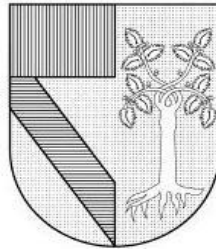


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“DIAGNÓSTICO PARA UNA MERCADOTECNIA DIGITAL: EL CASO DE
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA”

DESARROLLO DE PROYECTO

Q U E P R E S E N T A

María Estela Estudillo Brizuela

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

DIRECTOR DEL PROGRAMA:

Dra. María del Carmen García Higuera

DIRECTOR DEL PROYECTO:

Mtro. Ricardo Meneses Calzada

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Historia del Centro Educativo Marbella	6
Contexto actual de los canales digitales de comunicación del Centro Educativo Marbella	18
<i>Facebook</i> Red de Ex alumnos.....	19
<i>Facebook</i> institucional	20
Página <i>web</i>	22
Aplicación (App).....	23
JUSTIFICACIÓN	24
MARCO DE REFERENCIA	25
PROPUESTA	35
CONCLUSIONES.....	42
REFERENCIAS.....	43
Apéndice A: Encuesta	46

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo un acercamiento a la mercadotecnia escolar y la elaboración de un diagnóstico del grado de aprovechamiento de las herramientas mercadológicas, específicamente las correspondientes a la mercadotecnia digital, pues aún en la actualidad frecuentemente el perfil de formación profesional de un director de escuela está más enfocado a la formación humana que a la empresa.

Recientemente se han ido introduciendo conceptos y términos del mundo empresarial en el ámbito de la educación, pero se espera que un directivo eficaz los conozca y los aplique en el centro educativo. De aquí se desprende la necesidad de tener un panorama más amplio de la función directiva (Isaacs, 2005).

En la actualidad la mercadotecnia digital tiene un papel preponderante en cualquier giro de negocio, y la empresa educativa no es la excepción. Sin embargo, a diferencia de otros ámbitos comerciales, en el ámbito educativo, particularmente en la educación básica y media, el trato humano sigue teniendo protagonismo, por lo que es muy importante saber equilibrar las tendencias digitales sin perder la calidez en el servicio.

Este proyecto corresponde a la línea de generación de conocimiento sobre la función directiva, pues implica comprender de manera detallada las características de la comunidad educativa de la cual se es responsable, con la finalidad de recabar información que permita tomar decisiones en el uso de los recursos tanto digitales como económicos destinados a la mercadotecnia del centro escolar.

Es importante mencionar que el caso que se estudia en este trabajo corresponde a un colegio de prestigio ubicado en la zona norte de la ciudad. Por esta razón el nombre de la institución, así como el de las personas que se mencionan han sido cambiados para proteger su identidad.

El alcance de este proyecto está limitado al diagnóstico de la situación actual de los canales digitales del centro educativo, con la intención de sentar las bases

necesarias para poder plantear posteriormente una estrategia de mercadotecnia eficaz y eficiente.

DIAGNÓSTICO PARA UNA MERCADOTECNIA DIGITAL: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hasta hace relativamente poco tiempo el término conversar, dialogar, platicar o cualquier verbo que defina la interacción entre dos o más personas, era imposible de comprender sin pensar en dos personas platicando frente a frente o, por lo menos, escuchando sus voces. En una edición de principios del siglo XX del Diccionario Completo de la Lengua Española, conversar se define como “hablar familiarmente unas personas con otras” (Rodríguez-Navas, 1906, p.396), y durante casi cien años la acepción del término no cambió. Lo que nunca imaginó el autor es la enorme cantidad de opciones para conversar o dialogar que existirían en el futuro.

Hoy por hoy podemos interactuar de tantas formas que en 1906 hubieran sido consideradas producto de ciencia ficción, y varias de ellas ni siquiera requieren de estar frente a otras personas. La convergencia tecnológica vino a revolucionar la forma de ver el mundo, la manera de interactuar, de comunicarnos, de hacer negocios, entre otros muchos cambios. Esta revolución ha generado el surgimiento de toda una nueva percepción de la realidad, de nuestro entorno, de nosotros mismos. Nunca antes había sido tan sencillo buscar y conseguir información sobre cualquier tema, cualquier empresa o cualquier persona.

En la actualidad existe tal cantidad de opciones para comunicarnos y compartir información que resulta abrumador el simple hecho de pensar en tener que elegir alguna. Atinadamente la consultora empresarial Laurie Beth Jones afirma que “tener demasiadas opciones puede ser tan paralizante como el no tener ninguna opción” (Jones, 2004, p.10), pero las páginas *web*, el *email*, las redes sociales, los trámites en línea, las aplicaciones, y todas las alternativas que ofrece la conexión con la

tecnología cada vez toman más fuerza, y se han convertido en un elemento indispensable en la rutina diaria, así que hay que elegir, y es importante hacerlo bien.

Aunque el uso de la tecnología de la información en la vida cotidiana no es una práctica nueva, sí lo es en ciertos giros, como el ámbito escolar, sobre todo en educación básica y media, en el que tradicionalmente se consideraba el contacto humano directo como un elemento insustituible y esencial.

A diferencia de otras organizaciones o empresas, en las escuelas suele argumentarse que “trabajan con personas” y no con máquinas o piezas mecánicas, “son diferentes” e incluso -desde posiciones extremas- que lo que debe prevalecer en ellas es el elemento vocacional, la intuición o el saber artístico por encima de cualquier intento de sistematización, planificación o rigor técnico (Antúnez, 2000, p.18).

Sin embargo, adoptar la tecnología como una herramienta de comunicación y mercadotecnia en el ámbito educativo ya no solamente es una opción sino una necesidad, y en algunos casos, se convierte en un factor imprescindible para la supervivencia.

Cuando se trata de adoptar nuevas estrategias o de hacer las cosas de una manera diferente a la que se acostumbraba hacerlas durante décadas enteras, aparecen el miedo y la desconfianza respecto a la posibilidad de tener éxito. Pero hay casos en los que permanecer estáticos representa en sí mismo un fracaso seguro; situaciones en las que el miedo y la desconfianza no tienen lugar porque cualquier otra alternativa significa dejar de existir, paulatina o rápidamente, pero implica una desaparición segura.

Ése es el caso del Centro Educativo Marbella, cuya historia se narrará a continuación con la finalidad de conocer el entorno que ha dado lugar a las circunstancias actuales de la institución. Cabe mencionar que, por motivos de confidencialidad, el nombre real del Centro, así como los nombres de las personas involucradas han sido cambiados.

Historia del Centro Educativo Marbella

El Centro Educativo Marbella es una institución con 51 años de vida. Desde su fundación, en 1966, el modelo educativo ha sido esencialmente humanista -cuyas características generales se mencionarán más adelante-, y a lo largo de estos años ha construido su prestigio gracias a la formación en valores y su alto nivel académico bilingüe. Actualmente cuenta con más de 880 alumnos en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria.

El colegio inició como Jardín de Niños, y desde su inicio compartía el modelo pedagógico y la filosofía de una de las instituciones educativas humanistas de mayor antigüedad al oriente de la ciudad, que en aquel entonces estaba a cargo de una congregación religiosa, y del cual era semillero. Se ubicó en el municipio de Naucalpan porque la zona en ese momento se encontraba en pleno crecimiento, con familias jóvenes instalándose en los nuevos fraccionamientos que rodeaban el colegio.

El crecimiento de la institución fue constante desde su inicio: el primer curso escolar inició con 12 infantes en Jardín de Niños. En 1971 ya existían los primeros tres grados de la sección primaria. En este año, al terminar el curso escolar 1971-1972, la primaria se independizó del Jardín de Niños al ser adquirida por el Profesor Pablo Esparza, ex hermano de la congregación lasallista, quien contaba ya con más de 25 años de experiencia docente. La importancia de este hecho radica en que, a partir de la llegada del Profesor Esparza y su esposa, la maestra normalista Eréndira Baños, fue cuando se consolidó una de las características del modelo educativo del colegio y que desde entonces ha sido parte de su sello distintivo: la integración de un equipo docente formado en la convicción de que la posibilidad de éxito de una escuela incrementa si se logra una comunicación estrecha, efectiva y afectiva con los padres de familia y alumnos.

Ese primer año bajo la dirección del Profesor Esparza (curso 1972-1973) la primaria terminó con 147 alumnos entre los 4 grados. Con la finalidad de poder seguir creciendo, el Profesor Esparza invitó como socio capitalista a su hermano, el Doctor

Javier Esparza, médico veterinario dedicado a la investigación avícola y a la elaboración de vacunas y medicamentos de uso veterinario.

De esta forma, la sociedad del Centro Educativo Marbella, constituida ante notario público, quedó conformada por cuatro personas: el Profesor Esparza, su esposa la maestra Eréndira Baños, el Doctor Esparza y su esposa, la señora Claudia Guevara, quien, a diferencia de los otros tres socios, no tenía formación profesional, habiendo logrado únicamente el certificado de bachillerato; esto último es relevante en la medida en que permite entender los cambios tan drásticos que 30 años después experimentaría el colegio como resultado de las malas decisiones tomadas por la señora.

En el curso 1973-1974 la matrícula se duplicó, llegando a 300 alumnos en los 5 grados de primaria que existían hasta ese momento. Gracias al crecimiento poblacional de la zona, a la reputación del Profesor Esparza como educador humanista y a que el prestigio del Centro Educativo se extendió de manera sorprendentemente rápida, el curso 1974-1975 inició con más de 500 alumnos inscritos, y 3 grupos de cada uno de los 6 grados de primaria.

El Centro continuó creciendo, aumentando cada año un grado más. De esta forma, en 1975 se fundó la secundaria, y en 1978, al egresar la primera generación, el colegio contaba con 6 grupos de cada grado de primaria y secundaria, sumando un total de 1700 alumnos. En 1981 se fundó la preparatoria incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). A lo largo de los siguientes años, y hasta el año 2003, la matrícula escolar fue creciendo hasta llegar a los 2000 alumnos.

A pesar de la competencia que siempre ha existido entre los colegios de la zona, el Centro Educativo Marbella ha despuntado constantemente por 3 motivos¹:

- 1- Nivel académico de excelencia.

¹ Según encuesta telefónica realizada por la Universidad de Cambridge entre los habitantes de la zona norte de Naucalpan en 2010.

El desempeño de los alumnos del Centro Educativo Marbella en los diferentes concursos académicos organizados por la Secretaría de Educación Pública, como la Olimpiada del Conocimiento, la Federación de Escuelas Particulares del Estado de México, y la Universidad Nacional Autónoma de México, cuyos concursos son conocidos por su calidad y alto nivel, y en los cuales los alumnos del Centro Educativo suelen obtener los primeros lugares o quedar entre los finalistas en los concursos de Química, Matemáticas o Etimologías, es una muestra patente del trabajo que se realiza tanto en el área académica como en la motivación y desarrollo de las habilidades de los alumnos.

Otro referente muy importante es el reconocimiento de las universidades a las que ingresan los graduados de la preparatoria del Centro Educativo. Este reconocimiento se manifiesta de manera tangible en los porcentajes de beca que ofrecen a los alumnos del Centro Educativo Marbella y el trato preferencial que reciben al realizar los trámites de inscripción; por ejemplo, hay universidades cuyo requisito para aplicar para la obtención de una beca es que el alumno presente promedio de 9.0; en el caso de los alumnos del Centro ese requisito cambia a 8.5, pues saben que el nivel de exigencia y de preparación del Centro Educativo Marbella es superior al de otras instituciones.

Frecuentemente más del 50% de los egresados obtienen algún porcentaje de beca en la universidad de su elección, incluso en el extranjero.

2- Enseñanza del idioma inglés.

Desde inicios de la década de los años 80 el Centro Educativo Marbella destacó por su metodología de enseñanza del idioma, y fue, por muchos años, el primer y único centro certificador de la Universidad de Cambridge en la zona norte de la ciudad, además de haber ser el único centro certificador de la Universidad de Oxford.

Este prestigio llevó a la apertura de un centro sabatino de capacitación para maestros interesados en enseñar Inglés, y durante más de dos décadas, hasta la modificación de los requisitos por parte de la Secretaría de Educación Pública, la obtención de una constancia de estudios de “*Teacher’s degree*” emitida por el Centro Educativo Marbella era suficiente para ser contratado como docente de Inglés en cualquier escuela.

En el caso de los egresados de la preparatoria que desean estudiar su carrera fuera de México, gracias a las alianzas establecidas con algunas universidades extranjeras, los egresados del Centro Educativo Marbella inician su carrera profesional con un número de créditos garantizados desde su inscripción a la universidad, lo que les permite iniciar su vida universitaria con el nivel de *sophomore* (estudiante de segundo grado) en lugar de *freshmen* (estudiante de primer grado) debido al excelente manejo del inglés; esto les permite reducir la duración de sus estudios universitarios, incorporándose más rápidamente a la vida laboral.

Actualmente, por invitación de la Universidad de Cambridge, el Centro Educativo Marbella es el único colegio de la ciudad perteneciente a un selecto grupo de escuelas conocidas como “Escuelas Inglesas de Cambridge”, distinguidas por su prestigio, trayectoria, cantidad y nivel de certificaciones obtenidas por sus alumnos en los diferentes niveles educativos.

3- Formación humana de profesores, alumnos y padres de familia.

La capacitación del equipo docente siempre ha tenido como sello distintivo el énfasis en los conceptos de persona y su dignidad, vocación, trascendencia, entre otros más, que permiten dar una dimensión más profunda y sublime a la labor diaria.

Profesores y alumnos se involucran en las diversas actividades de responsabilidad social dirigidas al desarrollo de valores como empatía, solidaridad, gratitud, responsabilidad y varios más, con la finalidad de que vivan y practiquen estos valores como parte de la vida diaria, y no sólo en determinadas épocas del año.

La Escuela para Padres es un curso de desarrollo humano que consta de 6 niveles impartidos en sesiones semanales de 2 horas cada una. Abarca temas de paternidad, autoconocimiento, proyecto de vida, relación de pareja, perdón, y otros temas encaminados al crecimiento de los padres de familia como personas, como parejas, como padres y como miembros de una comunidad. Se imparte de manera gratuita a todos los padres de familia del Centro Educativo Marbella y a sus parientes cercanos.

En agosto del 2003, el viernes previo al inicio del curso escolar 2003–2004, el Profesor Esparza, quien hasta ese momento seguía fungiendo como director general del Centro, falleció inesperadamente. La incertidumbre natural que se extendió entre la comunidad se convirtió en la oportunidad ideal para que su socia y cuñada fraguara y ejecutara un fraude que trajo consecuencias enormes en todas las áreas del colegio.

Aprovechando el periodo de luto de la viuda del Profesor Esparza, que por obvias razones la mantuvo un poco alejada de la rutina del colegio, y la aparición de un tumor cerebral en el Doctor Esparza, que también lo alejó de sus negocios, la señora Claudia elaboró documentos societarios falsos, abrió cuentas bancarias, se hizo con el control total del Centro y empezó a tomar decisiones para su beneficio económico personal que inmediatamente tuvieron consecuencias en la operación del colegio y en el bienestar del personal y hasta de las familias: evasión fiscal, despido de los profesores con mayor antigüedad y afinidad a la filosofía educativa del Profesor Esparza, cobros indebidos a los papás, deterioro de las instalaciones, contratación de estudiantes o jóvenes recién egresados, sin experiencia docente alguna como

reemplazo de los profesores despedidos. El desprestigio del Centro y el desplome de la matrícula no se hicieron esperar.

La narración de los detalles arriba mencionados es relevante en cuanto que da una noción de la dimensión del problema y permite imaginar la magnitud del proceso legal que fue necesario seguir, cuyas consecuencias en la imagen y mercadotecnia de la institución han repercutido por varios años.

A lo largo de los casi siete años que duró esta administración se realizaron tres cambios de razón social y un cambio de imagen como estrategia de mercadotecnia: pensaron que sería una buena idea combinar el giro educativo con el ámbito ecológico para dar un supuesto espíritu ambientalista al Centro Educativo, haciendo a un lado la filosofía humanista que lo caracterizó desde su fundación.

El resultado fue la confusión de la comunidad de padres y alumnos, y la molestia del personal del centro, quienes sintieron que no había seriedad ni fundamento en la toma de tal decisión.

No fue sino hasta principios de agosto del 2010, después de más de 6 años de procesos legales, que la viuda del Profesor Esparza logró recuperar el control de la institución, que para entonces contaba con sólo 670 alumnos y más del 70% de los profesores capacitados por su esposo habían sido despedidos. Faltaban 2 semanas para iniciar el curso 2010-2011.

El reto de tomar y hacerse cargo de una institución tan dañada, sin un conocimiento cierto de la dimensión de los problemas internos, sin conocer a la gran mayoría de la gente que la conformaba en ese momento -ni al personal ni a las familias-, y prometer que se retomaría la esencia de lo que esa institución fue desde su fundación, puede parecer descabellado. Sin embargo las directrices fueron muy claras desde el primer día a cargo de la nueva administración:

1.- Todos los actos deben regirse por la congruencia con la filosofía y el modelo educativo humanista en el que se fundó el centro.

2.- La comunicación clara y honesta es el único camino para recuperar la confianza y construir una nueva cultura organizacional. No hay tolerancia a chismes y rumores.

3.- La confianza entre todos los integrantes del equipo, tanto los contratados por la administración anterior como los recién llegados, es indispensable para lograr los objetivos. Somos un equipo. Lo que hace uno afecta a todos.

Ante la incertidumbre de la situación no era posible proponer más reglas. Dos asesores externos dieron su veredicto de manera que no quedara lugar a dudas de lo que, en su experiencia, consideraban conveniente. Uno de ellos dijo: “No pierdan el tiempo tratando de revivir a un muerto”. El otro aconsejó: “Vendan el terreno y evítense problemas y desgaste. Insistir es ir contra la lógica.”

Ante la convicción de que la vocación no entiende de lógica, solamente cabían dos ingredientes en igualdad de proporción: 50% trabajo y 50% fe.

Contra todo pronóstico, se logró contactar al equipo directivo formado por el Profesor Esparza, así como a algunas maestras y profesores de asignatura capacitados por él, y en el plazo de una semana se conformó un nuevo equipo integrado por docentes con un rango de edades que iba desde los 23 hasta los 75 años de edad, y desde un año a más de 50 años de experiencia docente.

Sobre la marcha de ese ciclo escolar fue quedando en evidencia el daño causado por la administración fraudulenta de los 7 años previos. Nadie, ni siquiera la gente que había sido contratada por la señora Claudia y que decidió permanecer en el colegio y colaborar con la nueva administración, podía imaginar que el recuento de los daños daría como resultado encontrar desde fugas de agua en tuberías “reparadas” con goma de mascar, partes de las instalaciones vendidas en secreto a diferentes personas, hasta el edificio de la primaria inferior a punto de salir a remate por una evasión fiscal que ya sumaba más de 60 millones de pesos y la destrucción del 100% del archivo histórico, fotográfico y académico del colegio.

En medio de todo esto, hubo padres de familia con actitudes polarizadas que iban desde el apoyo incondicional para lograr la reconstrucción de su colegio hasta aquellos que exigían becas a cambio de permanecer en una institución medio

destruida que sólo sobrevivía por el prestigio construido durante sus primeros 37 años de vida. Después de 44 años tocó empezar casi desde cero nuevamente.

Con todo el daño causado fue imprescindible una reestructuración no sólo societaria, sino también de toda la estructura organizacional del colegio; esto incluyó la revisión y modificación de la Misión y la Visión, la metodología de trabajo y la contratación de personal nuevo, entre otros muchos cambios.

Ante tal caos, imperaba la necesidad de limpiar el área administrativa, económica y legal, pues cualquier otra iniciativa resultaría inútil si la base no se encontraba firme y limpia. Esto hizo que, aunque se trabajaba con el mismo entusiasmo en toda el área formativa y académica, los alcances se vieran un poco limitados al encontrarse supeditados al avance del trabajo administrativo.

Dadas las circunstancias, cada sección se vio en la necesidad de solventar sus problemas confiando en el profesionalismo y sentido común de sus directivos y coordinadores, así como en la vocación y compromiso de los docentes, tanto veteranos del colegio como los de nueva contratación.

El arte de la improvisación y la creatividad tuvo un auge como nunca antes en la historia del Centro Educativo Marbella, y esto incluyó encontrar la manera de comunicarse entre los integrantes de un equipo totalmente heterogéneo, con experiencias laborales diferentes, propuestas de soluciones diferentes y expectativas de resultados diversas en un ambiente de incertidumbre y recursos muy limitados.

Dentro de estas circunstancias aparentemente adversas, la realidad es que reinó un espíritu de entusiasmo y optimismo ante la posibilidad de formar parte del resurgimiento del colegio. Paradójicamente, la sensación imperante se puede resumir como que la situación era ya tan mala que no podía ser peor, así que todo lo que se hiciera sin duda sería para mejorar.

En aras de unificar criterios y tener una pauta clara de acción institucional, se empezó a trabajar en la renovación de la filosofía del centro para que fuera acorde con esta nueva etapa, que muchos calificaron como “la etapa del ave fénix”. Esta

labor presentaba un triple reto: por un lado, que fuera congruente con la esencia que dio forma al colegio en sus orígenes y que, en menor o mayor grado, había ayudado a mantener algo de su prestigio durante los tiempos difíciles; por otro lado, que lograra abarcar las nuevas metas y objetivos que se habían ido definiendo a través de la observación y análisis de las características de la comunidad educativa a lo largo de los tres cursos escolares que siguieron al cambio de administración; y el tercero, que lograra satisfacer las demandas del mercado y que fuera adecuada para abrazar las nuevas tendencias pedagógicas.

Aparentemente 7 años no son muchos. Ese fue el tiempo que duró en operación la administración fraudulenta. Sin embargo, los cambios que se percibieron en el colegio fueron muchos y muy notorios, sobre todo para aquellos miembros de la comunidad que salieron de ella en los primeros días del curso 2003-2004 y no volvieron a tener contacto con la institución sino hasta el 2010.

Algunos de los cambios más notorios estaban relacionados con el área de formación y desarrollo humano de los alumnos y su dinámica familiar. Por ejemplo: ahora la mayoría de las mamás trabajan, y necesitan alternativas para estar en contacto con el colegio sin descuidar su trabajo; más del 60% de los alumnos provienen de hogares monoparentales o de familias reconstituidas, lo que significa que, frecuentemente, la comunicación no fluye de manera tradicional entre ellos, y agradecen que la información del colegio esté a su alcance sin que ésta dependa de coordinarse entre los diferentes miembros de la familia o de circulares en papel; los abuelos están siendo involucrados cada vez más en la crianza y cuidado de los niños y eso los obliga a actualizarse en temas de tecnología, entre otros más.² Estos resultados dieron la pauta de la línea a seguir de la filosofía institucional que fue renovada en el año 2013.

La Misión institucional hace énfasis en la necesidad de involucrar a los padres de familia en el proceso formativo de sus hijos, reconociendo su papel de primeros formadores y como parte del equipo educativo conformado por los docentes y la

² Resultados generales obtenidos de una encuesta escrita aplicada por la Dirección General entre los padres de familia de las tres secciones del colegio en el año 2011.

familia; compromete al centro educativo a mantener un alto nivel académico, y a colaborar en el desarrollo de virtudes, talentos y habilidades en sus alumnos, todo esto inmerso en un ambiente armónico y afectivo que favorezca el trabajo individual de cada alumno.

La parte esencial de la nueva Visión institucional hace referencia al objetivo de lograr la congruencia necesaria entre la filosofía, la Misión y el actuar cotidiano de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa del colegio, desde los padres de familia hasta el personal de mantenimiento y vigilancia.

Se decidió conservar los tres valores que, desde la fundación del centro educativo, fueron elegidos como estandarte axiológico de la institución.

Respeto

Considerar y aceptar los derechos propios y de los demás, cuidar, valorar y tratar con dignidad todo lo que nos rodea.

Responsabilidad

Decidir y actuar asumiendo las consecuencias de nuestros actos.

Honestidad

Pensar, actuar y expresarnos con base en la verdad.

Todas estas novedades se convirtieron en una fortaleza al combinar las ideas de las maestras y profesores de menor antigüedad en el colegio con las trayectorias profesionales del equipo de “la vieja guardia”. Esto se ha visto reflejado en la recuperación paulatina de matrícula y el reconocimiento de las universidades que reciben a los egresados. Muestra de esto es el incremento del 30% de la matrícula en agosto de 2017 en comparación con la que existía en agosto del 2010, así como el hecho de que el 50% de los egresados de la generación 2014-2017 de

preparatoria obtuvieron algún porcentaje de beca en la universidad de su elección, incluso en Europa.

Un factor indispensable en esta recuperación fue el papel que jugaron las *misses* y profesores. La filosofía humanista sobre la que fue fundado el proyecto educativo del Centro recuperó el protagonismo perdido durante los siete años de la administración fraudulenta, y tanto padres de familia como alumnos sintieron claramente la diferencia entre ser considerados objetos de negocio y ser parte de un proyecto de formación en el que cada alumno es la razón de ser del centro educativo.

El trabajo de reconstrucción del Centro representó una labor titánica que fue reconocida y alabada por propios y extraños, pero ahora, una vez pasada la adrenalina, la novedad y el caos de los grandes cambios y problemas que hacían sombra a los pequeños detalles del día a día, es cada vez más evidente la necesidad de cuidar todos y cada uno de los pasos necesarios para cumplir con verdadera excelencia la Misión que con tanta ilusión y entusiasmo se planteó como la brújula que la comunidad educativa se comprometió a seguir, pero con plena conciencia de que de ello dependerá también lograr la recuperación de la matrícula.

En el área del factor humano no ha faltado el compromiso y entusiasmo, al punto de que ninguna persona que no conoce la historia del Centro Educativo Marbella podría adivinar todo lo que la gente tuvo que soportar para mantener su trabajo, dado que no se percibe resentimiento alguno, sino que, por el contrario, la identificación con el ideario de la institución es palpable y los visitantes manifiestan que fácilmente se percibe un ambiente alegre y armónico. En lo que respecta a las personas no hubo consecuencias que impidan la recuperación.

Sin embargo no es posible decir lo mismo en lo que a infraestructura se refiere. Como resultado de la reestructuración societaria al finalizar el curso 2011-2012 fue necesario desprenderse de uno de los edificios de la institución, el cual, aunque era el más pequeño de los tres que conforman el Centro, era el más visible, pues se encuentra ubicado en una avenida muy importante y concurrida de la zona.

Esta pérdida tuvo un impacto enorme en la recuperación que iba lográndose de manera lenta pero constante en las inscripciones de nuevos alumnos. Los chismes, los rumores y la desinformación provocaron que mucha gente, incluyendo una gran parte de la comunidad de exalumnos, pensara que el Centro había cerrado sus puertas de manera definitiva y dejaran de considerarlo como una opción educativa para sus hijos.

Hasta antes del año 2011 no existía en el Centro Educativo un área enfocada a la mercadotecnia. La alta demanda que existía hasta el año 2003 lo hacía parecer innecesario, y durante los siete años de la administración de la señora Claudia ni siquiera lo consideraron una opción. Según comentó una maestra contratada por esa administración, en el periodo de inscripciones para el curso 2009-2010 (último curso escolar a cargo de esa administración) no hubo ni un solo examen de admisión. Ni un solo alumno de nuevo ingreso.

A principios del año 2011 se contrató, por recomendación de uno de los asesores del proceso de reestructuración societaria, a un joven mercadólogo para que ayudara a definir las estrategias más convenientes para dar a conocer los cambios y mejoras que sucedían en el Centro. Su actuación se vio muy limitada por la carencia de recursos que imperó durante los dos primeros años del cambio de administración, en los que la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) mantuvo intervenida la caja del Centro, confiscando el 40% de los ingresos diarios en un intento de compensar la evasión fiscal de la antigua administración. Sin embargo fue el inicio de un esbozo de los pasos que convendría seguir en cuanto la economía lo permitiera.

De esa manera, con el paso del tiempo, fue tomando forma el área de Admisiones y Mercadotecnia. Sin embargo, hubo dos grandes problemas a los que el Centro se enfrentó para dar a conocer el proceso de recuperación y frenar el desprestigio y deserción de matrícula.

En primer lugar, la imposibilidad de tener una página *web*, puesto que todos los nombres relacionados con el Centro habían sido registrados por la administración

anterior, y el proceso para recuperar los derechos es largo y burocrático. Así, mientras se obtenía la autorización para echar a andar una página *web*, se perdía el edificio que había servido de escaparate durante los dos primeros años del cambio de administración.

En segundo lugar, debido a la dimensión del fraude fiscal y laboral, las indicaciones del equipo de abogados a cargo del caso giraban siempre en torno a mantener un bajo perfil, no llamar la atención, no dar señales de vida para evitar que los acreedores de la señora Claudia buscaran que la nueva administración se hiciera cargo de sus deudas, cuyo monto era imposible de cubrir. Pedían hacer desaparecer toda huella de la existencia del Centro Educativo Marbella, de lo contrario, se deslindarían de las consecuencias.

La situación era complicada, pero si el objetivo de la lucha por recuperar el control del Centro era no sólo evitar su desaparición, sino lograr su recuperación y crecimiento, era imposible no tomar las medidas y buscar las herramientas que ayudaran a lograr ese fin. La mercadotecnia era indispensable.

Aunque las instalaciones actuales del Centro son amplias, suficientes y agradables, no están localizadas en una ubicación que favorezca su exposición a clientes potenciales. Por esta razón el uso de la mercadotecnia digital se convirtió en la tabla de salvación para compensar la falta de recursos para pagar medios impresos o anuncios espectaculares, y permitió que la presencia del Centro se mantuviera entre las nuevas generaciones.

Contexto actual de los canales digitales de comunicación del Centro Educativo Marbella

A continuación se presentarán en orden cronológico los canales digitales de comunicación con los que cuenta el Centro en la actualidad, explicando brevemente las circunstancias, dificultades y alcances que han caracterizado a cada uno de ellos.

Facebook Red de Ex alumnos

Debido a la destrucción de la totalidad del archivo al final de la administración de la señora Claudia, y ante la imposibilidad de tener una página *web* durante los dos primeros años, a principios del año 2011 se hizo un grupo de *Facebook* para rastrear a ex alumnos y comunicar los cambios que estaban sucediendo en el colegio. Al mes de octubre de 2017 cuenta con 2682 miembros.

Es importante mencionar que, en abril de 2016, por indicación del despacho de abogados a cargo de la disolución de la sociedad, fue necesario suspender el uso del escudo que representaba al Centro desde finales de los años 70 para prevenir contingencias de índole laboral, resabios del cambio de administración.

Se contrató una agencia de diseño y mercadotecnia para la elaboración de un nuevo logotipo que representara al Centro con sus características actuales y se conservó el escudo para uso exclusivo de temas académicos (diplomas, certificados y ceremonias).

El cambio fue recibido con sorpresa y agrado por parte de la comunidad actual de personal, alumnos y familias del colegio. No fue así en el caso de los ex alumnos. Entre ellos el cambio provocó una vorágine de comentarios, en su mayoría negativos, originados por la nostalgia y, sobre todo, por la ignorancia de lo que significó el cambio de administración y las implicaciones legales. Esto generó una ruptura en la comunicación que se había logrado por medio de este grupo de *Facebook*.

Más allá de lo que afectivamente puede significar este distanciamiento, mercadotécnicamente hablando, la relación de un centro educativo con sus ex alumnos tiene una gran importancia. El prestigio de los ex alumnos avala la calidad del servicio brindado en la institución de la que egresaron (Manes, 2004, p.58), y la recomendación de boca en boca es uno de los principales medios de publicidad.

En la actualidad internet ha modificado esta práctica, y lo que antes era la recomendación de boca en boca actualmente es conocido como *marketing viral*, por la velocidad con la que se transmiten los mensajes a través de redes sociales

(Aguado, G. & García, A., 2009, p.42). De aquí la urgencia de suavizar cuanto antes el impacto negativo del uso del nuevo logotipo, pues existía un riesgo muy alto de que esa molestia se extendiera a través de las redes sociales y jugara en contra de los esfuerzos de recuperación y reposicionamiento del Centro.

Desde ese momento se asignó a una ex alumna la tarea de manejar y dar movimiento a ese grupo con la finalidad de limar asperezas y buscar un acercamiento no solamente virtual, sino físico, entre la comunidad de ex alumnos y la realidad actual del Centro.

Por este medio se han hecho concursos de trivias relacionadas con la historia del colegio, sus personajes más conocidos, costumbres y otros datos curiosos como los apodosos que usaban para los profesores en la época en que aún eran alumnos; se ha convocado a torneos cuya sede es el área deportiva del colegio; en fin, se busca la manera de retomar el contacto para que en la medida de lo posible, los ex alumnos se den cuenta de que el Centro sigue siendo un lugar al que pueden regresar, y que, aunque haya sufrido cambios, no sólo no ha perdido su esencia, sino que sigue siendo una excelente opción para la educación de sus hijos.

El éxito de estas medidas ha sido variado. Se logró suavizar el impacto de la aparición del nuevo logotipo, y se han recibido varias visitas al Centro y a los profesores de mayor antigüedad. Incluso algunos ex alumnos están inscribiendo a sus pequeños en el colegio, pero aún persiste el resentimiento entre algunos de ellos.

Facebook institucional

Al mismo tiempo que se creó el grupo de *Facebook* para ex alumnos se creó otro para la comunidad del Centro. Su crecimiento fue paulatino, y al mes de octubre de 2017 cuenta con de 7446 *likes* (me gusta).

De acuerdo con la revista Merca2.0, una de las revistas especializadas en mercadotecnia más reconocidas de Latinoamérica, un *like* implica -entre otras cosas- que tu producto o servicio, o parte de él, es interesante para la audiencia; y la suposición de que si a mucha gente le interesa, debe ser bueno (Merca2.0, 2013).

Este canal de comunicación juega un papel entrañable en el día a día del Centro, pues no sólo sirve como escaparate para dar a conocer los eventos que se realizarán en el colegio y la posterior memoria fotográfica, avisos emergentes o información general, sino que la función de mensajería privada (*inbox*) funciona como un espacio de desahogo de alumnos (principalmente de la sección secundaria) donde expresan sus nervios por los exámenes, su frustración por no tener más días de asueto y presentan todas las dudas que les surgen en relación al colegio.

Lo mismo sucede con los padres de familia, principalmente con las mamás. Expresan su opinión acerca de los eventos, el menú de la cafetería o piden apoyo para concertar citas con maestras y profesores, resolver sus dudas y hacen sugerencias acerca de lo que les gustaría recibir de la institución.

Por la cercanía que representa esta forma de comunicación virtual y su importancia en la atención al cliente, los mensajes son atendidos por uno de los integrantes del equipo de Admisiones y Mercadotecnia, así como por la directora general del Centro.

Por este medio también hacen contacto personas interesadas en obtener información acerca del proceso de admisión. Como se detallará más adelante, una de las características de los padres de familia más jóvenes (conocidos como miembros de la generación *millennial*) prefieren establecer un primer contacto virtual en lugar de ser atendidos de una manera más personal vía telefónica. Así, frecuentemente el primer acercamiento con el Centro inicia con un mensaje expresando su interés por conocer la filosofía, colegiaturas, horarios, y otra información del día a día.

La meta del equipo de Admisiones y Mercadotecnia es atender esos mensajes de tal manera que logre generar en el remitente el deseo de hacer una visita presencial para conocer las instalaciones y aprovechar la oportunidad para conocer mejor las necesidades de ese prospecto en particular.

Página web

La página *web* del colegio pasó por varias etapas. En 2012 empezó a funcionar con el primer nombre liberado, pero la atención de toda la gente, tanto dentro como fuera del Centro, seguía enfocada en la transición y no recibía el mantenimiento necesario para poder ser una herramienta verdaderamente útil. Básicamente sirvió únicamente para tener presencia en internet.

En 2013 se contrató a una agencia de diseño y mercadotecnia que se autoproclamaba “la única agencia especializada en *marketing* para escuelas”. Diseñaron una imagen renovada para el Centro, y la página *web* empezó a tener más movimiento gracias a la asignación de presupuesto en estrategias de mercadotecnia digital.

Después de un muy buen inicio en el proceso de renovación de imagen, al cabo del segundo año se tomó la decisión de prescindir de sus servicios por dos motivos: en primer lugar, los diseños que propusieron a lo largo de todo ese segundo año eran claramente obtenidos de un banco de imágenes, y no lograban transmitir nada que permitiera conocer la identidad del Centro, o eran muy infantiles, como si el centro solamente estuviera conformado por la sección primaria, y no aceptaban ningún tipo de comentario o sugerencia por parte del colegio, pues “los expertos son ellos”; en segundo lugar, no lograron entender ni aceptar las indicaciones de los abogados respecto a la necesidad de la creación de un logotipo para generar una nueva imagen al exterior que ayudara a poner distancia entre la nueva administración y la anterior.

Así, a finales del 2015, se contrató a una nueva agencia de diseño y mercadotecnia que supo entender y plasmar la imagen que el centro buscaba proyectar. La relación laboral continúa hasta el día de hoy y ha dado muy buenos resultados, tanto entre la comunidad del Centro como para la proyección hacia el exterior.

Como se puede ver, la imagen del Centro ha sufrido muchos cambios en muy poco tiempo. A lo largo de sus 51 años de vida se ha visto representado de cuatro

maneras muy diferentes: la primera permaneció durante más de 40 años, y las otras tres se presentaron en un corto periodo de sólo 9 años.

Al día de hoy, y de acuerdo con datos de la oficina de Admisiones y Mercadotecnia del Centro Educativo, del 100% de los prospectos que solicitan información o acuden a las instalaciones para conocer físicamente el colegio, el 80% sabe del Centro por recomendación de algún conocido y el 20% por haber buscado opciones en internet y haber visitado la página *web*.

Aplicación (App)

A principios del 2014 Carlos Macías, un brillante alumno de 4° grado de Preparatoria, creó una app del Centro para el sistema iOS como trabajo final de un diplomado que tomó. La presentó a la Dirección General del colegio, con la intención de regalarla a la institución para el uso de la comunidad.

Se realizó una encuesta entre alumnos y padres de familia que reveló que el 50% de la comunidad usaba el sistema iOS y el otro 50% usaba el sistema Android. Así, en agradecimiento y apoyo para que Carlos continuara con su preparación, y con el objetivo de que toda la comunidad pudiera tener la aplicación, el Centro le otorgó una beca del 100% durante el tiempo que permaneciera estudiando el diplomado correspondiente para el manejo del sistema Android. Una vez terminada la aplicación Carlos fue el encargado de su manejo.

La app consta de un menú que proporciona información general del Centro, permite ponerse en contacto vía telefónica o correo electrónico o conectar a través de las redes sociales, entre otras funciones abiertas a cualquier persona que descargue la aplicación. Pero lo más útil es la sección de la comunidad escolar, a la cual sólo se puede acceder con una contraseña que se otorga en el proceso de inscripción, que permite recibir todas las circulares y avisos emergentes, así como configurar de cuál sección se desea -o no- recibir notificaciones.

La información con la que se alimentan los canales digitales del Centro Educativo es proporcionada a la agencia de diseño y mercadotecnia por la oficina de

Admisiones y Mercadotecnia del Centro y por la asistente de dirección general. Ellas proveen circulares, notificaciones de eventos y agendan las fechas en las que se requiere la presencia de la fotógrafa de la agencia.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de diagnosticar el uso y aprovechamiento de estos canales de comunicación radica en la inminente necesidad de aprovechar las herramientas digitales con las que ya cuenta el Centro Educativo Marbella para que, aunque se haya perdido el principal escaparate con el que la gente de la zona lo identificaba, y los recursos económicos no sean abundantes, esto no sea sinónimo de desaparición.

Por el contrario, al utilizar adecuadamente la información que estos canales digitales ofrecen, y con una estrategia bien estructurada, se puede lograr comunicar de manera eficaz y eficiente la permanencia, los cambios y mejoras que el colegio ha ido teniendo, aprovechándolos no sólo como canales de comunicación entre los miembros actuales de la comunidad del Centro Educativo, sino como las herramientas de venta que dominan el mercado en la actualidad.

Conociendo la relevancia que tiene la tecnología de la información entre las nuevas generaciones es importante saber ¿cómo están siendo aprovechados los canales digitales de comunicación del Centro Educativo Marbella?

Entenderemos por “aprovechar” el empleo útil de estos canales para obtener el máximo rendimiento. Diagnosticar cómo están siendo utilizados hasta el día de hoy permitirá saber si las decisiones tomadas en su manejo han sido convenientes y, posteriormente, permitirá hacer las modificaciones y adaptaciones necesarias para convertirlos en una herramienta de mercadotecnia eficaz.

Para lograr lo anterior es necesario empezar por conocer el comportamiento e interacción que han generado los canales actuales y los resultados que se han obtenido hasta el día de hoy; podremos inferir las causas de las deficiencias y

errores en su manejo, y posteriormente proponer las estrategias que permitan obtener el mayor beneficio de su uso, tanto para la comunidad del Centro Educativo Marbella como para la atracción de nuevos alumnos.

MARCO DE REFERENCIA

Tradicionalmente no era posible concebir las palabras “mercadotecnia” y “tecnología de la información” en la misma frase que “educación” o “formación humana”. La mercadotecnia hace referencia al comercio y al dinero, y desde la perspectiva de una gran parte de la sociedad, la educación de los niños no debería ser motivo de transacciones comerciales, por lo tanto no se percibe a una escuela como una empresa. Por otro lado, el término “tecnología” parece opuesto al trato y el contacto humano que uno esperaría recibir en un centro de formación de personas, particularmente de menores de edad.

A pesar de lo anterior, es un hecho que toda escuela privada necesita recursos económicos para funcionar y continuar proporcionando el servicio educativo. En nuestro país, las escuelas particulares no reciben ningún tipo de apoyo económico por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) ni de ninguna otra instancia gubernamental, por el contrario, las escuelas particulares apoyan al gobierno otorgando obligatoriamente becas en nombre de la Secretaría de Educación Pública equivalentes al 5% del total de la matrícula.

Adicionalmente, desde enero del 2014, a raíz de la reforma fiscal, las escuelas particulares deben pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), pago del que estaban exentas desde 1978 según la Ley de Impuesto al Valor Agregado (artículo 15, fracción cuarta) como una consideración al apoyo que brindan a la educación de los niños y los jóvenes mexicanos, puesto que la infraestructura educativa pública resultaba insuficiente desde entonces.

La recepción del pago de colegiaturas es el requisito indispensable para que una escuela particular pueda funcionar, como sucede con cualquier empresa. Y, como

cualquier empresa, requiere de clientes. Al igual que en los giros comerciales, el giro educativo también lucha con la competencia por la obtención de clientes.

Según la información que la Secretaría de Educación Pública proporciona en la página web de la Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, el Centro Educativo Marbella compete con otras 395 escuelas particulares localizadas solamente en el municipio en el que se ubica (Secretaría de Educación Pública, 2017).

Investigadores del Colegio de México encontraron que, desde la década de los años 80 el crecimiento de la población estudiantil de nivel primaria se detuvo, e incluso empezó a descender en la década de los 90; además la deserción escolar en los niveles de secundaria y preparatoria continúa siendo alarmante a pesar de los esfuerzos del gobierno y de la iniciativa privada (Giorguli, Vargas, Ulloa, Hubert & Potter, 2010).

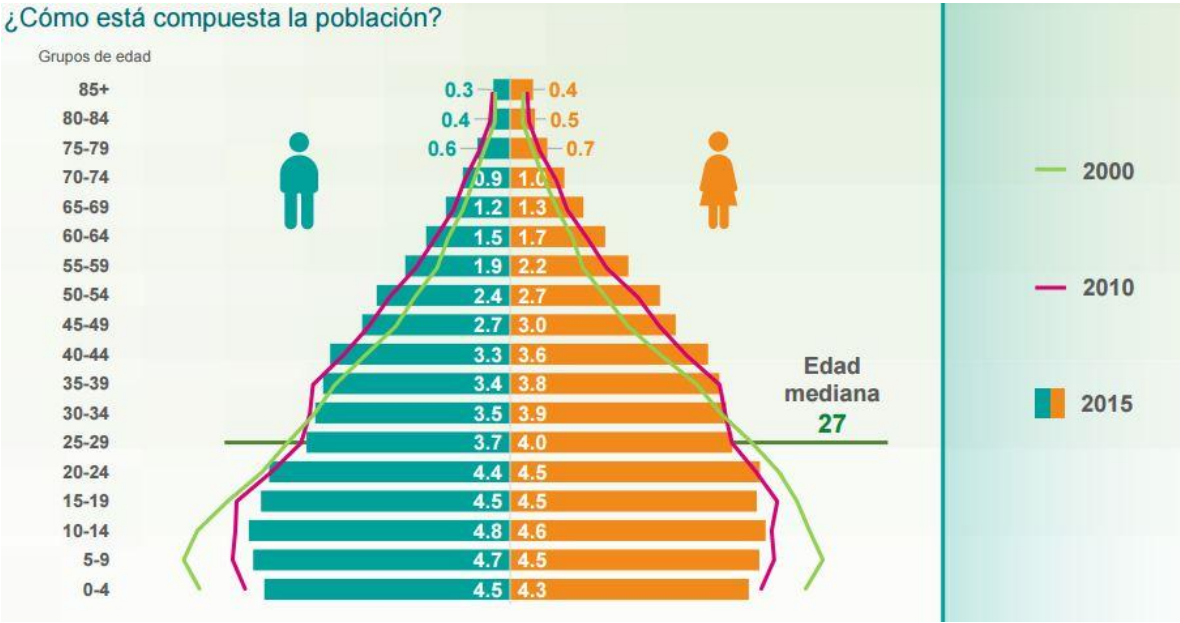


Figura 1

Pirámide poblacional de México 2015 Fuente: Encuesta Intercensal 2015 INEGI

Como puede verse en la Figura 1 actualmente la pirámide poblacional del país muestra una tendencia a disminuir en la base, lo que significa que en los próximos años el mercado meta de las instituciones educativas se verá reducido cada vez más. Ante este panorama, los centros educativos que quieran permanecer vigentes se verán obligados a buscar formas llamativas y eficientes de dar a conocer su servicio y sus diferenciadores para aumentar su nivel competitivo. En la actualidad resulta imposible lograr esto sin recurrir al *marketing* digital.

La necesidad de mantener a nuestro centro educativo presente en la mente de los padres de familia con hijos en edad escolar nos obliga a buscar herramientas que nos ayuden a presentarnos de la manera más atractiva posible, sin caer en engaños publicitarios o estrategias desleales. Posiblemente estas dos últimas características son las que deben distinguir, por sobre todas las cosas, al *marketing* educativo del *marketing* comercial que todos conocemos.

Juan Manuel Manes define al *marketing* educativo como “el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones” (Manes, 2004, p.15).

Buscar la forma en que la institución sea percibida como una excelente opción para la educación de los niños (siempre y cuando cumpla con lo que ofrece en su filosofía institucional) no está reñido con el deseo de que se convierta en una empresa próspera que garantice la continuidad del servicio y la fuente de trabajo para el personal que en ella labora.

Por otro lado, vivimos en la era de la comunicación. Nunca como en estos tiempos habían existido tantas opciones para transmitir ideas y compartir experiencias. La época en la que la carta o telegrama, el teléfono y la visita personal eran las únicas opciones para mantener el contacto entre dos o más personas quedó atrás hace mucho tiempo.

Hoy la comunicación escrita en papel se ha visto desplazada por los correos electrónicos y los servicios de mensajería instantánea vía celular o internet; las llamadas telefónicas ya pueden complementarse con videos, y en cualquier momento podemos compartir sonidos, imágenes y documentos completos sin importar el idioma o la distancia. Las redes sociales se han convertido en mundos paralelos con su propia cultura y lenguaje.

Hasta hace unos años, una persona que tomaba una fotografía tenía que esperar primero a terminar el rollo fotográfico para poder llevarlo a revelar, y, posteriormente, esperar el tiempo que le marcaran en el laboratorio de revelado para poder ver -¡por fin!- si la imagen impresa coincidía con lo que él o ella creía haber capturado con la cámara.

Cuando un ser querido salía de viaje, teníamos suerte si recibíamos una carta o una postal antes de su regreso para saber cómo le estaba yendo. A su regreso, ver las fotos del viaje -impresas, claro- era motivo de reunión familiar, y había que esperar turno para poder tener el papel fotográfico en la mano. Nada de proyecciones en pantalla para que todos pudieran verlas al mismo tiempo.

Para todos aquellos que nacimos y crecimos en la época en la que la paciencia era una virtud que se desarrollaba con la vida cotidiana, en la que había que esperar a llegar a casa o la oficina para hacer o recibir llamadas telefónicas, porque no había otra alternativa (excepto por los hoy casi extintos teléfonos públicos), nos puede resultar un poco difícil comprender en su totalidad la manera de pensar de las generaciones que crecieron con los teléfonos celulares, el internet y el correo electrónico.

En lo que se refiere al ámbito escolar la situación no era diferente. Para la obtención de información acerca de una escuela sólo había dos opciones: escuchar las opiniones de egresados y de las familias del colegio, o asistir personalmente al plantel para entrevistarse con alguien del personal de la institución. El proceso de inscripción podía significar varias llamadas telefónicas, visitas al plantel y al banco.

Todo eso es historia antigua. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), en su 12º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016, la penetración de internet en México alcanza el 59.8% de la población, lo que equivale a 65 millones de internautas. El principal dispositivo para acceder a la red es el Smartphone (77%), tendencia que registra un acusado crecimiento de 19pp desde el año anterior (58%). El segundo dispositivo más utilizado es la *laptop* (69%), seguido de la computadora de sobremesa (50%) (Asociación Mexicana de Internet, 2016, p.18).

Según la proyección que plantea el mismo estudio, para el año 2017 se espera que los usuarios utilicen los dispositivos para la búsqueda de información un 31% más de lo que lo hacen actualmente (Asociación Mexicana de Internet, 2016, p.12), lo que puede significar una oportunidad de oro para las empresas que desean incrementar su presencia en el mercado digital, como es el caso del Centro Educativo Marbella.

A lo largo de la historia, las generaciones han sido clasificadas según los años de su nacimiento, sus hábitos y características sociales, laborales y económicas, entre otras. Así surgieron los *Baby boomers*, la generación X y la generación Y, actualmente más conocida como "*millennials*", por mencionar algunos ejemplos.

La generación X es aquella que engloba a las personas nacidas entre 1961 y 1981, mientras que se denomina *millennials* a aquellas personas que nacieron entre los años 1981 y 1999 (Ross-Cortés, Ramírez-Correa & Rondan-Cataluña, 2016) Es decir que, para el ámbito de la educación preescolar, primaria, secundaria, incluso preparatoria, la mayor parte de la comunidad de padres de familia está conformada por integrantes de estas dos generaciones.

Algunas características en común y diferencias entre ambas generaciones:

- La generación X es la generación que dio impulso a la tecnología digital. Con ellos surge el internet en la década de los 90. Los *millennials* crecieron usando la tecnología desarrollada por la generación X.

- Para ambas generaciones la familia es todavía un valor, aunque los *millennials* no consideran el matrimonio como un factor indispensable, y se muestran mucho más abiertos a la diversidad sexual, de raza y política.
- A nivel religioso, los integrantes de la generación X siguen profesando una religión, pero no son tan devotos y constantes como las generaciones previas. La mayoría de los *millennials* no profesa religión alguna.
- A nivel laboral, la generación X aún valora la estabilidad y crecimiento dentro de una empresa, mientras que los *millennials* buscan la acumulación de experiencias laborales y su realización personal a través del ejercicio de su profesión, por eso buscan constantemente el cambio o ser emprendedores.
- A nivel educativo la generación X busca invertir en su educación para estudiar algo más que sólo la universidad, por eso buscan los posgrados. Los *millennials* prefieren ser autodidactas, y los tutoriales juegan un papel muy importante en su educación (Perezbolde, 2014).

Hoy, la generación de los *millennials* marca la pauta en la forma de tomar decisiones de compra o elegir un servicio. Algunas de las características de esta generación, respecto al uso que hacen de los canales digitales, según la revista Forbes, son:

1.- Son nativos digitales. Se caracterizan por dominar la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Casi todas sus relaciones básicas cotidianas están intermediadas por una pantalla. Para ellos, realidad y virtualidad son dos caras de la misma moneda. La publicidad clásica no es buena estrategia para llegar a este colectivo.

2.- Utilizan múltiples canales y dispositivos digitales para sus actividades. Tienen un comportamiento *multitasking*, es decir, con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez. Esto es así especialmente en Latinoamérica donde los consumidores, en promedio, dedican alrededor de 7 horas al día para conectarse online, utilizando múltiples pantallas digitales, lo que supone un 5% más que el promedio mundial, según *AdReaction: Marketing in a multiscreen world*, de Millward Brown.

3.- Un 78% de los *millennials* en Latinoamérica posee un móvil, un 37% *tablet*, un 70% *laptop* y un 57% computadora de escritorio, según Telefónica Global *Millennial Survey* 2014. Existe una gran diferencia generacional en lo que se refiere a la interacción entre clientes y empresas a través de *apps*. Ante esta realidad, las compañías deben construir y mejorar la funcionalidad de sus aplicaciones móviles, ya que se han convertido en una potente herramienta de venta.

4.- Para los *millennials* las redes sociales no son sólo un medio de comunicación, sino una parte íntegra de su vida social. Consultar, compartir y comentar en ellas es la principal actividad que realizan a través de sus teléfonos inteligentes. Estos nuevos consumidores son activos y antes de comprar buscan y escuchan opiniones, generan y comparten contenidos y son muy sensibles a su experiencia online.

Si la experiencia con una empresa o servicio es positiva suelen compartirla y recomendarla y se fían más de la opinión de sus amigos para tomar decisiones de compra. También prefieren las redes sociales como medio para interactuar con las empresas, un 65% prefiere las redes sociales que hablar con una operadora para ser atendidos.

5.- Son mucho más críticos, exigentes y volátiles. Un 86% de los consumidores actuales declara que dejaría de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia de cliente, frente al 59% de hace 4 años. Y las experiencias digitales negativas en línea y móvil tienen un impacto negativo mucho mayor que sobre otros grupos de edad. Los negocios ya no son sólo servicios y productos, son también relaciones y la experiencia de compra es casi tan relevante como el propio producto o servicio.

6.- Los *millennials* son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias (Gutiérrez-Rubí, 2014).

Ante este panorama, el Centro Educativo Marbella cuenta con una ventaja competitiva muy importante. Al ser una institución eminentemente de corte humanista el perfil del docente y del personal administrativo permite adaptarse a las

nuevas necesidades y cumplir las expectativas de las familias de la generación X y de las familias *millennials*.

El humanismo en la educación tiene como premisa principal el desarrollo integral de las personas. Considera al estudiante como centro de la actividad pedagógica, como ente individual, único y diferente a los demás. Esta singularidad debe ser respetada y potenciada pero también considerada como condicionante de su aprendizaje, ya que el estudiante es considerado un ser con iniciativa, con necesidad de crecer, autodeterminado, activo y capaz de resolver problemas, es un participante activo durante todo el proceso de aprendizaje.

En el estudiante importan no sólo los aspectos cognitivos, sino los afectivos, sus intereses y valores particulares, por lo tanto es considerado como una persona total, no fragmentada. En el humanismo, la escuela promueve una educación democrática, de virtudes cívicas, que suscite una ciudadanía consciente y activa (Aizpuru, 2008).

La filosofía humanista se manifiesta en el perfil del docente del Centro Educativo Marbella al reconocer que cada uno de sus alumnos es una persona única e irreplicable, con intereses, actitudes y aptitudes propias, y como experto de la educación sabe que su compromiso profesional consiste en guiar y acompañar a sus alumnos en el descubrimiento y desarrollo de esta identidad personal.

Algunas competencias de este perfil docente, que empatan con las expectativas de los *millennials*, son:

- Utiliza las nuevas tecnologías.
- Organiza y motiva el proceso de enseñanza - aprendizaje involucrando al alumno en procesos de investigación y actividades que le permitan desarrollar sus intereses y capacidades, utilizando variados recursos didácticos para generar experiencias de aprendizaje significativo.
- Se relaciona constructivamente con el alumno estableciendo un vínculo profesional y afectivo, siempre dentro de los lineamientos de la institución.

- Reconoce la importancia del papel de los padres en la formación de sus hijos y favorece la comunicación institución - familia, y aunque en ocasiones la entrevista personal es insustituible, el uso de la tecnología es una herramienta cotidiana en la escuela para que la comunicación fluya.
- Hace frente a las necesidades de su grupo de alumnos a través de la adaptación y desarrollo de estrategias y metodologías. La personalización del servicio, que en muchos negocios se tiene que trabajar arduamente para la retención de clientes, es casi una característica inherente de un modelo educativo humanista.

En lo que respecta al personal administrativo, desde el proceso de selección se le informa acerca de la filosofía de la institución, y se hace particular hincapié en la responsabilidad que implica trabajar con personas en formación y el papel que los padres de familia juegan en este proceso formativo, así como el papel que cada integrante del equipo de trabajo del Centro Educativo Marbella juega para el logro de los objetivos del colegio como empresa y como centro de formación.

El trato cordial y cálido, así como una actitud de servicio son el sello distintivo del equipo administrativo. La consigna es mantener siempre abiertos los canales de diálogo para tratar de encontrar “cómo sí” satisfacer las peticiones y necesidades de las familias, en el entendido de que siempre estará en primer lugar la búsqueda del bien para los alumnos y en segundo lugar la flexibilidad para formar una comunidad educativa fuerte y satisfecha.

Considerando la información anteriormente mencionada, es conveniente tener una guía clara que permita obtener los mejores resultados posibles aprovechando los elementos con los que ya cuenta el centro educativo. Con esta finalidad se tomará como referencia las “5 Ss” propuestas por el experto en mercadotecnia digital Dave Chaffey.

Chaffey considera la mercadotecnia digital como un importante apoyo de la mercadotecnia general, y resume los beneficios de la mercadotecnia digital en cinco aspectos, mismos que resume con verbos que, en inglés, inician todos con la letra

s. A continuación se mencionará la aportación que cada uno de estos verbos hace al proceso mercadológico.

1.- *Sell* (venta): aumenta las ventas.

El alcance de los canales digitales es infinitamente mayor al que puede obtenerse de manera tradicional; no sólo permite llegar a clientes potenciales que, de otra forma, no se acercarían físicamente al colegio, sino que a ellos les permite conocer aspectos del día a día de la institución que ni siquiera visitando personalmente el plantel podrían ver, tales como fotografías de eventos, salidas culturales de los alumnos, la manera de comunicar las noticias y novedades del colegio, comentarios de los miembros de la comunidad, y otros muchos datos relevantes que hacen posible formarse un panorama más completo de la institución.

2.- *Serve* (servicio): agrega valor.

Los canales digitales facilitan presentar la información de manera atractiva, tanto por el diseño, la selección de los contenidos y la manera de presentarlos (videos, fotografías, tutoriales y audios, entre otros recursos). Esta variedad debe generar un aumento en el interés de los visitantes virtuales, propiciando una interacción que incentive concretar una nueva inscripción, en el caso de nuevos prospectos, y un mayor sentido de pertenencia por parte de los miembros de la comunidad educativa.

3.- *Speak* (hablar): genera un mayor acercamiento a los clientes.

Las diferentes alternativas que dan los canales digitales para generar diálogo y comunicación tales como mensajes instantáneos, comentarios de las publicaciones, *blogs*, por mencionar algunos ejemplos, otorgan la valiosa oportunidad de conocer de manera un poco más personal los gustos, inquietudes, molestias y dudas de la gente que interactúa con nuestra institución. Esta información es invaluable si se está dispuesto a aprender y generar los cambios que resulten necesarios.

De acuerdo con las características de los miembros de la generación *millennial* anteriormente descritas, cada vez con mayor frecuencia nuestros clientes potenciales elegirán establecer contacto virtual, y este diálogo, aunque totalmente

diferente al concepto de diálogo de principios del siglo XX, mantiene la misma importancia y finalidad que hace más de un siglo: intercambio de información que facilite generar un vínculo entre personas.

4.- Save (ahorrar): disminuir costos.

Los beneficios que hace unos años se obtenían a través de innumerables llamadas telefónicas, publicidad impresa, mensajería postal y demás recursos, ahora es posible obtenerlos sin necesidad de desembolsar grandes cantidades de dinero.

Para el caso concreto del Centro Educativo Marbella esto es esencial dada su reciente problemática, pues aunque el proceso legal concluyó hace un par de años, resarcir los daños en las instalaciones y hacer frente a los compromisos contraídos para terminar de solventar los problemas económicos llevará todavía algunos años más.

5.- Sizzle (llamar la atención a través de novedades): ampliar la presencia de la marca.

Según información proporcionada por los ex alumnos que ahora regresan como padres de familia, un factor determinante para decidir inscribir a sus hijos en la que en su momento fue su escuela, fue ver –a través de las redes sociales- que el colegio mantenía todo lo positivo de su esencia original pero incorporando las mejoras necesarias para adecuarse a las expectativas de las nuevas generaciones, además de implementar actividades y eventos que en su época de estudiantes no existían por considerarse innecesarias, como festivales musicales y excursiones académicas y lúdicas; o considerarlas fuera de lugar, como asistir a clases un día en pijama para leer cuentos y realizar actividades relacionadas con la lectura.

PROPUESTA

La creación de los canales digitales del Centro Educativo Marbella se dio bajo circunstancias irregulares y poco favorables, además de que no respondía a una finalidad estratégica, sino que fue resultado de la imperante necesidad de cubrir rápidamente carencias -falta de exposición pública y falta de archivo histórico, por

mencionar dos de ellas-, pero no se consideró la posibilidad de establecer un plan de mercadotecnia que permitiera explotar el potencial de cada uno de estos canales.

Aunque aún existen secuelas legales y administrativas del cambio de administración, ya es posible y necesario de acuerdo a las demandas del entorno, definir una estrategia de *marketing* que no solamente ayude a terminar de consolidar la nueva imagen del Centro, sino que atraiga prospectos que permitan hacer crecer la matrícula.

Para este fin tomaremos como base la definición de *marketing* que da Philip Kotler: *marketing* es el análisis, planeación, implementación, y control de programas formulados cuidadosamente, diseñados para atraer un intercambio voluntario de valor con el mercado meta para alcanzar los objetivos institucionales. El *marketing* implica diseñar la oferta institucional para satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta, usando de manera efectiva el precio, la comunicación y la distribución para informar, motivar y dar servicio a este mercado (1995, p. 6).

Es importante mencionar que persisten diversas limitantes de índole legal y económico que impiden pensar en una campaña de *marketing* llamativa y espectacular. Este es uno de los motivos de la sencillez de esta propuesta. Se propone diagnosticar la situación de los canales digitales del Centro Educativo Marbella para saber si, a pesar de haber carecido de una planeación adecuada, han sabido ser aprovechados, hasta qué punto y qué mejoras pueden hacerse dentro de los límites marcados por el equipo de abogados.

La planeación de una campaña de *marketing* puede ser de dos tipos: plan estratégico (por lo general de tres a cinco años) y plan táctico, que abarca acciones detalladas durante un periodo más corto de un año o menos, y esto aplica también a la planificación del *marketing* digital (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p.198).

En este caso concreto, se pretende sentar la base para un posible plan táctico, y no uno estratégico, por dos razones: la primera, porque la vida de un centro educativo se rige por ciclos escolares; la segunda, porque dada la necesidad de mantener un

perfil bajo obliga a dar pasos pequeños pero muy bien pensados y ejecutados de manera efectiva.

En esta propuesta se abarcarán únicamente tres aspectos, entre otros sugeridos por Chaffey, para la elaboración futura del plan táctico:

1.- Aplicar una breve encuesta de satisfacción del cliente, aplicada a una muestra representativa de la comunidad del Centro Educativo Marbella.

2.- Revisión de informes de *Facebook* y *Google analytics*, que en este caso serán proporcionados por la agencia de diseño y publicidad contratada por el Centro Educativo, para conocer el cambio que ha habido en los últimos 8 meses (marzo a octubre), y saber si las decisiones que se han tomado respecto al manejo de la página *web* y *Facebook* hasta ese momento han sido positivas.

3.- Revisar las 5 Ss del *marketing* digital, que permitirán hacer una evaluación del uso actual de los canales digitales de comunicación del Centro Educativo Marbella, pero también servirán como ejes guía que ayudarán a dar rumbo a la propuesta de mejora que surja como resultado del diagnóstico. Proponer una acción concreta con resultado a corto plazo por cada una de las 5 Ss, tales como las siguientes:

Sell. Propuesta: evaluar, durante el proceso de admisión, si los canales digitales de comunicación del Centro están colaborando en el proceso de venta. Fijar metas para el próximo periodo de inscripciones.

Serve. Propuesta: realizar una encuesta por muestreo para conocer el nivel de interés que despiertan los contenidos de los canales digitales de comunicación del Centro.

Speak. Propuesta: evaluar la calidad de las interacciones entre la institución y los usuarios de los canales digitales de comunicación seleccionando al azar a algunos de los usuarios con quienes se ha establecido algún tipo de diálogo virtual.

Save. En este aspecto no es posible hacer una propuesta, dado que no existe un punto de comparación previo al uso de los canales digitales de comunicación, ni se

tiene la posibilidad de modificar la estrategia que se ha implementado en los últimos dos años.

Sizzle. Propuesta: mantener el monitoreo de la efectividad de la publicación de las novedades durante el proceso de admisión.

Encuesta

Se aplicó una breve encuesta (ver Apéndice A) a una muestra representativa de la comunidad del Centro Educativo (alumnos de Secundaria y Preparatoria, padres de familia y docentes o personal administrativo) con la finalidad de conocer tres aspectos:

- 1.- Si conocen la existencia de los tres canales digitales de comunicación del Centro: *Facebook*, página *web* y la aplicación.
- 2.- Si usan o no alguno de los tres canales.
- 3.- Qué características de cada uno son las que más agradan y cuáles las que desagradan o no satisfacen las expectativas de los usuarios.

Con estas tres preguntas podemos tener una idea de hasta qué punto la comunidad aprovecha los canales digitales de comunicación, así como las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

Los resultados que arrojó la encuesta revelan que el 87% de los miembros de la comunidad del Centro Educativo Marbella conocen la página *web* del colegio, el 78% está familiarizado con la cuenta de *Facebook* del Centro y el 80% tiene la aplicación descargada en su teléfono celular.

El uso que hacen de cada uno de los diferentes canales varía según el objetivo, pues mientras el *Facebook* es considerado como un escaparate social por la exhibición de fotografías de los eventos y otras novedades de la escuela, la aplicación es vista como el medio oficial para obtener información como circulares

y avisos. La página web es una mezcla de los dos anteriores, pues permite la obtención de información oficial y es la plataforma que contiene las galerías fotográficas completas de los eventos, pero no permite una interacción entre usuarios como lo hace *Facebook*.

Lo que más agrada a los usuarios de la página web es la información que proporciona, y aunque es el canal de comunicación más conocido por la comunidad, es el menos usado, pues los usuarios manifiestan que la interacción en *Facebook* y la posibilidad de consultarlo en su celular les resulta mucho más cómodo que tener que entrar a la página web, pues aunque ésta también es visible en cualquier dispositivo móvil, prefieren visitarla desde una computadora de escritorio.

Por su parte la aplicación del Centro Educativo emite una notificación automática en los celulares de los usuarios cada vez que se ha cargado un nuevo contenido, lo cual facilita su uso. Otra particularidad en el uso de la aplicación es que es utilizada por la mayoría de los alumnos de preparatoria y sus padres, no así por los alumnos de secundaria y primaria.

Con esta información se puede concluir que, en lo referente a la comunidad interna del Centro Educativo Marbella, aún hay mucho trabajo por realizar para fomentar el incremento del uso de estos canales y lograr que la totalidad de la comunidad los utilice y aproveche.

Facebook y Google analytics: comparación entre marzo y octubre del 2017³

De acuerdo con encuestas publicadas por diferentes medios informativos en línea con alto prestigio en nuestro país, tales como el periódico *Excélsior* o la revista *Life and Style*, *Facebook* es la red social más utilizada en México. Ésta es una de las razones por las que es importante conocer las estadísticas que la misma plataforma de *Facebook* proporciona.

³ Información proporcionada por el *community manager* de la agencia de diseño y publicidad contratada por el Centro Educativo.

Por otro lado, según Contadorwap⁴, el navegador en Internet más usado en México es *Chrome*, *Google* es su buscador de información, y las estadísticas que este buscador proporciona son conocidas como *Google analytics*. Esta información sirve para conocer el movimiento que genera la página *web* del Centro Educativo Marbella.

Hacer la comparación entre dos diferentes periodos no sólo nos permitirá tener una aproximación a la manera de interactuar de la comunidad del Centro Educativo Marbella, sino que también servirá como punto de partida para fijar metas realistas y alcanzables.

Facebook

a) Audiencia

En marzo de 2017, a menos de un año de la contratación de la nueva agencia de publicidad, la página oficial del colegio contaba 6781 *likes*.

Algo preocupante en marzo era el hecho de que la mayoría de los *likes* se debían a publicaciones pagadas, es decir, que no generaban interés en la audiencia de manera natural; además, los *unlikes* (gente que deja de seguir las publicaciones de la página) eran casi tan numerosos como los *likes* que se daban de manera orgánica (gracias a la difusión que dan los usuarios, no gracias a la asignación de un presupuesto para difusión pagada).

En el mes de octubre, el número de *likes* incrementó a 7431, lo cual representa un incremento de casi 10% desde marzo; y la cantidad de *unlikes* fue un 50% menor.

b) Participación de la audiencia

Las diferentes publicaciones que se hicieron a lo largo del mes de marzo alcanzaron a 90379 personas, pero de esas más de noventa mil personas, sólo 1994 interactuaron con algún comentario o reacción, eligiendo alguno de los símbolos

⁴ Contadorwap es un servicio de estadísticas de visitas destinado a *webmasters* y blogeros. Las estadísticas de visitas están destinadas a cualquier persona o empresa que tenga un sitio *web*, ya sea empresarial o personal.

que expresan agrado, tristeza, sorpresa o enojo. Aun así, esta interacción significó un aumento del 20% en comparación con la obtenida con las publicaciones del mes anterior.

En octubre las publicaciones realizadas alcanzaron a 101845 personas, un incremento del 12% en comparación con el alcance de marzo. De estas más de cien mil personas, sólo 1572 interactuaron. Cabe mencionar que el número de publicaciones realizadas en este mes fue menor al de las publicaciones realizadas en marzo, además de que en esta ocasión no hubo un presupuesto asignado para pagar la difusión de las publicaciones.

c) Demografía

En marzo el 73.2% de la audiencia estaba conformado por mujeres, de las cuales el 33.9% tienen entre 35 y 44 años. En octubre la audiencia masculina se incrementó ligeramente, formando el 28% contra el 72% de las mujeres; el rango de edades no presentó variación alguna.

En marzo la gran mayoría de la audiencia total está ubicada en la República Mexicana, sin embargo también hay audiencia ubicada en Estados Unidos, Canadá, España e Italia. En octubre la audiencia de Italia perdió fuerza y se vio reemplazada por la audiencia en Alemania.

Google analytics

En el mes de marzo la página *web* del Centro Educativo tuvo 1225 visitas correspondientes a 804 usuarios, de los cuales el 51.51% (631 usuarios nuevos) fue de nuevos visitantes y la permanencia promedio fue de 3:16 minutos. En cambio en octubre hubo 1385 visitas a la página correspondientes a 963 usuarios, de las cuales 701 (50.61%) fueron nuevos visitantes, y la permanencia promedio fue de 2:33 minutos.

En marzo el acceso a la página *web* a través de computadoras de escritorio fue mayoría (56.08%), los celulares abarcaron el 37.96%, mientras que las *tablets* sólo fueron usadas por el 5.96%. En cambio en octubre el 61% de los visitantes lo hizo

desde una computadora de escritorio, mientras que el 32.6% lo hizo desde su celular y el resto de los visitantes lo hicieron desde una *tablet* (6.4%)

Al igual que en la página de *Facebook*, la gran mayoría de los usuarios de la página *web* del Centro que la visitaron en marzo radican en México, seguidos por Estados Unidos, pero en octubre se sumaron Canadá y España.

De todas las secciones que conforman la página *web*, las 3 que más llamaron la atención de los visitantes durante el mes de marzo fueron, en orden de importancia, la sección de inicio, la sección de circulares y la sección de primaria. En octubre fue similar: en primer lugar la sección de inicio y después la sección de circulares, pero en lugar de la sección de primaria la galería de eventos fue la tercera más visitada.

CONCLUSIONES

La escuela, como toda empresa, es un organismo vivo. Los cambios que sufre a lo largo de su vida son equiparables a los que experimenta una persona: crece, aprende de las experiencias, se enferma, se restablece, y así sucesivamente. La acción directiva funge como la brújula que va guiando el día a día del centro educativo, y requiere de una visión objetiva y lo suficientemente amplia como para abarcar el gran número de aspectos que conforman este organismo.

Por la responsabilidad que implica el puesto directivo, es indispensable tener la disposición de aprender, aunque sea de manera básica y con el objetivo de tener una idea general, acerca de diversos temas; incluso de éstos que, aparentemente, no tienen relación lógica alguna con el funcionamiento de una escuela, aquéllos de los cuales podría pensarse que corresponden única y exclusivamente a especialistas en la materia en cuestión, como podría ser un contador o administrador para el área financiera de la institución, o, como en el caso que nos ocupa, un mercadólogo o ingeniero en sistemas.

En el caso que se presenta en este trabajo, las circunstancias particulares de la institución requieren de la dirección del Centro el acercamiento a los rudimentos básicos de la mercadotecnia en general, tales como el conocimiento de su mercado

y las tendencias mercadológicas actuales, lo cual exige la capacidad de ver a su comunidad educativa más allá de la visión que puedan dar los estudios de psicología del desarrollo del niño o las características del adolescente. Exige ser capaz de verlos como los clientes que aportarán los recursos económicos para que la empresa educativa recupere la salud, sane las lesiones sufridas y pueda continuar existiendo.

El enfoque tradicional debe cambiar, y entonces, para que la acción del director sea eficaz y asertiva, resulta imperativo conocer las características de sus clientes como consumidores, como miembros de generaciones con formas de pensar y de actuar diferentes a las que él podría estar acostumbrado; conocer las herramientas de las que puede valerse la institución para fortalecerse, y mantenerse actualizado respecto a las tendencias y preferencias de los padres de familia y de sus hijos.

Es importante aclarar que no se pretende que el director sea un experto en todo, pero sí se busca destacar la importancia de tener una mentalidad con apertura permanente al cambio. De esta manera, y siempre sin perder de vista la filosofía de la institución –una de las responsabilidades principales de cualquier director-, los resultados que pueden obtenerse al trabajar en equipo con los especialistas tendrán una mayor posibilidad de éxito.

REFERENCIAS

- Aguado, G., & García, A. (2009). Del Word-of-mouth al Marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales. *Comunicación y hombre*, (5), 41-51.
- Aizpuru, M. (2008) La Persona como Eje Fundamental del Paradigma Humanista. *Acta Universitaria*, 18(Esp), 33 - 40.
- Antúnez, S. (2000) *La acción directiva en las instituciones escolares*. (2ª ed.) Barcelona: Horsori.

- Asociación Mexicana de Internet. (2016) *12º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016*. México. Recuperado de https://www.amipci.org.mx/images/Estudio_Habitosdel_Usuario_2016.pdf
- Contadorwap (s.f.). Navegadores de Internet más usados en México. <http://www.contadorwap.com/global-navegador-mx.php>
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick F. (2014) *Marketing Digital*. (5ª ed.) México: Pearson.
- Diario Oficial. (29 de diciembre de 1978) *Ley de Impuesto al Valor Agregado*. México.
- Dineroenimagen. (27 de marzo de 2016) Estas son las 10 redes sociales más populares en México. *Excélsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/hacker/2016/03/27/1083143>
- Giorguli, S., Vargas, E., Ulloa, V., Hubert, C. & Potter, J. (2010) La dinámica demográfica y la desigualdad educativa en México. *Estudios Demográficos y Urbanos del Colegio de México*, 25(1), 7 - 44.
- Gutiérrez-Rubí, A. (22 de diciembre de 2014) 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Recuperado de https://imco.org.mx/desarrollo_urbano/encuesta-intercensal-2015-via-inegi/
- Isaacs, D. (2005) *8 Cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos*. México: Ediciones Ruz.
- Jones, L. (2004) *Jesus, Life Coach [Jesús, Entrenador de Vida]*. New York: MJF Books.

Kotler, P. & Fox, K. (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions [Mercadotecnia Estratégica para Instituciones Educativas]*. (2ª ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Life and Style Redacción. (2 de junio de 2017) ¿Cuáles son las redes sociales más usadas en México? *Life and Style*. Recuperado de <https://lifeandstyle.mx/tech/2017/05/30/cuales-son-las-redes-sociales-mas-usadas-en-mexico>

Manes, J. M. (2004) *Marketing para instituciones educativas*. (2ª ed.) Buenos Aires: Granica.

Mesa editorial Merca2.0. (10 de noviembre de 2013) ¿Sabes cuál es la importancia de un “like” en Facebook? *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/sabes-cual-es-la-importancia-de-un-like-en-facebook/>

Perezbolde, G. (16 de diciembre de 2014) Conoce las diferencias entre Millennials, GenX y Baby boomers. *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/>

Rodríguez-Navas, M. (1906) *Diccionario Completo de la Lengua Española*. Madrid: Saturnino Calleja.

Ross-Cortés, E., Ramírez-Correa, P. & Rondan-Cataluña, J. (2016) Estudio exploratorio sobre las diferencias generacionales en la transmisión y recepción de opiniones en línea por parte de los compradores en el contexto de los servicios de redes sociales. *Revista ESPACIOS Vol. 37 (Nº 17) 12*.

Secretaría de Educación Pública. (2017). México. Recuperado de <https://www.planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>

Apéndice A: Encuesta ENCUESTA

Gracias por contestar esta breve encuesta. El objetivo es conocer tu opinión sobre los canales de comunicación digital del colegio para poder mejorar.

1.- Marca la casilla que corresponda.

- Papá / mamá
- Alumno
- Docente / personal del colegio

2.- Página web www.cemarbella.edu.mx¹

- La uso
- No la uso

Lo que me gusta es:

No la uso porque:

3.- Facebook Centro Educativo Marbella

- Lo uso
- No lo uso

Lo que me gusta es:

No lo uso porque:

4.- Marbella App

- La uso
- No la uso

Lo que me gusta es:

No la uso porque:

¹ Los nombres originales de las redes sociales han sido cambiados.