

# ¿Marketing y comunicación en la escuela? Propuesta de aplicación de un plan de marketing

*Yolanda Alastrué Clotet, Paula Cardalda Corredor y Marta Valladares Durban  
Colegio MM Concepcionistas. Barcelona*

## Resumen

En este artículo se hace una presentación de un proyecto de marketing y comunicación dentro del sector educativo, analizando la realidad de las necesidades de un colegio de Barcelona.

La importancia del marketing y de la comunicación dentro de todos los sectores queda reflejada en este documento. Sus actividades no sólo son

aplicables a productos físicos y tangibles, también son aplicables en las escuelas. La elaboración de proyectos y estrategias de marketing en las escuelas son fundamentales para la promoción de las mismas.

## Palabras clave

Marketing, publicidad, comunicación, calidad, empresa, público, marketing mix, estrategias.

# ¿Marketing and Communication at School? A proposal for implementing a marketing plan

## Abstract

This paper presents a marketing and communication project in education analysing the real needs of a school in Barcelona.

The importance of marketing and communication in all sectors is reflected in this paper. Its activities can be applied

not only to physical and tangible products but also to schools. Designing marketing projects and strategies in schools is a key to their promotion.

## Key words

Marketing, advertisement, communication, quality, company, public, marketing mix, strategies.

*Indivisa, Bol. Estud. Invest., 2009, n.º 10, pp. 113-134*

*ISSN: 1579-3141*

## Introducción

El **marketing** está muy presente en la sociedad actual y debemos adaptarnos a él ya que es una herramienta utilizable en todos los sectores que repercute y supone un beneficio para todos. La finalidad del marketing es satisfacer las necesidades del consumidor y beneficiarnos de ello. La **comunicación** se puede entender como la capacidad de informar a nuestros clientes potenciales de la forma más atractiva posible.

**Un plan de marketing y comunicación es viable y necesario en toda empresa y también es aplicable al sector educativo.** Aunque durante mucho tiempo se ha pensado que las actividades de marketing sólo eran aplicables a productos físicos y tangibles, actualmente se está aplicando con buen éxito a todo tipo de servicios. El marketing educativo en España está en fase inicial y aún produce cierta alergia en el profesorado y directivos. La mayoría sigue opinando que las escuelas no son empresa y que los alumnos no son objetos de mercado. Los primeros centros en entender la importancia del marketing fueron algunos centros privados. Esta minoría de centros empezaron a tomar decisiones y a elaborar proyectos y estrategias de marketing.

Un plan de marketing y comunicación permite al centro educativo la posibilidad de darse a conocer al exterior y de abrirse a las necesidades de la sociedad de nuestro tiempo. Es un proyecto atractivo, innovador y enriquecedor para todos (profesores, padres, alumnos...) y con capacidad de revisión anual para poder llevar a cabo una valoración con la finalidad de actualizarlo siempre que se precise. Es un

plan donde los profesores, padres y alumnos pueden participar en su realización e implicarse para enriquecerlo y llevarlo a cabo.

## Yopama: plan de marketing y comunicación

El proyecto YOPAMA es la respuesta a unas necesidades detectadas a partir del análisis de una realidad existente en un colegio concreto: MM. Concepcionistas de Barcelona. Es un PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN, y se entiende como un documento escrito que detalla acciones específicas de marketing, dirigidas a objetivos específicos dentro del marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado, una escuela.

Se considera que un plan de marketing ha de:

- identificar las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa.
- Señalar cómo penetrar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de marketing mix.

El Plan de marketing YOPAMA debía ser:

- sencillo: fácil de entender.
- Claro: Preciso y detallado para evitar confusión.
- Práctico: Realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.

- Flexible: Adaptable a los cambios.
- Completo: Que cubra todos los factores de marketing importantes.

Durante mucho tiempo el marketing ha sido asociado y muchas veces confundido, con las actividades de publicidad y promoción. Para otros, además de éstas, incluye el diseño de productos y técnicas de venta. El marketing es eso y mucho más; en una de sus acepciones tradicionales, se veía como un conjunto de técnicas que tenían como objeto de estudio y aplicación todas las actividades relacionadas con el proceso de poner el producto, desde su origen, en manos del consumidor, mientras mantenía informada a la empresa sobre todas las variantes de este consumidor como conjunto o como mercado.

Sin embargo, la fuerte dinámica empresarial ha llevado al marketing a ser una disciplina general responsable del uso creativo de los recursos de una empresa para alcanzar metas específicas de rentabilidad.

Hoy el marketing se concibe como técnica cuyo propósito esencial es el de satisfacer las necesidades del consumidor y al mismo tiempo generar rentabilidad para la empresa, lo contrario a cómo se concebía antiguamente, como una técnica para satisfacer las necesidades de venta de las empresas.

Por eso, sobre todas las cosas, las decisiones y actividades del marketing deben estar dirigidas al cliente que compra el producto o el servicio. En consecuencia, el marketing debe dirigirse a:

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.

- Quién realmente quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué quiere comprarlo.

Estas cuestiones, que corresponden a las características básicas de un mercado, constituyen una adaptación y ampliación de las conocidas interrogantes (qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué) desarrolladas por las técnicas de redacción periodísticas.

La finalidad del marketing es contribuir a que la relación entre consumidor y proveedor alcance la eficacia (satisfacer las necesidades del consumidor). Cuando hablamos de eficacia no nos referimos única y exclusivamente al beneficio económico, sino también a cumplir los objetivos de organizaciones en los que este factor no es el principal.

*«Toda innovación relativa lleva al triunfo; toda innovación absoluta conduce al fracaso»*

E. Jardiel Poncela

Resumiendo, el marketing puede ser definido como: generación de beneficios mediante la administración de recursos y actividades, las cuales analizarán, determinarán y satisfarán los deseos y las necesidades de las personas que compran productos o servicios.

Decidir cuál es la definición más correcta de marketing es muy pretencioso ya que es algo cambiante y se adapta al entorno de una manera real.

A continuación vamos a incluir algunas definiciones de marketing más relevantes por la autoridad de quienes lo proponen.

Según la American Marketing Association (AMA):

*Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear relaciones de intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales».*

El Chartered Institute of Marketing del Reino Unido dice que:

*El marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer de manera rentable las necesidades de los consumidores»*

El profesor Lambin (catedrático de Marketing de la Universidad de Lovaina dice:

*Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades»*

El marketing, como función, identifica las oportunidades existentes en el mercado, diseña las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, y las aplica para lograr los objetivos de la empresa.

Tres condiciones básicas son esenciales para alcanzar el éxito en cualquier actividad significativa de marketing:

- a) Un producto o servicio orientado hacia necesidades del consumidor.
- b) Una organización de marketing con suficiente capacidad y eficiencia para poner el producto o servicio en

contacto con el cliente, al mismo tiempo que lo convence de las cualidades y beneficios de éste.

- c) Un plan de marketing que identifique estrategias y responsabilidades para la implantación de programas de acción dirigidos al logro de los objetivos deseados.

Las tres condiciones son igualmente importantes. Ser débil en una de ellas significará el fracaso de la actividad.

En la primera opción, mencionamos «las necesidades del consumidor». Consideramos que para poner en marcha la gestión de marketing de una empresa es imprescindible disponer de información de los consumidores, cómo son y qué características tienen. Nuestros consumidores son los alumnos y sus familias y la información de cada uno de ellos nos viene dada a partir de encuestas, entrevistas y contacto diario y directo. Una vez obtenida la información, con los medios que la empresa considere adecuados, se debe poner en marcha los mecanismos para desarrollar los elementos del marketing Mix.

El marketing mix es el conjunto de variables o políticas que deben utilizar todos aquellos que deseen trabajar en las empresas y deban dedicarse a desarrollar estrategias de marketing. Se han de tener en cuenta 4 variables: producto, precio, distribución y comunicación (las 4 «Ps»). El origen de esta expresión hay que buscarlo en la terminología inglesa que describe cada uno de estos factores (Product, Price, Place, Promotion). El análisis es el siguiente:

*Precio:* es la contraprestación económica que el fabricante recibe como compensación al esfuerzo y al dinero que ha empleado en producir y distri-

buir en determinados artículos o en realizar un servicio.

*Producto:* definición clara de nuestros productos, características sobresalientes, defectos, atributos...

*Distribución:* la acción comercial de emplazar los productos al alcance de sus clientes potenciales.

*Comunicación:* grado de conocimientos, comprensión y aceptación de nuestra marca comercial y de nuestros productos. La comunicación con el público interno y externo debe ser absolutamente precisa. Entendemos por comunicación como: «la capacidad de una empresa para informar de su oferta de la forma más atractiva posible»

### **¿Qué pretende YOPAMA?**

El plan de marketing YOPAMA tan sólo pretende presentar unos objetivos para reflexionar sobre el «qué» debemos hacer. Se considera que es importante que nuestro colegio, como empresa que busca crecer y desarrollarse de forma ordenada, necesita un documento orientativo que marque hacia dónde queríamos ir. El colegio MM Concepcionistas de Barcelona, ubicado entre los barrios de Sarriá-San Gervasio y Gracia, está constituido como centro de Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, siguiendo un ideario religioso católico.

La competencia, la falta de alumnos, la falta de disposición de los padres, la difícil relación con las diversas administraciones, la cuenta de resultados, etc, son las situaciones diarias que nos han obligado a ser cada día más competitivos, que nos han hecho ver que nuestra escuela es una empresa del

siglo XXI y que como tal, ha de ser fortalecida por unos pilares que no son sólo educativos, es necesario asumir que los mercados han cambiado, que los consumidores son cada vez más exigentes, que en cada momento se quiere recibir aquello que se ha ofrecido, y que ya no vale utilizar sólo buenas palabras.

«Si cerráis la puerta a todos los errores, también la verdad se quedará fuera»

Rabindranath Tagore

Los directores y los profesores de los centros son los responsables que han de impulsar sus escuelas hacia la calidad y la excelencia educativa. Por ese motivo, no han de dejar al margen el marketing en sus estrategias y en sus objetivos. Somos nosotros mismos quienes debemos hacer uso de ellas y no ser ajenos a ellas. Creemos que el marketing está muy presente en la sociedad actual y debemos aceptarlo tal y como es, porque además nos permitirá mejorar en muchas de las facetas de nuestro centro, lo que sin duda repercutirá en un mayor beneficio para todos.

YOPAMA es un proyecto que pretende demostrar la imagen del colegio al exterior y que necesita ser llevado a cabo y renovarlo continuamente para que esté actualizado y sea productivo y adaptado a la sociedad actual. Es una buena oportunidad hacer publicidad de la escuela actualmente, debido a la gran competitividad que existe en el distrito.

Los implicados o beneficiarios del proyecto YOPAMA son el equipo directivo del centro, el claustro de profesores y la congregación, y como implicados y beneficiarios, las familias y los alumnos.

Es un proyecto diferente e independiente a los que se realizan dentro de la escuela, pero al mismo tiempo se complementa con ellos.

### ¿Cuál es la MISIÓN de YOPAMA? ¿Por qué y para qué está nuestra empresa en el mercado?

Nosotros estamos en el servicio de la educación. Nuestros consumidores o usuarios finales son los 600 alumnos, aproximadamente, que están en nuestro centro y sus respectivas familias.

Los productos principales que ofrecemos son los siguientes:

- Educación Infantil
- Educación Primaria.
- Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato
- Actividades extraescolares.
- Servicios de permanencia
- ONG «Adelante, siempre adelante» (Obra social propia del colegio)

Nuestra empresa está en el mercado para ofrecer **calidad educativa** que satisfaga las necesidades de nuestras familias y alumnos (consumidores), de forma rentable para el colegio (la empresa). Los programas educativos están en función de las necesidades de los consumidores teniendo en cuenta la competencia, la obtención de la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos propios de los distintos cursos. Con las estrategias del plan de marketing y de comunicación pretendemos hacer una buena y satisfactoria **gestión de la calidad** que ofrecemos en nuestro ámbito de la educación

### ¿Cuál es la VISIÓN de YOPAMA?

La realización de este proyecto permite conocer las características más importantes del centro. Permite hacer un

análisis exhaustivo de las debilidades y fortalezas que existen y al mismo tiempo, poder buscar estrategias para mejorar.

Nuestro centro educativo, como muchos otros durante años, no ha utilizado estrategias de captación y de mantenimiento de clientes debido a la afluencia de alumnos en sus aulas. Pero las circunstancias han cambiado. Al igual que en otros centros, la llegada del nuevo siglo ha traído un nuevo orden social que nos hace reflexionar a todos sobre cómo hacemos las cosas.

Nos encontramos en un mercado cambiante, parece que la llegada del siglo XXI ha acelerado los procesos de innovación y ha puesto en marcha mecanismos necesarios para desarrollar mercados y generar importantes procesos de desarrollo en las empresas.

*«No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige»*

Arthur Schopenhauer

El marketing ha tenido una gran relevancia en el desarrollo del comercio moderno. Su aparición ha permitido crear un nuevo estilo de empresa. El ser humano siempre ha intercambiado productos y servicios. En el pasado, este proceso se ha llamado «trueque» y hoy en día lo denominamos «comercio moderno». En él las empresas desean cubrir y satisfacer las necesidades de individuos como de directores colectivos.

De los años 60 a nuestros días muchos han sido los factores de evolución que han generado cambios en el contexto económico mundial. Hemos pasado de un rápido crecimiento por parte de

las empresas en la captación de clientes o un crecimiento selectivo, donde ya no es importante «cuánto» sino «cómo» y «quiénes» son nuestros clientes. Hace años las empresas y el mercado se encontraban enfocados al producto. Hoy lo importante son las relaciones con los clientes.

Creemos, por tanto, que lo más importante para nosotros, lo que nuestro centro educativo necesita es incrementar su cuota de mercado (ser más representativa en su mercado), pero al mismo tiempo también ha de usar estrategias que se centren en los procesos de fidelización y de retención de los clientes. Se ha de esforzar en aportar más servicios que complementen la oferta de los productos y de saber dar publicidad a éstos. El centro ha de ser capaz de comunicar correctamente a sus clientes presentes y futuros qué es lo que se hace y cómo se hace.

Como ya hemos mencionado anteriormente, entendemos por plan de marketing el documento de trabajo escrito que detalla las acciones específicas de marketing, dirigidas a objetivos específicos y dentro del marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado. Creemos que un plan sobre marketing es la base sobre la cual se desarrollan todos los planes operativos de la empresa, en nuestro caso, la escuela.

Un **objetivo** ha de representar siempre la solución a un problema de mercado o a la explotación de una oportunidad de mercado. A partir de aquí, los objetivos que establecen los resultados finales, las posiciones de mercado que se pretenden alcanzar, son los siguientes:

— Consolidar o incrementar el volumen de clientes (familias de alumnos).

- Satisfacer mejor las necesidades de las familias actuales de nuestro centro y de las posibles futuras.
- Lograr que los clientes identifiquen nuestro centro como una escuela donde se imparte calidad y una educación personalizada y preventiva.
- Desmarcar nuestro centro de la competencia existente.
- Dar a conocer las características de nuestros productos y servicios a los posibles clientes.
- Hacer que nuestros servicios se encuentren disponibles y al alcance del mayor número de familias.
- Cambiar y actualizar las características y la distribución de nuestros servicios.
- Establecer una relación duradera con nuestros clientes (familias).
- Optimizar espacios e instalaciones que tenemos con la finalidad de ofrecer calidad.
- Saber comunicar correctamente a las familias presentes y futuras qué es lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- Actualizar y hacer un uso correcto de los elementos publicitarios: tríptico, folletos, revistas, carteles...
- Crear y usar profesionalmente las nuevas tecnologías (página web...).

### **¿Cuáles son las METAS de YOPAMA?**

Cuando hablamos de metas nos referimos a los objetivos corporativos de nuestro proyecto, aquellos objetivos a largo plazo, concretamente en un período de 3 años.

YOPAMA plantea que en un período de 3 años, la escuela ha de buscar y poner en práctica estrategias y actividades para poder mantener el centro abierto con el número máximo de alumnos posible y aumentar al máximo

las nuevas matrículas. Es importante también que las nuevas familias estén contentas y satisfechas con lo que ofrecemos, que no se marchen a la competencia y que al mismo tiempo podamos acoger a más familias nuevas.

Para que nuestro colegio (empresa) consiga el éxito necesario, y se adapte a la competencia existente en el mercado, debe controlar la parte económica y administrativa. Estos dos últimos aspectos son los problemas actuales con los que nos encontramos.

La búsqueda de la satisfacción por parte del consumidor no puede llevarse hasta el extremo de que no sea rentable para el colegio (empresa) y lo coloque en una situación de esclavitud con respecto al mercado.

*«Lo importante no es tener muchas ideas, sino la idea oportuna en cada caso»*

Juan Zorrilla de San Martín

Dependiendo del sector en el que una empresa se encuentre ubicada, las estrategias de marketing que se apliquen serán diferentes. Hay cuatro sectores básicos que recogen la totalidad de las empresas del mundo empresarial:

- sector consumo
- sector industrial
- sector social
- sector servicios

En el cuarto sector es en el que ven reflejados los centros educativos, y es donde nosotros centraremos nuestro plan de marketing: sector servicios.

*«Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido»*

Mike Ferry

Consideramos que los servicios son el resultado de una actividad humana, única e irreplicable, por lo que resultan difíciles de patentar y pueden copiarse con facilidad. Un servicio es «la aplicación de un esfuerzo humano o mecánico para la consecución de un objetivo».

En el sector servicios, los escenarios donde se desarrollan los acontecimientos, venta de nuestros productos, atención al cliente, etc... tienen unas características determinadas que se deben adaptar a cada cliente y que exigen una correcta adecuación. Podríamos destacar como elementos básicos en el mundo de los servicios:

- a) La motivación de compra en este sector es siempre emocional (el recuerdo de la marca, el conocimiento en el mercado, la antigüedad, la experiencia...)
- b) Se vende toda la organización.
- c) Se da gran importancia a los atributos del servicio prestado.
- d) Las referencias son algo esencial.

Queremos destacar como elemento básico la imagen que cualquier empresa de servicios debe tener.

El refranero español es muy prolífico en sentencias que sin duda ayudan a entender nuestra cultura. Con respecto al mundo de los servicios podríamos destacar uno de estos refranes, pero que en este caso no se cumple: «El buen paño en el arca se vende».

Estamos de acuerdo en que esto no es así, y diríamos más, sólo existes en la mente del consumidor si estás cerca de él. El cliente es exigente y desea ser atendido y sobre todo escuchado.

*«Hay que estar donde quieren vernos, cuando quieren vernos y con lo que esperan vernos».*



*«Un objetivo es un sueño con una fecha límite»*

Daryl White

El marketing Educativo se encuentra en una fase muy inicial en nuestro país. El sector educativo está perfectamente estructurado en España. La definición de los distintos centros de enseñanza que imparten educación está perfectamente regulada por la legislación. La educación es un sector muy amplio y existe mucha dificultad para crear estrategias fijas para cada tipo de enseñanza, resulta casi imposible, ya que existen muchas diferencias entre los centros.

Algunos directivos de instituciones educativas, se cuestionan la legitimidad de la aplicación de técnicas de marketing en la escuela para evitar la mercantilización de la educación. Sin embargo, desde una postura ética, los alcances de esta técnica no solo son correctos y beneficioso para la institución en cuanto al aumento de la captación y de la retención de alumnos, sino que constituyen un beneficio para la comunidad.

Hablar de **marketing educativo** en España produce resistencia en el profesorado y directivos incluso, en la administración. La gran mayoría sigue opinando que «La escuela no es una empresa y que nuestros alumnos no pueden ser objeto de transacciones mercantiles».

Desde otro punto de vista, las series estadísticas nos demuestran que si en los próximos años se mantuvieran en el mercado el mismo número de centros públicos y privados que existen en la actualidad, la dificultad en contar con un número de alumnos suficientes para desarrollar nuestra actividad, será de extrema dificultad.

En España, los primeros centros en entender la importancia del marketing fueron algunos centros privados que empezaron a tomar decisiones y a elaborar proyectos y estrategias de marketing.

Los centros que han dado este paso han sido una minoría. Muchos centros privados, concertados todavía deben decidir hacia dónde desean ir. Es conveniente mirar hacia delante y hacer un buen uso de las herramientas que el marketing nos propone. En cambio, si se fuera hacia atrás peligraría el puesto de trabajo de los empleados o la existencia del propio centro.

Debemos centrarnos en desarrollar estrategias de marketing que permitan adaptar nuestros centros a las competitivas estructuras empresariales de s. XXI.

*«El conocimiento es un camino, no es la meta»*

Paul La Cour

Los objetivos que expresan lo que esperamos de este proyecto son:

- Diseñar una oferta que permita satisfacer las necesidades de nuestras familias y alumnos, (consumidor), de forma rentable para el colegio (empresa).
- Diseñar productos en función de las necesidades de los consumidores teniendo en cuenta la competencia, la obtención de la rentabilidad y del cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollar estrategias y programas, en marketing Mix, que nos permite obtener ventajas de las oportunidades del mercado y de los puntos fuertes y por otro lado contrasten las amenazas y los puntos débiles.

- Desarrollar estrategias que permitan saber comunicar a las familias (clientes), presentes u futuras qué es lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- Diseñar estrategias para la captación y retención de alumnos.
- Desarrollar estrategias de un marketing que permitan adaptar nuestro centro a las competencias estructurales empresariales del siglo XXI.

Para llevar a cabo la toma de decisiones de marketing, nos basaremos en las **fuentes primarias y las fuentes secundarias**. Las primeras nos permiten conocer de primera mano qué opinan las personas más directamente implicadas en nuestro proyecto (padres, alumnos, profesores, personal no docente). Las segundas son las que nos proporcionan las instituciones públicas o privadas sobre evoluciones de mercados o sectores que afectan o pueden afectar a nuestro entorno (estadísticas del Ministerio, de la Generalidad, del Instituto Nacional de Estadísticas, los informes patronales). También destacaríamos una descripción de las características físicas de nuestro entorno, geográfica y demográficamente.

Llega el momento de plantearse y definir el **público objetivo**: qué es y a quién va dirigido este proyecto.

Entendemos por público objetivo el segmento o segmentos de mercado que se quieren alcanzar con las diversas acciones que nuestra institución vaya a realizar. Usualmente el público objetivo es lo que se denomina **cliente**. Se entiende por cliente a quien dirigimos nuestros productos o servicios, a quien deseamos dar un trato preferencial, en definitiva, para quien trabajamos.

¿Quién es el público objetivo de una escuela? El público objetivo son las familias y los alumnos.

La atención al cliente será la clave, como acción competitiva para que nuestra empresa se enfrente a sus competidores, satisfaga a su mercado y cumpla la misión de su institución.

El siguiente paso que seguimos en nuestro proyecto fue el conocimiento del **mercado**. Una investigación detallada nos ayudó a definir cuáles eran los mercados a los que nos debíamos dirigir. Debíamos conocer dos mercados:

- mercado potencial máximo
- mercado potencial objetivo

El mercado potencial máximo lo componen todos los compradores y los usuarios actuales y potenciales de nuestros productos. Pueden tener capacidad adquisitiva, interés y accesibilidad. El mercado potencial objetivo lo componen los segmentos de mercado a los que la organización se dirige específicamente. Los dos mercados permiten conocer con exactitud el potencial existente en la zona en la que se encuentra el colegio.

El siguiente paso que se realizó para llevar a cabo este proyecto dirigido al equipo directivo, claustro de profesores y a la congregación y como beneficiarios las familias y alumnos, fue la planificación de un análisis **DAFO**.

Con esta metodología se estudió la situación competitiva de nuestra empresa dentro de su mercado (análisis externo) y de las características de la misma (análisis interno). Se determinaron las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades. Las debilidades y fortalezas corresponden al

análisis interno; así como las amenazas y oportunidades al análisis externo.

Esta técnica aparece a principios de los años setenta. En el mundo anglosajón es conocido como **análisis SWOT**, iniciales de las palabras:

- strength (fortalezas)
- weaknesses (debilidades)
- opportunities (oportunidades)
- threats (amenazas)

Los objetivos del análisis DAFO son: desarrollar estrategias y programas de marketing Mix que nos presenten obtener ventajas de las oportunidades del mercado y de nuestros puntos fuertes y por otro lado contrarresten las amenazas y puntos débiles.

Su objetivo final es poder determinar, por un lado, las ventajas competitivas de la empresa analizada y, por otro, la estrategia a emplear más conveniente en función de sus propias características y de las del mercado al que se dirige.

El **análisis externo** incluye los siguientes factores:

- análisis del consumidor: necesidades no satisfechas, motivaciones... etc.
- análisis competitivo: actuaciones, objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, cultura, identidad...etc.
- análisis del sector: atractivo, factores claves de éxito, barreras de entrada, canales de distribución, tendencias, crecimiento.
- Análisis del entorno: demográfico, gubernamental, tecnológico.

Es necesario desarrollar un sistema de recogida de información que proporcione los datos necesarios para realizar el análisis externo. Como conse-

cuencia de este estudio, se obtendrá un conocimiento exhaustivo de las amenazas y de las oportunidades del ambiente externo, tanto presentes como potenciales. Mediante encuestas realizadas a los diferentes sectores de la comunidad se pudo obtener la información necesaria para completar este apartado.

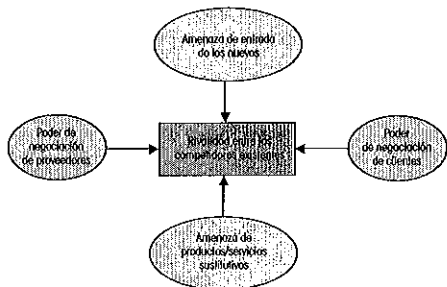
La **oportunidad** es la tendencia o evento que puede conducir a un cambio ascendente en los niveles de ventas, de promoción, de beneficios, siempre y cuando la respuesta estratégica sea la adecuada.

La **amenaza** es la tendencia o evento que, en ausencia de una respuesta estratégica, se traduce en un descenso de las ventas actuales y de los niveles de beneficios.

Para realizar el análisis externo, utilizamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Éste nos permitió identificar las oportunidades y las amenazas que nuestra empresa (escuela) puede encontrarse en el contexto en el que se mueve.

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento de mercado. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia y que son:

- amenaza de entrada de los nuevos competidores
- la rivalidad entre los competidores
- poder de negociación de los proveedores
- poder de negociación de los compradores
- amenaza de ingreso de productos sustitutivos



Sin embargo podemos constatar las limitaciones de este modelo ya que se centra, básicamente, en el cliente, la competencia y los proveedores y no tiene en cuenta aspectos sectoriales (barreras de entrada, coste estructural, canales de distribución, etc.) ni aspectos del entorno (tecnológico, gubernamental, etc.).

El **análisis interno** de un centro se considera no como un examen, sino simplemente como la exposición de las acciones/actividades que se realizan, sean buenas o malas. Este análisis nos permitió fijar las **fortalezas** y las **debilidades** de la empresa o de la unidad estratégica de negocio realizando un estudio que permite conocer la cantidad y la calidad de los recursos y procesos con que cuenta ésta.

El análisis interno de la empresa repasa los siguientes factores:

- el cliente: padres, alumnos
- profesores

- instalaciones
- servicios
- personal del centro: docente y no docente
- el marketing
- la dirección
- la economía y finanzas

La recogida de estos datos es fácil ya que se trata de cifras que la empresa maneja habitualmente y con las memorias anuales y las encuestas realizadas a final de curso podemos extraer las conclusiones. Para realizar el análisis externo, la recogida de los datos es más complicada porque se han de consultar los archivos y las webs del distrito y del ayuntamiento.

Para que un factor se considere un punto fuerte debe ser muy superior al nivel que en el mismo factor representa la competencia.

No todos los factores son igualmente importantes, mientras unos son fundamentales para el colegio, otros carecen de importancia; los que son especialmente importantes, son los que se denominan factores claves de éxito.

Las amenazas, oportunidades, puntos fuertes y débiles que han resultado como conclusión del análisis externo e interno quedan plasmados en una **matriz 2 x 2 que recogerá las posibles estrategias a adoptar**:

<b>Análisis del entorno (análisis externo)</b>	Amenazas	Oportunidades
	<b>Diagnóstico de la Empresa (análisis interno)</b>	
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Las intersecciones de la matriz deben analizarse para estudiar las consecuencias y las acciones que pueden derivarse de la situación.

Para formular las **estrategias** a seguir, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Estrategias defensivas: puntos fuertes frente a amenazas (el colegio está preparado para enfrentarse a las amenazas)
- Estrategias ofensivas: puntos fuertes junto a sus oportunidades (es la posición en que el colegio o cualquier empresa quiere estar, y ha de hacer estrategias de crecimiento).
- Estrategias de supervivencia: puntos débiles junto con amenazas (el colegio se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchas contra la competencia).
- Estrategias de reorientación: oportunidades frente a puntos débiles (al colegio se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero, sin embargo, carece de la preparación adecuada; ha de establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores).

Para seleccionar las estrategias más adecuadas, se debe tener en consideración:

- sensibilidad a las oportunidades y amenazas del entorno
- explotar puntos fuertes del colegio y puntos débiles de la competencia
- neutralizar los puntos débiles del colegio o los puntos fuertes de la competencia.
- responder a los objetivos del centro
- ser factible
- disponer de recursos
- compatibilidad con la organización interna

### ¿Cuáles son las ESTRATEGIAS en YOPAMA?

Entendemos por estrategias las líneas de acción y los procedimientos a seguir, todo aquello que se ha de hacer para captar lo que queremos.

En el proyecto YOPAMA, el objetivo principal es dar a conocer la escuela al exterior. Somos una escuela de calidad con una educación individualizada y preventiva y no se sabe lo que hacemos y como lo hacemos.

Las estrategias, es decir el camino a seguir, será **LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**. Las diferentes técnicas que emplearemos en el plan de comunicación serán:

- publicidad
- publicidad en televisión
- publicidad en medios impresos
- publicidad en Internet
- publicidad exterior
- publicidad en la misma escuela
- venta personal
- promoción

Uno de los principales problemas que tiene nuestro centro es la baja notoriedad. Según el Diccionario de la Lengua Española editado por la Real Academia, notoriedad es la «cualidad de notorio» y notorio es aquello «público y sabido por todos»; así pues, la mejor manera de obtener notoriedad será a través de la publicidad.

La **publicidad** es una técnica de comunicación que permite llegar a una audiencia formada por un gran número de personas en un breve lapso de tiempo y a un coste relativamente bajo por cada consumidor impactado.

Otra de las características de la publicidad es que informa y persuade. Re-

cordemos que entre nuestros objetivos está el dar a conocer las características de nuestro centro y los servicios que este ofrece a los posibles clientes, es decir, informar.

Utilizaremos la publicidad previamente a la introducción del resto de técnicas de comunicación y para «allanar» su camino ya que, antes del uso de los servicios que ofrece nuestro centro, la publicidad ayuda a que el posible cliente descubra una necesidad latente no satisfecha o reconozca un problema. Por otro lado, durante el proceso de decisión del uso, la publicidad influye en sus decisiones. Finalmente, una vez ha usado nuestros servicios refuerza la sensación de satisfacción por el uso realizado, lo cual fideliza al cliente. Es decir, emplearemos publicidad durante todo el tiempo que dure la campaña de comunicación y a la vez que se utilizan otras técnicas a las que reforzará.

#### **Publicidad en televisión y radio:**

Utilizaremos la publicidad en televisión por varios motivos:

- para paliar la amenaza de baja notoriedad. La televisión aporta una notoriedad equivalente al 49,3%. Es uno de los medios al que generalmente las personas se exponen durante más tiempo; por otro lado, su capacidad de influencia sobre la audiencia es difícilmente superable por otros medios de comunicación.
- dado el gran número de sujetos que forman parte de nuestro público objetivo. La televisión tiene un coste por contacto relativamente bajo, adecuado para dirigirse a públicos masivos.
- es el medio más universal y que llega a todo tipo de hogares e individuos.

#### **La publicidad en medios impresos**

La publicidad en medios impresos se beneficia de las características inherentes a estos medios:

- la credibilidad y la confianza
- la audiencia se encuentra motivada y concentrada durante la exposición
- exigen una actitud activa del lector
- por las características del medio permiten que la información sea detallada y completa
- es un medio relativamente permanente, es decir, la publicidad no desaparece como ocurre en radio, cine o televisión una vez ha sido emitida

#### **Publicidad en internet**

Internet es un medio de comunicación:

- económico, rápido y flexible
- muy útil para dirigirse a segmentos específicos, como es nuestro caso en que nuestro público objetivo principal serán los padres de familia; el único punto en común de todos ellos es el interés por el sector de la educación.
- el receptor del mensaje adopta una postura activa, es decir busca la información por sí mismo, viene a nosotros; no hablaremos por tanto de una publicidad intrusiva sino más bien requerida.
- es interactivo; permite obtener datos de aquellas personas interesadas en nuestro producto. Esto ayudará a la hora de elaborar una base de datos y poder dirigir comunicaciones personalizadas sobre nuestros productos
- la frontera entre información y publicidad queda bastante difusa. Esta característica nos facilitará la labor de dar a conocer, objetivamente,

las características de nuestro centro y las ventajas que proporciona su uso frente a otros.

Los destinatarios de la publicidad en Internet serán los miembros de nuestro público objetivo principal: familias de la escuela y familias con hijos de 3 a 18 años que puedan necesitar nuestros servicios.

### **Publicidad exterior**

El medio exterior es el medio publicitario más antiguo.

Es un medio muy adecuado para conseguir reforzar el nombre de marca, muy adecuado para vencer la amenaza de la baja notoriedad de nuestro producto. Según un estudio de notoriedad publicitaria realizado por IMOP, Instituto de Marketing y Opinión pública en el primer semestre de 2006, la publicidad exterior es el segundo medio que más contribuye a la construcción y notoriedad de una marca. En este aspecto, la televisión sigue siendo la reina. La notoriedad que aporta equivale al 49,3%, seguida del medio exterior con 24,5%.

El coste por exposición es reducido en comparación con otros medios.

Por sus características permite que lleguemos al colectivo que deseamos en el momento y el lugar más adecuado para conseguir que el uso se lleve a cabo. A la vez, es muy útil para contactar con personas a las que es difícil llegar a través de otros medios ya que, por horarios, se encuentran fuera del hogar (y de la exposición a televisión, etc.).

Servirían por buenas estrategias de publicidad repartir por el barrio, la revista escolar, el tríptico de la escuela,

caramelos con el nombre del centro, al mismo tiempo que lápices, bolígrafos, blocs de notas y mochilas. Las revistas las dejamos en las salas de espera de los centros hospitalarios y mútuas que hay cerca del colegio.

En buzones particulares y en los mostradores de los establecimientos que se ofrezcan, se han dejado los trípticos de la escuela.

Se han visitado guarderías, casales, ludotecas y bibliotecas del barrio y se han regalado lápices, bolígrafos, blocs de notas y cajas de pañuelos que tienen inscritos el nombre y la dirección del colegio, junto con el teléfono y la página web.

### **Publicidad en la misma escuela**

Se caracteriza porque capta la atención del consumidor. Permite lograr que se escoja nuestro producto frente a otros de la competencia.

La idea es instalar en las dos fachadas de la escuela unos carteles anunciando las jornadas de puertas abiertas, para que los transeúntes puedan saber que allí hay una escuela y puedan acercarse a ver lo que ofrecemos.

También se han ofrecido a nuestras familias y al personal que visita el centro (distribuidores de libros, de comida, de productos de limpieza...) caramelos, lápices y bolígrafos para su uso personal y para su distribución.

Consideramos básico que todo aquello cuanto realizamos en el centro se ha de dar a conocer.

### **Venta personal:**

Utilizamos esta técnica en las bibliotecas, casales, ludotecas y guarderías

del barrio. Es conveniente visitar estos lugares personalmente e intentando ofrecer nuestros servicios y vender nuestra imagen.

Creemos que es importante utilizar la venta personal. Es una herramienta muy importante a la hora de construir relaciones duraderas ya que el cliente, además de buscar un producto que satisfaga sus necesidades, identifica a la empresa con el vendedor. Por tanto, si la impresión que le causa el primero resulta positiva, la impresión sobre la empresa también lo será. No hemos de olvidar que al contactar con bibliotecas, guarderías, ludotecas... necesitamos de ellos el mantener su colaboración para que faciliten una distribución intensiva de nuestro producto (que nos ayuden a vender la imagen de la escuela).

La venta personal también nos permite detectar necesidades de nuestros clientes, aspecto que también consideramos muy importante para poder analizar nosotros posteriormente, y pueden ser posibles cambios a realizar o acciones a valorar. A través del contacto de los directores y profesores de las guarderías, de los monitores de todo tipo de actividades extraescolares y, de los monitores y directores de las ludotecas...etc podemos averiguar qué aspectos del colegio suponen una reticencia para ellos a la hora de escogerlo. Y a la vez podemos captar información sobre la competencia, lo cual nos será muy útil a la hora de mejorar nuestro centro y productos o de posicionarnos con respecto a otras marcas.

Otro de nuestros objetivos es intentar modificar los hábitos de uso de los servicios y productos que pueda ofrecer otro centro educativo. Como visitamos muchos directores o equipos directivos

de ludotecas, guarderías, casales y bibliotecas, hacemos hincapié en rentabilidad que supone nuestra escuela en comparación con la competencia.

Una de las amenazas es el desconocimiento de las características del colegio. Con la venta personal paliamos esta carencia ya que el director del proyecto encargado de realizar esta tarea actuará como asesor, dando todas las explicaciones técnicas y prácticas referidas al producto (el centro).

Al mismo tiempo, también tenemos la amenaza que supone la actitud negativa hacia el producto que ofrecemos consecuencia de la escasa calidad de productos de la competencia. En este sentido, el vendedor ha de ayudar en el objetivo de desmarcar las otras marcas. Esto ha de realizarse con sumo cuidado sin desprestigiar a la competencia dado que, tradicionalmente, no se consiguen mayores clientes criticando subjetivamente otros; es mejor posicionar objetivamente el nuestro por encima de ellos.

Finalmente, el precio y las condiciones de pago son negociables. La habilidad del vendedor personal es imprescindible.

### **¿Cómo se organiza el equipo que dirigirá YOPAMA?**

Para la dirección de YOPAMA se ha de formar un equipo de trabajo, organizado con personal docente, miembros del AMPA, y representantes de la ONG. La principal responsabilidad que tienen los miembros del equipo de trabajo es la de aportar las ideas que surjan sobre el marketing en los Ciclos o Etapas.

El equipo de marketing se reunirá una hora a la semana para poder seguir el



siguiente orden y las siguientes pautas en cada reunión:

- lectura del acta o conclusiones de la reunión anterior.
- Repaso y toma de decisiones sobre los aspectos que se han llevado a cabo en las dos semanas y los que no se han realizado.
- Distribución de las tareas que quedan por realizar.
- Aportación de ideas nuevas que provienen de otros profesores, de las reuniones de ciclos...
- Revisión del calendario y de las tareas que se han de realizar.
- Distribución y delegación de las tareas que se han de realizar entre los profesores miembros del equipo.
- Revisión final.

El proyecto YOPAMA se plantea como un plan donde los profesores, padres y alumnos pueden participar en su realización (dando sus opiniones, proporcionando ideas nuevas y atractivas, ayudando en la distribución de productos...) e implicarse para enriquecerlo y llevarlo a cabo.

Para realizar las estrategias planteadas en el proyecto es necesario hacer implicar a los profesores del claustro y a los alumnos del centro en su realización. Se han de motivar e incentivar con alguna recompensa a los componentes del equipo de trabajo como por ejemplo: participar en un sorteo de un viaje para dos personas, un fin de semana,.... Para los alumnos participantes también se han buscado recompensas y estímulos positivos que los animen y sean de su agrado y satisfacción personal.

Las reuniones tienen un orden del día elaborado por el equipo de dirección del proyecto que incluye un punto para nuevas sugerencias y otro de va-

loración de las ya realizadas. Estas reuniones se convocan mediante e-mail personal a los miembros del equipo y se anuncia en el tablón semanal que aparece en el tablón de anuncios de la sala de profesores.

Los componentes de este equipo están abiertos a recibir cualquier sugerencia de toda la comunidad educativa. Se puede transmitir en las reuniones de coordinación, de ciclo y de curso, que se realizan semanalmente en el colegio y también en el buzón de sugerencias instalado en la sala de profesores.

Las familias que quieran también participar con ideas lo pueden hacer a los representantes del AMPA, vía e-mail o por medio del buzón de sugerencias del AMPA. Los alumnos pueden dirigirse con sus aportaciones al tutor y este transmite al equipo de dirección del proyecto.

Las decisiones y las valoraciones se aprueban por consenso entre todo el equipo. La puesta en marcha de las estrategias a realizar se delegan entre los diferentes miembros del equipo.

Cada dos semanas se realizará un control revisando los diferentes recursos. Esta revisión permanente y sistemática nos permitirá saber cómo marchan las cosas en todo momento, y estar preparados para responder a los cambios internos y externos que se presenten.

### **¿Cuál es la asignación de recursos en YOPAMA?**

Los productos publicitarios se conseguirán manteniendo contacto personalizado con las diferentes entidades que nos los proporcionan para poder conseguir los objetivos propuestos.

Los recursos económicos que se necesitan para llevar a cabo el proyecto procederán supuestamente de:

- una cuota que se incrementará en los recibos de los alumnos.
- subvenciones del AMPA de la escuela.
- patrocinadores.
- soporte de los establecimientos del barrio
- actividad realizada por alumnos (obras teatrales, conciertos...) para recoger fondos destinados a la obra social ONG y departamento de marketing.
- realización de tómbolas para recaptar dinero.
- colaboraciones por parte de las familias ayudando en la distribución de la publicidad del centro.
- colaboración por parte del profesorado para la promoción de la publicidad del centro.
- búsqueda de actos promocionales gratuitos (televisión, radio...).
- gestión financiera de los saldos obtenidos en las diferentes actividades: obtener rendimiento financiero de las puntas de tesorería surgidas de las actividades.
- gestión de plazos de pago (largar pagos a proveedores para aumentar las puntas de tesorería y poder obtener más ingresos financieros.
- búsqueda de stok mobiliario en liquidación.
- inserción de Banners publicitarios en la página web.

#### ¿Cuáles son los planes de ejecución de YOPAMA?

Este proyecto en el tiempo es un conjunto de tareas con un presupuesto, un calendario, responsables para cada fase y unos objetivos.

Es un proyecto continuo donde se marca una planificación estratégica. Un

plan para orientarnos hacia los objetivos marcados que hay que ir revisando continuamente. Los objetivos hay que marcarlos para conseguir factores críticos de éxito (CSF) que aseguren el éxito a la estrategia (conseguir financiación, lanzamiento del programa, motivación, subvenciones...) con la técnica se priorizan los objetivos más relevantes para transformarlos en puntos positivos.

En primer lugar, hemos dividido las estrategias y actuaciones en tres cursos escolares. Definimos un **calendario**, el proceso en el que se calcula la duración aproximada de cada tarea y el orden de ejecución. La estimación y las dependencias nos proporcionarían la fecha de inicio y la de final. Finalmente elaboramos un **cronograma** donde detallamos las acciones, las fechas de realización y sus responsables y un **gráfico de Gantt** para poder calcular la duración de las acciones de forma más precisa. Éste es una herramienta básica para la gestión de proyectos con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades aplicando el método más eficiente.

#### ¿Cuáles son los planes de control de riesgos de YOPAMA?

Hay que ser conscientes de aquellas cosas que pueden ir mal y poder tener un plan paralelo y no perder calidad en la organización de nuestros objetivos. Para el plan de control de riesgos elaboraremos un plan alternativo que cubra las necesidades iniciales. Los posibles riesgos que hoy por hoy creemos que nos pueden aparecer pueden ser:

1. Una distribución tardía de los elementos publicitarios.
2. Anulación de un pedido
3. Posibles impagos de la cuota mensual y recursos económicos insuficientes.
4. Posibles bajas en el equipo de trabajo.
5. Inclemencias temporales que impidan el desarrollo de las actividades planificadas al aire libre.
6. Aumento de los precios ya presupuestados.

Estos podrían ser algunos de los planes alternativos:

1. Se reclamará a la empresa una compensación económica o en productos.
2. El dinero destinado al pedido anulado dedicarlo a otra tarea programada.
3. Reorganizar los presupuestos y las tareas estableciendo otro orden de prioridades.
4. Suplir las bajas de los miembros del equipo y valorar las causas de la baja.
5. Aplazar las actividades y realizarlas en un día más favorable climatológicamente.
6. Hacer contratos con precios fijados y bloquearlos.

### **¿Cuáles son los planes de control de calidad de YOPAMA?**

Un plan de control de calidad se llevará a cabo por medio de unas encuestas a los diferentes ámbitos de la comunidad educativa: profesores, familias, personal no docente y alumnos. Se pretenderá valorar la calidad de todas las tareas realizadas en estos tres años y el grado de consecución de los objetivos realizados. Se hará una comparativa de las encuestas iniciales al proyecto con las de final de proyecto, con el ob-

jetivo de poder valorar la evolución del desarrollo que se ha llevado a cabo.

Otro plan de calidad será comprobando el número de matrículas que se inscriben en el curso siguiente a la aplicación del proyecto.

En las reuniones de seguimiento que se realizan cada dos semanas se irán evaluando la calidad de todas aquellas estrategias y tareas que se han realizado, al mismo tiempo que de los productos publicitarios llevados a cabo.

### **¿Estudio financiero y económico de YOPAMA?**

La realización de un presupuesto de ingresos y gastos nos facilitará una valoración si los ingresos obtenidos por la escuela cubren los gastos operativos. Así mismo, podremos valorar si los costes adicionales reflejados en el plan de marketing pueden financiarse con los ingresos que obtiene la escuela, o bien, si vamos a tener que recurrir a una financiación exterior. A partir del plan de ingresos y de gastos, se ha de revisar si hay pérdidas económicas y si es así, deberán justificarse y buscarse recursos financieros para cubrirlos. Si las estrategias se van llevando a cabo con éxito, supondrá seguir ampliando la posibilidad de dedicar cada vez, más recursos que completen el objetivo final. Si tenemos más alumnos siempre podremos generar más ingresos.

### **Conclusiones**

En el mundo educativo se debe aprovechar las posibilidades que ofrece el marketing y la comunicación, y empezar a utilizar todas las útiles herramientas, identificadas tradicionalmente únicas de la empresa.

Un plan de marketing y comunicación en las escuelas nos ofrece la oportunidad de entrar en el ámbito de la comunicación y la publicidad; aportando a los centros educativos la posibilidad de darse a conocer al exterior y al mismo tiempo obteniendo beneficios económicos y permitiendo dar una imagen de calidad.

Desde el proyecto YOPAMA queremos animar a todos los colegios a que pongan en práctica, programen y secuencien un plan de marketing sin miedo a tener en cuenta que su centro es una empresa y como tal se ha de promocionar al exterior buscando siempre el beneficio propio que le permita un alto grado de satisfacción a su público objetivo y a sus futuros clientes.

## **Bibliografía**

JONSON SPENCER, M.D. (1992) *«¿Quién se ha llevado mi queso?»* Empresa activa, Barcelona.

RAMÓN-CORTÉS, F. (1993) *«L'illa des 5 fars»* Ed. La Magrana, Barcelona.

CUTROPIA FERNÁNDEZ, C. (1995) *«La importancia del marketing y la comunicación en los centros de enseñanza»*. Anaya, Madrid.

KOTLER; P (agosto de 1991) (4a ed.); *«Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación y control»*

QUINTANA M.A. ( 1985), *«Principios de Márketing, Biblioteca Deusto»*, Navarra.

Biblioteca de manuales prácticos de marketing. (1987) *«El plan de marketing»*. Ediciones: Díaz de Santos, S.A. Barcelona

Wikipedia, la enciclopedia libre; artículo: *«Dirección estratégica»* (Dirección estratégica - Wikipedia, la enciclopedia libre)

Wikipedia, la enciclopedia libre; artículo: *«Análisis DAFO»* (Análisis DAFO - Wikipedia, la enciclopedia libre)

Wikipedia, la enciclopedia libre; artículo: *«DAFO»* (DAFO - Wikipedia, la enciclopedia libre)

Artículo: *«El análisis DAFO»* (<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/5150/dafo.htm?200722>)

Artículo: *«El proceso de formulación de estrategias»* (Formulacion Estrategias)

