

MIQUEL ROSSY

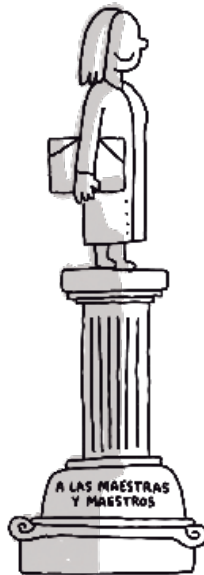
El secreto del marketing educativo

EL PROFESORADO ES LA MARCA
DE LA ESCUELA



SANTILLANA ACTIVA

A todos los profesores y profesoras que, esforzándoos cada día para educar a vuestro alumnado, os convertís en el activo principal para el marketing de vuestras escuelas.





ÍNDICE

¿QUÉ SABES Y QUÉ OPINIÓN TIENES DEL MARKETING EDUCATIVO? 8

1. ¿LA MARCA DE LA ESCUELA? EL PROFESORADO 13

- 1.1. Un olvido importante 13
- 1.2. ¿Por qué la fiebre del marketing educativo? 16
- 1.3. Los otros libros sobre marketing educativo 18
- 1.4. El papel de la satisfacción de las familias 19
- 1.5. ¿Qué es el marketing? 21
- 1.6. ¿Qué es el *branding*? 27
- 1.7. ¿Se está haciendo el marketing que conviene? 29
- 1.8. ¿Del profesorado no ha de ocuparse Recursos Humanos? 30

2. ¿P DE PRODUCTO? P DE PROYECTO Y PARTICIPACIÓN 33

- 2.1. El primer paso del marketing 33
- 2.2. El liderazgo del proyecto 34
- 2.3. La unidad es tener un proyecto común 36
- 2.4. Implicación del profesorado en el proyecto 40
- 2.5. ¿Innovación o «innovacionismo»? 42
- 2.6. «No vendemos productos, ofrecemos experiencias» 48

3. LA MARCA DE LA ESCUELA EN EL COMPORTAMIENTO	51
3.1. Un significante que expresa un significado	52
3.2. Profesorado y marca	54
3.3. Los tipos de signo de marca	56
3.4. Convertir en iconos las promesas de marca	58
4. SOMOS INFLUENCERS Y NO LO SABÍAMOS	67
4.1. No eres peón, eres torre	68
4.2. Marca personal	69
4.3. Tu marca es tu huella	71
4.4. Redes offline y online	80
4.5. Tu marca personal beneficia a la marca de la escuela	82
5. PERSONALIZACIÓN EN EL SERVICIO Y LA RELACIÓN	89
5.1. ¿Qué nos jugamos en la relación personal con madres y padres?	90
5.2. Confiar en el docente es confiar en la escuela	92
5.3. ¡Ojo a qué nos comprometemos!	95
5.4. Cómo recuperar a una familia descontenta	99
5.5. Diez consejos para el inicio de la primera conversación	103
5.6. Hablamos más con los gestos que con las palabras	106
5.7. Las palabras también cuentan	110
5.8. El cliente interno	113
6. HABLANDO EN PÚBLICO ANTE PADRES Y MADRES	117
6.1. Un acontecimiento clave	117
6.2. Tú eres la estrella	119
6.3. El momento estelar	121
6.4. Las presentaciones de la era post-PowerPoint	123

7. REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA 131

- 7.1. Un colegio con reputación 131
- 7.2. Sin reputación interna no hay reputación externa 137
- 7.3. Destrezas directivas de comunicación 140

8. LA ESCUELA SON CONVERSACIONES (PERSONALES) 149

- 8.1. La calidad de la escuela es la calidad de sus conversaciones 149
- 8.2. Conocer a la propia gente 154
- 8.3. La manera en que mandamos 157
- 8.4. Construir el marketing sobre la acción del profesorado 159

BIBLIOGRAFÍA 165

¿QUÉ SABES Y QUÉ OPINIÓN TIENES DEL MARKETING EDUCATIVO?

Antes de empezar, te propongo que te hagas algunas preguntas de reflexión. Si escribes las respuestas, podrás repasarlas al final de la lectura del libro y observar si has modificado tu opinión en alguno de estos puntos.



1. *¿Debe ser una de las preocupaciones de un profesor o una profesora que su colegio tenga más alumnado y no pierda el que tiene?*

.....
.....
.....
.....

2. *¿Qué puedes hacer tú para conseguir que crezca o no disminuya el alumnado de tu centro? ¿Debes ponerte a «vender» tu colegio entre los conocidos?*

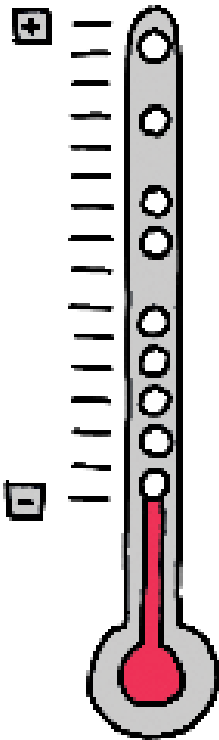
.....
.....
.....
.....

3. *A la hora de publicitar las escuelas, ¿se está dando suficiente importancia al proyecto educativo del centro y a su identidad?*

.....

4. *¿Qué te parece que se considere la escuela como una marca?*

- Significará un antes y un después en la calidad de la educación.*
- Es una buena oportunidad para ser coherentes en el mensaje.*
- Será interesante porque ayudará a mejorar un poco.*
- Simplemente, es necesario para conseguir más alumnado.*
- Me es indiferente.*
- Se trata de una pérdida de tiempo y de medios.*
- Es negativo porque despista de lo importante.*
- Lo considero muy perjudicial para el centro.*
- Es un desastre irremediable, que no tiene solución.*



5. *¿En qué medida puede influir el clima entre el profesorado del centro en su reputación ante las familias y en la llamada de nuevo alumnado?*

.....

6. De esta lista de diez acciones, señala las tres que consideras más eficaces para que un colegio tenga más alumnado en pocos años:

- Tener la web en la primera página de Google.
- Reformar las aulas, con mobiliario moderno, haciéndolas abiertas y coloridas.
- Erradicar las gamberradas de los estudiantes en el patio (dan mala prensa entre las familias).
- Formar pedagógicamente al profesorado sobre el proyecto que se implementará el curso que viene.
- Ofrecer jornadas de puertas abiertas muy atractivas.
- Asegurar mejores resultados de cara a la Prueba de Acceso a la Universidad.
- Incluir contenidos interesantes en la web y con una redacción más persuasiva.
- Mantener muy activas las redes sociales y con followers que den muchos likes.
- Mejorar el rendimiento y la satisfacción en las entrevistas de padres/madres-tutoras/tutores.
- Contar con flyers y folletos de información sobre el centro que sean visualmente muy atractivos y completos en la información.

Glosario de iconos

A lo largo de la lectura encontrarás repetidos unos iconos. Estos son sus significados:



Libro citado

Aparecen los datos bibliográficos de cada obra al final de este libro. También te recomendaré algunas lecturas interesantes.



Web citada

Cada vez más, las referencias bibliográficas provienen de blogs y webs con contenidos enriquecedores. Encontrarás también su enlace al final del libro.



Experto entrevistado

He entrevistado a lo largo de los últimos años a algunas personas de referencia en educación, marketing, branding... Te ofrezco el enlace a la entrevista al final del libro.



Emoticones

Tienen el mismo significado con que son habitualmente usados en WhatsApp. No aparece ningún enlace vinculado al final del libro.



¿LA MARCA DE LA ESCUELA?

El profesorado

1.1. Un olvido importante

Acabo de encender el ordenador y comienzo a escribir. El tren atraviesa ahora los campos de la Plana de Castellón. La larga sombra de los vagones se proyecta sobre la tierra vestida en estas fechas invernales de topos naranjas sobre verde. Es media tarde del sábado y vuelvo a casa de una jornada de marketing educativo organizada en Valencia por un grupo escolar.

En la jornada han salido temas innovadores para las escuelas, expresados, eso sí, con el típico lenguaje críptico de especialistas. Dejo para otro momento la traducción de cada una de estas expresiones a un lenguaje comprensible: cómo debe ser la web del colegio para generar conversiones, la conveniencia de contar con una *landing page* y cómo se gestiona su SEO, qué inversiones son rentables en SEM, la viralidad en las redes sociales y el perfil de los *community managers*, el *inbound marketing*, el *storytelling* y el *Brand Content*, el ROI de las inversiones en publicidad...

He adquirido un libro titulado *Marketing educativo* y he aprovechado la espera del tren y el inicio del trayecto para devorarlo. Los contenidos del libro son similares a los de la jornada. Ofrece un montón de ideas prácticas para la gestión de las herramientas de marketing: la publicidad, la organización y la experiencia de usuario de una jornada de puertas abiertas, la segmentación de los públicos, la elección de los embajadores de marca, el marketing digital del centro...

Me faltaban solo unas páginas para terminar su lectura cuando me ha venido a la cabeza una palabra que apenas ha aparecido en todo el libro:

« P R O F E S O R A D O »

Entonces, me he dado cuenta de que tampoco en la jornada se ha dicho nada sobre el profesorado y me he quedado muy pensativo 😞. ¿Es así por-

que tiene que ser así? Tras recorrer en diagonal las páginas que me faltan con una búsqueda infructuosa, he dejado de lado el libro y me he puesto a navegar por internet con el móvil a partir de la búsqueda «marketing educativo». He ido viendo una serie de webs de empresas de reciente creación que ofrecen servicios de marketing a las escuelas y también algunos artículos de blogs, desgraciadamente no muchos, que dan formación abierta a los directivos y directivas escolares. En ningún caso, sin embargo, he encontrado nada que haga referencia directa al profesorado. ¿Es posible que sea yo quien me esté equivocando? No pretendo en absoluto censurar los trabajos de marketing que se han hecho en el mundo escolar en los últimos años. Sin duda han ayudado a profesionalizar la gestión de la captación, la satisfacción y la retención del alumnado, sobre todo de la captación. Pero me he puesto a pensar qué papel deberían darnos al profesorado y, de entrada, me vienen a la cabeza cinco cuestiones fundamentales:

- ☉ Es obvio que el **producto** que ofrece la escuela (si se le puede llamar así), la labor educativa –y, en consecuencia directa, la reputación misma de cada centro–, pasa necesariamente por la calidad del trabajo del profesorado.
- ☉ Solo se podrá compartir un **proyecto educativo excelente** si existe una cultura interna participativa y colaborativa, en la que cuente el criterio y el desarrollo profesional de quienes tenemos que sacarlo adelante.
- ☉ La **marca corporativa** de la escuela se reconoce, sí, por los rasgos de identificación visual (logo, colores, tipografías...), pero sobre todo por las actuaciones alineadas de todo el profesorado, que demuestran lo que se manifiesta como esencial y diferenciador del estilo propio del centro.
- ☉ La **comunicación** más relevante de una escuela –la que más importará en último término a cada familia– la llevamos a cabo los profesores y las profesoras cada día en el aula y en las conversaciones con padres y madres.
- ☉ A pesar de todas las acciones de **marketing** que habrá que hacer (no lo dudo), la captación más eficaz para la escuela acaba derivando indirectamente de la satisfacción, la retención y la fidelización de los públicos

que ya se tienen, es decir, de las familias actuales. Esta fidelización depende completamente del profesorado.

En definitiva, quizá se esté pasando por alto que el tuétano de la marca de la escuela -de su huella- se encuentra necesariamente en sus docentes. Y esto puede estar sucediendo justamente en un momento en que, fuera del mundo escolar, todo el marketing está girando hacia una mayor personalización. ¿Dónde será más factible la personalización que en la escuela, si se cuenta, por supuesto, con su profesorado?

Cuando se ha dicho a las escuelas que necesitaban invertir en tantos recursos innovadores de marketing digital, de contenidos, etc., no significaba que lo hicieran como si fueran fabricantes de camisetas ni que deberían dejarnos al profesorado al margen de los esfuerzos para captar nuevos estudiantes, mejorar la reputación y alcanzar una marca diferenciada y personalizada. Para que te hagas una idea, si en el ejercicio 6 del inicio has marcado las respuestas 3, 4, 6 o 9, debes saber que para muchos de los responsables de marketing son cuestiones que no tienen relevancia. Yo no estoy de acuerdo.

He apagado el móvil, he guardado en la mochila el libro *Marketing educativo* y he empezado a escribir las primeras páginas de este otro que ahora tienes en tus manos.

Antes de continuar escribiendo quisiera hacerte una aclaración. He sido profesor de Secundaria y Bachillerato cerca de 30 cursos y lo dejé hace un año para dedicarme exclusivamente a algo que ya hacía: colaborar con las escuelas, a través de la orientación de su marca y su reputación. Aunque ahora no dé clases, me sentiré profesor toda la vida. Es un trabajo que he vivido con pasión. Me lo he pasado muy bien educando y me ha enriquecido mucho personalmente. Sin embargo, no me ha movido ningún tipo de corporativismo a defender el rol de profesoras y profesores en la potenciación de la marca de la escuela. Es solo el sentido práctico: estoy convencido de que el marketing educativo que no contemple al profesorado como un elemento esencial e imprescindible crecerá limitado y podrá dar unos resultados aceptables al inicio, pero nunca llegará a significar una mejora cierta en la reputación de los centros ni, a la larga, en el incremento de alumnado.

Escribiré pensando en aquellos docentes y equipos de dirección (creo que deberíamos ser todos) que desean contar con argumentos persuasivos en la captación de nuevo alumnado, fidelizar al alumnado actual y proyectar una buena imagen del centro, aunque no entiendan mucho de marketing.

Trataré de ofrecer explicaciones comprensibles y simples. Lo cual no quiere decir menos ciertas. La inclusión constante de tecnicismos y de anglicismos –muy a menudo prescindibles– ha sido un elemento más de confusión para el mundo escolar, que ha tenido que comulgar con ruedas de molino, porque, por el temor a reconocer la ignorancia de algún término, no podía ver que el rey iba desnudo. De vez en cuando, tendré que utilizar alguno de esos anglicismos, pero solo cuando sea realmente imprescindible.

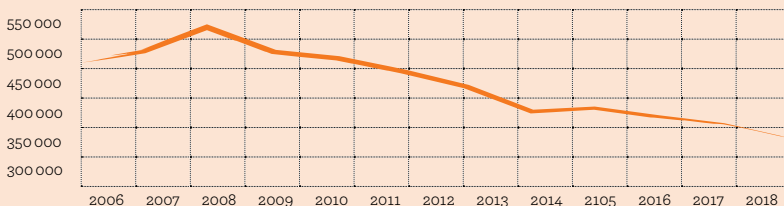
1.2. ¿Por qué la fiebre del marketing educativo?


En los últimos cinco años se han publicado en España al menos cuatro libros de marketing educativo. No sería extraño, de hecho, que mientras lees estas líneas esté a punto de aparecer alguno más.

Cada mes tengo conocimiento de una nueva empresa que ofrece servicios de marketing a escuelas. La aparición casi simultánea de tantas empresas y obras referidas al marketing educativo es el reflejo de una necesidad creciente en los centros escolares: gestionar con más profesionalidad la captación y la fidelización de las familias del alumnado.

La causa principal es el descenso de la natalidad, un fenómeno ciertamente preocupante. Quienes conocen el tema aseguran que hemos entrado en barrena. Solo el fomento de políticas dirigidas a incentivar la natalidad por parte de los gobiernos europeos podría evitar su carácter irreversible.

Natalidad en España en los últimos 12 años



En 1996 el índice de nacimientos había caído en España al mínimo de 362 626. A partir de entonces el descenso se vio mitigado por la globalización y la inmigración masiva, que por otro lado también nos llenó las aulas de niñas y niños recién llegados, a los cuales había que integrar. En los años sucesivos la natalidad se recuperaría hasta alcanzar 519 779 nacimientos en 2008. Pero con la crisis económica se reinició el rápido descenso, situándose en el año 2016 en 410 583 y en 2017 en 393 181. En el año 2018, la natalidad descendió a cifras de la inmediata posguerra, 369 302 (fuente: Instituto Nacional de Estadística )

En todos estos años, el crecimiento vegetativo en España está siendo negativo: se producen menos nacimientos que muertes. Hoy por hoy no hay indicios de que este grave problema pueda revertirse en un futuro próximo.

Obviamente la escuela sufre las consecuencias directas de la falta de nacimientos. Hay menos demanda que oferta, muchas plazas convocadas quedan sin cubrirse y se necesitan menos docentes 🙄. De manera que, por primera vez en la historia, la escuela se ha hecho consciente de haberse convertido en una entidad más sometida a las leyes del mercado. Son las familias quienes eligen y lo hacen en un marco de oferta y demanda.

Aunque la palabra *marketing* conserva todavía entre quienes nos dedicamos a la educación connotaciones negativas, el marketing educativo ha resultado vital para muchos colegios. No pueden esperar a que venga el alumnado; deben ir a buscarlo, haciéndolo con profesionalidad, porque la competencia es cada vez más agresiva.

Ha crecido la importancia del marketing especialmente en periodos de pre-inscripción, pero también se está llevando a cabo el resto del año, ya que un buen trabajo de marketing puede evitar el cierre de un aula o incluso de toda una escuela.

El marketing educativo, por tanto, es necesario, o quizá imprescindible. Lo que nos debemos cuestionar, sin embargo, son algunas de sus estrategias. ¿Es realmente este el camino que hay que transitar? Kotler, a quien se considera el padre del marketing, afirmaba que el marketing «es un juego de aprendizaje en que tomamos decisiones, esperamos a ver qué pasa, aprendemos de los resultados y tomamos mejores decisiones a la siguiente vez». Yo quisiera que nos ahorráramos pasos equivocados de este aprendizaje.

1.3. Los otros libros sobre marketing educativo

En el año 2014 apareció *Fundamentos del marketing educativo* 📖, de Javier García Crespo, el primer manual riguroso de marketing aplicado al mundo escolar. En 2016 publiqué el libro *Tu escuela, una gran marca* 📖, con explicaciones teóricas y temas prácticos sobre la gestión diaria de la marca corporativa y su comunicación. Estrictamente no es catalogable dentro del marketing, sino más bien como un manual de *branding*. Como veremos en las páginas sucesivas, a pesar de las coincidencias, son disciplinas distintas. En el año 2017 se publicaron *Marketing educativo. Captación y fidelización de alumnos* 📖, de Carlos Llorente, y *Marketing educativo. Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro* 📖, de Víctor Núñez, y, a principios de 2018, Luiggi Sarrias publicó *School marketing* 📖. Hay mercado para tantos libros porque se constata una necesidad creciente de formación en marketing en el mundo escolar. Estas obras se dirigen preferentemente –o casi exclusivamente– a centros privados y concertados.

La escuela pública está resolviendo por la vía política o administrativa la captación y la ausencia de alumnado; lo cual, sin embargo, no debería ser obstáculo para que se gestionara profesionalmente su marca. ¿Por qué ha de extrañar que se trate como marca un instituto o un centro de Educación Infantil y Primaria, si se hace con los ayuntamientos y todas las universidades públicas? De hecho, que una escuela renuncie a considerarse marca perjudica no solo a la misma escuela, que pierde capacidad para expresar una identidad propia, sino también a su profesorado. No vivir un proyecto ilusionante compartido mina, a la vez, el desarrollo personal del docente.

Los libros de García Crespo, Núñez, Llorente y Sarrias tratan muchos temas relevantes para el marketing educativo:

- 🕒 El concepto de marketing en el marco escolar.
- 🕒 El plan de marketing, los medios y canales de captación, la publicidad...
- 🕒 Los públicos, su perfil y la segmentación, la experiencia del consumidor o consumidora, las jornadas de puertas abiertas...
- 🕒 Los padres y madres como embajadores, los *alumni*.
- 🕒 El diseño del producto, es decir, el proyecto educativo, la innovación, la ratio, los idiomas, la tecnología, etc.

- ☉ Las instalaciones, su ubicación, la alimentación y otros servicios escolares.
- ☉ El marketing digital, el posicionamiento de la web en las búsquedas orgánicas, las redes sociales...

Se trata de obras muy prácticas y útiles¹. Proponen estrategias y acciones tácticas que hasta ahora la mayoría de los centros no realizaban y que están contribuyendo a la consecución de nuevo alumnado.

Parto de todo lo que se ha escrito, he aprendido de todos ellos y los recomiendo. Pero afirmo con convicción que deberían haber dado más relevancia al profesorado. He borrado y reescrito diez veces este párrafo, porque no querría que se me entendiera mal: no estoy diciendo que ellos ignoren el papel importante de las maestras y los maestros, porque son buenos conocedores del mundo escolar y, por tanto, conscientes de la importancia de contar en la escuela con un buen equipo docente. No es esta la cuestión, sino la repercusión directa que esto pueda tener para el marketing de la escuela. Aunque de modo genérico y abstracto coincidan en aceptarlo, lo que sucede es que después no se ve suficientemente reflejado de manera práctica en su propuesta de marketing (salvo en unos párrafos de Núñez, tan acertados como breves).

1.4. El papel de la satisfacción de las familias

A través de los datos objetivos que conozco de algunas escuelas –y admitiendo que los promedios puedan ser algo distintos en cada ciudad y en cada centro–, podríamos afirmar que, *grosso modo*, de cada cinco estudiantes que se incorporan a una escuela, uno es pariente de otro estudiante actual o antiguo bastante vinculado al centro: es improbable que no venga

¹ Del libro de Carlos Llorente destaco el carácter práctico y la abundancia de ejemplos reales de escuelas y centros educativos. Luigi Sarrias ofrece también listas extensas de recursos, casi una *checklist*, con muchos consejos sobre la manera de implementarlos. Son, al mismo tiempo, obras complementarias. En el libro de Víctor Núñez, siendo breve, se ofrece una excelente fundamentación teórica del marketing aplicado al mundo educativo. Javier García Crespo, además del mérito de ser anterior a los otros, brinda herramientas para la concreción del plan de marketing. No dejes de leer el último capítulo.

a esta escuela si no hay una grave pérdida de reputación. Otros tres se incorporan gracias a la sugerencia de amistades que ya están en esa escuela y, como están satisfechas del resultado, les recomiendan el centro de modo natural. Y el quinto llega por otros medios: publicidad online y offline, presencia pública del centro, folletos y *flyers*, asignación municipal...

La inmensa mayoría de inversiones en marketing educativo se están efectuando para incrementar este último 20 % de inscripciones, especialmente en el ámbito digital: webs, redes sociales, etc. No niego el interés de este esfuerzo, pues no descartaría ningún medio para atraer a nuevas familias. Por otra parte, en el primer grupo, el de los parientes de estudiantes, difícilmente podremos hacer algo para que crezca de un año para otro. Pero, en cambio, a poco que aumentase ese 60 % que procede de la satisfacción de familias actuales –satisfacción que las convierte en grandes prescriptoras para la escuela–, cambiarían completamente los resultados globales. Es ahí donde entiendo que habría que invertir más.

Por cada 5 estudiantes que se incorporan a la escuela...



1

*viene por ser pariente de
alumnado actual o hijo o
hija de exalumnado.*

20 %



3

*vienen por recomendación
directa de familias
satisfechas con la escuela.*

60 %



1

*proviene de la publicidad,
redes sociales, etc.*

20 %

Además, es bastante probable que, en general, a las incorporaciones invitadas por otras familias les sea más fácil vincularse afectivamente a la escuela una vez que estén dentro (por los lazos que comparten con sus amistades) que a los llegados a través de una página web o un anuncio de prensa. Ordinariamente, los que vienen por internet son los que menos

sintonizan con el centro y los que más fácilmente tenderán a cambiar al mínimo descontento. No hay, pues, marketing más importante que la retención y la fidelización, que llevan a divulgar una buena reputación del centro, clave para las nuevas incorporaciones. Es, como se ve, un marketing difícil de llevar a cabo sin el concurso de los profesores y las profesoras.

Quisiera, en las páginas sucesivas, darle relieve no solo de manera teórica, sino a través de una orientación para el trabajo que sigue, que nos ayude a los docentes a tomar conciencia de nuestro rol insustituible en la reputación, en la comunicación y el posicionamiento de la marca de la escuela, y facilite a la dirección escolar situar realmente la tarea docente y educativa en el centro de sus estrategias de marketing, lo que conllevará, en definitiva, un aumento de la captación y la fidelización, juntamente con la mejora educativa.

No hablaré de los demás aspectos del marketing educativo, también necesarios, para los cuales se cuenta ya con las obras citadas. El profesorado es la piedra angular de mi propuesta de gestión integrada de *branding* (enseguida te explicaré qué es) y marketing para las escuelas. Desde la definición de la *promesa de marca*, de la propuesta de valor, pasando por los identificadores visuales y por los rasgos de cultura corporativa determinantes, hasta los canales para difundir mensajes que lleven a la fidelización y a la captación de nuevas familias, en el centro de la nueva propuesta se encuentran las profesoras y los profesores.

En el siglo XXI, las marcas son personas que se relacionan con personas. Entenderlo en toda su dimensión nos lleva a una visión más completa del marketing educativo.

1.5. ¿Qué es el marketing?

Espero que, después de lo expuesto, ya habrá quedado claro que el marketing es conveniente para el colegio. El marketing surgió para conseguir que los productos o servicios que se ofrecen sean valorados, comprados, consumidos, utilizados... Se trata lógicamente de algo imprescindible para cual-