

# Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: un círculo virtuoso

## Juan Manuel Manes

Licenciado en Comercialización (Universidad Argentina de la Empresa)

Educational Administration for Institutions of Higher Learning Certificate (Harvard University-DCE)

Profesor titular de la Maestría en Gestión de Centros Educativos – Universidad de Barcelona - España

Profesor titular de Gestión Educativa - Universidad del Museo Social Argentino - Argentina

## SUMARIO

*La evaluación sistemática de las necesidades, expectativas y percepciones de una comunidad educativa, permite realizar un diagnóstico institucional y desarrollar estrategias que, en el marco de una planificación estratégica, indican el camino para iniciar un proceso de mejoramiento hacia la calidad total. El desarrollo del marketing educativo requiere de nuevas habilidades directivas para la gestión estratégica de un Proyecto Educativo Institucional que satisfaga las necesidades de la comunidad en sentido amplio.*

## INTRODUCCION

Una institución educativa es una *organización de servicios* compleja, un espacio donde alumnos, docentes, padres o tutores, directivos, personal de administración y de servicios conviven día tras día, en pos de una misión en común: la educación.

Sin embargo, cada institución educativa tiene rasgos singulares, como manifestaciones de una cultura instituida por medio de la dinámica de sus paradigmas y los rituales de su comunidad.

A lo largo de la historia de algunas instituciones educativas, han detentado el “conocimiento” como forma de “poder” dando lugar a una era de “dominación institucional” del alumno. La sumisión al autoritarismo docente solapado en un falaz “principio de disciplina”, ha sido una práctica común exigida y vigente, aún en nuestros días. Como afirma Santos Guerra<sup>1</sup>(1990), *“la escuela es una organización que acoge a sus clientes por reclutamiento forzoso”*.

En la actualidad, cuanto más participes son alumnos bajo un marco normativo, menores son las posibilidades de sufrir dominio institucional, y como *clientes* pueden ejercer sus derechos, satisfacer sus necesidades, y gozar plenamente de su capacidad de elección y participación. Hoy son los claustros de profesores los que se quejan de alumnos violentos...cuando a menudo hay bastante soberbia y descalificación que los provocan. Las nuevas generaciones “net” y las NTICs requieren de nuevas formas de motivación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Entonces, no debería haber ni dominantes ni dominados, y aunque la relación docente-alumno sea siempre asimétrica, los espacios institucionales no deberían convertirse en arenas de pugilato entre alumnos y profesores, algunos que en uso y abuso del poder representativo que se les ha conferido, anteponen sus intereses personales a los institucionales y desmotivan al alumnado, centro de todo interés y en particular de la educación.

## ¿QUÉ ES EL MARKETING EDUCATIVO?

El inicio del nuevo siglo nos sorprende con cambios sociales, políticos, demográficos, económicos, culturales y tecnológicos que afectan a las instituciones educativas y han provocado desajustes en la matriculación, alcanzando en algunos casos a la decisión de cierre temporal o definitivo.

La tradición oral, como la *recomendación*, ha sido por siempre el medio más genuino para captar alumnado, o perderlo, debido a los *comentarios negativos*. Sin embargo, en educación superior ha sido necesario apelar a medios

masivos para captar alumnado, a menudo con mensajes elitistas o lejanos a los valores que una casa de altos estudios debería transmitir.

Frente a la crisis, sucesivas reformas y transformaciones educativas, aparece el *marketing* como una nueva herramienta de gestión que, apropiada del mundo de la empresa, se suele malinterpretar en su aplicabilidad a la educación como una práctica engañosa para obtener clientes, como agente de competencia desleal que incentiva el capitalismo salvaje, o como técnica para manipular la opinión. Veamos, que nada más lejano a estos prejuicios impulsa al marketing en el ámbito de la educación.

Definimos al marketing educativo como *el proceso de investigación de necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral de la persona a través del desarrollo de servicios educativos, acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de individuos y organizaciones (Manes<sup>2</sup>, 1993).*

En años recientes, el estudio del marketing de los servicios ha dado lugar a una sistematización de conceptos que permitieron un desarrollo académico de la materia y su investigación en profundidad en las distintas áreas de incumbencia.

Si analizamos las características genéricas de los servicios, considerando a la educación como el ejemplo más representativo de servicio puro (Shostack<sup>3</sup>, 1977), podemos enumerar:

a) **Intangibilidad:** el servicio educativo es una prestación que va dirigida a la mente humana, entidad intangible en esencia y por excelencia. Por esta razón, es difícil de demostrar y apreciar, no se puede patentar y tiene problemas en su justipreciación.

b) **Inseparabilidad:** las acciones del educador y el educando son inseparables. Por ello, requieren la presencia del docente en tiempo y lugar (aún en procesos de e-learning con las tutorías), la limitación de un número mínimo y máximo de alumnos y procesos de enseñanza y aprendizaje.

c) **Heterogeneidad:** las prestaciones educativas son difíciles de estandarizar, sobre todo cuando se basan en personas. Los docentes como todas las personas manifiestan inconsistencias de comportamiento por lo que sus clases varían día tras día, mes tras mes, año tras año, incluso al tratar los mismos temas.

d) **Caducidad:** los servicios educativos son difíciles de almacenar. Los pupitres libres en un aula, significan una pérdida irrecuperable durante el período lectivo.

e) **Ausencia de propiedad:** hablamos de prestación de servicios, donde el alumno sólo ejerce el derecho a recibir el servicio público de la educación y cumple la obligación de instruirse.

Asimismo, dos principios fundamentales del marketing de los servicios nos permiten comprender algunas problemáticas que se vinculan con una comunidad escolar.

Uno de ellos es el principio de **valoración subjetiva de los servicios**, esto significa que una comunidad educativa representa un delicado equilibrio de intersubjetividades (Manes, 1998) en la valoración de un servicio educativo, generando la dificultad de obtener consenso entre alumnos, padres, claustro docente y equipo de dirección. El otro principio es el de **evaluación global de los servicios**, que postula que el servicio educativo es evaluado con una visión totalizadora en cada momento de su prestación. Vale decir, que las falencias y problemas puntuales en la prestación de los servicios educativos tienden a generalizarse a toda la institución educativa.

## **LAS VARIABLES DEL MARKETING EDUCATIVO**

Desde la enunciación de las famosas 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción (McCarthy<sup>4</sup>, 1960) se ha avanzado en la teoría del marketing de los servicios agregando 3P : personas, procesos y presencia física (Cowell<sup>5</sup>, 1989). En las organizaciones educativas, estas variables del marketing las podemos desarrollar como:

### **a) Producto**

Es el servicio educativo en su dimensión global. Si bien existe una currícula mínima que se debe respetar, la creciente autonomía de las instituciones educativas ha permitido el desarrollo de Proyectos Educativos singulares y mejor adecuados a la realidad social que los circunda.

### **b) Precio**

La gratuidad de la educación es una verdad dicha a medias, pues desde las tributaciones impositivas los ciudadanos sostenemos al sistema educativo. La gratuidad tiene la ventaja de igualdad de oportunidades de acceso a la educación pero también tiene sus desventajas pues, a menudo, lo que no se paga en realidad no se valora.

### **c) Plaza**

Las redes de distribución de servicios educativos deben ser coherentes y consistentes tanto en la calidad de sus prestaciones como en la imagen que proyectan. Las redes de instituciones educativas virtuales son un buen ejemplo de esta variable.

### **d) Promoción**

Es la variable que se orienta a la difusión y animación del proyecto educativo, sea por recomendación o a través de mecanismos promocionales específicos. Estos son: la publicidad, la promoción institucional, las relaciones públicas y la prensa, el marketing directo y el novedoso marketing digital.

### **e) Personas**

Se refiere al personal de contacto con el cliente, es decir, el equipo de dirección, el claustro de profesores, la administración y servicios, en su relación con los alumnos y padres. La institución educativa debe responder al concepto moderno de organización de servicios, orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente, tanto externo como interno.

### **f) Procesos**

Comprende todos los procesos requeridos para la prestación de servicios educativos, desde la enseñanza y aprendizaje hasta la organización del centro de estudiantes. La evaluación de los procesos permite analizar la *red de insatisfactores* en una comunidad educativa y determinar los indicadores de calidad.

### **g) Presencia física**

Las instalaciones y el equipamiento de la institución educativa forman parte de la presencia física, pero también se incluye el cuidado, mantenimiento, limpieza, distribución de espacios, el plano de evacuación y la señalética. Asimismo, la presencia física se extiende al personal de la institución educativa, su pulcritud, aseo y vestimenta.

Estas variables más o menos controlables desde la gestión directiva de una institución educativa, permiten comprender los alcances del marketing en la educación.

El *diagnóstico institucional* es una buena herramienta de investigación y evaluación de expectativas y percepciones sobre la realidad del Institución educativa. Es recomendable realizar este tipo de evaluaciones anualmente para desarrollar e implementar una *planificación estratégica institucional* que contemple una gestión estratégica de marketing y procesos de mejora continua hacia la calidad total.

## **NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y MOMENTOS DE LA VERDAD**

Existen un sinnúmero de transacciones o “*momentos de la verdad*” (Carlzon<sup>6</sup>, 1985), es decir, situaciones en las que alumnos y padres entran en contacto con los servicios esperados de la institución educativa. La formación de *expectativas* responde a actitudes relacionadas con las necesidades personales de los padres y alumnos, a sus experiencias pasadas y a las recomendaciones e informaciones que reciben sobre la casa de estudios.

Por lo tanto, podemos inferir que las decisiones potenciales de elección de una institución educativa ya sea por parte de los padres y/o alumnos, responde a un *modelo de expectativas* vinculadas a la imagen de la institución y a los servicios educativos que ésta imparte o ha impartido en el pasado.

Sin embargo, siempre existen servicios esperados que no se conocen totalmente hasta que se reciben o *perciben*, y es cuando comienzan a gestarse los “momentos de la verdad” .

Por esta razón, una institución educativa debe evaluar la conformidad o disconformidad que existe en la comunidad, a través de estudios de *diagnóstico institucional* que le permiten obtener indicadores de la valoración de los servicios que brinda, y cuantificar el grado de conformidad analizando las expectativas y percepciones de la comunidad en relación a la oferta global de servicios de la institución educativa.

Se entiende por *oferta global de los servicios*, al conjunto complementario de *servicios de base* (esenciales) y los *servicios periféricos* (de apoyo o complementarios). El servicio de base es aquel que va a satisfacer la necesidad principal del cliente, mientras que los servicios periféricos son aquellos de menor importancia, pero añaden valor o facilitan el acceso al servicio principal (Eiglier<sup>7</sup>, 1989).

En una institución educativa, el servicio de base siempre es la educación, y los servicios periféricos son la administración, el comedor, el centro de estudiantes, etc.

## **MARKETING O ADMINISTRACION DE LAS EXPECTATIVAS**

Las expectativas no son algo estático, son tan dinámicas y cambiantes como la velocidad de los cambios en los mercados. Sin embargo, resulta complejo comprender que la educación también forma parte de un mercado de oferta y demanda educativas, dinámicas en esencia, pues basta observar la caída y dificultades en la captación y retención de la matrícula para terminar convenciéndose que algo está sucediendo.

La disconformidad de los padres y los alumnos, muchas veces es minimizada desde un “adentro” escéptico y disociado con el “afuera”. En otros casos, cuando la institución educativa es dominante y el cliente tiene una participación activa, se generará una zona de conflicto (Eiglier<sup>7</sup>, 1989). Y estos conflictos se manifiestan a menudo en algunas instituciones.

En la actualidad, es creciente el número de instituciones educativas tienen la participación activa de los alumnos en el ejercicio de la representatividad como delegados, pero siguen siendo pocos o los mismos aquellos que participan en la realidad y a la vez, las autoridades y los claustros, continúan siendo conductistas desde su tarea directiva y docente. Los alumnos son personas a quienes se les debe respeto para poder exigirlo a la recíproca.

Las instituciones educativas comienzan a entender que sin ellos, los clientes, no tendría sentido su existencia.

Escuchar a los clientes, contenerlos, comprenderlos y satisfacerlos es parte importante del servicio brindado por parte del personal docente y no docente. También es necesario evaluar sus expectativas y percepciones como tarea clave para desarrollar estrategias de marketing y de mejora continua.

Existen dos niveles de expectativas del servicio que esperan los clientes: el *nivel deseado* y el *nivel adecuado* (Berry<sup>8</sup>, op.cit.). El primero refleja el servicio que el cliente espera recibir, el segundo refleja lo que le cliente estima y acepta que será el servicio. Existe una *zona de tolerancia* que separa los dos niveles, y comprende una gama de prestación del servicio que el cliente considera satisfactoria. Por debajo de esta zona de tolerancia, el cliente se siente a disgusto y percibe una baja calidad de servicio. Mientras por encima de la zona de tolerancia, el cliente se siente sorprendido gratamente y percibe una alta calidad de servicio, definida técnicamente como *excelencia* en el servicio.

La zona de tolerancia difiere de un cliente a otro, entre los diferentes momentos que un mismo cliente recibe la prestación del servicio, y entre el valor o importancia relativa que otorgan los clientes a los cinco factores determinantes de la calidad de servicio: *confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles* (Zeithaml, Parasuraman, Berry<sup>9</sup>, 1990).

El equivocarse la primera vez que un cliente recibe servicio significa que su zona de tolerancia se reducirá significativamente para una segunda oportunidad, sobre todo en el momento de la rectificación del servicio inicial.

Los ajustes del servicio en función de las expectativas medidas deben ser analizados por el equipo directivo en el proceso de planificación institucional, conforme a los recursos que se cuenten y los objetivos a alcanzar. Y algo que no debe ser olvidado, comunicar a los alumnos aquellos aspectos que seguirán igual y aquellos que van a ser mejorados. El valor de esta técnica reside en la confiabilidad que genera. Vale la pena intentarlo.

## LA MEDICION DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Podemos definir la *medición de la calidad del servicio educativo*, como el grado de satisfacción que alcanza un cliente (padre o alumno), comparando sus expectativas sobre el servicio que brinda una institución educativa con sus percepciones de la realidad. Veamos las componentes del modelo SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman, Berry<sup>9</sup>, 1990), aplicado a la educación:

a) Un **servicio educativo esperado**, es decir, esperado, definido por un conjunto de expectativas que el padre y el alumno esperan les brinde el Institución educativa. Recordemos que en este estadio de formación de expectativas intervienen las necesidades e influencias personales, las experiencias pasadas en otras Instituciones Educativas, y las recomendaciones y comunicaciones externas de la Institución.

b) Un **servicio educativo recibido**, es decir, percibido, definido por un conjunto de percepciones reales de los padres y alumnos en relación al Institución educativa y a su servicio educativo global. En este proceso de prestación del servicio, intervienen el conjunto de factores determinantes de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

c) Un **resultado o diferencia** entre lo esperado y lo efectivamente recibido por el cliente de parte del Institución educativa. Es precisamente ese resultado o diferencia llamado *diferencial de la calidad de servicio*, un indicador de evaluación de la calidad del servicio en una institución educativa. Por lo tanto, la calidad que un cliente percibe de un servicio educativo es una función de la magnitud y dirección de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio recibido.

Si las percepciones no alcanzan a cubrir las expectativas, habrá que evaluar el grado de insatisfacción y desarrollar inmediatamente estrategias correctivas orientadas a procesos de mejora continua.

Si las percepciones cubren satisfactoriamente las expectativas e incluso si llegan a superarlas, hemos encontrado el equilibrio en la calidad y la excelencia de los servicios globales de la institución educativa.

Entonces se generarán dos circuitos virtuosos, uno orientado a la retención de la matrícula porque está satisfecha con los servicios educativos que la institución brinda, y el otro orientado a captar matrícula de la comunidad amplia, pues la institución es ampliamente recomendada.

## **HACIA NUEVOS DESAFIOS EN LA GESTION EDUCATIVA DEL SIGLO XXI**

Una organización inteligente (Senge<sup>10</sup>, 1990) es aquella que aprende, frente a los desafíos del nuevo siglo. La organización y gestión educativas están en crisis, es decir, en momentos donde los aprendizajes surgen tanto de las amenazas como de las oportunidades. Los procesos de transformación educativa requieren la incorporación de las disciplinas de la organización inteligente:

- a) **Pensamiento sistémico**, como un enfoque global e integrador de los servicios educativos en todas sus dimensiones: didáctico-pedagógica, administrativo-organizacional y socio-comunitaria.
- b) **Dominio personal**, para adquirir la sabiduría del aprendizaje del error aceptado con humildad.
- c) **Modelos mentales**, como nuevos paradigmas de aprendizaje y mejora continua.
- d) **Construcción de una visión compartida**, en el ejercicio de un auténtico liderazgo transformacional en la conducción.
- e) **Aprendizaje en equipo**, para que un grupo se transforme en un equipo de trabajo y surja un pensamiento conjunto.

Cuando la organización educativa aprenda, rompiendo con el paradigma conservador y conductista, entonces podrá alcanzar una dimensión cultural que marque un nuevo rumbo en la educación hacia la profesionalización de los equipos directivos, la eficiencia solidaria desde la administración, la reorganización y el redimensionamiento institucionales, la administración de los procesos de cambio, la ética en las decisiones comunitarias, un Proyecto Educativo propio y su actualización permanente, el trabajo en equipo, la comunicación eficaz del nuevo paradigma institucional, y la incorporación del marketing educativo como un aliado valioso (Manes<sup>11</sup>, 1997), para satisfacer mejor las necesidades sociales y hacer crecer a la Institución Educativa a partir del liderazgo de la calidad total (Alvarez F.<sup>12</sup>, 1998).

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. SANTOS GUERRA, M. : ENTRE BASTIDORES..., Ediciones Aljibe, Málaga, 1994
2. MANES, J.M. : MARKETING PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997/2004
3. SHOSTACK, L. : HOW TO DESIGN A SERVICE, American Marketing Association, Chicago, 1981
4. McCARTHY, J.: BASIC MARKETING, 7<sup>th</sup> edition, Richard Irwin, Illinois, 1981
5. COWELL, D. : THE MARKETING OF SERVICES, Heinemann, Oxford, 1989
6. CARLZON, J.: EL MOMENTO DE LA VERDAD, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991
7. EIGLIER, P. et al. : SERVUCCION: EL MARKETING DE SERVICIOS, McGraw Hill, Madrid, 1989
8. BERRY, L. et al.: MARKETING SERVICES, COMPETING THROUGH QUALITY, Free Press, New York, 1991
9. ZEITHAML, V, et al.: CALIDAD TOTAL EN LA GESTION DE SERVICIOS, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1993
10. SENGE, P. : LA QUINTA DISCIPLINA, Ediciones Granica/Vergara, Buenos Aires, 1990
11. MANES, J.M. : GESTION ESTRATEGICA PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999/2004
12. ALVAREZ FERNANDEZ, M. : EL LIDERAZGO DE LA CALIDAD TOTAL, Editorial Praxis, Barcelona, 1998