

II. Análisis de los hechos y definición del problema

Descripción genérica de la empresa

El Sistema Educativo Indoamericano (SEIA) es una institución privada mexicana, que integra actualmente a un grupo de escuelas especializadas en el área de la educación de nivel medio y superior.

- El Colegio es una institución sólida de enseñanza preparatoria, que brinda formación humana y preparación académica de alto nivel, con 30 años de experiencia.
- El Centro Universitario, abre sus puertas en el año 2000, con el propósito de ofrecer un ambiente de integración, desarrollo profesional y un alto nivel académico. Actualmente el Centro Universitario Indoamericano, está por egresar a su primera generación de graduados con aproximadamente 60 alumnos.

Ubicación: Fraccionamiento Los Pirules, Tlalnepantla Edo. de México.

Historia

La historia del Sistema Educativo Indoamericano comienza con la fundación oficial del Colegio que fue en el mes de enero de 1975. Para ese entonces, contaba con 125 alumnos aproximadamente y se ubicaba en el Fraccionamiento del Parque, en el Municipio de Naucalpan.

Posteriormente, en el año de 1983 continuó con su labor educativa en las instalaciones en las que se encuentra actualmente, para ese entonces, incrementó su matrícula a más de 1400 alumnos. Su política ha sido siempre de expansión y mejora continua respecto a las instalaciones y a los servicios que ofrece, por lo que paulatinamente fue adquiriendo diferentes predios con lo que ha incrementado significativamente sus instalaciones.

En el área académica, actualmente ofrece a la comunidad estudiantil cinco bachilleratos diferentes y tiene una matrícula de aproximadamente 2000 alumnos.

Misión

Formar integralmente a nuestros alumnos de tal forma que obtengan:

Calidad de Vida

Aspecto que consiste en que nuestros estudiantes sean personas formadas de acuerdo a los valores humanos individuales, y así, participen íntegramente en el progreso del ámbito en que se desenvuelvan.

Excelencia Académica

Aspecto que consiste en que nuestros egresados sean competitivos, es decir, que puedan continuar sus estudios en cualquier institución de Posgrado y culminarlos exitosamente.

Valores

Los Valores que por excelencia maneja el SEIA son:

| | |
|------------|-------------|
| Honestidad | Calidad |
| Lealtad | Congruencia |
| Resultados | Constancia |
| Servicio | Cordialidad |

En 1975, el SEIA abre sus puertas con el propósito de servir a la comunidad de alumnos y padres de familia. Durante este tiempo se han desarrollado una serie de acciones que apoyan el deseo de realizar una labor educativa de alta calidad, proporcionando servicios que se adecuen a las necesidades que los mismos alumnos, padres de familia y personal del Colegio han hecho patentes.

Definición del problema

Derivada de la misión, se pretende establecer una comunicación clara y precisa que permita servir en forma eficaz al público interesado.

Como en toda empresa que se inicia, los responsables deben dotarse de elementos como la objetividad, el valor, la paciencia, la perspectiva global y desde luego la visión del negocio.

Anclado en una preparatoria exitosa –El Colegio Indoamericano-, que cuenta con la mayor matrícula dentro de las preparatorias de la zona, entonces, la situación actual, radica en descubrir que elementos se deben incluir en la comunicación de una universidad de reciente creación para adjudicarse un posicionamiento entre la diversa oferta universitaria.

Problema:

¿Qué elementos ofertados por las instituciones de educación superior tienen mayor influencia en el posicionamiento de marca en el estudiante, para la selección de una, entre las demás opciones?

Marcas y posicionamiento

Ibero, Tecnológico de Monterrey, UNAM, UAM, por nombrar algunas, son marcas que se encuentran fuertemente posicionadas, tanto en la mente de los consumidores como de los facilitadores tradicionales en el segmento de servicios educativos (Guía Universitaria del Seleccionados del Riders Digest 2004). Es tan poderoso su posicionamiento, que inclusive son conocidas por personas que nunca han sido clientes de estas instituciones.

El posicionamiento no es exclusivo de instituciones de educación superior como los nombrados. También en los segmentos de educación media en el mercado de servicios educativos, se encuentran ejemplos de marcas muy bien cimentadas, capaces de captar clientes por sí mismas. Los consumidores suelen intuir el tipo de servicio que hay detrás de cada marca y las características e instalaciones con que cuentan las instituciones, todo esto es parte del posicionamiento (MercalIntegra: Sondeo de opinión en dos instituciones educativas de la zona, 2004).

Investigación teórica

El valor del Posicionamiento

En cualquier sector (industrial, comercial o de servicios), la marca, es uno de los atributos de identidad corporativa de una empresa que poseen mayor valor estratégico, que se catapultan en una proporción superior, cuanto más apropiadamente esté al servicio del posicionamiento.

Posicionamiento y diferenciación

Son dos de los preceptos fundamentales que han distinguido a la gerencia estratégica empresarial durante la década de los noventa y que siguen teniendo un completo significado en la década presente. Cuando se habla de posicionamiento, hay que entender este concepto como el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor. Y se habla de diferenciación, cuando se ofrece algo distinto a lo que ofrecen los competidores, a pesar de que en una actividad de servicios, el servicio básico en su sentido riguroso sea el mismo.

Grupos multimarca y marcas paraguas

Una de las tendencias que se han ratificado en los últimos años en el mercado enseñanza-aprendizaje es, precisamente, la de cubrir distintos segmentos mediante marcas diferentes. Algunos grupos educativos diseñaron, hace ya tiempo, sus estrategias multimarca, mediante las que han ofrecido en el mercado sus instituciones de categorías y precios diferentes bajo marcas distintas, superando las limitaciones de tipo económico que condicionan el comportamiento de elección de los clientes.

Por otro lado, existen instituciones que se han movido de educación básica y media, hacia educación superior en espacios de tiempo muy cortos, lo que ha ocasionado, además, que aumenten las instituciones que, a modo de “abanico desplegado”, están en disposición de captar consumidores de cualquier demanda teóricamente posible.

Concentración y diversificación

El mercado de oferta educativa, paradójicamente, es uno de los tantos que hay atomizados en el sector servicios y, al mismo tiempo, uno de los que concentran la mayor cantidad de consumidores en un puñado de marcas (Guía Universitaria del Seleccionados del Riders Digest 2004).

¿En qué consiste el posicionamiento?

Según Al Ries & Jack Trout (1991)

Para poder lograr algo, en la sociedad de hoy en día, es preciso ser realista, de esta manera, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino de manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones ya existentes. Las viejas estrategias ya no funcionan en el mercado actual, porque hoy existen demasiados productos, demasiadas compañías y demasiado "ruido".

La sociedad está sobrecomunicada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en marketing. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación; esto es "conquistando posiciones".

La mente, como defensa contra el volumen de información que le llega, rechaza gran parte de ella, y sólo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores.

La única defensa que tiene una persona en esta sociedad sobrecomunicada, es una **mente sobresimplificada**.

Solamente agregando horas al día, se puede hacer ingresar más información a la mente. Pero a pesar de que conocemos esta realidad, seguimos enviando más información a esa mente sobresaturada. Así no hay nada que ayude al cliente a que haga frente a la complejidad abrumadora de la información, y de allí, que el problema de la comunicación sea la comunicación misma.

La mejor manera de llegar a nuestra sociedad sobrecomunicada es el **mensaje sobresimplificado**: para penetrar en la mente hay que afilar el mensaje. Pero la solución al problema no hay que buscarla dentro del producto ni dentro de la propia mente; la solución del problema está en la mente del cliente en perspectiva. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor: concentrarnos en la manera que tiene de percibir la otra persona, y no en la realidad del producto.

Podemos utilizar la vieja fórmula de "el cliente siempre tiene la razón"; y aunque parezca cínico aceptar la premisa de que el emisor está equivocado y el receptor está en lo justo, no hay otro medio si se desea que el mensaje lo acepte la mente humana.

Al invertir el proceso, centrándose en el cliente en perspectiva y no en el producto, se simplifica el proceso de selección, aprendiendo conceptos y principios que pueden incrementar la efectividad de la comunicación.

El asalto a la mente

(Al Ries & Jack Trout 1991).

Creemos muchas veces, que la comunicación tiene diversas funciones: resolver problemas, asuntos sociales, etc. Esto, ha generado un congestionamiento tal en los canales, que sólo unos pocos mensajes llegan a su destino.

Podemos tomar como ejemplo el de la publicidad; un canal en el gran torrente de la comunicación. Así también los libros, los periódicos, las revistas....es posible que una persona promedio pueda asimilar toda esa información?

La comunicación en una sociedad sobrecomunicada resulta difícil. A menudo, es mejor no comunicar a menos que se está dispuesto a conquistar posiciones a largo plazo. Nadie tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

De acuerdo con esto, podemos afirmar que la única respuesta a los problemas de la sociedad sobrecomunicada es la respuesta dada por el posicionamiento.

Para resolver el congestionamiento de tráfico en la autopista mental del cliente en perspectiva, hay que emplear un enfoque sobresimplificado: la técnica de la ruta principal.

Otra de las razones por las cuales nuestros mensajes se pierden, se debe a la cantidad de medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Veamos: TV por aire y cable; radio AM y FM; carteles en la calle y en los ómnibus; periódicos y revistas....

Cada día, miles de mensaje publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente, y es así como la mente se convierte en el campo de batalla.

Otra razón para que los mensajes se sigan perdiendo, es la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales.

Más allá de esto, se ha descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones: al llegar cierto nivel, el cerebro queda en blanco y se niega a funcionar normalmente. Entonces, cómo podremos filtrar información en medio de esta situación?

Penetración en la mente.

(Al Ries & Jack Trout 1991).

En nuestra sociedad ya sobre-saturada de comunicación, se da la paradoja de que aún con ésta sobre-comunicación, nada es más importante que la comunicación: con ella todo es posible, sin ella nada se logra.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

El papel de la comunicación ha cambiado, y el hecho de que ya no funcione como antes, se ve reflejado en el caos que reina en ese mercado. Todavía hay quienes creen que con tal de que el producto sea bueno y el plan adecuado, no hay razón por la cual el producto no pueda funcionar. Pero olvidan algo: que el nivel del ruido en el mercado es demasiado alto.

Para entender cómo hemos llegado donde estamos, podemos echar un vistazo a la historia de la publicidad.

a. La era de los productos: Durante los años '50, los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente. Pero a finales de la década, la tecnología comenzó a levantar cabeza y así se hizo más difícil establecer una "propuesta de venta única". El final de esta era, sobrevino a causa de una avalancha de artículos de segunda que cayeron sobre el mercado.

b. La era de la imagen: Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste. Pero a medida que cada empresa intentó conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alto que pocas salieron airoso. Las que lo consiguieron, fue gracias a los avances técnicos.

c. La era del posicionamiento: Hoy en día, la creatividad ya no es la clave para el éxito. Toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente, y esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también la de sus competidores. La comunicación entra en la nueva era, en donde la estrategia, es la reina.

Las escalas mentales.

(Al Ries & Jack Trout 1991).

Para comprender mejor cuáles son los elementos contra los que se debe medir el mensaje que uno emite, debemos considerar más de cerca la mente humana, la cual, tiene una ranura o posición para cada dato que opta por tener. Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no computa, sólo admite aquella referencia que cuadra con su estado de ánimo actual. El resto lo rechaza.

El consumidor, es un ser emocional y no tanto racional. Si no fuera así, la publicidad no tendría sentido. Tenemos ejemplos de campañas en las que se observa de qué manera **se ve lo que se espera ver** y **se saborea lo que se desea saborear** (típico ejemplo de las degustaciones a ojos cerrados). El objetivo primordial de toda publicidad será, entonces, elevar las expectativas y realizar los "milagros" esperados.

La mente humana no sólo rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que tampoco tiene muchos conocimientos o experiencias previos con los que funcionar. De este modo, la mente humana en nuestra sociedad, resulta un recipiente totalmente inadecuado.

Para hacer frente a la complejidad de la comunicación, la gente ha aprendido a simplificar todo, con el objeto de evitar verse abrumada por las complejidades de la vida.

Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente. Si algún nuevo competidor quiere adueñarse de una participación en el mercado, debe desalojar a la marca ubicada más arriba, o bien, relacionarse con la posición lograda por otra compañía.

La marca

David Aaker (1996) en su libro "Construir marcas poderosas" considera que la clave para desarrollar una identidad fuerte de marca, consiste en aumentar su concepto, de modo que pueda incluir dimensiones y perspectivas. Así, la identidad de la marca no debe diseñarse (en su totalidad), desde una perspectiva tan restrictiva como es la de identificar la marca con el producto básico, incluyendo exclusivamente en ella asociaciones relativas a su naturaleza, usos o atributos del mismo.

¿Qué es una marca?

Según G. Bosovsky Favre (2002)

Se ha definido a una marca de muchas formas, pero existe cierta coincidencia en considerarla un conjunto de signos y símbolos que expresan la identidad de una empresa y sus productos en el mercado.

Una marca implica la combinación de cuatro sistemas: un elemento visual-icónico, o grafismo, un nombre expresado bajo la forma singular de un logotipo, un concepto o idea fundamental que representa a la empresa, y una proposición coherente en una comunicación integrada, que determina un rasgo o atributo dominante en la percepción de los públicos.

Evidentemente, estos signos que sirven para identificar a la empresa, y para "marcar" sus productos y servicios, ofrecen a los consumidores una promesa de fiabilidad, e implican para la empresa un soporte de su identidad y su permanencia en el mercado.

¿Pero qué es una marca líder, aquella que significa algo muy especial, y que destaca en la profusa selva de marcas en la que vivimos inmersos?

- Es aquella marca que no sólo es diferente, sino que además tiene una fuerte personalidad.
- Es la que tiene notoriedad, es conocida, es evocada por el público entre las primeras dentro de una categoría de productos o servicios.
- Tiene prestigio, una gran reputación.
- Permite la identificación inmediata de la empresa y sus productos, se la reconoce y propicia que el público se reconozca en ella.
- Suscita atracción, motiva a la compra.
- Contiene valores, significados y símbolos asociados.
- Ofrece una garantía de calidad y seguridad.
- Una marca líder es capaz de generar una vinculación emocional y suscitar fidelidad en sus empleados, sus proveedores y sus clientes.

¿Cómo consiguen algunas empresas llegar a crear súper marcas? Mediante la combinación sinérgica y consecuente de unas buenas prácticas de administración estratégica del valor de sus marcas:

- a. Un nombre claro, diferencial, con impacto, que suene bien, memorizable, pronunciable, visualizable, coherente con los valores propuestos...
- b. Una identidad visual corporativa clara, estética, diferencial, memorizable... (Diseño visual de los signos de la identidad corporativa).
- c. Un "marcaje" o "señalización" suficiente, claro, coherente, de todos los productos (Diseño industrial y packaging coherente, etiquetado, merchandising...)
- d. Calidad percibida en productos y servicios
- e. Una estrategia de marketing consistente, y un marketing operativo coherente y sinérgico con el objetivo de la acumulación del valor de la marca.

- f. Perseverancia e inversión suficiente para una comunicación que transmita una proposición fundamental de la marca en forma reiterada y coherente, para conseguir un posicionamiento claro en el mercado.
- g. Una formulación clara, suficiente, y actualizada, de la visión estratégica de la misión empresarial y de los conceptos y signos de su identidad corporativa. (Identidad + competencia + proposición, desde la empresa hacia los públicos).
- h. Una administración del conocimiento de los clientes, mediante estudios de mercado, de las expectativas, necesidades, motivaciones y frenos, actitudes, valores y aspiraciones de los clientes... sobre los motivos de satisfacción e insatisfacción con los productos y los servicios de la empresa ... y una consulta clara, suficiente y actualizada, a los públicos internos y externos sobre la imagen de la organización, sus productos, sus servicios y su significación en el mercado y en el entorno.
- i. Una renovación o actualización cuando la marca puede estar quedando desfasada, cuando necesita actualizar su proposición porque ya no conecta con los valores vigentes o ha dejado de ser diferencial, o cuando ha cambiado el tipo de negocios o de productos de los que se ocupa.
- j. Una voluntad clara de liderazgo (respaldada en los hechos por el esfuerzo y la coherencia).

Cumplir todas esas condiciones y buenas prácticas es un objetivo exigente, y generalmente, no alcanzable para la gran mayoría de las empresas, pero aquellas que trabajan en esa dirección consiguen sin duda un notable incremento en el valor de sus marcas, y aquellas que consiguen la excelencia y la coherencia en la mayoría de estas prácticas alcanzan un lugar destacado entre las marcas líderes.

Estrategias competitivas

Michael Porter (2000) considera que las empresas que tienen éxito siguen fielmente una estrategia competitiva definida.

Estrategia de diferenciación.

Esta es la estrategia más utilizada. La empresa trata de tener una ventaja competitiva basada en diferencias con las empresas competidoras. La ventaja competitiva puede proceder de la imagen de marca, el producto, el servicio, la localización o cualquier otra característica valorada por el consumidor.

Liderazgo en costos.

En esta estrategia la empresa es capaz de ofrecer los precios más bajos a los consumidores. La empresa tiene ciertas ventajas que le permiten tener los costes más bajos del sector.

Enfoque o segmentación.

Se trata de ser líderes en una pequeña porción del mercado. En este caso la empresa selecciona un segmento del mercado. La alta especialización es una opción típica para las empresas medianas y pequeñas que no pueden competir directamente contra las grandes.

Philip Kotler (1999), un referente imperioso al momento de reflexionar en cómo atender a los mercados, sostiene que "la mayor recompensa será para aquellas compañías que inventen maneras de crear, comunicar y ofrecer valor a sus clientes".

Diferenciación de productos

En primer lugar, es necesario determinar por qué y para qué diferenciar. Para esto se debe comprender que la diferenciación permite obtener una rentabilidad extra y / o una posición en el mercado, con base en el valor adicional que recibe un grupo definido de consumidores.

Desde el punto de vista del demandante, y teniendo presente el concepto de calidad, puede verse que en lo relacionado con diferenciación no sólo es necesario satisfacer; además hay que proveer un valor adicional. Percibido y demandado por los clientes, este valor permite al oferente obtener mayores beneficios y / o posicionarse en el mercado.

En un artículo de Theodore Levitt (1980) para la Harvard Business Review, que hoy es un clásico de la Mercadotecnia, se señala que "Los productos genéricos no existen. Todos los bienes y servicios son diferenciables. Aunque suele pensarse que esto es más cierto en el caso de los bienes de consumo que en el de otros productos industriales y servicios, en realidad es todo lo contrario. En el mercado hay diferenciación por todas partes. Todos (productores, vendedores, agentes, corredores y comerciantes) tratan constantemente de diferenciar sus ofertas de las de los demás.

En relación con la competencia es necesario diferenciarse significativamente para distinguir nuestra oferta de la de nuestros actuales y potenciales competidores.

En "Dirección de Mercadotecnia", Philip Kotler (2001) señala que para diferenciar la oferta en el mercado existen cuatro dimensiones básicas:

- **Producto:** características, seguridad, estilo, diseño, funcionalidad, durabilidad,
- **Imagen:** identidad, símbolos, medios, ambiente, actividades, etc.
- **Forma de prestación:** credibilidad, competencia, cortesía, prontitud, etc.
- **Servicios periféricos:** entrega, capacitación, asesoría, etc.

Se pueden utilizar enfoques que se complementen entre sí, para identificar permanentemente nuevos aspectos de diferenciación y tener la capacidad de desarrollar estrategias basadas en un precepto simple: ofrecer al cliente algo que valore y que la competencia no posea. Esto es diferenciación.

Perspectiva de comunicación integrada

Según Michael R. Solomon / Elnora W. Stuart (2000), el objetivo de la comunicación promocional es coordinación de los mensajes de marketing para influir en las actitudes o en el comportamiento de los clientes.

Y dividen a los elementos de la mezcla promocional en:

1. **Publicidad:** Mensaje impersonal de un patrocinador identificado en medios masivos de comunicación.
2. **Ventas personales:** Interacción directa entre un representante de la compañía y el cliente.
3. **Promoción de ventas:** Incentivos de corto plazo para estimular las ventas durante un periodo específico.
4. **Relaciones públicas:** Presentación positiva de una organización y sus productos para influir en la percepción de públicos diversos.

El programa de comunicación integrada, deberá establecer un esquema de comunicación que sirva para orientar toda acción de identificación, promoción y operación; lo que, basado en el posicionamiento estratégico y la diferenciación de marca, determinará la imagen de la institución ante su población objetivo.

Conjuntando las ventajas competitivas

De acuerdo con Kotler (2001) y Porter (2000) se adecuarán, para este caso, las modalidades para la diferenciación de los servicios:

- Oferta de base: comprende aquello para lo que fue creado.
- Ofertas periféricas: elementos que rodean al servicio pueden ser físicos o intangibles y que poseen un gran valor promocional y de imagen.
- Calidad /imagen: opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto «en sí mismo».
- Modalidad de brindar el servicio: conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día probablemente el aspecto que más valora el consumidor.
- Precio: pago último de adquisición, disponibilidad y cercanía.
- Concentración: enfoque hacia solo un segmento de la población susceptible de recibir los servicios.