o responsable de *marketing* que no disponga de esta facilidad o capacidad de coordinación poco podrá hacer por nuestra organización. Se verá limitado a lanzar una campaña de comunicación publicitaria y/o informativa, que luego no será refrendada por la realidad de nuestra organización y, por supuesto, tampoco por la percepción de nuestros clientes. Esto producirá un efecto de expectativa no cumplida, que generará un sentimiento negativo de decepción y frustración entre nuestros clientes.

## No hay excusas

La natalidad en Europa, y en España en particular, es uno de los problemas más graves a los que se enfrentan no solo los colegios, sino el país en su conjunto; es un problema económico y social de primer orden. En el año 2016 se ha alcanzado por primera vez una tasa nula de crecimiento, donde las defunciones han superado a los nacimientos. España acumula cinco años consecutivos de descensos, tras

registrar una caída del 3,5 % en 2011 y con un leve repunte en 2014. Así se desprende de los resultados de los indicadores demográficos básicos del Movimiento Natural de la Población, difundidos por el Instituto Nacional de Estadística, que arroja una tendencia negativa en los nacimientos en España.

El crecimiento –o mejor dicho, decrecimiento– es desigual entre las distintas regiones de España, pero por lo general representa un grave problema que compromete la viabilidad de muchos colegios y, por tanto, de puestos de trabajo en el sector. Comunidades como Cataluña, Murcia y Madrid encabezan el número de nacimientos en España, mientras que comunidades como Asturias, Castilla y León o Galicia pierden población. Pero lo peor no está en el presente, lo más inquietante es el futuro. Algunos estudios alertan de la situación y se atreven a hacer una previsión de lo que supondrá esta baja tasa de natalidad a medio y largo plazo.

En este sentido, el estudio “Educación y libertad de educación en España, informe de libertades 2015”, elaborado por la Confederación Española de Centros de Enseñanza, uno de los documentos básicos para entender la magnitud del problema, alerta de un descenso de un 24 % en el número de niños matriculados en primero del segundo ciclo de Infantil (de 452 273 niños en 2015 a 339 805 en 2025). Entre Infantil y Primaria se pasará, en ese mismo período, de 2 886 128 alumnos a 2 433 963 (15 % menos). Según estas previsiones, en 2025 cerrarán 1932 centros con segundo ciclo de Infantil y más de 1000 lo harán en Primaria.

Si faltaban motivos para la preocupación, un reciente estudio de la Comisión Europea (*Education and Training Monitor 2016*) señalaba que la población en edad de escolarización (5-18 años) se reducirá en España en un 20 % de aquí a 2040.

El descenso de la natalidad, paradójicamente, no ha venido acompañado de un descenso en el número de centros educativos, lo que ha hecho que se incremente la competencia. Este incremento ha sido especialmente significativo en el número de centros concertados, especialmente en la primera década del siglo XXI, lo que ha provocado una mayor competencia para los privados, pero también para la enseñanza pública.

El aumento de la competencia en una sociedad de libre mercado debería ser un elemento positivo, al provocar mejoras en la oferta educativa y al alentar procesos de innovación en los centros, para diferenciarse de sus competidores y atraer una demanda cada vez más escasa. Sin embargo, el crecimiento no ha sido proporcional y ha generado una situación de difícil sostenibilidad. En este sentido, influyen en gran medida las decisiones políticas (en cuanto a la enseñanza pública y concertada), que, evidentemente, provocan en algunos casos distorsiones en el mercado, no siempre justificables desde un punto de vista de la eficiencia económica y de las necesidades sociales.

Derivada en parte por la mayor competencia, se ha producido en los últimos años una mayor exigencia por parte de las familias. Esto lo dicen profesores y di-

rectivos de colegios constantemente. Las familias de ahora no se conforman con escolarizar a sus hijos y que estén en unas condiciones más o menos seguras, cada vez exigen más y mejores servicios. Se ha pasado en pocos años de unos padres que buscaban el centro más próximo a su domicilio a padres que priorizan otros aspectos más cualitativos.

Así, hemos pasado de la cercanía del centro escolar como principal motivo de elección –como señaló el estudio de 2008 “Educación y familia: los padres ante la educación general de sus hijos en España”, elaborado por la Fundación de Cajas de Ahorro– a la preocupación por el compromiso de los centros contra el acoso escolar y el clima de convivencia, como así afirman dos estudios recientes elaborados para Escuelas Católicas y la revista *Hacer Familia*<sup>23</sup>.

Otro elemento que se debe tener en cuenta para entender la necesidad del *marketing* educativo en los colegios es la crisis económica. La actual situación por la que atraviesa Europa, y España en particular, la peor crisis económica tras la Segunda Guerra Mundial, ha influido también en la situación de los colegios, especialmente en los privados, al haberse reducido las rentas disponibles de las familias, especialmente por el alto número de parados.

La cifra de 4,1 millones de parados (febrero de 2016) hace que estemos atravesando aún una situación económica delicada y que las familias vean como un riesgo asumir la matrícula y cuotas mensuales de un centro privado, aun sabiendo que la formación es la mejor inversión en el futuro de los hijos. En este sentido, también conviene tener en cuenta factores socioculturales como el escaso gasto dedicado a la educación por parte de las familias. En este sentido, es muy significativo que las familias españolas dediquen más gasto a actividades de ocio que a la educación. Dato que también puede explicarse por una oferta pública y concertada gratuita y de calidad.

Todo este conjunto de factores, la falta de optimismo y esperanza en una rápida recuperación, nos lleva al actual estancamiento del consumo, que incide, en cierta medida, en todos los sectores, siendo mayor el impacto en el ámbito de los productos más prescindibles y más fácilmente sustituibles, entre los que no se encuentra, desde luego, la educación, aunque también se ha visto afectada, como así demuestra el trasvase de alumnos de la privada a la pública o la concertada.

La situación de descenso demográfico, el aumento de la competencia, y una mayor exigencia por parte de las familias han creado las condiciones necesarias para la tormenta perfecta que ya están viviendo gran número de centros educativos, especialmente privados y concertados. Por tanto, solo los colegios que sean

---

<sup>23</sup> Se puede ampliar la información de los tres estudios en el post “Criterios para elegir colegio”, publicado en el blog de SchoolMarket <http://www.schoolmarket.es/blog/criterios-familias-para-elegir-colegio/>.

capaces de satisfacer las demandas de un público cada vez más exigente, de ofertar una propuesta de valor suficientemente atractiva y diferenciada para sus futuros alumnos, sobrevivirán a esta criba.

Ya no hay excusas para no abordar de una forma seria y profesional el *marketing* educativo. Todos los colegios deben investigar el mercado para conocer su competencia, analizar la opinión que existe sobre ellos, cómo se les percibe, el grado de satisfacción de familias y alumnos. Y lo más importante: qué es lo que buscan padres y alumnos para poder satisfacer así sus necesidades, que nos adaptemos a cualquier cambio y, a ser posible, nos anticipemos sus demandas.

## ¿Puede un buen *marketing* vender un mal producto?

Esta es una cuestión que aún sigue rondando en la mente y los prejuicios de muchos profesionales del mundo educativo, incluso a menudo se utiliza de modo despectivo para despreciar la calidad o el éxito en el mercado de algún producto con la frase “eso es todo *marketing*...”. Es posible que esto funcione en otros sectores, pero muy difícilmente lo hará en el mundo educativo. La educación es un servicio, además de regulado con estrictas normas, de gran importancia para las familias como para que permanezca en el tiempo una oferta educativa de mala calidad.

Por tanto, este debate no debería tenerse nunca en el territorio de la calidad, sino más bien en el de si el servicio satisface o no las necesidades del cliente. No todo el mundo en la educación busca una opción excelente en el sentido tradicional, sino que a veces los padres buscan para sus hijos un colegio que mejore su aprendizaje, si no son grandes estudiantes, o que les inculque determinados valores; que disponga de grandes instalaciones deportivas, si su prioridad es el deporte, o de las últimas tecnologías, si esa es su preocupación fundamental.

Obviamente, si el colegio no cumple unos mínimos estándares de calidad, no funcionará en ningún caso, ni con el mejor *marketing* del mundo. Sería absurdo pensar que un colegio podría sostenerse teniendo un buen *marketing* si los profesores no cumplen con sus obligaciones, faltan a clase, hay una mala atención a los padres o se carece de medios suficientes para la enseñanza.

En mi opinión, esta batalla debe librarse en el terreno de la satisfacción de las necesidades de un determinado nicho de mercado. De este modo podemos ver colegios y universidades que, sin buscar lo que tradicionalmente se ha entendido como excelencia académica, sí tienen un gran éxito comercial en la captación de alumnos, simplemente porque están ofreciendo un servicio que tiene demanda y saben satisfacerla.

Aquí sí ha tenido que jugar un papel importante el *marketing*, tanto para descubrir un determinado nicho de mercado (por ejemplo, chicos de familias acomodadas

que no son buenos estudiantes) como a la hora de amoldar la oferta a la demanda para que resulte atractiva y satisfaga unas determinadas necesidades. De este modo, no siempre es necesario ser el mejor como concepto general. A veces, es igual de importante seguir otros tipos de estrategia que te posicionen de un modo diferente, pero sobre todo en nichos donde existe poca competencia o una alta demanda.

## Nuestro público objetivo y la elección de centro

Uno de los elementos claves para abordar toda estrategia de *marketing* educativo es conocer bien al público al que nos dirigimos y cuáles son sus necesidades. En la mayoría de los casos, si nos referimos a colegios, el grueso de la primera matrícula está en el primer curso de Infantil (niños de dos a tres años). Por tanto, nos estaremos dirigiendo a padres que suelen tener una edad entre 28 y 40 años, si se trata de su primer hijo, aunque la edad fértil de los padres ha ido alargándose en los últimos años. La edad es algo que deberemos tener muy presente a la hora de articular nuestra estrategia, esto nos obliga a segmentar a nuestro público en función de su edad.

Otro de los factores que hay que tener en cuenta es el económico, este perfil variará en función de diferentes aspectos, como son la zona en la que se ubica el colegio o la naturaleza del centro. No puede tener la misma estrategia de captación un colegio de una urbanización residencial de lujo que un colegio en un barrio humilde y periférico.

Tampoco se dirigen al mismo público los colegios públicos que los privados, aunque conviene no ser categóricos en este punto, ya que en la elección del tipo de colegio no solo interviene la capacidad económica de los padres; también pueden influir cuestiones ideológicas. Así, podemos ver a familias de un alto nivel económico que llevan a sus hijos a un colegio público. Esto también sucede de forma muy clara con los colegios religiosos, donde la motivación de los padres puede tener que ver más con una determinada concepción de la vida y los valores que su hijo va a adquirir en estos colegios que con la economía familiar.

Es fundamental conocer el perfil social, cultural y económico de nuestros clientes, y, en la medida de lo posible, confeccionar un perfil modelo de ellos. Esto nos ayudará en gran medida a confeccionar nuestra oferta de servicios. Además, tenemos una gran ventaja, y es que mirando a los padres de nuestros actuales alumnos podemos definir ese perfil de un modo bastante exacto.

En cuanto a la elección de centro, habitualmente los padres visitan una media de tres a cuatro colegios, antes de tomar una decisión. De ahí la importancia de una buena atención comercial. Como hemos visto en el apartado anterior, las razones para decidir han ido variando en los últimos años por un mayor nivel de exigencia de las familias y por contar con mayor información.

La palanca o *driver* que se repetía hasta hace poco sobre los elementos principales que tienen en cuenta los padres a la hora de decidirse por un colegio era la cercanía. Esto felizmente ha cambiado, como nos indican los estudios de la revista *Hacer Familia* y de *Escuelas Católicas*<sup>24</sup>, aunque sigue siendo importante cuando existe poca diferenciación entre la oferta de los colegios y sus proyectos educativos.

Ante una oferta muy similar, es lógico que los padres elijan mayoritariamente el colegio que está más cerca de su domicilio o trabajo. Estudios internacionales elaborados por la OCDE como *PISA In Focus* indican que en la mayor parte de países las familias eligen el colegio en función de la reputación del mismo y el ambiente seguro.

Ante este panorama, otro aspecto de vital importancia serán las experiencias de su entorno social. Los testimonios de otras familias que tengan a sus hijos en un colegio influyen sobremanera; esto es el conocido “boca-oreja”. Un testimonio positivo de un amigo o familiar sobre un determinado colegio será determinante y resolverá en la mayoría de los casos las dudas en la búsqueda.

Por eso, a estos padres que hablan bien de nuestro colegio y que, por tanto, son clientes satisfechos, en *marketing* se los denomina “apóstoles”. Si disponemos de una masa crítica suficiente de padres prescriptores, una parte considerable de nuestros problemas de matrícula estarán resueltos, aunque no todos. Para lograr esto, deberemos conseguir tener clientes satisfechos, responder a sus expectativas y, a ser posible, superarlas. En definitiva, satisfacer sus necesidades y convertirlos en partícipes del proyecto del centro.

---

<sup>24</sup> Estudio “Demandas educativas de los padres en España”, realizado en 2016 por la Universidad Pontificia de Comillas para Escuelas Católicas.

## Pistas claves

- El descenso de la natalidad, acompañado de un aumento de la oferta y una mayor exigencia por parte de las familias, obliga a los centros educativos a incluir el *marketing* educativo entre sus prioridades.
- El *marketing* educativo, lejos de vender humo, debe entenderse como un recurso que no solo ayuda a los centros a comunicar mejor todo lo que hacen. Además, actúa como generador de cambios organizativos que ayudan a mejorar su servicio, al satisfacer mejor la demanda de la sociedad y de las familias.
- El *marketing* en el mundo de la educación debe poner a las personas en el núcleo de su estrategia, por encima de cualquier otro aspecto técnico o económico. Los profesionales de la enseñanza, el personal que trabaja en el centro, las familias y los estudiantes son los verdaderos protagonistas de cualquier estrategia de *marketing* y el principal recurso con el que cuenta un centro.
- Podemos definir el *marketing* educativo como aquel conjunto de técnicas y estrategias utilizadas por los centros de enseñanza para satisfacer las necesidades educativas de la sociedad, sus familias y alumnos de una forma rentable. La rentabilidad en el ámbito educativo no solo se tiene que entender desde una perspectiva exclusivamente económica, sino también social.
- Conocer las necesidades de las familias es fundamental para establecer una estrategia de *marketing* educativo. Los criterios por los que los padres deciden el colegio de sus hijos han ido variando con el tiempo y vienen condicionados, muchas veces, por factores externos al proyecto educativo, como pueden ser el clima de convivencia o la proximidad del centro.