

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Comunidad Waldorf del Sur
Rebranding para una escuela

Macarena María Cuenca
Cuerpo B del PG
22-07-2015
Lic. En publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y marcas

Agradecimientos

A toda mi familia por brindar su apoyo incondicional y ayudarme con todo lo que necesité.

A mi novio y a mis amigos por saber entender.

A todos mis compañeros de Publicidad por aconsejarme y ayudarme a transitar esta etapa.

A todos mis compañeros de trabajo por ser mis conejillos de india.

A todos los integrantes de la Comunidad Waldorf del Sur.

Y a todas aquellas personas que fueron testigos de mi esfuerzo.

Gracias.

Índice

Introducción

4

Capítulo 1. Pedagogía Waldorf y educación en la Argentina

12

- 1.1. Educación en la actualidad
12
- 1.2. Pedagogías tradicionales
14
- 1.3. Pedagogías alternativas
15
- 1.4. Orígenes de la pedagogía Waldorf
20

Capítulo 2. Comunidad Waldorf del Sur

30

- 2.1. Orígenes
30
- 2.2. Escuela
32
 - 2.2.1. Servucción
36
 - 2.2.2. Mapa de públicos
39
- 2.3. Comunidad como valor agregado
40

Capítulo 3. Publicidad y educación

45

- 3.1. Qué es la publicidad y cómo influye en la educación
45
- 3.2. Labor del publicista en la educación
48
- 3.3. Análisis de casos
53

Capítulo 4. Planeamiento estratégico

55

- 4.1. Análisis de la organización.
55
- 4.2. Situación del macro-entorno
59

4.3. Análisis F.O.D.A.	62
4.4. Objetivos específicos y estrategia de marketing.	63

Capítulo 5. Plan de Branding y Comunicación

	65
5.1. Escenarios	65
5.2. Génesis de la identidad	67
5.2.1. Brand Character	68
5.2.2. Servicios de los productos	69
5.2.3. Identidad	71
5.2.4. Génesis de la personalidad	73
5.3. Clusters	75
5.4. Estrategia de comunicación	76
5.4.1. Medios	79
5.4.2. Campaña publicitaria	81

Conclusiones

83

Lista de referencias bibliográficas

86

Bibliografía

89

Introducción

El proyecto de grado se basa en la realización de un plan de branding para la *Comunidad Waldorf del Sur*, un jardín y escuela primaria que basa su enseñanza en una pedagogía alternativa, la pedagogía Waldorf.

Esta pedagogía es fundada en 1919 en Stuttgart, Alemania por Rudolf Steiner, un filósofo, educador y pensador social austríaco. Steiner también

funda la Antroposofía, siendo la cual el pediatra, docente universitario y psicoterapeuta infantil, Roberto Crottogini (2004) define como “un sendero de conocimiento que quisiera conducir lo espiritual en el ser humano a lo espiritual en el universo”.

La pedagogía Waldorf está basada en la mirada antroposófica del hombre. Su creación se debe a la necesidad de encontrar un esquema creativo desde la investigación, la experiencia y el aprendizaje. Desde entonces existen cientos de escuelas que siguen esta metodología en todo el mundo. Allí se desarrolla una estructura de respeto mientras se profundiza en las relaciones y vínculos humanos.

La idea fundamental de esta metodología es que se respete y apoye el desarrollo fisiológico, psíquico y espiritual del niño. Para ello, es necesario que exista una base emocional sólida y que los niños se sientan seguros para poder desarrollar sus virtudes.

Esta escuela está situada en la localidad de Temperley, partido de Lomas de Zamora, una zona que a pesar de su extensión, está compuesta por un alumnado de amplia diversidad cultural. Teniendo en cuenta que existen más de 450 escuelas en el partido, ninguna otra cuenta con una enseñanza de pedagogía alternativa. El hecho de que la Comunidad Waldorf sea la primera con estas características en la zona es lo que le permite la posibilidad de expandirse en el mercado.

La Comunidad Waldorf comenzó siendo un taller donde producían juguetes de madera en marzo de 2012. A partir de la voluntad de los docentes de crear una escuela de pedagogía alternativa en la región, comenzaron a

consultar a las familias de los niños que iban al taller si estarían interesados en que sus hijos concurren a una escuela de pedagogía Waldorf.

Una vez que se conformó la escuela como tal en febrero de 2014, los padres y familiares de los niños que iban a conformar el alumnado participaron en la construcción del colegio, ya sea arreglando la estructura del lugar o eligiendo un nombre para la organización. Así fue como nació esta comunidad, conformada por docentes, padres y alumnos, en la que todos forman parte de la educación de los niños y así son integrados tanto en la escuela con sus compañeros como en su círculo familiar. Esta integración logra que el niño tenga un sentido de pertenencia en los grupos antes mencionados. Estos dos conceptos son atravesados por una gran satisfacción que siente el alumno por sentirse integrado y no ser aislado de su grupo de compañeros.

La mayor problemática que presenta la escuela es la falta de conocimiento que existe en la sociedad argentina acerca de la pedagogía implementada. Por otro lado, desde el punto de vista publicitario, la organización no ha hecho hincapié en crear una propuesta comunicacional adecuada. Estos dos factores son los principales motivos que limitan el crecimiento de la organización en cuestión. Por lo tanto, la pregunta problema que se plantea en este proyecto de grado es ¿cómo realizar un planeamiento estratégico que genere interés en un institución educativa?

El proyecto de grado tiene como principal objetivo generar interés en los consumidores potenciales a través de un plan de branding para la correcta identificación.

De manera más específica, se espera poder apropiarse de un concepto, creado a partir de la fuerte identidad que la escuela posee, para lograr un

posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores. Por otro lado, se espera también proporcionar mayores beneficios en la escuela para que los consumidores identifiquen la marca de manera positiva.

Este proyecto de grado pertenece a la categoría Proyecto Profesional de las cuatro categorías del escrito 93 de la Universidad de Palermo (2014, p.12). El mismo se basa en realizar una investigación acerca de la escuela, el tipo de pedagogía, el entorno y el mercado en el que se encuentra para luego poder crear una estrategia de marketing y comunicación efectiva que será implementada por la escuela en el año 2015. Este trabajo también permite una aproximación al campo laboral debido a que aplica adecuadamente los conceptos aprendidos a lo largo de la cursada al plan de branding. A su vez, el proyecto antes mencionado se encuadra en la línea temática correspondiente a empresas y marcas.

Para realizar este plan de manera efectiva, es fundamental investigar y conocer el contexto en el cual se encuentra la organización y así poder focalizar en puntos importantes. El desarrollo del proyecto integra el análisis del mercado, del entorno y el proyecto en sí.

Las temáticas que aborda el Proyecto de Profesional se encuadran fundamentalmente en emergentes de comunicación, específicamente de la educación. La elección de este proyecto se debe a que implica un gran desafío en cuanto a la propuesta educativa, los grandes prejuicios que existen, y el mercado en que está inmerso. Por lo tanto, este proyecto podrá ser utilizado como base para investigaciones futuras. En él, se abordará la importancia de la creación de Identidad para una organización y del agregado de valor de la empresa a través del vínculo con sus clientes. Para crear

emociones y experiencias se requiere de creatividad e innovación. De otra manera, será imposible alcanzar a los consumidores potenciales en un mercado tan saturado.

La Comunidad Waldorf del sur aparece con un valor agregado, el interés en el alumno como tal. Para dar a conocer este beneficio e invitar a participar en esta experiencia se necesita conocer a los usuarios. De esta manera se podrá saber que herramientas se pueden utilizar para poder incentivarlos.

Previo a la realización de este trabajo se realizó un relevamiento de antecedentes académicos de la Universidad de Palermo y se encontraron distintos proyectos de grado que preceden el plan de branding a desarrollar.

El proyecto profesional realizado por Krystel Krogh (2011) titulado “Lanzamiento de una marca” busca desarrollar la imagen corporativa de una marca de bikinis y comunicarla a través de un branding emocional en un mercado que evoluciona. Explorando en un mercado con características similares dado a su potencial crecimiento, Nicolás Arougetti (2011) en su proyecto *Small Privilege* donde luego de contextualizar a la empresa, plantea el lanzamiento y la comunicación de la marca utilizando la diferenciación como principal estrategia de marketing.

En cuanto a la categoría de empresas y marcas, el proyecto de graduación *Sansound* de Florencia Guillemint (2014) propone la creación y posicionamiento de una marca de Dj, sonido e iluminación para eventos a través de las redes sociales. Para ello, la alumna plantea estrategias de marketing, comunicación y branding emocional que utilizan Internet como método principal de mayor penetración.

La alumna Ayelén Scarsini (2012), por su parte, en el proyecto *DI: Diseño Infantil* plantea a través del diseño industrial, cómo un diseñador se puede convertir en un creador de situaciones donde se fomente el desarrollo desde la edad preescolar. Para explorar esta temática incluye distintas teorías psicológicas, sociológicas y de aprendizaje.

Bajo la categoría de ensayo, Melina Di Salvo (2014) plantea una hipótesis acerca de la inexistencia de una carrera universitaria donde se enseñen todos los conocimientos teóricos relacionados con la gestión de marcas, comunicación y medios digitales. Para llevar a cabo el trabajo, la alumna investiga acerca de los nuevos conocimientos y habilidades para la gestión y desarrollo del Brand manager.

María Agustina Guglieri (2011) presenta el trabajo de grado *El papel de las Relaciones Públicas en una ONG*. Allí planifica y diseña un plan de comunicación adaptado a una organización de alta complejidad como lo es una ONG donde el presupuesto suele ser escaso.

El proyecto de grado realizado por Jessica Zarucki (2012) titulado *La comunicación sobre productos para celíacos* ofrece a través de nuevas estrategias de branding vincular comunicar posibles soluciones a una problemática que existe en la sociedad argentina. Con este proyecto, la autora intenta conseguir que el individuo que las personas celíacas no se sientan aisladas frente a la problemática diaria del almuerzo o la cena.

Astrid Schwab (2011) muestra en su trabajo de grado *Kambalache* que las empresas llevan una determinada personalidad que es reflejada al exterior y que es necesario otorgar más como empresa para poder obtener una mayor

fidelidad por parte de los usuarios, haciendo que se sientan identificados con la marca y la destaquen.

Mariana Olavarría (2012) en su trabajo toma a la marca venezolana *Pathmon Producciones* y plantea un re-branding donde se transforma a una marca con estrategias tradicionales en una marca emocional que busca crear vínculos de largo plazo con sus consumidores considerando sus necesidades.

El proyecto de graduación realizado por Ingrid Cortés (2014) se basa en el estudio y enfoque que debe tener una marca a la hora de posicionarse o reposicionarse en el mercado. En este trabajo, la autora destaca la importancia de la creación de valores de marca y el rol de la creatividad en las campañas para así crear vínculos simbólicos que permitan transformar la experiencia del consumidor.

Estos antecedentes forman parte de una base para el proyecto de grado *Comunidad Waldorf* tanto por sus similitudes con respecto a los objetivos buscados, las estrategias de marketing y herramientas de comunicación a utilizar o bien el tema en el que se incursiona, ya sea la educación o una importante problemática en la sociedad argentina.

El proyecto centra los primeros capítulos en profundizar acerca de la pedagogía en cuestión, diferenciándola de las pedagogías tradicionales y otras alternativas. El primer capítulo, específicamente, está orientado a situar a la escuela en un determinado contexto mientras analiza la educación actual en la Argentina obteniendo información del Ministerio de Educación Argentina y estadísticas oficiales de la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DiNIECE). Se describen las principales características de la pedagogía tradicional para luego poder marcar la

diferenciación que existe entre ella y las distintas pedagogías alternativas. Para analizar pedagogías alternativas, previo a enfocar de manera específica en la Pedagogía Waldorf, se incursionará en el *Método Montessori*, la *Escuela Apollo*, la *Pedagogía Sistémica*, la *Metodología de Proyectos*, la *Pedagogía Logosófica*, la *Metodología Reggio Emilia* y el *Home-Schooling*. Luego, para tratar acerca de la pedagogía Waldorf, se tomará como base a ciertos autores constructivistas como Piaget, Vigotzki y Maturana a partir del libro *Constructivismo a tres voces* de Ricardo Rosas y Christian Sebastián (2010) donde se describe a través de estos tres autores cómo debería ser llevada a cabo la actividad de educar. Pero, principalmente para abordar esta pedagogía se tomará como principal autor a su creador Rudolf Steiner (1966) con su libro *La educación y la vida espiritual de nuestra época*. Allí, expone sus creencias para que los padres y maestros conozcan la forma en que un niño adquiere sus primeras capacidades básicas de andar, pensar y hablar. A su vez, enseña cómo se deben dar las asignaturas durante la etapa educativa en las escuelas de estas características.

El segundo capítulo del trabajo de grado describe y analiza la historia e historicidad de la escuela. Se abarca desde sus comienzos hasta su metodología de trabajo en el día a día. Para tener un mayor conocimiento acerca de la escuela se realiza una entrevista a Isadora Gándara, maestra de jardín, madre de tres alumnos de la escuela e integrante de la Comunidad Waldorf del Sur. Además, se trabaja el concepto de comunidad como valor agregado desde el libro *La empresa consciente* de Fred Kofman (2008). En este libro, el autor plantea una empresa donde las personas logran que sus objetivos estén alineados con sus valores y así obtener energía para poder

seguir subsistiendo y crecer. De esta manera, se favorece el desarrollo de la consciencia, tanto individual como grupal.

El tercer capítulo, por otro lado, explora la manera en que la publicidad puede ayudar a una institución educativa a tener un mayor reconocimiento en el mercado. Para lograrlo, en este capítulo, se analizan tres casos de campaña realizadas por distintas instituciones educativas. Luego, se indaga acerca del rol que lleva el publicista en su trabajo, y específicamente en este tipo de campañas. Para este capítulo se toma como autores a Sara Acedo, una profesional de marketing y publicidad, autora del libro *Publicidad y consumo en la adolescencia* (2008) Herman Bustos, un publicista, académico, relator y consultor internacional que plantea el modelo *Bucket Business Education* (2009). Los casos tomados serán de las instituciones educativas *Open English*, *Universidad de Palermo* y *Centros de Formación Profesional*.

En el cuarto capítulo se realiza el planeamiento estratégico de la campaña. Por consiguiente, se llevará a cabo un intrínseco análisis de la organización a través de la *teoría de los enfoques* de Daniel Scheinshon y la descripción y la explicación de la misión, valores y target de la escuela. Para establecer la situación del macro entorno se define y analiza tanto el entorno geográfico, económico, sociocultural como el competitivo de la organización. También se efectúa un análisis F.O.D.A., es decir un diagnóstico en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la escuela para poder pronosticar y decidir sobre diferentes cuestiones que competen a la organización. Este análisis de mercado permite crear una estrategia de marketing adecuada. Para este capítulo se toma como base distintos autores referentes del marketing tales como Philip Kotler, Gary Armstrong, Alberto Levy y Michael

Porter entre otros. Al finalizar este capítulo, con todos los distintos factores analizados se definen las estrategias de marketing.

Una vez establecida la estrategia, en el último capítulo se creará un plan de branding donde se delimitan los distintos escenarios que competen a la organización, el Brand character y la génesis de la personalidad de la escuela. De esta manera, se sitúa y define adecuadamente a la empresa para así construir una comunicación eficiente. Este capítulo tiene como tema central la identidad y personalidad de la empresa. Para ello, se toma como principales autores a Marcelo Ghio (2009) desde su concepto de Oxitobrand, David Aaker utilizando el *Liderazgo de marca* (2005) y Alberto Willensky quien en su libro *La promesa de la marca* (2003) adopta una fuerte postura acerca del branding y el plan de marca. Por último, se establecen los clusters para poder crear una estrategia de comunicación adecuada que dará a conocer la escuela como institución.

Capítulo 1. Pedagogía Waldorf y educación en la Argentina

Existen distintas posturas con respecto al término educar. Por ejemplo, mientras que para Ralph Tyler “educar significa modificar las formas de conducta humana” (1973, p. 11), la visión piagetana considera que “La institución educativa tiene un objetivo claro, que es el de ofrecer a los educandos el estímulo y las oportunidades para alcanzar el máximo desarrollo humano.” (Rosas, 2010, p.95) Estas distintas visiones permiten ver que las instituciones varían en cuanto a qué forma de conducta se proponen adoptar.

No obstante, sin importar la concepción que se adopte, la educación en los primeros años del niño siempre va a ser de vital importancia para que éste pueda construir una base sólida para su futuro. De esta manera el niño toma las herramientas conceptuales que se le ofrecen durante este período y las incorpora para luego utilizarlas y superarlas durante el resto de su vida. Hay que tener en cuenta que la educación se modifica según las variables tiempo y espacio.

1.1. Educación en la actualidad

En la actualidad, la Argentina cuenta a nivel Nacional con la Ley de Educación Nacional N° 26.206, donde establece que el Estado debe proveer

una educación permanente, integral y de calidad a los habitantes de todo el país, debiendo garantizar el acceso a la educación en todos los niveles y modalidades. El Ministerio de Educación Nacional es dirigido por el Ministro Alberto Estanislao Sileoni, fija las políticas y estrategias educativas en base a los procedimientos que establece dicha Ley. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2005)

La ley mencionada fija el Sistema Educativo Argentino, un conjunto organizado de servicios y acciones educativas reguladas por el Estado que permiten ejercer el derecho a la Educación.

Según este Sistema, existen tres niveles: educación inicial, primaria y secundaria. La educación inicial comprende a niños de 45 días a cinco años de edad inclusive, siendo este último año obligatorio en el país. Este nivel tiene como principal objetivo promover el aprendizaje y desarrollo como sujetos de derechos y partícipes activos de un proceso de formación integral, miembros de una familia y de una comunidad.

La educación primaria es obligatoria y está destinada a la formación de niños a partir de los seis años de edad. Busca garantizar el acceso a un conjunto de saberes comunes que les permitan participar de manera plena.

Por último, el nivel secundario, también obligatorio, está destinado a aquellos adolescentes y jóvenes que hayan cumplido con la instancia previa, la educación primaria. Ésta se divide en dos ciclos, uno básico de carácter común a todas las orientaciones y un ciclo orientado, el cual se divide en distintas áreas del conocimiento, del mundo social y del trabajo. Su principal objetivo es brindar una formación ética que permita a los estudiantes desempeñarse como sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones,

mientras los prepara para continuar con la educación universitaria y para poder insertarse en el ámbito laboral. (Ministerio de Educación, 2009) Estos niveles permiten plantear distintos objetivos adecuados a la edad que atraviesa el niño o adolescente y poder diferenciarlo según las etapas de su crecimiento.

A su vez, existen distintas modalidades educativas: la Educación Técnico Profesional, la Educación Artística, la Educación Especial, la Educación permanente de Jóvenes y Adultos, la Educación Rural, la Educación Intercultural Bilingüe, la Educación en Contextos de Privación de Libertad y la Educación Domiciliaria y Hospitalaria. (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2011) Por un lado, estas distintas modalidades hacen que haya mayor diversidad, teniendo en cuenta que en el país se necesita personas capacitadas en distintos ámbitos. Por el otro lado, estas modalidades educativas también se adecúan a las necesidades, capacidades y preferencias de los niños, adolescentes y en la mayoría de los casos, de los padres que deciden a qué escuela enviarán a sus hijos, permitiendo una trayectoria educativa no lineal.

Estadísticas realizadas en el censo del año 2010 muestran que en Argentina existe un aproximado de 10 millones de alumnos y cuenta con 19.609 escuelas de nivel inicial entre jardín maternal y jardín de infantes; 23.010 escuelas de nivel primario; y 5.513 escuelas de nivel secundario. En lo que respecta al partido de Lomas de Zamora, hay un aproximado de 151.362 alumnos repartidos en un total de 451 escuelas. (DiNIECE, 2010) Por lo tanto, este partido tiene un 1,51% de alumnos con respecto a todo el alumnado de la población argentina.

1.2. Pedagogías tradicionales

A lo largo del tiempo, el pensamiento pedagógico mayormente utilizado es la pedagogía tradicional, en la cual se transmiten saberes a los niños mediante un aprendizaje mecanizado, sin hacer en él ningún cambio. Esta pedagogía aparece en el siglo XVII con el surgimiento de las escuelas públicas en Europa y América Latina. El representante de la naciente clase burguesa, Johann Amos Comenius, es uno de los primeros en dar cuerpo teórico al pensamiento pedagógico dado que en el año 1632 escribió una obra en la que señala el inicio de la teoría de la enseñanza. En esta obra, Comenius plantea una escuela única con obligatoriedad de la enseñanza en lengua materna para todos los niños sin distinción alguna.

Pero no es hasta el siglo XIX que la pedagogía tradicional como práctica pedagógica se convierte en la primera institución social del estado que le otorga a la escuela el valor insustituible de ser la primera institución social. De esta manera, la escuela se convierte en la institución básica, primaria e insustituible dado que educa al hombre para la lucha consciente por alcanzar los objetivos que persigue el Estado. (Monteagudo, 1988)

Esta pedagogía constituye un conjunto de conocimientos y valores sociales acumulados por las generaciones precedentes y los transmite como si fueran verdades acabadas, disociadas del entorno material.

Esta pedagogía no profundiza en el conocimiento de los mecanismos en los cuales se desarrolla el proceso de aprendizaje y modela los conocimientos y habilidades que se habrán de alcanzar en el estudiante. La información que recibe el alumno se le transmite a través de un discurso dado que en la

relación entre el alumno y el maestro predomina la autoridad del docente, debido a que éste es el centro del proceso de aprendizaje.

1.3. Pedagogías alternativas

Teniendo en cuenta que la educación está determinada por el contexto en donde ocurre, se puede decir que el aprendizaje tiene lugar en múltiples espacios. Esta afirmación da lugar a que existan distintos tipos de pedagogías que proporcionan experiencias educativas. Alejandra Scialabba, licenciada en Educación y directora de la consultora educativa Diéresis, considera que quienes eligen estas escuelas priorizan una formación más humanística y creen que mediante estas pedagogías se respetan más los tiempos de los niños, el contacto con la naturaleza, y por lo tanto, se desarrolla más la capacidad creativa. (Carballo, 2014)

Las siguientes pedagogías a describir tienen un principio básico que es otorgar a los niños la mayor cantidad de posibilidades para que puedan expresar su creatividad. Para ello, les deben mostrar la manera y permitirles explorar, encontrar y vivenciar todo aquello que les llama la atención. Estas pedagogías plantean un cambio en cuanto a la relación entre el educador y el educado, la cual ha de ser horizontal en vez de vertical como lo es en la pedagogía tradicional.

Para comenzar con estas pedagogías alternativas, en el siglo XX, la licenciada en medicina y una de las pioneras en educación activa, María Montessori propone un método en el cual se pueda conocer plenamente a los niños y respetar su desarrollo. A este método lo llama Método Montessori. En 1907, por encargo de un instituto de Roma llamado Beni Stabili, la pedagoga

abre la primera Casa de los niños en uno de los nuevos barrios obreros. Al difundirse por Italia, fue tomando carácter de institución independiente, lo cual se debe principalmente a la originalidad del método de educación infantil. (Britton, 2000)

Montessori consideraba que a través de la observación científica y la educación podría acompañar el proceso natural de la vida. Esta metodología, compleja y precisa, parte de la autonomía, el ambiente de los niños, los valores universales y la construcción de sí mismo. Para lograr sus objetivos, Montessori sugiere un ambiente que esté preparado para el niño, es decir, que los elementos deben estar proporcionados a su escala de manera tal que permitan al niño dirigirse hacia el conocimiento. (Britton, 2000)

También es necesario dejar hacer a los niños, que puedan realizar sus actividades libremente para poder impulsar un desarrollo seguro y que logre descubrir y conquistar a su ritmo. No solo es el espacio el que se tiene en cuenta, sino que también la cantidad de objetos está estipulada, en cuanto a que debe ser justa y necesaria para el aprendizaje. Su forma debe ser sencilla, el espacio fácil de mantener limpio y no debe haber elementos que se interpongan en el fluir del ambiente. De esta manera, hay una mayor probabilidad de crear ocasiones de aprendizaje mediante las situaciones más simples de la vida cotidiana.

Por otro lado, los arquitectos holandeses, Herman Hertzbergery Aldo Van Eyck crean un proyecto llamado *Escuela Apollo*, el cual reúne las ideas del espacio de las teorías de Montessori. Este proyecto tiene como novedad la creación de *playgrounds* (parques de juego) dado que, en el proceso de aprendizaje el juego es la actividad más importante. Estos arquitectos

consideran a los niños como individuos autónomos. Por lo tanto, estos parques de juegos se crearon con el fin de que el niño pueda moverse en un espacio donde se encuentre no sólo con otros niños sino que también consigo mismo. Otra especial característica de estos parques es que allí no existen jerarquías especiales, por lo que el niño se siente igual de satisfecho en cualquier lugar que se ubique. También se le da una gran importancia al espacio común, dado que allí, niños de todas las edades pueden encontrarse para desarrollar actividades en conjunto y aprender unos de los otros. (Marín, 2009)

Las aulas de estas escuelas poseen lo que el arquitecto llama cubos móviles que además de ser parte del piso, son parte del mobiliario del aula. Estos cubos permiten que el niño pueda expresarse con total libertad utilizando su imaginación, lo cual le permite, según los arquitectos, desarrollar todas sus capacidades al máximo. (Marín, 2009)

En cuanto a la evaluación, los estudiantes toman exámenes estatales y en base a su resultado se adecúa la enseñanza. En el caso de que se encuentren por encima o debajo del nivel de grado, se les provee instrucción individualizada y en pequeños grupos acompañados de maestros y especialistas en enseñanza.

Otra metodología se crea a través de la Pedagogía Sistémica la cual es una visión que parte de la técnica de las *Constelaciones Familiares* y es utilizada en el campo de la psicología. Esta pedagogía tiene la particularidad de articularse con cualquier sistema educativo dado a que su propuesta se radica en los vínculos y las relaciones así como también fomenta la interacción entre quienes conforman la educación. Se crea a partir de la

aplicación de las aportaciones del psicoterapeuta alemán Bert Hellinger al marco educativo. (Institut Gestalt, 2013)

En esta propuesta, cada cual contribuye al proceso de manera consciente y activa pero respetando el lugar del otro. La particularidad de esta pedagogía es que permite a los docentes mirar la realidad educativa del niño como un todo contextualizado. Para ello hay que vincular a los sistemas familiares, sociales, culturales e históricos del niño y cómo ello afecta e influye en la base de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Dado que considera a los alumnos como parte de un sistema interrelacionado, la pedagogía sistémica también propone investigar acerca de la información transgeneracional y emocional que los niños y padres otorguen para que los profesionales puedan realizar sus tareas desde la fortaleza y el bienestar, generando distintas soluciones a problemas de conducta, aprendizaje y relación. Por lo tanto, es de vital importancia la colaboración de los padres o distintos familiares del niño para con los docentes. Esta pedagogía presta especial atención en la identidad de las personas, sus historias de vida y sus talentos promoviendo el vínculo sistémico.

A principios del siglo XX, William Killpatrick un profesor de la Universidad de Columbia desarrolla una propuesta llamada Metodología de Proyectos como fuerte opositor de Maria Montessori. Allí, los jóvenes avanzan en su aprendizaje a través de la realización de proyectos experimentales de investigación que los mismos jóvenes desarrollan, siempre poniendo énfasis en sus intereses y curiosidades. El profesor sostiene que el proceso vital de los seres humanos está estrechamente relacionado con la interacción con el

entorno físico y social en que se centra el interés de cada individuo.
(UNESCO, 1997)

Para poder llevar a cabo esta pedagogía, se debe comprender a las actividades humanas como acciones en contexto sujetas a entornos que influyen en cada uno de los actos que se cometen. Es decir que los niños actúan en base a todo aquello que los rodea, desde el espacio físico hasta las personas que lo acompañan.

Dentro de su proyecto, Killpatrick describe cuatro tipos diferentes: creativos, de placer, de problemas y de aprendizaje. Para poder realizar estos proyectos es necesario que el trabajo se realice en grupos y los estudiantes tengan la autonomía para moverse y hacer uso de distintos recursos. Este método permite a los estudiantes adquirir mayor conocimiento y habilidades básicas de la vida cotidiana como resolver problemas y tomar decisiones.

Ante el estudio memórico, el educador y humanista argentino Carlos González Pecotche, funda la Pedagogía Logosófica a partir de su interés en los problemas humanos. Esta pedagogía está basada en la concepción del hombre como un ser al que llama biopsicoespiritual, el cual es capaz de realizar un mejoramiento interior permanente, con el objetivo de generar aportes constructivos a la sociedad. En 1962 crea en Montevideo, Uruguay la primera escuela primaria donde aplica esta pedagogía.

La Pedagogía Logosófica se basa en los conocimientos y en el método psicodinámico propuesto por la Logosofía buscando abordar la formación moral y ética del estudiante conjuntamente con la formación académica. Su principal objetivo es vivenciar valores tales como la alegría, la tolerancia, la

gratitud, la amabilidad en el trato, la amistad, la obsequiosidad sincera y en especial la libertad. (Fundación logosófica, 2011)

Las escuelas que utilizan esta pedagogía deben lograr un ambiente de afecto y respeto que incentive al desarrollo de estudiar, aprender, enseñar, pensar y realizar en el terreno del aprendizaje vivencial vinculado a la realidad y a la vida propia. Para ello se busca que los alumnos puedan participar en clase, practicar la resolución de conflictos, el diálogo reflexivo, utilizar la creatividad y que trabajen en equipo.

En 1945 en el norte de Italia, tras la segunda guerra mundial nace la metodología Reggio Emilia, fundada por el educador y periodista Loris Malaguzzi. Esta metodología se basa en que el docente escuche al niño, lo deje tomar la iniciativa y además lo guíe de una forma productiva. (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2007)

La tarea de los educadores es hacer posible que los niños puedan negociar y nutrirse a través del intercambio y la comparación de ideas para que el niño aprenda a aprender y el grupo sea un lugar donde se enseña y aprende.

La metodología del norte de Italia, orienta, guía y cultiva el potencial intelectual, emocional, social y moral del niño. Esta propuesta compromete al niño a proyectos a largo plazo que se llevan a cabo en un ambiente agradable, saludable y lleno de amor. La metodología se basa en ciertos principios básicos: el niño debe ser el protagonista; el docente debe ser competente, colaborador, investigador y guía; el espacio ocupa el lugar del tercer maestro; las familias deben ser aliadas; y la documentación pedagógica se tiene que utilizar como forma de hacer visibles a los niños y adultos como co-constructores de cultura y conocimiento.

La educación en casa o Home-Schooling es un proceso mediante el cual se educa a los niños exclusivamente en el contexto del hogar. Consiste en que los padres se hagan cargo de forma integral de la educación de sus hijos, sin delegar esta función en terceros. Este movimiento propone una alternativa a la institución de la escuela, y cree que el mejor ambiente para la educación es el hogar. Es una forma de educación elegida por familias que prefieren ser parte de la labor educativa en lugar de delegarla a agentes externos a la institución familiar. Reaparece en la década de 1980 en Estados Unidos. (Rallo, 2012)

Este sistema de enseñanza está avalado por la Constitución Nacional de la República Argentina, la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, la Convención Internacional de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, el Derecho Natural de Familia como Agente Primario de Educación y la ley de Tratado Universal de los Derechos humanos. (Constitución Nacional Argentina, 1994)

1.4. Orígenes de la pedagogía Waldorf

Para poder llevar a cabo un profundo análisis acerca de la Pedagogía Waldorf se tomará como base de la misma al constructivismo. Esta corriente psicológica plantea a la educación como un medio social que enfatiza una forma de pensamiento que corresponde a un conjunto de procesos cognitivos y reconoce en el pensamiento infantil aquellas disposiciones cognitivas que una vez desarrolladas configurarán en el adolescente un verdadero pensamiento científico. Este pensamiento científico se basa en la curiosidad, la capacidad de observar y registrar sistemáticamente lo observado. Esto permite que exista una habilidad para plantearse preguntas acerca

de aquello que se observa y lograr generar estrategias de búsqueda de información que permita responder todo eso que los niños se preguntan habitualmente. (Rosas, 2010)

Para que todos estos procesos se den de manera adecuada, la escuela como medio social, es uno de los encargados de que estimule la ejercitación durante las etapas de desarrollo.

Tal como consideraba Maturana (Rosas, 2010, p.96), lo que se espera del contexto educativo es que los niños aprendan a ser seres humanos. En otras palabras, significa que se espera que cada uno de ellos sea capaz de actuar de manera sistemática pudiendo, a través del amor reconocer en sí mismos sus posibilidades y limitaciones en cuanto a su capacidad de conocer. En un contexto adecuado, junto con la confianza necesaria el niño comienza a conocerse a sí mismo y así poder explotar su potencialidad.

La pedagogía Waldorf como tal comienza a partir de la Antroposofía, que se presenta como una filosofía de vida, una forma de ver e interpretar el mundo a partir de una observación del ser humano penetrando en su alma y espíritu. Es una cosmovisión que permite hondar en las relaciones entre la Naturaleza, el Hombre y el Cosmos. Esta filosofía busca alcanzar una conciencia clara y en plena vigilia. (Crottogini, 2004)

La Antroposofía desarrolla un camino espiritual de autoeducación para despertar las facultades de percepción espiritual, latentes en cada alma humana, expresando que este camino puede ser iniciado por cualquiera sin ningún tipo de condicionamiento. Esta ciencia también plantea que la existencia del hombre tiene un origen, una orientación y una meta definidos, lo que indica que tiene un sentido. A su vez, contesta hasta las más

profundas preguntas del alma humana. Preguntas como ¿quién soy?, ¿de dónde vengo? Y ¿adónde voy?

Steiner (1966, p.5) sostiene que la Antroposofía tiene “la tarea de ofrecer una concepción práctica del mundo que abarque la naturaleza esencial del ser humano”. El filósofo plantea este objetivo con la intención de que esta ciencia sea la mejor colaboradora para el auténtico enfoque de los problemas humanos actuales y para el fomento de su bienestar. Para ello, crea un templo antroposófico en Suiza, Dornach, al que llamó Goetheanum.

Steiner, mediante esta ciencia amplía y complementa la realidad sentando bases que estudian objetivamente las leyes de lo suprasensible, iluminando a las distintas esferas de la cultura humana como a un todo, en donde lo científico se interrelaciona con el arte y la religión.

En 1919, en Stuttgart, Steiner funda la Pedagogía Waldorf a partir de una necesidad de encontrar un esquema creativo desde la investigación, la experiencia y el aprendizaje. Desde entonces existen cientos de escuelas que siguen esta metodología en todo el mundo. Esta pedagogía está basada en los principios rectores de la Antroposofía. El filósofo, pedagogo y arquitecto austríaco traslada el principio de la experiencia hacia el interior como una ampliación de la conciencia y formula las bases para implementar la espiritualidad en la vida cotidiana. El creador considera a la escuela Waldorf como “el remedio para despertar el elemento viviente en el corazón humano” (Crottogini, 2004, p.114).

Dadas sus diferencias con el mundo capitalista, Steiner intenta preservar a los niños de aquellos elementos materiales e intenta basar la educación en el amor y el vínculo.

En el niño comprendido, estimulado y amado nace la confianza, porque siente que sus fuerzas internas lo conectan con lo bello, lo noble y lo bueno y sabe moverse con voluntad para alcanzar el objetivo de sus ideales. (Berlín, 1961, p.45)

La idea fundamental de esta pedagogía es que se respete y apoye el desarrollo fisiológico, psíquico y espiritual del niño. Para ello, es necesario que exista una base emocional sólida y que los niños se sientan seguros para poder desarrollar sus virtudes. Se considera al ser humano como un microcosmos en el cual vibran y laten los procesos universales. (Steiner, 1966)

Tiene como objetivo el desarrollo de todas las fuerzas de la inteligencia del sentimiento y de la voluntad que yacen latentes en el niño y en el joven y se basa en el conocimiento profundo del ser humano en su totalidad. A cada una de las fuerzas Steiner las denomina según la acción que comprende. La fuerza de la inteligencia es denominada el pensar, la fuerza del sentimiento el sentir y la fuerza de la voluntad el hacer. De esta manera, las personas ponen en manifiesto aquello que pasa dentro de su ser.

Las escuelas de pedagogía Waldorf promueven el despertar de las capacidades propias del ser en formación. Allí se genera un ambiente de respeto y libertad en el cual cada uno de los miembros encuentra el modo de comprometerse con las experiencias del ámbito social de pertenencia. (Steiner, 1966)

La enseñanza se organiza por septenios, al contrario de las pedagogías tradicionales que utilizan horarios mosaicos. Estos septenios representan las etapas evolutivas del niño y adolescente. Se debe a que el área de conocimiento se profundiza durante tres o cuatro semanas y luego se pasa a

la siguiente. La primera infancia abarca hasta los siete años y su actividad central es el desarrollo del cuerpo físico, la infancia media desde los siete a los catorce años donde el conocimiento del mundo se realiza a través de la imaginación y el tercer septenio es el período de maduración de la personalidad.

Se podrían confundir los septenios con los niveles de la educación tradicional, pero tienen una gran diferencia. Steiner (1966) plantea que el cambio de septenio debe ser a partir de un crecimiento espiritual que no está condicionado por la edad.

En lo que respecta al jardín de infantes, los grupos de preescolar están integrados por niños de diferentes edades. Esta pedagogía sostiene que en los años de preescolar se tiene la posibilidad de ofrecer condiciones para fortalecer al niño, ya que de ello depende su posterior desarrollo. Se necesita que el entorno sea auténticamente natural, armonioso y creativos. La teoría propuesta por Steiner (1966) asegura que la infancia equivale al período de juego y debe ser tomado como tal. Mediante el juego es que el niño manifiesta su estado evolutivo, su relación con el entorno y forma la facultad de relacionarse con el mundo, actuando, sintiendo y pensando. Durante el primer septenio se destaca *lo bueno*. Steiner (1966) plantea que el niño en la primera fase de la vida asimila todo por imitación, no sólo de los movimientos sino también de los contenidos morales de los comportamientos que quedan descansando en la subconsciencia. Este septenio pertenece al período evolutivo del cuerpo físico y el niño utiliza su voluntad a través del sistema motor para comunicarse con el mundo.

La maestra es la encargada de guiar a los niños en diferentes actividades relacionadas a los sentidos y el desarrollo de la corporalidad de modo tal que le permita al niño orientar sus percepciones para desarrollar la fantasía. Mediante el juego los niños realizan una serie de cambios internos, ya esta actividad permite reducir la ansiedad, regular el estado de ánimo, favorecer los estados de atención aprendizaje y memoria y sentir una sensación de bienestar y felicidad. Asimismo, esta combinación hace que los alumnos estén predispuestos para la creatividad, aprendizaje y la memoria y lo ligan a un estado positivo y feliz. A través del juego, también los niños adquieren distintas herramientas de comunicación y lenguaje. Estas herramientas son las que a lo largo del tiempo le darán al niño mayor facilidad a la hora de leer y escribir.

En una segunda fase, en la escuela primaria esta pedagogía plantea una lección atractiva que cautive el alma, esto es tan importante para la educación de la voluntad como para la formación intelectual. El segundo septenio tiene como ideal básico la belleza y su principal característica es lo artístico imaginativo. Esta etapa comienza cuando el niño empieza con la pérdida de la dentadura.

La virtud básica de esta etapa es la predisposición al amor, el niño es un poeta y los maestros tienen la tarea de ayudarlo a que pueda expresarse. Se debe cultivar el respeto y la veneración hacia quien le enseña. También se recomienda fomentar actividades físicas, artísticas y prácticas. Esta etapa principalmente se basa en la antigua Grecia donde la relación entre el alumno y el maestro se teje en el transcurso del tiempo. Para lograr esto, lo que se propone es cantar, ejecutar piezas musicales, hacer teatro, trabajos

manuales, jardinería, dado que estas actividades permiten construir puentes hacia el conocimiento mediante experiencias llenas de vida. (Comunicación personal, 13 de junio de 2015)

Por último, el tercer septenio es donde el ser humano ya no es creativo en cuanto a sus propios órganos pero sí creando su propia individualidad. A esta altura, el organismo humano se encuentra estructurado y formado para enfrentar al mundo. En este septenio, los jóvenes se encuentran en búsqueda de lo verdadero por lo que hay que ejercitar el pensamiento autónomo y la comprensión de los hechos complejos del mundo. En el último año, los jóvenes presentan una obra de teatro y exponen sus investigaciones anuales como fin académico.

Las escuelas que utilizan esta pedagogía presentan una serie de características que las diferencian de aquellas escuelas de pedagogía tradicional. Para comenzar, los jardines de pedagogía Waldorf están integrados por niños de tres a seis años en modalidad de salas integradas. La escuela primaria comienza a los siete años y el maestro de grado acompaña a los niños durante todo el período, es decir desde que comienza primer grado hasta que inicia el secundario, ya que su objetivo es que el maestro pueda percibir lo que necesita pedagógicamente en cada momento.

A lo largo del período lectivo, el alumno confecciona su propio cuaderno de aprendizaje mediante su acercamiento al pensamiento abstracto con textos y otras fuentes de información de manera progresiva. (Steiner, 1966) Los alumnos tienen que personalizar sus cuadernos, tanto el exterior como el interior, de la manera en que a ellos les plazca.

Al contrario de las otras escuelas, las de pedagogía Waldorf cuentan con un consejo de maestros que discuten los asuntos pedagógicos y los pone en marcha.

La tarea de los maestros es evaluar el proceso de aprendizaje a través de su contacto cotidiano con los alumnos. Deben estar capacitados para poder manejar artísticamente a sus alumnos, siendo inspirados por ellos. Es por este motivo que el docente debe lograr una estrecha y recurrente comunicación con los padres, porque de esta manera, puede mantenerlos informados y propicia un vínculo de retroalimentación. Dado que los maestros ya pasaron por la niñez, tienen desarrollado cierto sentido de protección que le hará comprender lo que vive el niño.

La evaluación final que realiza el maestro se da en forma de un registro narrativo que comenta el desempeño del alumno a lo largo del ciclo lectivo. De esta forma, se evita que haya competitividad entre los niños.

Por otra parte, se incorpora el arte como un medio de aprendizaje en las materias curriculares, ya que el canto, la música, el movimiento y las manualidades pueden ser utilizados como recursos en matemática, lengua o ciencias para la elaboración de conocimientos específicos. Esta cualidad de la escuela se basa en la hipótesis de John Dewey quien considera que en la educación se debe hacer mayor hincapié en los procesos que en el contenido, es decir, darle una mayor importancia a la actividad, la participación y la experiencia. (Dewey, 1968)

Las aulas de estas escuelas deben tener elementos que estén confeccionados o vinculados con productos naturales. Dado que se considera indispensable que los niños se familiaricen con los productos de la

naturaleza, es necesario evitar los aparatos tecnológicos o materiales de plástico, ya sean objetos o juguetes. Los alumnos también participan en talleres de distintos oficios como carpintería, cocina, tejido y jardinería.

La pedagogía considera de vital importancia proteger los sentidos de los niños, es decir, se toma en cuenta qué es lo que ven, qué escuchan y qué sienten, así como qué comen, ya que se procura que estos sean acordes a las necesidades que los niños tienen. Continuando con la alimentación, también es indispensable que haya un horario regular sano para comer e ir a dormir para colaborar con los ritmos metabólicos del organismo. Esta pedagogía fomenta el respeto por estos ritmos y cursos naturales de los acontecimientos.

En lo que respecta a los idiomas, desde el comienzo de la primaria se proporciona a los alumnos la enseñanza de alemán e inglés. Se considera que de esta manera los niños vivencian el llamado genio de la lengua, siendo ésta una expresión que se refiere a la aptitud para decir del modo más breve y armonioso lo que las demás lenguas no pueden expresar. Para lograr comprender esta cualidad de la pedagogía se debe tener en cuenta el origen de la Antroposofía. (Crottogini, 2004)

La pedagogía propuesta está en total desacuerdo con el uso de la televisión, la computadora para los niños, el abuso de golosinas y el consumismo en el que está inmersa la sociedad en la actualidad. Se considera que todas estas cuestiones alejan al niño de su tarea principal, el desarrollo de su cuerpo, de sus sentidos de percepción, de su mente y de su creatividad.

Con respecto a los medios masivos de comunicación, la pedagogía plantea que modelan la cultura del hombre corriente e incorpora una visión científica

y técnica del mundo en que vivimos. Por lo tanto, los medios producen una pérdida gradual de la poesía de la imagen y no permiten que los niños puedan formar sus propios pensamientos.

Los padres también tienen una esencial importancia en la participación en la vida institucional, dado que son ellos quienes proveen los medios necesarios para que la escuela pueda funcionar. Las comisiones previamente mencionadas, no sólo están integradas por los maestros, sino que también forman parte los padres, divididos en comisiones con distintas tareas a cumplir. Estas comisiones comprenden tareas de administración, de comunicación, de mantenimiento, de eventos, entre otras. Cada una de ellas está conformada por un grupo de padres y maestros que son los encargados de que las tareas mencionadas se lleven a cabo.

La diferencia entre esta pedagogía y aquellas previamente descritas es la importancia que se da a los niños como individuos y a los valores a transmitir. La pedagogía Waldorf, no sólo es una metodología de trabajo, sino que también es un estilo de vida, en el cual se prioriza el respeto y la confianza ante todo. Este estilo de vida basado en la antroposofía está acompañado por una buena alimentación y vida saludable.

Gracias a la alimentación es posible que organicemos nuestro cuerpo para que sea un instrumento cada vez más apto para los impulsos de nuestra vida espiritual. Hemos de comer de cierto modo para que no se haga realidad la frase de que nos convertimos en lo que comemos. (Steiner, 1909)

Steiner propone alimentarse de la manera más correcta posible. Considera que la carencia de grasa en los vegetales permite que el ser humano desarrolle una actividad interior mayor, una amplia visión del mundo y movilice lo que él llama el yo y el cuerpo astral. Por el contrario, el fundador

de esta ciencia asegura que la grasa animal se adueña de los procesos corporales y llevan al ser humano a desarrollar cualidades como la agresividad.

Para poder llevar esta vida saludable previamente mencionada, también es necesario hacer uso de la medicina antroposófica, siendo ésta una medicina complementaria que utiliza medicamentos derivados de los reinos mineral, vegetal y animal, eutimia curativa, terapia artística, terapia biográfica, psicoterapia antroposófica, musicoterapia y formación del alma. Alcanzando este estilo de vida, según Steiner habrá una mayor probabilidad de tener una conciencia clara y en plena vigilia.

Esta vida saludable planteada por Steiner también se ve reflejada en las actividades que se realizan en la escuela. Los niños a lo largo del año tienen como tarea realizar una huerta y cuidar de ella. De esta manera, interactúan con la naturaleza y aprenden a respetar a la tierra. Por otro lado, cada día de la semana tienen como merienda un alimento distinto basado en la alimentación propuesta por el fundador. Por último, durante la enseñanza de las labores como el tejido, los niños aprenden el recorrido que hace la lana desde que forma parte de la oveja hasta que conforma el tejido en sí. Estas actividades permiten que los niños conozcan a la naturaleza en sus distintas formas y aprendan a respetarla y quererla.

Capítulo 2. Comunidad Waldorf del Sur

En el siguiente capítulo se realiza un recorrido por la historia de la escuela hasta llegar a conformarse como tal. Se desarrolla el progreso de la institución, sus principales actores y los motores de la organización que permiten su constante mejora. También se lleva a cabo un análisis acerca de la metodología de trabajo que acompaña el proceso educativo en el día a día. Para la realización de este capítulo se realizó una entrevista a Isadora Gándara, *tante* (maestra del jardín), madre de tres alumnos de la escuela e integrante de la Comunidad Waldorf del Sur. En este

capítulo se justifica el por qué la educación puede ser tomada como un servicio y se analiza cada uno de los públicos con los cuales interactúa la escuela.

Al finalizar el capítulo, se analiza el concepto de comunidad, en qué se basa, qué componentes hacen falta y qué aportes y beneficios le otorga a la escuela.

2.1. Orígenes

La Comunidad Educativa Waldorf del Sur surge a mediados de 2011 en Lomas de Zamora mediante la participación de numerosos padres que se interiorizaron en la pedagogía que propone la institución. Al principio, estos padres brindaban cuentos, charlas y debates en la región.

En abril de 2012 comenzaron a realizar talleres en el Club Progreso de la localidad de Temperley. Unas quince familias asistieron a la charla informativa y una semana después los niños comenzaron a compartir juegos y canciones. A partir de este evento, 17 niños concurrían todos los sábados a los talleres. También se realizaban fiestas donde los niños, acompañados de sus familias y otros amigos invitados, iban a escuchar cuentos, jugar y cantar. Con el correr el tiempo estos talleres comenzaron a realizarse de lunes a viernes.

Luego, tres familias llevaban a sus hijos a los talleres de madera plantearon la inquietud de formar una escuela con características de esta pedagogía, por lo que se decidió ponerse en movimiento y armar una kermesse en Banfield, localidad de Lomas de Zamora, para empezar a difundirlo. En diciembre de 2012 realizaron una feria de Navidad. Tanto en la kermesse como en la feria, la convocatoria fue lo suficientemente grande como para poder hacerse de varios contactos.

Para estas fechas, la mayoría de las familias que asistían a los talleres de los sábados enviaban a sus hijos a jardines de infantes tradicionales, pero al comenzar a conocer y adentrarse en los beneficios de la pedagogía Waldorf, su interés despertó. (Comunicación personal, 13 de junio de 2015)

Dependiendo de cada caso, estos niños o los padres mismos se sentían víctimas en escuelas de pedagogía tradicional debido a que no lograban integrarse, sintiéndose sobreadaptados donde deberían estar confortables. Esta sobreadaptación hace que los sujetos entren en un círculo vicioso entre la represión de sentimientos y la explosión de ellos. El sujeto sobreadaptado desconoce sus propias necesidades, sentimientos, historia y relaciones por lo que adopta una conducta en la cual niega o reprime sus conflictos y se somete a una relación de sumisión. (Medina, 2001, p.159)

Algunos padres afirmaban que era un tema personal el que la escuela tradicional tenía con sus hijos debido a los comportamientos que tienen durante las clases o recreos. Pero al asumir parte de la responsabilidad, estos padres encuentran el poder elegir. Por lo tanto, asumen que tal vez la cultura de las escuelas previas no era la adecuada para los niños. Esta actitud es la que los hace sujetos conscientes.

La familia del alumno es clave y tiene un rol fundamental y altamente participativo. La Comunidad de pedagogía Waldorf se crea a partir de la necesidad de padres de niños en edad escolar con el fin de lograr cambios. Y por sobre todas las cosas, el hecho de que hayan sido los padres quienes fundaron esta escuela, es un valor agregado. Su objetivo era lograr el consenso social entre padres de la comunidad para poder fundar el primer colegio Waldorf en la región, y así fue.

El 5 de marzo de 2013 gracias al esfuerzo de estos padres y maestros, con trayectoria en la pedagogía y el deseo de trabajar para quienes quieran una educación libre en lo espiritual, igualitaria en lo social y fraternal en lo económico, las clases comenzaron. Poco tiempo después lograron disponer de un edificio propio que cuenta con un espacio dedicado a las clases y un patio para los juegos o talleres de huerta.

Los resultados de esta escuela superaron ampliamente las expectativas de todos sus miembros, sobre todo porque los niños despertaron un interés en el juego que va más allá de los medios impuestos. Un año más tarde, se inició la primaria en la misma sede. (Comunicación personal, 13 de junio de 2015)

2.2. Escuela

En la región, la Comunidad Waldorf del Sur es la única escuela de pedagogía Waldorf. En tanto, el objetivo de la institución es de evitar la intelectualización precoz de los niños y ayudarlos a aprender mediante actividades cotidianas. La iniciativa de la Comunidad tuvo una acogida favorable de varias familias de la zona en búsqueda de un sistema de educación distinto al tradicional con prioridad en las necesidades individuales de los niños. Las actividades que se plantean bajo el método Waldorf son los juegos, el aprendizaje al aire libre, la solidaridad entre compañeros y las canciones. También realizan grupos de estudio sobre la pedagogía, talleres para niños y adultos, encuentros pedagógicos para docentes, una kermesse en otoño y otra en primavera, una feria de navidad, talleres de construcción de juguetes de madera, de tejido y charlas dictadas por profesionales, ya sean médicos, pediatras, odontólogos y nutricionistas con formación antroposófica. De esta manera, según explican desde la institución, los alumnos aprenden mejor y son más creativos. (Comunicación personal, 13 de junio de 2015)

La Comunidad Waldorf del Sur se caracteriza por priorizar la satisfacción de los alumnos. Esta satisfacción que siente el niño forma parte de la necesidad de no frustrarse ante determinados hechos como situaciones de aprendizaje o de competencia. Para ello debe aprender a superar obstáculos y así generar sus propios logros: otro motivo por el cual el niño siente satisfacción.

Generalmente las escuelas de pedagogía convencional tienen una cultura con muchas características donde se definen los objetivos unilateralmente, se apela a motivaciones externas y se suprimen los sentimientos. Estas características logran falta de entusiasmo en los niños.

Por el contrario, en esta escuela se comparte una manera de ver en el mundo, con el fin de que esta cultura perdure en el tiempo. Esta cultura condice con las cinco estrategias propuestas por Kofman (2008) donde los objetivos y estrategias son definidos de manera consensuada, se apoya y respeta a aquellos que tienen un punto de vista distinto, se comparten opiniones a través de la buena comunicación, se alienta a los integrantes a asumir responsabilidades y se acepta a los seres humanos como seres emocionales y no como engranajes de una máquina.

Por lo tanto, la división de grados, las calificaciones y los trabajos teóricos son prácticas que esta institución deja de lado para fomentar el aprendizaje a los más chicos. También se intenta capacitar a los padres para que acompañen, junto con los maestros, a los menores en su aprendizaje.

Paul Capriotti, doctor en ciencias de la comunicación, define a la Cultura Corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se refleja en sus comportamientos” (2009, p.24). Por

consiguiente, se puede decir que la Cultura Corporativa es un atravesamiento que afecta a toda la organización, por lo que es de vital importancia que sea clara y mantenga coherencia. De este modo, la cultura de aprendizaje mutuo que llevan a cabo en la escuela no permite que existan divergencias corporativas. Estas divergencias remiten a conductas que difieren entre lo que se dice y lo que se hace, donde se trabaja en un grupo como si hubiera un modelo de trabajo propicio a formar grupos y en verdad existe un modelo unilateral de control. Por lo tanto, toda esta cultura de aprendizaje donde plantean que el individuo es un ser emocional y las emociones tienen que ser respetadas debe ser reflejada en el trabajo que realizan los maestros con los niños en el día a día. (Kofman, 2008)

La principal meta que tiene la escuela es construir una red de relaciones de mutua colaboración. Esta comunidad permite que los integrantes se sientan apoyados, incluidos, respetados, reconocidos e incentivados. La Comunidad busca fomentar la imaginación de los niños y buscar que se vivencie a través del juego sus conocimientos, que todo lo que hagan tiene sus consecuencias y se crean a través de un proceso.

Según Kofman (2008) asegura que para lograr mantener esta cultura es hay que llevar a cabo una humildad ontológica, una responsabilidad incondicional y una integridad esencial. El autor hace hincapié en que los empleados de la escuela logren ser empleados conscientes, para ello deben tener una maestría emocional para cumplir con las siguientes cualidades en un aquí y ahora.

La personalidad del cuerpo docente debe tener tres atributos, una responsabilidad incondicional, compromiso con la enseñanza y cuidado de

los niños, una humildad ontológica referida al ser y estar. Kofman (2008) propone el término humildad ontológica como un atributo en el cual se entiende que la opinión no es más que una sola mirada y tiene la capacidad de poder diferenciarla de la verdad absoluta. También propone tomar las opiniones ajenas como perspectivas igualmente válidas. Por lo tanto, en esta escuela, al adoptar esta postura se debe tomar a los niños como seres iguales con opiniones ajenas, siendo éstas perspectivas igualmente válidas. De esta manera, el aprendizaje se toma desde un lugar recíproco. La escuela utiliza la frase “¿qué es lo que este niño necesita siempre de mí? Y ¿qué es lo que tengo yo para darle a este niño?” (Comunicación personal, 13 de junio de 2015) para dar a entender como el alumno se nutre del maestro y viceversa.

En cuanto a la integridad esencial el autor se refiere a expresar los valores que ofrece la cultura organizacional establecida. Esta cualidad parece ser natural pero conlleva cualidades profundamente arraigadas acerca de los individuos y del mundo. Por consiguiente, para que la humildad ontológica sea parte de la personalidad se necesita utilizar como principal recurso el humor. (Kofman, 2008)

Sus habilidades interpersonales deben basarse en una comunicación auténtica, es decir fluida, ser empáticos tanto con los alumnos como con los colegas y lograr una comunicación abierta y efectiva con el otro, siempre dando lugar a distintas opiniones, recibir los puntos de vista de otras personas con honestidad, respeto y humildad; poder de negociación constructiva desde lo positivo, para lograr la toma de decisiones que lleven a la mejora; y un poder de coordinación impecable. Dado que la escuela logra

reunir todas estas características y teniendo en cuenta que Steiner (1966) propone que haya una autoridad amada y no una autoridad tal cual se la conoce, consigue que los niños y padres respondan de igual manera.

Considerando que el hombre es esencialmente un ser en el mundo en relación dialéctica con él, el sujeto es un ser producido que desde el momento de su nacimiento está en constante crisis, ya que la vida psíquica es movimiento y es siempre potencialmente crítico. La vinculación entre el sujeto y la crisis es lo que funda dialécticamente su identidad.

Para lograr vivir conscientemente se debe construir y reconstruir la realidad en la que se vive. Se debe estar atento al mundo externo y el contexto con el cual interactuamos. El riesgo que corre el sujeto constantemente es naturalizar la crisis y así vivir en una familiaridad acrítica donde la cotidianeidad es la única realidad que conoce y todo lo justifica y explica. Si esto llegara a pasar, el sujeto no podría posicionarse como protagonista de ese acontecer histórico. Por el contrario, el sujeto puede tomar conciencia de ella, criticarla y de esta manera intentar resolverla. (Quiroga, 1988) En otras palabras, la autora recomienda cuestionar todo aquello que sucede en la cotidianeidad de modo tal que los sujetos sean capaces de decidir por sí mismos y no dejarse llevar por las decisiones y acciones ajenas.

Dado que el sujeto es un ser complejo, la conciencia del ser humano cuenta con distintas características. La conciencia en sí mismo refiere a tener diálogos internos en los cuales se pueda dar testimonio del mundo interior. Para que haya conciencia de los otros se debe tener en cuenta que las otras personas también son conscientes y que por medio de razonamientos deciden sus acciones. La capacidad de abstracción, por otro lado, envuelve

un pensamiento constructivista basado en nuestras experiencias donde el sujeto es capaz de trascenderlas a través de su propia habilidad intelectual para comprender juzgar y razonar. De esta manera, uno tiene una mayor cantidad de herramientas para enfrentarse a la realidad, y adaptarse activamente a ella. Esta es una de las características que propone esta escuela, acompañar a los niños a que construyan herramientas que les permitan analizar y superar cualquier tipo de obstáculos que se le presenten en la vida cotidiana.

2.2.1. Servucción

No se puede hablar de la educación sin tomar en cuenta lo que es: un servicio. Considerando que lo que ofrece esta escuela así como cualquier otra es un servicio educativo, no se puede dejar de lado la servucción para definir los diferentes momentos por los cuales atraviesa la prestación de este servicio.

Para empezar, existen distintas características que diferencian a un servicio de un producto. El servicio es intangible, puede ser una acción, un beneficio o una satisfacción pero nunca algo material. La escuela ofrece educación, respeto, confianza, amor y conocimientos. Tiene una cualidad de inseparabilidad, se vende, se produce y consume generalmente de manera simultánea. Es heterogéneo y caduca.

Existen distintas características que tienen que ser tomadas en cuenta por aquellos que prestan un servicio. Los consumidores confían más en el boca a boca que en la publicidad de la empresa, le dan mayor importancia a cuestiones relacionadas a la imagen e instalaciones físicas para juzgar la

calidad del servicio y una vez que se satisface a los consumidores, éstos son sumamente leales. Dichas estas características, queda claro que el servicio requiere de la credibilidad de los consumidores actuales.

Al sistema de servucción, según Kotler (2003) lo conforman tres elementos. El primer elemento es el soporte físico, en este caso la infraestructura de la escuela, tanto el espacio donde se dan clases que está adaptado a la metodología que plantea la pedagogía como el patio de juegos, conjuntamente con los elementos con los que trabajan los docentes y los alumnos, ya sea las sillas, mesas y pizarras dentro de las aulas; los útiles así como los cuadernos y ceras con las que trabajan; y el puente y la casita de madera que hay en el patio de juegos.

El segundo elemento que conforma a este sistema es el personal de contacto, el cuerpo docente. Los docentes están capacitados para llevar a cabo esta profesión y a su vez han tomado cursos acerca de esta pedagogía específica y la ciencia antropológica. A pesar de que algunos carecen de experiencia como docentes, el entusiasmo y las ganas de aprender los ayudará a poder adquirirla (Comunicación personal, 13 de junio de 2015)

El tercer elemento que propone Kotler (2003) son los clientes, en este caso específico lo componen los padres, ya que son quienes adquieren este servicio. No obstante, los alumnos también forman parte de este elemento por ser quienes utilizan y obtienen los beneficios de este servicio. Para entrar en detalle acerca de este último elemento hay que describir la categorización del servicio.

En cuanto al servicio elemental, existe un servicio de base y uno periférico. El servicio de base es aquél que satisface la necesidad principal del cliente y es

la razón principal de su adquisición. El servicio de base de la escuela es la educación, los clientes buscan que sus hijos adquieran conocimientos acerca de las distintas áreas académicas. El servicio periférico, en cambio, es aquél que acompaña al servicio de base y puede ser obligatorio o suplementario. La escuela ofrece servicios periféricos tangibles e intangibles. En lo que respecta al servicio periférico tangible los maestros le enseñan a los niños labores como tejido, bordado, crear y cuidar de una huerta, a pintar con acuarelas y ceras y a tocar instrumentos de música entre otras actividades. Y en cuanto al servicio periférico intangible está la comunidad en sí, un espacio que permite que los padres formen parte del entorno educativo de su hijo. También existe un servicio global, aquél que surge del análisis que realiza el cliente del conjunto de servicios ofrecidos.

El servicio se clasifica según distintas variables. La escuela según la naturaleza del servicio, los beneficiarios son las personas, los padres obtienen el beneficio de que sus hijos tengan una buena educación y el o los alumnos obtienen nuevos conocimientos y la confianza para que pueda explorar y vivenciar.

El tipo de relación que existe entre la Comunidad Waldorf, los alumnos y padres es informal porque no siente la necesidad de la formalidad sino del respeto. No obstante, en escuelas de pedagogía tradicional esta relación es formal. La personalización del servicio, por su parte, es tanto individual como colectiva. A pesar de que el servicio se adquiera de manera individual, el mismo es otorgado tanto al niño como individuo, como parte de un grupo. En cuanto a la naturaleza de la oferta y la demanda, por una cuestión de que es un servicio a largo plazo y la inestabilidad de la economía actual, el tipo de

cambio es flexible. Por último, el método de prestación de este servicio es presencial, los alumnos deben concurrir a clase.

Para concluir este análisis, la escuela ofrece, a través de la Comunidad, la prestación de un servicio educacional a padres de niños de edad escolar. Este servicio está basado en el amor, confianza y respeto.

2.2.2. Mapa de públicos

Scheinsohn (2009, p.123) plantea que en toda organización es necesario segmentar los públicos y analizarlos para lograr una comunicación efectiva. Para ello, se debe identificar cada una de sus características diferenciales y particulares. Una vez segmentados, será más fácil poder construir un mensaje adecuado para cada uno de ellos y aplicar acciones concretas basadas en las necesidades y propósitos organizacionales.

El mapa de públicos es un documento que permite visualizar los públicos segmentados para así elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave estableciendo una escala de prioridades. En el caso de la escuela, el mapa de públicos está organizado principalmente por el público interno, conformado por los empleados de la escuela: los docentes y empleados de limpieza. Los docentes son fundamentales para la escuela, sin ellos su funcionamiento sería imposible. Tienen un conocimiento global y profundo acerca de todo lo que hace la escuela, tanto por ser su lugar de trabajo como por el interés que tienen en ella. Esperan de la escuela seguridad, beneficios económicos y emocionales, y que haya un clima laboral agradable. La escuela tiene la obligación de comunicarles el programa escolar, la metodología de trabajo y los valores de la escuela. Por otra parte,

los empleados de limpieza tienen un conocimiento parcial acerca de la escuela, únicamente acerca de la estructura de la misma y los productos que se les proporcionan. Al igual que los docentes esperan que haya seguridad, beneficios económicos y un buen clima laboral. A estos empleados la escuela debe comunicarles las tareas a realizar. (Scheinsohn, 2009)

En cuanto al público externo, el mismo está compuesto por clientes, vecinos, Ministerio de Educación y sindicatos. Los clientes son aquellos que ya forman parte de la escuela: el alumnado y los padres, quienes apostaron a la escuela desde un principio y ésta debe encargarse de cuidar aquellos clientes. Los alumnos son de importancia fundamental, tienen un conocimiento profundo acerca de la escuela por su contacto diario en ella sus expectativas son en base a la diversión y el mensaje a comunicar son las actividades y tareas a realizar. Con respecto a los padres, la importancia también es fundamental por ser los inversores de la escuela. Este público espera que haya una buena calidad de enseñanza, por lo que el mensaje a comunicar tiene que contener el programa escolar, la metodología de trabajo, la imagen corporativa y la personalidad de la empresa. Los vecinos tienen poco conocimiento acerca de la escuela y sus expectativas se basan en el compromiso vecinal, es decir que la escuela no modifique su cotidianeidad. Pero hay que tener en cuenta que son clientes potenciales. Dada esta característica, el mensaje clave para este público es comunicar las actividades de la escuela. El Ministerio de Educación tiene una importancia fundamental en la escuela dado que determina el contenido educativo que se le tiene que enseñar a los alumnos. Para ello han creado los Diseños Curriculares. Este organismo tiene como expectativas que la escuela genere fuentes de trabajo y cumpla con los

compromisos tributarios. La escuela debe mantener informada a esta entidad sobre los proyectos trabajados o por trabajar, la matrícula, la infraestructura, etc.

2.3. Comunidad como valor agregado

Una comunidad permite que los niños interrelacionen entre sí compartiendo conocimiento y experiencias. Este hecho se debe a que la comunidad es una cualidad en común que se extiende a varios y por consiguiente, genera la integración del niño.

“Una empresa consciente promueve la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión en una organización.” (Kofman, 2008, p.35)

Teniendo como integrantes de la comunidad, sujetos conscientes, es decir seres netamente activos con la voluntad de enfrentar los hechos, hay una mayor probabilidad de lograr una motivación constante entre los mismos integrantes. De esta manera se logra un agradable clima laboral que permite que tanto los docentes como los alumnos se sientan reconocidos, apoyados y estimulados.

A su vez, los integrantes de la comunidad deben ser protagonistas. Por lo tanto, para que esta escuela prospere es necesario que entre ellos logren encontrar explicaciones y no buscar culpas de errores que puedan surgir con respecto a la administración del colegio. De suceder esto hay una mayor posibilidad de obtener el control de la situación y así en conjunto buscar soluciones. Siendo protagonistas y no víctimas, los individuos adoptan una postura que fomenta al aprendizaje y desarrollo en la organización.

Asimismo, toma las dificultades como desafíos y es capaz de crear una gestión de riesgo donde se está alerta a factores tanto externos como internos que puedan afectar a la organización. Estos problemas pueden estar relacionados con algún legajo, documentación o mismo con algún alumno en particular.

También debe haber un líder consciente, ya que se necesita de alguien capaz de conseguir la plena cooperación de quienes acuden a él. Este líder debe ser capaz de ganarse la confianza y respeto de todos los integrantes de la comunidad. Debe poder promover la mejora constante de la escuela, y motivar a los alumnos para que aprendan. En el caso de la escuela quien lleva a cabo el rol de líder consciente es el maestro, dado que es quien motiva a los alumnos a perseguir la concreción de los objetivos planteados con eficacia y pleno compromiso.

Para lograr una empresa consciente es necesario tener en cuenta las tres dimensiones de la empresa: la impersonal haciendo referencia al ello, es decir la tarea, la organización en sí; la segunda dimensión es la interpersonal en cuanto a las relaciones y la comunidad; y por último, la dimensión personal, el individuo, el sujeto. (Kofman, 2008, p. 45)

En el nivel del ser se encuentra la plataforma, estructura de la empresa. Allí se pueden ver tres aspectos: el modelo mental, la cultura y la capital.

El modelo mental hace referencia al yo, allí se toman en cuenta los valores, estructuras psicológicas, prácticas personales y creencias que tienen los individuos que conforman la escuela, los integrantes de la comunidad. Dados las cualidades de la escuela, la comunidad tiene que tomar en cuenta el yo de cada uno de sus integrantes.

La cultura tiene características del modelo de aprendizaje mutuo; sus valores, prácticas compartidas y creencias se basan en la confianza, solidaridad y respeto.

El capital hace referencia a las bases material, tecnológica, económica y administrativa. La escuela cuenta con un espacio especialmente adaptado para las tareas a realizar. No obstante, la economía de la escuela depende de las cuotas que deben pagar los padres de los alumnos y sus colaboraciones, el capital se utiliza para pagar los gastos necesarios, y lo sobrante se invierte nuevamente en la escuela, ya sea para mejorar la estructura o comprar nuevos materiales de trabajo para los niños. Estos materiales de trabajo son cuadernos ecológicos, ceras para pintar o juegos de madera, entre otros. Todos estos aspectos están atravesados por los valores a transmitir, se toman en cuenta todas las características de la pedagogía al adquirir materiales o infraestructura. En lo administrativo son los integrantes de la comunidad quienes se encargan de ello.

El nivel del hacer se refiere al proceso, es decir la conducta. Con respecto al yo, se toman en cuenta los aspectos conductuales, su manera de pensar y sentir. En cuanto a los alumnos, el maestro debe seguir el proceso de cada uno de ellos como individuo, acompañar su progreso siempre teniendo en cuenta el temperamento y el alma de cada uno.

En lo que respecta a nosotros, el hacer se refiere a la forma de comunicar, negociar y coordinar la escuela. La escuela hace gran énfasis en la comunicación entre los integrantes de la misma, se toma en cuenta la manera en que se comunican entre los integrantes de la comisión, los docentes y los alumnos. En la escuela se considera a la interacción entre los

integrantes como algo maravilloso (Comunicación personal, 13 de junio de 2015), es por ello que se fomenta al trabajo en equipo, ya sea entre alumnos en el aula, padres en las comisiones, docentes entre sí, y todos ellos en conjunto.

El hacer con respecto al ello hace referencia a la venta, entrega y planificación. La manera en que se promociona a la escuela es escasa, a pesar de que se realizan actividades como participaciones en ferias y talleres para dar a conocer a la misma, la manera en que se comunican resulta insuficiente. (Kofman, 2008, p.48)

Por último, en el nivel del tener, se hace referencia al producto, al resultado. En el yo, se toma en cuenta la realización, el bienestar y la felicidad de los individuos. Según Isadora (Comunicación personal, 13 de junio de 2015) el progreso de los alumnos es positivo y se nota en como llevan a cabo las actividades en el día a día y los cambios en su vida personal.

En lo interpersonal, por otro lado, se hace referencia a la habilidad que existe en la escuela para la solidaridad, transmisión de vínculos y sentido de pertenencia que existe en ella. Esta escuela hace especial hincapié en lograr estos objetivos. Su visión se basa en ello. En lo impersonal, el producto debe ser el logro de la misión, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. A pesar de que la rentabilidad es escasa, por las inversiones mencionadas, el crecimiento de la escuela a lo largo de su transcurso es notable.

Esta entidad educativa, al reunir todas las características mencionadas logra una diferenciación con respecto a la competencia. Esto se debe a que los integrantes de la comunidad adoptan una postura consciente, la cual les permite enfrentar los diversos cambios que se le puedan presentar.

Capítulo 3. Publicidad y educación

En el desarrollo del siguiente capítulo se describe qué es la publicidad, cuáles son sus funciones, cómo debe adaptarse al contexto y de qué manera pueden influir en las instituciones educativas. Luego, se realiza un análisis de tres casos de instituciones educativas que llevan a cabo campañas publicitarias. Para finalizar, se describen las distintas tareas que tiene un publicista en una organización de dichas características relacionándolas con lo previamente analizado en los casos.

3.1. Qué es la publicidad y cómo influye en la educación

Para comenzar, la publicidad es una forma de comunicación que tiene como fin informar, persuadir o recordar a una marca, servicio o producto. Sara Acedo, define a la publicidad como “una modalidad comunicativa que viste de significados los productos” (2008, p.33). Con esto la autora indica que la publicidad es la encargada de darle un valor agregado a la oferta esperando que la sociedad considere seductor a ese producto o servicio.

Para lograr entender esto, hay que tener en cuenta que en la actualidad las formas de consumo han ido variando debido a que generalmente la satisfacción de las necesidades básicas ha quedado asegurada y por lo tanto es necesario que se potencien los segundos lenguajes de la mercancía.

Los objetos de consumo son reclamados y adquiridos para ser utilizados en un ámbito que posee cierta racionalidad dado que estos objetos tienen un valor simbólico rodeado por deseos, mitos y segundos significados que quedan en el mundo latente, pero afecta las conductas que se generan en el mundo manifiesto. (Torneró, 1992)

Este cambio de situación fue lo que hizo que la necesidad haya sido reemplazada por el deseo y la fantasía, siendo éstas falsas necesidades que

pueblan el imaginario social con fuerte pregnancia. Estas falsas necesidades hacen que el consumo se base en un ámbito de aspiraciones personales. Este mundo de consumo actual se aleja de lo funcional, racional para adentrarse en lo no funcional, irracional o emocional. Ghio (2009), por otro lado, no descarta la racionalización en la decisión de compra. Pero lo plantea como un punto de partida para sostener una relación más intensa construida a partir del afecto, la confianza y la emotividad.

Por lo tanto, la publicidad es una modalidad comunicativa encargada de vestir de significados los productos, dado que lo esencial es el deseo y el objeto consumible aparece para frenar la ansiedad y la angustia.

Cabe destacar que la publicidad se utiliza por diversos motivos, ya sea para obtener notoriedad de producto, marca o de la empresa; para desarrollar el posicionamiento de la marca; para informar acerca de un determinado producto o servicio, para desarrollar motivaciones de compra y para dar a conocer ventajas o beneficios de un producto. Según Tornero, los mensajes publicitarios deben ser capaces de interpretar la simbolicidad de lo que ofrecen intentando interpretar lo que la sociedad puede considerar apetecible y seductor. (1992, p.23)

Todas estas acciones mencionadas se realizan con el fin de beneficiar a la empresa u organización. Por lo tanto, las instituciones educativas, así como sucede con otro tipo de instituciones también podrían verse beneficiadas si utilizaran esta herramienta de comunicación.

Hay que tener en cuenta que las instituciones educativas, como se ha explicado previamente, pueden estar entre servicios intercambiables así como los seguros de auto o el servicio de telefonía móvil. Esto es posible

dado que, al igual que los servicios mencionados, la educación es un servicio pensado para satisfacer ciertas necesidades del público al que se le destina la oferta. El mercado actual exige adaptarse a los cambios y adoptar procedimientos y técnicas que ayuden a la organización.

La publicidad es literalmente un hacer público, una modalidad comunicativa ya consolidada en la colectividad que utiliza varios medios de comunicación para dar a conocer una empresa, sugiriendo una imagen favorable de la misma y de sus contextos estimulando la compra y consumo de su servicio o producto. (Torneró, 1992, p. 51)

Dicho esto, y considerando la existencia de una crisis del sistema educativo, para que una escuela nueva pueda ser considerada una opción para los padres es imprescindible, no sólo que haya una innovación educativa, sino también dar a conocer esa innovación.

Las instituciones tienen que realizar una planificación de marketing y comunicación dado que les permite llegar eficientemente a los segmentos que le interesan a la institución y lograr posicionarse en el mercado. Por lo tanto, toda organización debe contar con una estrategia que permita cumplir con los objetivos y las metas institucionales.

Para que esta planificación de marketing y comunicación sea adecuada, es preferible que las empresas u organizaciones tengan un departamento que se encargue de todo aquello que la marca comunica a sus consumidores, tanto actuales como potenciales y no que sea una sola persona. Las escuelas tienen que ver a este departamento como una inversión a futuro.

Las principales tareas de este departamento son segmentar e identificar los mercados meta, diseñar un *marketing mix* (mezcla de marketing) y proyectar, planificar y mantener la imagen de marca. (Lorenzatti, 2011)

Lo primordial de esta área es la definición de misión, visión, objetivos, política, cultura corporativa y por supuesto establecer los recursos con los que cuenta la organización. Todo esto se debe hacer sin perder de vista el contexto en el cual está sumergida la organización.

Para que este departamento trabaje de manera eficiente se propone que lo realice mediante el modelo *Bucket Business Education* planteado por el publicista internacional Herman Bustos (2009). El autor integra todas las herramientas de marketing y comunicación para transmitir una sola imagen de la institución educativa y sus productos y servicios académicos. Este modelo propone investigar el contexto, el problema, la demanda y el diagnóstico. Luego, analizar los entornos, tanto de mercado, competitivo como el público. Para finalmente “con el resultado del diagnóstico implementar las correspondientes acciones estratégicas, tácticas y el mix de comunicación y publicidad”. (Bustos, 2009, p. 15)

En cuanto a las acciones estratégicas de publicidad, el departamento mencionado debe desarrollar un plan de branding corporativo en el cual se construya la identidad y personalidad de la marca en base a conceptos, experiencias e ideas del usuario y luego un plan de comunicación que permita que los consumidores puedan relacionar a la marca con la experiencia misma.

Este plan estratégico aplicado a la educación, le permite a la escuela dar a conocer y promocionar su buen producto educacional con el fin de retener a sus alumnos actuales y captar aquellos padres de alumnos que están considerando distintas opciones.

3.2. Análisis de casos

Para poder profundizar acerca de la labor del publicista en las instituciones educativas, se lleva a cabo un análisis de distintos casos de organizaciones con estas características que buscan dar a conocer sus ofertas educativas.

El primer análisis de caso se basa en *Open English*, una empresa dedicada a la enseñanza *online* del idioma inglés en América Latina y el mercado hispano en Estados Unidos. Esta escuela ofrece clases personalizadas las 24 horas del día durante todo el año con profesores que tienen el inglés como lengua nativa.

Este proyecto lanzado en 2008 por el venezolano Andrés Moreno logra ingresar a competir en un mercado abarrotado de clases de idioma a través de internet debido a su distinguida característica, clases las 24 horas, sin dejar de lado su bajo costo. Pero nada de esto sería posible de no ser por sus cómicas campañas publicitarias. Estas campañas son las responsables de que la empresa se haya difundido por toda América Latina, Miami y hasta ciertos sectores de Europa.

La empresa cuenta con un grupo comercial de comunicaciones liderado por Juan Salaverria, un economista de la Universidad de Chicago. Este Director Ejecutivo es el encargado de analizar el mercado y distribuir la plataforma. (Open English, 2015)

Esta empresa tiene como competidores directos a otras organizaciones que también ofrezcan cursos de inglés online como por ejemplo la empresa *Ompersonal* y como competencia indirecta al *Centro Universitario de Idiomas* entre otras escuelas que enseñen el idioma inglés de manera presencial.

El isologotipo de la empresa está conformado por el nombre de la organización con una tipografía *San Serif* conjuntamente de un rectángulo que remite a la pantalla de la computadora. Este simple signo le permite a la marca, con pocos elementos dar a conocer su funcionalidad.

La campaña tiene como conceptos clave la calidad e inmediatez. Se basa principalmente en una serie de comerciales en los cuales un personaje compara a la empresa con sus diversos métodos de aprendizaje que acaban dejándolo en ridículo. Está dirigida a hombres y mujeres de entre 25 y 45 años de un nivel socioeconómico BC amplio, trabajadores que buscan aprender inglés con horarios flexibles debido a sus prioridades son sus trabajos y/o paternidad. El universo del target en cuanto a su uso es personal, dado que su consumo es de manera individual, no familiar ni social. El principal objetivo de esta campaña es dar a conocer el beneficio funcional de la empresa, siendo éste la flexibilidad horaria de los cursos.

En estos cortos comerciales la empresa consigue mostrar la buena pronunciación que logran tener los alumnos y el ahorro de tiempo que les da la empresa por no tener que viajar hasta una escuela tradicional.

La empresa cuenta con una página de internet que además de ser donde uno toma sus clases, también ofrece un amplio conocimiento corporativo, relata la historia de la empresa, a qué se dedica, su misión, visión y valores, quienes conforman el equipo de trabajo y los distintos premios educativos que la escuela ha obtenido. Por otro lado, los alumnos pueden subir sus propios testimonios donde cuentan sus experiencias con la marca y la empresa sube a la página distintas noticias periodísticas que mencionen a la marca. De esta manera, los consumidores potenciales pueden tener un primer acercamiento

a la marca que lo ayude en su decisión acerca de adquirir este servicio educativo o no.

A pesar de que el tono comunicacional que utiliza la empresa es informal, la institución ha logrado posicionarse en la mente de sus consumidores. Esto se ve reflejado en su reconocimiento en Latinoamérica y parte de Estados Unidos.

El segundo análisis se realiza en base a la Universidad de Palermo, una institución de educación de nivel de grado y posgrado. En el ámbito educativo, esta universidad marca tendencia al comenzar a difundirse de manera masiva. (Universidad de Palermo, 2015)

La universidad es reconocida principalmente por su facultad de diseño y comunicación. En sus campañas publicitarias tiene como principal objetivo llegar a la mente del consumidor y posicionarse en el mercado como la universidad más creativa.

Esta universidad tiene como competidores directos otras universidades privadas, la *Universidad Argentina de la Empresa*, la *Universidad de Belgrano*, *Universidad Austral*, *Universidad Abierta Interamericana*, *Universidad del Salvador* y *Universidad Católica Argentina*. Por otro lado, la Universidad de Palermo tiene como competencia indirecta la *Escuela Argentina de Moda*, *Espacio Buenos Aires*, *Instituto Marangoni*, *Escuela Superior de Creativos Publicitarios*, *Underground*, *AAP*, entre otras escuelas y cursos donde se den clases similares a las que otorga la universidad.

Para realizar este análisis hay que tener en cuenta que el target de esta universidad son jóvenes de entre 17 y 25 años de un nivel socioeconómico BC2 que buscan estudiar carreras prácticas enfocadas en la creatividad. En

cuanto al universo de este target por definición también es personal, pero también tiene un aspecto social, dado que a lo largo de la carrera se van conformando relaciones sociales que permiten que los alumnos organicen la elección de sus materias en conjunto.

La alta popularidad obtenida por esta universidad comienza a partir del año 2003 que comenzó a pautar en el canal de televisión *FOX*, luego del popular dibujo animado *Los Simpson*. De esta manera, logró ampliar el mercado alcanzando un diverso público en toda Latinoamérica. Distintos estudiantes extranjeros se mudaron a Buenos Aires con el fin de concurrir a este instituto. Para poder lograr esto fue necesario analizar el mercado extranjero y a estos potenciales consumidores.

Pero esta universidad no sólo pauta en este exitoso programa, sino también en la revista *Whatt* destinadas a universitarios, en Facebook, Youtube y en chupetes publicitarios por toda la ciudad de Buenos Aires.

Por otro lado, la Universidad realiza conferencias abiertas al público y visitas guiadas a la institución para que los consumidores potenciales tengan un primer contacto con el establecimiento.

La pregnancia y simplicidad de su logotipo, conjuntamente con su pegadizo slogan que ha ido variando a lo largo del tiempo ha logrado un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor. El mensaje es claro y conciso, la marca impone mientras que el slogan busca reflejar la originalidad, la creatividad y la innovación de sus carreras y tecnicaturas.

Por último, el tercer análisis toma como caso a los Centros de Formación Profesional, siendo éstos espacios educativos estatales que proponen incrementar las posibilidades de empleabilidad de las personas a través del

desarrollo de competencias laborales que respondan a las demandas del mundo laboral. Estos centros ofrecen cursos con Certificación Oficial en las áreas textil e indumentaria, administración, imagen y sonido, estética, hostería y turismo, energía y electricidad, construcción, mecánica, estética, gastronomía, entre otros. Estos cursos se dictan en distintos turnos y son de duración cuatrimestral o anual. (Gobierno de Buenos Aires, 2015)

La elección de este último caso se debe al bajo presupuesto con el que cuentan estos centros. Es por ello que los encargados de comunicar las actividades y cursos que dictan dependen de los mismos empleados de los centros. La comunicación que realizan es a través de autos con parlantes, subsidiados por los mismos profesores o contactos que llegaran a tener; la entrega de folletos y la creación de pasacalles realizados por los alumnos de pintor de obra y técnicas decorativas. El fin de estas acciones se basa únicamente dar a conocer estos cursos y otorgar la información necesaria para que los interesados puedan acercarse.

Estos centros se limitan a comunicar los cursos, en un tono formal, dado que están dirigidos a hombres y mujeres de entre 16 y 40 años de un nivel socioeconómico C amplio que buscan estudiar para tener una salida laboral que permita mejorar su situación económica. Al igual que los otros dos casos, el universo de este target es personal. Por lo tanto, la marca solo busca darle la posibilidad a estas personas de que puedan estudiar de manera gratuita, para ello, con darse a conocer les es suficiente.

Esto también se ve reflejado en que los centros no demuestran interés en tener una imagen visual para su marca, dado que en sus comunicaciones

aparece la marca escrita con tipografías variables. Dicha característica hace la que la marca sea difícil de identificar.

La competencia directa del centro en cuestión son otros centros gratuitos que ofrecen cursos similares a los que brinda. La competencia indirecta, por otro lado, son aquellas universidades públicas que den carreras o tecnicaturas relacionadas a los cursos del Centro de Formación Profesional.

Estos análisis permiten dar cuenta de las posibilidades que tienen las instituciones educativas de distintos niveles de comunicar sus actividades como cualquier otro servicio. También se puede concluir que la comunicación en la educación no hace que las instituciones pierdan prestigio, sin importar el tono comunicacional que se utilice.

Sin embargo, el presupuesto que la organización tiene destinado a la comunicación corporativa es una importante variable, pero esto depende principalmente del alcance que desea obtener la institución. En otras palabras, el presupuesto depende del segmento al que se desea alcanzar.

3.3. Labor del publicista en instituciones educativas

Una de las principales labores del publicista es dar a conocer un servicio o producto en un determinado mercado. Para ello, el publicista debe construir la identidad de la marca. Considerando identidad de marca como “la forma en que se hace visible el mercado materializándose en su discurso” (Wilensky, 2003, p.109), en otras palabras el autor indica que las marcas sólo son tangibles a través de su identidad.

Teniendo en cuenta que lo que hace a la identidad es la diferencia, el publicista debe poder encontrar y construir las creencias y valores centrales que impulsan a esta marca.

En los casos previamente analizados, se puede ver, como de acuerdo a los objetivos de las instituciones, los publicistas desarrollaron sus campañas. Tanto en el caso de Open English como el de la Univesidad de Palermo, lo que se buscaba era ampliar el mercado a jóvenes interesados en aquello que las organizaciones ofrecían. Por otro lado, el target de los Centros de Formación Profesional es más amplio, y el presupuesto es más acotado, por lo tanto, su objetivo es darse a conocer en el mercado.

Es muy importante que exista un publicista porque es el encargado de guiar en el proceso de creación de valor de una marca que necesita ser reconocida, generar interés en los consumidores potenciales y crear estrategias de comunicación.

Para ello, el publicista utiliza distintas herramientas de marketing, comunicación, de diseño y hasta de psicología social y del consumo para promover un servicio o producto, de manera tal que le genere interés a su consumidor potencial. Lo importante es que logre presentar al servicio o producto de manera única, generando un distintivo para la marca que resulte atractivo. Por ende, la estrategia creada debe basarse en objetivos claros y precisos. Para que los objetivos puedan tener estas características, se necesita realizar un adecuado planeamiento estratégico.

Capítulo 4. Planeamiento estratégico

Kotler (2009, p.78) sostiene que “se opera en un macroentorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y presentan amenazas” por ello es necesario tener conciencia de qué es lo que sucede, realizar un exhausto análisis para poder explotar todas las posibilidades que la organización tiene para poder mejorar y tratar de evitar todas aquellas amenazas.

Por consiguiente, en este capítulo se realiza el planeamiento estratégico de la campaña: se analiza la escuela Comunidad Waldorf del Sur a través de una descripción y explicación de aquello que lo define como organización. Luego,

se definen y analizan los distintos entornos que la afectan, también se realiza un diagnóstico en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la escuela. Por último se establecen los objetivos de marketing y la estrategia a implementar.

4.1. Análisis de la organización

La Comunidad Waldorf del Sur tiene como misión construirse como la mejor opción para educar a los niños de manera que logren potenciar sus habilidades y confiar en sí mismos. Tiene la visión de acercar la pedagogía Waldorf al público general, así como crecer como organización y contar con la confianza de todos aquellos que requieran de sus servicios.

Como escuela, Comunidad Waldorf del Sur tiene como principales valores el respeto y la confianza. Es indispensable en este rubro transmitir estos valores dado a que son los que los alumnos van a conservar durante toda su vida.

El principal target de la organización son hombres y mujeres de entre 30 y 45 años con hijos de entre 3 y 12 años. El principal motivo por el cual los padres adquieren este servicio es por el método de enseñanza ofrecido.

Daniel Scheinsohn (2009) plantea una teoría a la que llama teoría de los enfoques donde indica que es necesario lograr una coherencia en la comunicación a partir del pensar y el hacer. Para poder enfocarse en estas dos cuestiones, Scheinsohn realiza dos triángulos, uno ascendente y otro descendente.

Para llevar a cabo este análisis es necesario situarse en un aquí y ahora. Una vez situado, se puede comenzar pensando de manera sistémica, es decir,

tener una mirada lineal ante cierta situación para luego analizar de manera circular el pensamiento complejo y definir una problemática.

Luego, tomándolo desde un pensamiento constructivista, se debe analizar la realidad en cuanto a su contexto, medioambiente y cultura. Para ello, hay que lograr una proxemia con el objeto de estudio. En cuanto a la escuela, teniendo en cuenta la crisis que sufre la educación argentina y el hecho de que las calificaciones son sumamente arbitrarias. Esta escuela tiene una pedagogía que, por el contrario de lo ya mencionado, presta suma atención en los niños y su proceso de aprendizaje.

Por otro lado, el incremento de la tecnología a la que se expone el ser humano, en especial los niños, quienes nacieron en este mundo tecnológico, hace que las relaciones que éstos crean con sus padres sean menos fructíferas en términos de la educación. En este aspecto, la escuela tiene una forma de enseñanza más tradicional, incentiva a los niños a realizar actividades con el medioambiente y manualidades.

En cuanto a la cultura actual, los niños suelen tener un mayor poder por sobre los padres que en generaciones previas, ya que los mismos perdieron límites y es común que sean los niños quienes los determinan. La idea que propone la comunidad de esta escuela es crear un mayor vínculo entre los padres y los niños para que pueda haber un mayor respeto entre ellos.

El tercer pensamiento del que habla Scheinsohn, el pensamiento interdisciplinario, abarca los pensamientos analizados previamente, pero visto desde las distintas disciplinas: filosofía, marketing, psicología, publicidad y sociología. Para ello es necesario analizar la educación, la tecnología, la globalización y el vínculo madre/padre-hijo.

El segundo triángulo a tener en cuenta hace referencia al hacer y cómo son llevadas a cabo las acciones en determinada empresa:

Aquello que busca esta escuela en sus empleados, mayormente docentes, es que puedan lograr un vínculo con los más pequeños a través del aprendizaje. Deben buscar y aprender los gustos y el temperamento de cada uno de los estudiantes, de esta manera los docentes logran motivar a los niños a adquirir nuevos conocimientos y estudiar los diversos temas del curriculum y también las labores propuestas por la escuela.

Esta escuela trabaja de manera vertical por el simple hecho de tener un ministerio que determina que conocimientos básicos debe tener el alumno. Pero a pesar de este condicionante, dentro de la escuela se trabaja de manera horizontal, dado que cada docente tiene la posibilidad de llevar a cabo su clase con creatividad, de la manera que ellos consideren más conveniente para el aprendizaje de los niños.

En lo que respecta al aprendizaje, en la Comunidad Waldorf se trabaja con un aprendizaje tanto cognitivo como significativo. Para esta escuela lo importante es cómo el alumno piensa y conoce para llevar a cabo cierta respuesta y cómo abordar el mismo resultado desde distintas disciplinas. Para poder alcanzar los objetivos planteados se abordan temas desde distintos aspectos. Los alumnos tienen clases de matemática, ciencias sociales, naturales, prácticas del lenguaje, labores donde los enseñan a tejer y coser, plástica que trabajan con acuarelas y ceras de abeja, huerta y música.

La gestión con la que trabaja la escuela es una de las debilidades de la misma, ya que no tiene como proveerse en caso de que ocurra algún

problema. El hecho de ser una escuela nueva es lo que le da falta de experiencia con respecto a problemas que puedan ocurrir. Aquí se retoma el principal problema que es la falta de comunicación hacia el afuera.

Los valores humanos que identifican a esta escuela son la confianza, aquella que se genera con los padres por compartir la educación de sus hijos con los docentes que trabajan en la escuela; y la que existe entre los niños y los docentes. También se identifica por la confianza y seguridad que los niños comienzan a sentir acerca de ellos mismos por alcanzar sus metas y logros.

En cuanto a las temáticas de intervención planteadas por el autor están compuestas por distintos campos operativos: personalidad, cultura, identidad, vínculo, institución, aprendizaje, comunicación e imagen. (Scheinsohn, 2009)

La escuela forma su personalidad a través de los valores que transmite: amor tanto hacia uno mismo como al prójimo, respeto, solidaridad, identidad cultural e inclusión.

La cultura está directamente relacionada con el método de enseñanza. Se tiene un gran respeto por la naturaleza y la sociedad, los niños al comenzar la jornada escolar saludan a la tierra. Por otro lado, la comunidad está predispuesta a incorporar todo tipo de culturas en el caso que estas sean fructíferas para la enseñanza.

La identidad de la escuela está conformada por dos aspectos: por un lado la pedagogía Waldorf y por el otro el hecho de ser una comunidad. Estos aspectos logran interrelaciones que nacen en un ámbito de confianza en el otro.

El vínculo que se logra en la comunidad es la característica diferencial de la misma, ya que ha logrado mejorar las relaciones entre los niños, sus padres y sus maestros.

La institución como se ha mencionado previamente es una escuela con una pedagogía alternativa. Pero también permite a los alumnos alcanzar los conocimientos básicos y profundizar acerca de ciertos conocimientos específicos en los que los niños puedan estar interesados. En otras palabras, planifican la enseñanza no sólo en base a la planificación dictada por el Ministerio de Educación, sino que también los docentes prestan especial atención en los deseos, intereses y motivaciones de cada uno de los niños.

Por su parte, la comunicación e imagen de la escuela son escasas. El colegio se comunica únicamente con su público interno oralmente para debatir acerca de las actividades que realizarán con los alumnos, con los niños siempre incentivando al diálogo, y con los padres de los alumnos por medio de su página de Facebook (Comunidad Waldorf del Sur), telefónicamente, o personalmente. Pero no se tiene ningún tipo de comunicación con el público objetivo ajeno a la comunidad, ya que su página de Facebook, como único medio de comunicación, es un grupo cerrado.

4.2. Situación del macro-entorno

El ámbito geográfico a considerar es la localidad de Temperley, partido de Lomas de Zamora, uno de los partidos del conurbano sur de la provincia de Buenos Aires. Está compuesto por distintas localidades: Banfield, Lomas de Zamora, Llavallol, Turdera y Temperley.

La localidad de Temperley es uno de los nudos ferroviarios del sur de Gran Buenos Aires. Su estación cuenta con 10 andenes y es una estación intermedia donde se dividen los distintos ramales. Esta localidad posee distintos barrios, Temperley Centro, Villa Galicia de Temperley, Villa Cabred, Villa Moderna, Barrio Moderno, Villa La Perla, Villa Sastre, Villa La Paz, Barrio Gral. San Martín, Barrio Parque Huergo y San José . Dentro de estos barrios, cuenta con aproximadamente 10.000 habitantes, de un nivel socioeconómico amplio ya que el mismo recorre desde B2 a D, E.

En lo que respecta al emergente del trabajo: la educación, el partido de Lomas de Zamora posee aproximadamente 450 escuelas, todas de enseñanza tradicional. Existen escuelas privadas y estatales.

En cuanto al entorno político, las normativas que afectan directamente a la organización son aquellas dictadas por el Ministerio de Educación. Por lo tanto, cada cambio dispuesto por el Ministerio tendrá repercusiones en la escuela. Esto puede afectar tanto de manera positiva como negativa.

Por otro lado, en lo que respecta al entorno económico en Argentina existe una crisis económica. A pesar de ello, la escuela, como todo el sistema educativo cuenta con la ventaja de ser una necesidad. Con respecto al entorno sociocultural, se debe tener en cuenta el interés a nivel global por la ecología y las nuevas costumbres de la sociedad. La conciencia por el medio ambiente ha ido incrementando a lo largo de los años, partiendo por medidas gubernamentales, hasta cambios en los hábitos alimenticios de manera personal. Estas cuestiones se encuentran sumamente ligadas con el estilo de vida que los integrantes de la comunidad llevan.

Teniendo en cuenta el entorno competitivo, no existe ninguna escuela de pedagogía alternativa en la zona, por consiguiente, tampoco existe competencia directa. Pero, como previamente se ha descrito el partido de Lomas de Zamora cuenta con aproximadamente 450 escuelas las cuales entran en la competencia indirecta de la Comunidad Waldorf del Sur. En su mayoría, estas escuelas se caracterizan por la trayectoria. También hay que tener en cuenta que dentro de estas 450 escuelas, la mayoría son estatales por lo que poseen una ventaja competitiva ya que son gratis.

Es de vital importancia para este análisis el ciclo de vida del producto debido a que esta herramienta permite conocer en qué momento se encuentra el producto. Asimismo, se pueden fijar adecuadamente los objetivos del marketing. Según Kotler, “el ciclo de vida del producto (CVP) es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.” (2003, p.337). La marca, en cuanto al ciclo de vida del producto, se encuentra en la etapa crecimiento. Una vez superada la fase de lanzamiento o introducción donde la organización tenía beneficios nulos y altos gastos desembolsados para poder llevar a cabo este servicio, la escuela ingresa en esta segunda etapa previamente mencionada. Allí, una vez lograda la aceptación del servicio en el mercado comienzan a haber mayores beneficios en la organización, tanto económicos como de reconocimiento.

Michael Porter (1997), por su parte, habla de cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia de marketing: Poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los compradores, amenazas de nuevos competidores entrantes, amenazas de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores. (1997, p.31)

Teniendo en cuenta que esta pedagogía requiere de útiles escolares determinados, es necesario analizar el poder de negociación que existe con los proveedores de estos útiles, ya que es difícil encontrar empresas que vendan los crayones y cuadernos que necesitan los alumnos.

En referencia al poder con los compradores, en este caso clientes, es posible decir que la escuela cuenta con una gran ventaja, ya que la mayoría de ellos forman parte de la comunidad que lleva adelante a la escuela misma.

El inicio de este proyecto de escuela fue arriesgado si se tiene en cuenta la cultura barrial, ya que la misma se caracteriza por ser tradicionalista, dado que las elecciones de los colegios se realizan de acuerdo a las generaciones previas. Por lo tanto, sería extraño pensar en competidores entrantes, aunque siempre cabe la posibilidad.

Con respecto a las amenazas de servicios sustitutos, es probable que aparezcan fusiones entre distintas pedagogías y tenga una mayor aceptación que la Comunidad Waldorf. Consiguientemente, es necesario realizar un constante análisis acerca de qué sucede en el mercado.

Al haber una gran cantidad de competidores, a pesar de que sean indirectos, la rivalidad entre competidores es alta. Insertarse en el mercado escolar es muy complicado debido al poder de los competidores encabezado por las escuelas con mayor trayectoria. (Porter, 1997)

También es necesario tener en cuenta los cambios culturales que ha habido en el país en los últimos diez años, porque a pesar de que las otras escuelas cuenten con una larga trayectoria, tienen métodos y normas anticuadas a la hora de enseñar con respecto a la sociedad actual.

4.3. Análisis F.O.D.A.

El plan de marketing debe partir de una investigación exploratoria de la situación de la marca dirigida a analizar la situación actual de la organización, tanto en lo que se refiere a aspectos internos como externos. (Kotler, 2003)

En cuanto al análisis interno de la empresa, la escuela cuenta con ventajas y desventajas. Por un lado, tanto lo que ofrece como el medio hacen que la escuela se destaque por sobre otras pertenecientes al mismo mercado. El método innovador en el cual presentan una pedagogía alternativa poco conocida por la sociedad, permite que los niños tengan un mayor desarrollo individual durante la niñez. Esta cualidad, sumada al bajo precio de la cuota le da a la escuela grandes atributos diferenciales. Añadiéndole a ello, la conciencia ecológica que la escuela tiene y transmite a sus alumnos.

Por otro lado, la falta de reconocimiento y el bajo presupuesto no le permiten a la organización expandirse de la manera deseada.

En lo que respecta al análisis externo de la empresa, la organización cuenta con una tendencia o moda verde por parte de la sociedad la cual permite generar interés en la escuela por su responsabilidad social y conciencia ecológica. Existe también una falta de integración a los alumnos en otras escuelas, uno de los motivos por los cuales comenzó este proyecto, que permite que la escuela seduzca a aquellos padres que sufren esta problemática con su cualidad inclusiva.

Pero no todo lo externo a la empresa es beneficioso, también existen cuestiones de origen negativo que pueden ser amenazas para la organización. Estas cuestiones están protagonizadas por la programación escolar dictada por el Ministerio de Educación, la cual está pensada según

lineamientos de generaciones pasadas. Por otro lado, también existen prejuicios culturales por los cuales la Comunidad puede ser catalogada de *hippie* junto con una carga negativa acerca de este término y las personas no se dan la oportunidad de acercarse. Por último, la inflación e inestabilidad político-económica que existe en el país es otra de las cuestiones que no permite a la escuela expandirse.

4.4. Objetivos específicos y estrategia de marketing

El objetivo planteado es que en un plazo de tres años, la Comunidad Waldorf del Sur se logre posicionar en la mente de los consumidores como una escuela integradora para así aumentar la cantidad de alumnos que forman parte de esta institución. De esta manera, los padres de niños de edad escolar lograrán dar cuenta de que existen opciones en la región más allá de las escuelas de pedagogía tradicional.

El profesor de la escuela de negocios Harvard, Michael Porter introduce un conjunto de estrategias al cual llama estrategias genéricas competitivas (1997). Con respecto a este análisis, la estrategia de marketing a seguir es la de posicionamiento en el mercado. El objetivo de la organización es en un plazo de tres años, lograr posicionarse en la mente de los consumidores como una escuela integradora para así aumentar la cantidad de alumnos que forman parte de esta institución.

Aquella donde los padres puedan estar tranquilos de que sus hijos van a tener la atención necesaria durante el momento de aprendizaje, ya que van a ser acompañados por sus maestros. Por otra parte, este servicio educacional ofrece una diferenciación en el mercado dado a su método innovador.

La marca cuenta con una ventaja competitiva muy fuerte: el método pedagógico. Todos los colegios de la zona comparten una pedagogía tradicional en la cual los niños son parte de una producción en serie. En cambio, las escuelas de pedagogía Waldorf permiten a los niños potenciar sus habilidades y tener confianza en sí mismos.

Esta estrategia de marketing establecida será llevada a cabo a través del *experiential marketing* (marketing de experiencias) dado que las experiencias son aquellas que permiten conectar a la empresa y a la marca con la forma de vida del cliente. (Schmitt, 2000) Teniendo en cuenta que los clientes son no sólo racionales sino también emocionales, este enfoque está basado en crear estímulos que provocan en los sentidos, el corazón y la mente.

La efectiva utilización de este tipo de marketing permite poder sacar a flote la marca, diferenciarla de otras, crear una imagen adecuada, promover innovaciones e inducir a la prueba, consumo y lealtad de los clientes para con la marca. Estas ventajas son precisamente aquellas que la escuela necesita.

Capítulo 5. Plan de Branding

En este capítulo se realizará un plan de branding que permita resaltar el poder de la marca y diferenciarse de las demás causando un impacto único en el mercado. Para lograr esto, a continuación se describirán las cualidades que la marca le transmite al cliente, aquellas que constituyen su fortaleza. Luego de analizar la identidad de la marca, su personalidad y posicionamiento, se realiza un plan de comunicación donde se definen los públicos de la organización y la estrategia que se llevará a cabo para dar a conocer a la escuela conjuntamente con su identidad construida.

“Tangibles e intangibles constituyen cuerpo y alma de la marca, la humanizan y la convierten en objeto de deseo de sus públicos” (Ghio, 2009, p.13). De esta manera, el autor hace referencia a la necesidad del branding en las marcas, ya que esta percepción de identidad marcaría es la cual permite potenciar atributos propios y diferenciables. Para lograr un branding exitoso es necesario tomar conciencia de la razón de ser de la misma dado que humanizar a la marca le otorga claridad y compromiso emocional.

La necesidad de un plan de branding llega conjuntamente con la necesidad de generar vínculos emocionales con los consumidores de la marca. Ghio plantea que el branding no sólo implica construir una marca sino también

saber y entender qué le pasa al consumidor. (2009, p.13) Esto se debe a que es la mirada del consumidor lo que le otorga legitimidad.

5.1. Escenarios

Alberto Willensky (2003) sostiene que la identidad de una marca es el resultado de la conjunción de cuatro grandes escenarios.

Existe un escenario de la oferta donde se tiene en cuenta la misión y visión corporativa, la cultura, los objetivos a corto y largo plazo y el posicionamiento de la escuela. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, la misión corporativa de la organización es construirse como la mejor opción para educar a los niños de manera que logren potenciar sus habilidades y confiar en sí mismos. Su visión es acercar la pedagogía Waldorf al público general, así como crecer como organización y contar con la confianza de todos aquellos que requieran de sus servicios. La escuela tiene como cultura corporativa hacer que los integrantes se sientan apoyados, incluidos, respetados, reconocidos e incentivados.

La comunidad Waldorf del Sur se caracteriza no sólo por su pedagogía alternativa, sino que también por los fuertes vínculos que existen entre los miembros de la comunidad. Allí, todos los individuos a través del respeto y la cordialidad pueden dar a conocer sus pensamientos opiniones y enseñar o aprender nuevos conocimientos. Estos vínculos necesitan de la presencia cotidiana para poder mantenerse y fortalecerse. La escuela tiene como principal objetivo el aprendizaje por parte de los niños.

En cuanto al posicionamiento, siendo este el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, cabe destacar las diferencias que existen entre el

posicionamiento actual, meta e ideal que tiene la escuela. El posicionamiento actual se asemeja al concepto de *escuela diferente*, esto se basa al desconocimiento que tiene el público con respecto a la escuela. Tanto el posicionamiento meta como el ideal que se propone la escuela es *escuela basada en amor* ya que desea que se identifique a la marca con sus cualidades emocionales, dado que todo lo que construye y realiza es a través del amor.

El escenario de la demanda, por otro lado, se caracteriza por los hábitos de consumo, actitudes, expectativas, temores, fantasías de los consumidores y valores culturales. Todos estos aspectos determinan la lectura que el mercado realiza sobre la institución. La demanda de la escuela suele estar ligada a malas experiencias en escuelas previas. Esto hace que sus padres se acerquen a la entidad educativa con la expectativa de lograr encontrar la alternativa que buscan para sus hijos. Para beneficio de la escuela, el diálogo íntimo que establece con cada individuo en particular, ya sea padre o alumno proporciona una base de confianza recíproca sobre la que se consolida ese vínculo (Ghio, 2009, p.18). Hay que tener en cuenta que a pesar de que la educación es lo primordial, los padres también consideran la ubicación geográfica, el precio y la calidad del servicio. Las expectativas que tienen los padres que confían en la escuela para educar a sus hijos es que éstos tengan los conocimientos pautados por el Ministerio de Educación, pero que además esté en un lugar donde sea tenido en cuenta como individuo y esté rodeado de amor. Lo hábitos de consumo de estos padres están estrechamente ligados a la vida natural, ya sea por su alimentación y/o por sus actividades en el día a día.

También es necesario hacer un análisis en cuanto al escenario cultural de la marca analizando las grandes tendencias sociales que afecten a la organización. En la actualidad la sociedad se encuentra en un momento de cambio con respecto a la cultura, ya que existe una apertura mental que permite que la Comunidad Waldorf del Sur pueda tener su lugar en el mercado, sobre todo por la conciencia social que tiene la escuela. Lo nuevo, distinto, es tendencia en estos últimos años. En cuanto a la alimentación por ejemplo, se le ha dado un lugar especial a la comida sana, natural.

Por último, el escenario competitivo de la marca es el cual le permite a la misma lograr una diferenciación. La Comunidad Waldorf del Sur se enfrenta a un escenario que se caracteriza por la trayectoria y lo tradicional porque la zona cuenta con colegios ingleses o alemanes de más de 50 años. La competencia crea su discurso en base a estas características mencionadas. Esta marca paradigmática ignora al líder porque se considera capaz de poder crear un nuevo paradigma.

Para poder destacarse en este mercado, la escuela debe lograr satisfacer al consumidor con esta enseñanza que se les ofrece. Esta escuela es la única que incentiva un vínculo entre los padres y los niños.

5.2. Génesis de la identidad

Es de vital importancia la interrelación marca-producto, tanto en el desarrollo actual como en las características originales del producto. Esto se debe a que la identidad también es influenciada por las características del servicio.

La Comunidad Waldorf del Sur forma parte de la categoría escuelas privadas. Es la educación aquél propósito fundamental que le da sentido a la impronta de la marca. En cuanto al nivel educativo, la calidad de la escuela es destacable en gran medida porque ha incorporado distintas áreas educativas referidas al arte. Esta característica le es favorable sobre todo por la directa repercusión que tiene el nivel de calidad en la configuración de la identidad. El consumo de este servicio se efectúa al momento en que el niño asiste a la escuela. Teniendo en cuenta que la identidad de la marca puede surgir del tipo de cliente al cual se dirige, en este caso, la escuela podría ser asociada al término *amorosa*, debido a que esa es la característica que los padres proyectan en la organización.

5.2.1. Brand character

El Brand character puede ser definido como el conjunto de características humanas que sirven para representar o describir a una marca.

Dado que la categoría escuelas es tanto para niños como para niñas, en este caso en particular la marca no pertenece a un determinado género. En el caso de la edad, la categoría no determina a la marca, ya que esta es juvenil por ver la educación de una manera diferente a la tradicional.

En cuanto a un nivel socioeconómico, esta marca queda asociada a un determinado nivel de ingresos y un determinado nivel sociocultural, y este es medio.

También es necesario hablar de la cordialidad. En el caso de la Comunidad Waldorf es percibida como cercana y amigable. Los maestros se comunican de manera amigable con los alumnos, la infraestructura de la escuela

comunica de igual manera, cuenta con aulas pequeñas y acogedoras, cualquiera puede interactuar con cualquiera, y tiene un patio recreativo que se asemeja al patio de un hogar.

Para indagar acerca de la personificación de la marca, se le preguntó a la maestra y madre durante la entrevista cómo definiría a la escuela y su respuesta fue “un niño pequeño, muy regordete, muy rozagante. Está aprendiendo a caminar, pero siempre con el entusiasmo de un niño que aprende a caminar y que aprende a todo y que va y que arriesga” (Comunicación personal, 13 de junio de 2015) Este paralelismo que realiza Isadora deja entrever la humanización de la marca, cómo ella como consumidora no puede disociar su esencia humana en el vínculo que establece con la escuela.

5.2.2. Servicio de los productos

El principal atributo que complementa la propuesta educativa es la comunidad. Un adicional que caracteriza a la escuela ya que define el tipo de relaciones que se entablasen en la institución.

En la escuela se considera el concepto de calidad educativa desde un lugar distinto al de la competencia. Se considera que la calidad debe basarse no sólo en los conocimientos de historia, literatura, matemática y lengua, sino también en el conocimiento personal, la introspección que debe tener el alumno, para lograr definirse como persona. Para lograr una buena calidad es necesario además de una buena calidad en el contenido, un atravesamiento de los valores.

El tipo de pedagogía con el que trabaja la escuela es innovador por sí solo. Es la primera escuela en la zona con una educación no tradicional. Son pioneros en este tipo de consumo. Previamente, los padres que deseaban este tipo de escolaridad para sus hijos debían recorrer largos trayectos. Además de ello cuenta con un plus, un valor agregado: es una comunidad.

La escuela cuenta con distintas clases donde los chicos pueden aprender a realizar actividades entretenidas como tejer, realizar juguetes con madera, crear una huerta, etc.

Otra ventaja de la escuela es que a pesar de ser privada, tiene un servicio con un nivel de precio más bajo que el de otras escuelas privadas. Los consumidores son hombres y mujeres de entre 28 y 45 años de edad, de una clase social media, madres y padres de niños de 5 a 12 años que priorizan los valores y vínculos tanto como la educación tradicional. La escuela tiene grandes deseos de ampliar la oferta y poder lograr que los niños puedan hacer todo el primario.

Mientras que, como se ha mencionado previamente, el origen de la pedagogía es alemán, el lugar de origen de la escuela es Temperley, Partido de Lomas de Zamora, Buenos Aires.

En el establecimiento trabajan once maestros que se dividen de la siguiente manera: cuatro en jardín, tres en primario, tres en los talleres y una para asistir a niños con autismo.

Los rasgos de la personalidad desarrollan a la escuela, es desestructurada pero a la vez profesional. Esto es lo que le permite a los padres confiarles sus hijos y a la vez diferenciar a la escuela de otras, ya que le da un valor distinto que las demás. El hecho de que haya una humanización en la marca es lo

que admite que se establezca un lazo cada vez más duradero basado en atributos propios de los seres humanos. La Comunidad Waldorf como persona es percibida como alguien que innova, acompaña, enseña de manera horizontal y comprende.

La marca no cuenta con un símbolo identificatorio, pero si se apropia de distintas pinturas acorde al movimiento que le permiten ser reconocibles y diferenciables.

Teniendo en cuenta la identidad como suma de atributos propios e intransferibles que hacen reconocible a alguien, se puede decir que es realmente necesario para esta escuela tener una identidad clara. Para que esta identidad de la marca funcione como tal es necesario que tenga cierta legitimidad, credibilidad, afectividad y autoafirmación.

5.2.3. Identidad

La legitimidad de la escuela se da porque la escuela fue aprobada por la DiPreGep y la municipalidad, lo cual le permite ser tenida en cuenta como institución. Existen documentos legales que certifican lo previamente dicho y referentes de interés público como Áxel Fernandez, quien le confía a la organización la educación de sus dos hijos.

El término comunidad le permite a la escuela dar a conocer el tipo de vínculos que existen en el establecimiento, ya que no transmite el respeto a través de la distancia y autoridad sino enseñando estos valores desde el afecto.

El diferenciador de la marca es la importancia que le da a su alumnado como individuos, no como parte de un curso o un mero cliente. A partir de esta

característica es que la organización logra crear un fuerte vínculo con sus consumidores. Su fortaleza es lograda únicamente estableciendo un diálogo continuo y enriquecedor tanto con el público interno como con el externo.

Wilensky (2003) habla de una anatomía de la identidad basada a través de 3 aspectos: esencia, atractivo y distintivos. El territorio de marca debe establecer una idea central, es decir la esencia de la marca, según Wilensky se basa en los derechos humanos, el crecimiento personal, el respeto por el prójimo, la importancia a una enseñanza de buena calidad y la responsabilidad social. En cuanto a Aaker (2009), “la esencia es una simple idea que capta el alma de la marca”. Esta idea debe formarse en base a una perspectiva determinada que capte la razón de ser de la marca. Para ello debe integrar los elementos de la identidad para así lograr comunicar los conceptos claves a los miembros de la organización. La escuela debe tomar la calidad, confianza y responsabilidad social como atravesamiento clave de la organización.

El atractivo de la marca se basa en beneficios que satisfacen las necesidades de los consumidores. En la escuela Comunidad Waldorf del Sur el atractivo se da principalmente por dos características, la atención personalizada y el fomento del crecimiento personal.

Los beneficios mencionados son funcionales, emocionales y económicos. En cuanto a los beneficios funcionales, la escuela cuenta con una gran calidad educativa. Junto con la gestión y otras asociaciones puede aumentar este tipo de ventajas. Con respecto a los beneficios emocionales, la organización busca nutrir el vínculo que existe entre los padres y sus hijos. De esta manera, aquellos que adquieren el servicio escolar o se encuentran

relacionados con éste, tienen sentimientos de cariño al momento de la experiencia de uso con respecto a la marca. Este tipo de beneficio logra incorporar un valor extra a la marca. Los beneficios emocionales también pueden ser tomados como atributos blandos, los cuales logran vínculos poderosos con los consumidores. Por último, como beneficios económicos, la educación de esta escuela tiene un precio moderado y cuenta con material de estudio especial, en su mayoría reciclados, por lo tanto, económicos. Pero el valor que el consumidor esté dispuesto a pagar depende de la necesidad, la originalidad y el deseo.

A este tipo de beneficios, Aaker (2009) le agrega el beneficio de autoexpresión, aquél que surge cuando la marca le da al usuario la posibilidad de expresar el rol con el cual se siente identificado.

Los principales distintivos que ofrece la marca se basan en la ubicación, la economía, la calidad y la higiene. Estos distintivos son la pedagogía no tradicional; el fomento y apoyo al crecimiento personal de los niños; el conformar una comunidad; que haya docentes especializados en autismo; una mejora constante en cuanto a la infraestructura; la limpieza es absoluta y cuenta con sus propios materiales de estudio.

El análisis de la anatomía marcaria puede ser profundizado a través de tres niveles, desde su funcionamiento. El nivel axiológico, es decir el más profundo es el valor fundamental de la marca. En este caso, la escuela tiene como base de la identidad al amor. Es el amor de un padre a un hijo el que define a esta escuela, a la vez, el amor de los docentes por la educación, la enseñanza y el trabajar con niños. A este nivel Aaker (2009) lo llama esencia de la marca, este nivel debe ser el más duradero.

El nivel narrativo o táctico es donde los valores profundos se tornan explícitos o manifiestos. En este nivel podemos visualizar la confianza, este concepto es esencial para la marca dado que lo que los padres hacen con ella no es nada más ni nada menos que confiarle a sus hijos y su educación. Este nivel narrativo o también llamado identidad central debe reflejar la estrategia y los valores organizativos. Es necesario que la confianza mencionada permanezca constante en todas las acciones que la organización realice.

Por último, el nivel de superficie, en este nivel operativo es la comunidad, donde a partir del amor, y su emergente, la confianza es que es posible formar parte de esta comunidad. La identidad extendida debe estar conformada por asociaciones organizativas, la personalidad de la marca antes mencionada y símbolos. Las asociaciones organizativas hacen referencia a los vínculos que existen con los clientes. En la escuela se interrelacionan a partir de distintos vínculos, los padres, hijos y maestros de la escuela. Estos vínculos se caracterizan por ser fuertes y visibles. La escuela cuenta con esta ventaja competitiva dada la complejidad que existe para obtener y mantener estas poderosas asociaciones.

5.2.4. Génesis de la personalidad

Wilensky (2003) también hace referencia a una génesis de la personalidad de la marca en cuanto al núcleo biológico, el carácter y la identidad de la misma. El núcleo biológico que caracteriza a la comunidad Waldorf del Sur es el de ser distinto. La escuela se apropia de este genérico con el fin de diferenciarse a sí misma de las escuelas tradicionales. El servicio que presta presenta

distintas características como amplitud, atributos, usos, calidad o valor y beneficios funcionales.

El carácter con el cual se identifica a la marca es liberal, ya que se encuentra abierto a nuevas culturas y tendencias.

La Comunidad de pedagogía Waldorf es una escuela de tan solo un año de antigüedad que tiene como principal objetivo lograr un crecimiento personal en los niños. Para ello, trabaja con una pedagogía que le permite evaluar no sólo los resultados, sino también el progreso que tienen los niños durante el aprendizaje. En la escuela trabajan con útiles ecológicos lo cual le da un mayor valor a la tierra que el que se ve en la cotidianidad. Por otro lado, los vínculos creados y sostenidos en esta escuela se conforman a través de una comunidad. Por otro lado, los vínculos creados y sostenidos en esta escuela se conforman a través de una comunidad.

La escuela Waldorf contribuye a mejorar la vida del planeta. Los niños aprenden a valorar a la tierra, le agradecen por las comidas, cultivan, aprenden a comer de un modo saludable y utilizan elementos escolares reciclados.

El único lugar con el que cuenta la escuela es la escuela en sí, tanto jardín como primaria se encuentran en el mismo domicilio. No existe una única personalidad en la dirección, ya que tanto los padres como los maestros de la comunidad son quienes llevan adelante a la escuela.

El perfil actitudinal de los consumidores se caracteriza por su modo de vida, son personas pacifistas, que creen en el respeto y el amor y quieren enseñarles estos mismos valores a sus hijos. La cantidad de usuarios de la marca es muy baja, dado a la falta de infraestructura y falta de conocimiento

de la pedagogía. Lo mismo sucede con la notoriedad, son muy pocos los que conocen la escuela, ya que a pesar de estar en un lugar característico de la zona, la casa donde se sitúa pasa desapercibida.

La poca permanencia que tiene la marca en el mercado contribuye a que ésta tenga una personalidad más juvenil.

La marca es de origen nacional y así desea permanecer, poniendo la debida atención en los niños a los cuales enseña. Ghio (2009) indica que para construir un territorio emocional, es decir la codificación de la personalidad de la marca, es necesario dividir los elementos en cuatro grupos. Se debe rescatar los valores de la organización, ya sea la confianza, seguridad, compromiso a la buena educación; obtener un posicionamiento deseado a través de ventajas competitivas consistentes; contar las vivencias a través de historias que permitan humanizar a la marca. Esta historia es la cual le otorga la esencia a la organización. Las historias permiten incorporarle a la identidad vivencias aspiracionales y emociones; por medio de la expresión es que la marca se vuelve tangible. La manera de trabajar de la escuela por medio del arte a través de la naturaleza es lo que le permite a los niños una mayor libertad en sus medios de expresión.

Para la implementación de la marca, Aaker (2009) habla de que es necesario que haya una serie de componentes: elaborar la identidad de marca para agregarle a la misma riqueza a la identidad y crear una linealidad en la misma; posicionar a la marca. Se debe mostrar una ventaja por sobre la competencia y lograr dar a conocerla; realizar un plan de construcción de la marca. Puede ser construido por una variedad de medios que incluye promoción, publicity, packaging, marketing directo, web y patrocinio y por

último hacer un seguimiento del plan de construcción que verifique la medición de fidelidad de la marca, es decir, evaluar el impacto y las consecuencias ocasionadas.

5.3. Clusters

El primer cluster de la marca son hombres y mujeres de entre 25 y 45 años con hijos de entre 3 y 15 años habitantes de la localidad de Lomas de Zamora o alrededores, con un nivel socioeconómico BC3. Son padres interesados y preocupados por la educación y vida social de sus hijos pero no son tradicionales. Son abiertos a nuevos métodos de aprendizaje y están interesados en las relaciones interpersonales. Les gusta estar en contacto con la naturaleza y aprender nuevas cosas. Tienen una personalidad social y activa. Acompañan a sus hijos en su desarrollo cognitivo y disfrutan de realizar actividades junto a ellos.

El segundo cluster de la marca, por otro lado, son también hombres y mujeres de entre 25 y 45 años con hijos de entre 3 y 15 años habitantes de la localidad de Lomas de Zamora o alrededores, con un nivel socioeconómico BC3, pero con la diferencia de que envían a sus hijos a la Comunidad Waldorf del Sur. Esperan de la escuela que sus hijos sean bien cuidados, compartan los valores de la escuela, y tengan un aprendizaje acorde a los niños de su edad.

Una vez seleccionadas y agrupadas las audiencias, se deben conocer detalladamente cómo sin y cómo se comportan, para así lograr mensajes efectivos coherentes con la comunicación. Por otro lado, son estas

audiencias, los consumidores y consumidores potenciales quienes condicionan, junto con el bajo presupuesto, la selección de medios.

5.4. Estrategia de comunicación

Previo a la definición de una estrategia de comunicación, hay que tener en cuenta el posicionamiento actual de la organización. Pero, la principal problemática de la *Comunidad Waldorf del Sur* es la falta de conocimiento que existe de la escuela y la pedagogía con la que trabaja. Esto se debe a la falta de comunicación y escasa presencia en los medio. En virtud de que es una escuela relativamente nueva, el eje comunicacional tiene una vital importancia para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo de marketing es, en un plazo de tres años, lograr posicionarse en la mente de los consumidores como una escuela integradora para así aumentar la cantidad de alumnos que forman parte de esta institución es preciso comenzar por acercar a las audiencias objetivo a la marca. Para ello, retomando el marketing experiencial, cabe destacar que existen distintos tipos dentro de este marketing: marketing de sensaciones, apelando a los sentidos; marketing de sentimientos, creando experiencias afectivas; marketing de pensamientos, apelando al intelecto; marketing de actuaciones, proponiendo experiencias corporales y marketing de relaciones conteniendo aspectos de todos los tipos de marketing previamente mencionados. (Schmitt, 2000)

Lo que se plantea en esta campaña es llevar a cabo un marketing de relaciones, apelando al deseo de mejora del individuo.

La estrategia a realizar debe abarcar medios online y offline que deben ser organizados de acuerdo a su penetración y afinidad para poder impactar a la audiencia que la escuela desea alcanzar. En base a esto, la presencia en redes sociales y distintos sitios web, los cuales son posibles debido al bajo presupuesto con el que se cuenta, son imprescindibles para la creación y mantenimiento del vínculo con los consumidores de acuerdo a sus actividades cotidianas.

Es por ello que los medios digitales junto con la vía pública son los medios indicados. Por un lado, los medios digitales pueden generar un vínculo personalizado con las audiencias a través del marketing de contenidos. Por el otro, a través del marketing de la experiencia es posible realizar acciones en la vía pública que aproximen a la audiencia a la marca. El objetivo es aumentar el flujo de clientes a partir de la creación de un vínculo con los consumidores potenciales mientras se potencia el vínculo con los clientes.

El aval está compuesto por los atributos que diferencian a la organización: comunidad, confianza y compromiso. Teniendo a consideración el perfil de las audiencias, se debe pensar en qué medios la marca puede encontrarlas, de qué forma las audiencias expresan sus intereses y en qué circunstancias las mismas se encuentran cómodas para difundir y promover contenidos relevantes para la marca. Los consumidores, en la actualidad, logran expresar sus sentimientos, intereses, costumbres, hábitos y hasta disgustos en las redes sociales. Este es un dato sumamente relevante dado que la organización necesita conocer a las audiencias y los medios que consumen para lograr dar conocerse.

La comunicación se debe dar de manera tal que logre capturar el interés de los niños como el de sus padres, para que los niños quieran concurrir a la escuela y los padres quieran formar parte de la comunidad junto a sus hijos. El tono comunicacional será informal, la comunicación debe condecir con el estilo horizontal que plantea la escuela. Mantener este patrón es de suma importancia dado que no sólo se reforzará la identidad e imagen de la marca, sino que también se afianzará el compromiso que desea transmitir la marca.

Para la experiencia y construcción de emociones, los recursos a utilizar serán las fotografías y videos institucionales donde se muestre la manera de trabajar que tiene la organización y las distintas actividades que realizan. De esta manera, la audiencia se sentirá más cercana a los sentimientos de la marca.

En cuanto a los objetivos de medios, se busca emprender un abordaje comunicacional desde distintos soportes para que la marca pueda interactuar con la audiencia y lograr una recordación permanente.

Para lograr la realización de la comunicación previamente mencionada, es necesario tener en cuenta el bajo presupuesto con el que se cuenta. Una vez tenido en cuenta este importante factor, a través de un branding emocional, la empresa plantea un nuevo conocimiento de marca que propagará la comunicación boca a boca en la audiencia. Esto se genera a partir del mensaje y contenido que reflejan los valores de la organización y lo que la escuela ha logrado en sus alumnos.

5.4.1. Medios

Para lograr el alcance de los objetivos, se debe de tener en cuenta que las audiencias tienen una continua presencia en las redes sociales, lo cual determina que este soporte es esencial en la implementación estratégica. Dentro de los medios offline se utilizará la vía pública, haciendo un detenimiento en lugares e cercanía a la escuela y plazas de la zona donde los padres lleven a sus hijos. De esta manera es más factible poder lograr el alcance, interacción y afinidad deseada.

En cuanto a la plataforma offline, hay que tener en cuenta que el perfil de los usuarios se caracteriza en ser personas que disfrutan del aire libre, y es lo mismo que desean transmitir a sus hijos. Por ello, es necesaria la presencia de la marca en lugares como plazas o parques, es allí donde habrá una mayor interacción e identificación con la marca. Los medios online serán únicamente utilizados a modo de recordación y para que puedan despejar sus dudas.

En el caso de las plataformas online, la marca cuenta con una página oficial de Facebook que permite promover relaciones más personales con los usuarios. A partir de la generación de contenidos es que la audiencia puede interactuar con la marca. Allí tendrán un constante refrescamiento acerca de la marca, desde eventos que se realizarán, noticias y contenidos acerca de la pedagogía para que puedan conocerla en profundidad. Por otro lado, en un canal en Youtube, los usuarios podrán, a través de los videos institucionales, conocer qué es lo que sucede en la escuela y así se dejarán de lado los prejuicios que existen.

Los medios seleccionados deben poder formar un bloque comunicacional desde los distintos soportes para lograr una sólida comunicación desde los distintos ejes e interacciones.

La campaña publicitaria se debe direccionar en cuatro etapas las cuales definen las distintas funciones de la comunicación. Estas etapas son el lanzamiento, post lanzamiento, crecimiento y recordación. Cada una de éstas se compone de un conjunto de acciones publicitarias presentes en los medios en un rango de tiempo y con un fin determinado. Estas acciones son específicas y pertenecen a la estrategia global de la organización.

La etapa de lanzamiento lo que se prioriza es el alcance, se busca dar a conocer la organización y el evento. Esta etapa se inicia por Facebook, esta plataforma tiene una fuerte viralización de noticias. Los públicos presentados tienen una gran tendencia a utilizar esta red, por lo tanto esta herramienta permitirá lograr un boca a boca virtual. La cuenta oficial de Facebook debe direccionar al canal en Youtube, el cual debe estar previamente preparado de contenido, mensajes y los videos institucionales. De esta manera se iniciará una nueva era comunicacional para la marca ante el público.

Debido a la rapidez en que pierden importancia los contenidos noticiosos en estas plataformas, esta etapa debiera durar una semana, dar un amplio reconocimiento de marca y dar lugar a la siguiente etapa.

En la segunda etapa, denominada post lanzamiento, los esfuerzos se dirigen hacia el alcance. La estrategia empleada en la primera etapa se mantiene, sin embargo, los contenidos comienzan a mutar. Para poder lograr esta mutación, se realizará una generación de contenidos durante dos meses en la cual el público y la marca interactuarán a partir de un feedback. De este

modo, la marca podrá humanizarse mediante mensajes que demuestren el compromiso y los distintos valores que transmite la marca.

Para la etapa de crecimiento, que se desarrollará durante dos meses y medio, la marca ya habrá creado una comunidad con la que interactúe. Por lo tanto, se mantendrán todos los elementos desarrollados en la etapa previa para cuidar los vínculos tanto actuales como antiguos. También se hace énfasis en las pautas offline.

Para finalizar, durante la última etapa de la campaña, es decir la etapa de recordación donde ya se habrá obtenido el conocimiento de marca, la escuela debe esforzarse en afianzarlo cada vez más a través de la generación de contenidos de interacción y acciones en donde los públicos puedan tener contacto con la escuela.

5.4.2. Campaña publicitaria

Teniendo en cuenta que la escuela no posee un presupuesto destinado a comunicación, deberá utilizar al máximo los recursos disponibles.

Existe un predio municipal en la localidad de Temperley llamado *Finky* destinado a personas de todas las edades, dado que permite realizar distintas actividades. Para los más pequeños, por ejemplo, el parque cuenta con juegos de plaza como hamacas, toboganes, sube y baja y calesitas. Para los más deportistas, por otro lado, contiene canchas de fútbol y básquet, máquinas para hacer ejercicios y un circuito kilometrado para aquellos que desean correr, andar en patines o en bicicleta.

Este lugar es la mejor elección para dar a conocer la escuela y sus actividades debido a la diversidad de personas que asisten por diferentes motivos, siendo estos en su mayoría padres con niños en edad escolar.

Otro recurso con el que cuenta la escuela es un circo llamado *Elemento aire circo* cuya dueña es una de las integrantes de la comisión de padres. Este circo integral para niños y adultos cuenta con juegos, acrobacias en telas, animación, actos de contorcionismo, trapecio a vuelo y equilibristas.

Por último, la escuela, tiene como alumna a la hija del cantante y compositor argentino Axel, quien está dispuesto a realizar una presentación para dar a conocer los principios y valores de la escuela.

Esta campaña busca crear una experiencia positiva que una a diferentes personas a través del concepto comunidad. Es por ello que reuniendo estos recursos, lo que se propone es realizar un evento una vez al mes a partir del sábado 5 de septiembre donde se lleve a cabo un espectáculo de circo, eventualmente una presentación del cantante y se realice una clase de eurytmia invitando a todos los niños del parque, siendo ésta una actividad más ligada a la escuela. A su vez, se repartirán folletos con información acerca de la escuela y pedagogía.

Este evento cumple con lo previamente propuesto, es decir que la campaña condiga con el marketing de relaciones. Este evento apela a los sentidos al crear experiencias sensoriales, ya sea desde lo visual, lo auditivo o el tacto en la clase de eurytmia. Esto permite que la escuela se diferencie de las otras creando experiencias afectivas que den lugar a vincular a la marca con la alegría que refleja el evento; apelando al intelecto, con el objeto de crear la experiencia cognitiva que plantea la eurytmia dado que en medio de la clase

se plantean acertijos y también motiva a los movimientos corporales. De esta manera, los clientes potenciales se verán atendidos, estimulados emocionalmente y provocados creativamente.

El valor agregado de esta propuesta es que el evento sucederá en un tiempo y espacio donde los padres comparten un momento con sus hijos, lo cual permitirá que la experiencia sea compartida. Por lo que se alcanzará el target deseado debido al impacto del evento y tanto los padres como los niños tendrán un primer contacto con la escuela.

El proponer una experiencia vivencial única a cada individuo, donde los distintos valores humanos se ven plasmados, siendo estos la inspiración, el respeto, la confianza y el amor, permite que la marca trascienda.

Conclusiones

En estas conclusiones se sintetizarán algunos de los conceptos generales más importantes del trabajo de grado para luego generar un análisis final donde se integren las diferentes teorías y análisis que se fueron trabajando.

Para comenzar, al inicio de este Proyecto Final de Grado se ha planteado como objetivo generar interés en los consumidores potenciales a través de un plan de branding para la correcta identificación. Este último capítulo demuestra el logro del objetivo planteado al establecer la campaña de la escuela Comunidad Waldorf del Sur.

Cabe destacar que para poder lograrlo, fue necesario llevar a cabo distintas etapas atravesadas por un análisis de la organización, un planeamiento estratégico y la definición conceptos en los cuales se vea reflejada la organización.

La conclusión más general a la hora de hablar del rebranding realizado es que el alcance que pueda llegar a tener una campaña publicitaria se debe no al presupuesto que la organización invierta dado que es escaso, sino a la creatividad e innovación de la oferta. No obstante, hay que tener en cuenta que a pesar de que el presupuesto no sea un factor excluyente, a menor presupuesto es mayor la voluntad que debe haber por parte de los integrantes.

La creatividad en esta campaña se ve reflejada por el adecuado aprovechamiento de las redes sociales, los espacios públicos y todos los recursos que la escuela tenía a su alcance sin la necesidad de que haya un alto presupuesto. Esto fue factible debido a que el target al cual se dirige la organización se encuentra en un espacio geográfico reducido.

En el presente trabajo, por otro lado, se han entrelazado diversas teorías, conceptos y definiciones expuestas por distintos autores, complementados por análisis de casos, una entrevista, construcciones y desarrollos propios. El propósito fundamental fue integrar al marco teórico, una elaboración personal a través de la puesta en práctica de la teoría mencionada, lectura bibliográfica, análisis propios y experiencia adquirida a lo largo de la carrera.

En la primera etapa de este proyecto se logra establecer las diferencias entre la Pedagogía Waldorf con la pedagogía tradicional y otras pedagogías alternativas. Esto permite entender el método de trabajo de la escuela de

manera precisa y también establecer el contexto donde se ve sumergida la organización, es decir, el espacio físico, el ambiente social y cultural, sus consumidores tanto actuales como potenciales y la competencia.

Al realizar un análisis de la organización, mediante las distintas teorías propuestas por Scheinsohn, la situación macro-entorno y el análisis F.O.D.A. se obtienen con mayor claridad las condiciones en las cuales se encuentra la empresa. De esta manera, se puede proyectar distintos escenarios a futuro, cuidando y potenciando las ventajas y analizando cómo se puede combatir aquellas desventajas que atentan contra el crecimiento de la empresa. Estos análisis, evaluaciones y diagnósticos realizados con respecto a la escuela para poder lograr la adecuada realización del Plan de Brandin, también permitieron encontrar una coherencia y fundamentación pertinente en la comunicación propuesta.

Finalmente, la última etapa del trabajo, es decir la realización del plan de branding fortalece a la empresa y permite confeccionar planes de comunicación de manera coherente con la identidad, la personalidad, los valores, la cultura corporativa y la filosofía corporativa de la organización. Para justificar este reconocimiento de marca y los planes de branding y comunicación desarrollados, fue necesario realizar un relevamiento de los conceptos más relevantes que debían estar presentes para llevarlo a cabo. Estos conceptos son identidad, marca, publicidad, comunidad, mercado, marketing, branding, empresa, cultura corporativa, imagen corporativa, comunicación corporativa, planificación, estrategias, sujeto, entre otros.

No se puede dejar de lado que para que se pueda lograr la creatividad en una campaña comunicacional se necesita que haya consciencia por parte de

los integrantes de la comunidad. Es decir, la organización debe actuar en base a la cultura corporativa para que exista una coherencia marcaria.

Pero el verdadero aporte de este trabajo se basa en la innovación y desarrollo de una campaña de comunicación creativa y eficiente para una escuela. Esto se debe a que logra transmitir los valores que representan a la organización a través del desarrollo del plan de marketing y de comunicación. Se diferencia de otras escuelas debido a la búsqueda del diálogo con el consumidor.

Lista de referencias bibliográficas

- Acedo, S. (2008) Publicidad y consumo en la adolescencia. La educación de la ciudadanía. Barcelona: Icaria editorial.
- Asociación de Agricultura Biodinámica de España (1995) La alimentación desde el punto de vista de la antroposofía: Conferencia dada por Rudolf Steiner el 9 de enero de 1909 en Munich. Recuperado el 6 de Marzo de 2015 de <http://www.biodinamica.es/documentos/LaAlimentacionDesdeElPuntoDeVistaDeLaAntroposofia.pdf>
- Berlín, J. (1961) Rudolf Steiner: su vida y su obra. México D.C.: Editorial Océano
- Britton, L. (2000) Jugar y aprender. El método Montessori. Buenos Aires: Ed. Paidós
- Bustos, H. (2009) Modelo Bucket. Business education. Lima: Marketing educacional.
- Capriotti, P. (2009) Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago: Colección de libros de la empresa.
- Carballo, M. (2014) La educación no es una prioridad para los argentinos. (1091 palabras) Diario La Nación. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de <http://www.lanacion.com.ar/1684238-la-educacion-no-es-una-prioridad-para-los-argentinos>
- Crottogini, R. (2004). Antroposofía. Una conquista espiritual de nuestra época. Buenos Aires: Kier.
- Dewey, J. (1968). Living and Learning. Toronto: Queen's printer.
- DiNIESE (2010) Información estadística. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://www.me.gov.ar/diniece/>

- Fundación Logosófica (2011) Pedagogía y didáctica. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.logosofia.org.ar/autor/pedagogia.php>
- Gobierno de Buenos Aires (2015). Formación profesional. Disponible en: http://www.buenosaires.gob.ar/VkXLe/areas/educacion/formacion_profesional/centros.php
- Institut Gestalt. (2013) ¿Qué es la pedagogía Sistémica? Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.institutgestalt.com/html2/cursos.asp?AREA=008>
- Kofman, F. (2008). La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.
- Lorenzatti, M. (2011) Marketing para instituciones y centros de educación continua. Disponible en: <http://recla.org/wp-content/uploads/2014/02/MarketingdeCentrosdeEducaci%C3%B3nContinua.pdf>
- Medina, E. (2001) Grandes psicoanalistas argentinos. A. Aberastury, W. Baranger, J. Bleger, C. Cárcamo, A. Garma, M.H. Langer, D. Liberman, E. Pichon Rivièra, E. Racker, A. Rascovsky. Buenos Aires. Grupo editorial Lumen.
- Marín Acosta, F. (2009) La arquitectura escolar del estructuralismo holandés en la obra de Herman Hertzberger y Aldo van Eyck. Revista educación y pedagogía. Está indicando: volumen 21, número 54, de la página 69 a la 79.
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2005) Ley 26206. Ley de Educación Nacional. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=123542>
- Ministerio de Educación (2009) El sistema educativo. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://portal.educacion.gov.ar/sistema/la-estructura-del-sistema-educativo/>

- Ministerio de Educación (2014) Atlas educativo de la República Argentina. Recuperado el 8 de Marzo de 2015 de <http://www.mapaeducativo.edu.ar/Atlas/Indicadores-Educativos>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2007) Reggio Emilia: construir con y para los niños. Recuperado el 12 de marzo de 2015 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-133936.html>
- Monteagudo, J. (1988) La pedagogía de Célestin Freinet: contexto, bases teóricas, influencia. Madrid: Centro de investigación y documentación educativa.
- Open English (2015) Prensa. Disponible en <http://www.openenglish.com/prensa/>
- Porter, M. (1997) Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Quiroga, A. (1988). Crítica de la vida cotidiana. Texas: Ediciones Cinco.
- Rallo, J. (2012) Un modelo realmente liberal. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Scheinshon, D (2009) Comunicación estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Schmitt, B. (2000) Experiential marketing. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Steiner, R. (1966) La educación y la vida espiritual de nuestra época. Munich: Editorial Antroposófica.
- Tornero, J.M. (1992) La seducción de la opulencia. Publicidad, moda y consumo. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Tyler, R. (1973) Principios básicos de currículo. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- UNESCO (1997) William Heard Killpatrick. Perspectivas: revista trimestral de educación comparada. Está indicando: volumen 27, número 3, de la página 509 a la 521

Universidad de Palermo (2015) La universidad. Disponible en http://www.palermo.edu/la_universidad/#4

Bibliografía

Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2005). Liderazgo de marca. Barcelona: Ediciones Deusto.

Acedo, S. (2008) Publicidad y consumo en la adolescencia. La educación de la ciudadanía. Barcelona: Icaria editorial.

Andrade, C. (2014) Argentina, entre los últimos puestos en un ranking mundial de educación. (470 palabras) Diario Clarín. Recuperado el 20

de octubre de 2014 de http://www.clarin.com/sociedad/Argentina-ultimos-puestos-mundial-educacion-prueba_pisa_0_1040896139.html

Asociación de Agricultura Biodinámica de España (1995) La alimentación desde el punto de vista de la antroposofía: Conferencia dada por Rudolf Steiner el 9 de enero de 1909 en Munich. Recuperado el 6 de Marzo de 2015 de <http://www.biodinamica.es/documentos/LaAlimentacionDesdeElPuntoDeVistaDeLaAntroposofia.pdf>

Barroso Castro C. (1999). Marketing relacional. España. Editorial Esic.

Berlín, J. (1961) Rudolf Steiner: su vida y su obra. México D.C.: Editorial Océano

Billorou, O. (2001) Introducción a la publicidad. Buenos Aires: El Ateneo

Britton, L. (2000) Jugar y aprender. El método Montessori. Buenos Aires: Ed. Paidós

Bruner, J. y Olson, D. (1973) Aprendizaje por experiencia directa y aprendizaje por experiencia mediatizada. Revista Perspectivas. UNESCO.

Bustos, H. (2009) Modelo Bucket. Business education. Lima: Marketing educacional.

Capriotti, P. (2009) Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago: Colección de libros de la empresa.

Carballo, M. (2014) La educación no es una prioridad para los argentinos. (1091 palabras) Diario La Nación. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de <http://www.lanacion.com.ar/1684238-la-educacion-no-es-una-prioridad-para-los-argentinos>

Carlgren, F. (1989). Pedagogía Waldorf. Una educación hacia la libertad.

Chaves, N. (1990). La imagen corporativa. Barcelona: G.Gili

Crottogini, R. (2004). Antroposofía. Una conquista espiritual de nuestra época. Buenos Aires: Kier.

Dewey, J. (1968). Living and Learning. Toronto: Queen's printer.

- DiNIECE (2010) Información estadística. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://www.me.gov.ar/diniece/>
- Facultad de Diseño y Comunicación. (2014). Escritos en la facultad. Buenos Aires: Imprenta Kurz.
- Fundación logosófica (2011) ¿Qué es logosofía? Recuperado el 20 de octubre de 2014 de <http://www.logosofia.org.ar/>
- Fundación Logosófica (2011) Pedagogía y didáctica. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.logosofia.org.ar/autor/pedagogia.php>
- Fundación San Rafael. (2009) La Antroposofía. Recuperado el 17 de octubre de 2014 de <http://www.fundacionsanrafael.com.ar/antroposofia.html>
- Ghio, M. D. (2009). Oxitobrand. Marcas humanas para un mercado emocional. Buenos Aires: Graal.
- Gobierno de Buenos Aires (2015). Formación profesional. Disponible en: http://www.buenosaires.gob.ar/VkXLe/areas/educacion/formacion_profesional/centros.php
- Hamel G. (2008). El futuro de la administración. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Hopwood, S. (2012) Una pedagogía alternativa en defensa de la escuela pública. Recuperado el 13 de octubre de 2014 de http://www.ei-ie-al.org/publicaciones/modulos1y2_web.pdf
- Institut Gestalt. (2013) ¿Qué es la pedagogía Sistémica? Recuperado el 13 de marzo de 2015 de <http://www.institutgestalt.com/html2/cursos.asp?AREA=008>
- Instituto Juana de Arco (2013). Preguntas frecuentes. Recuperado el 15 de agosto de 2014 de <http://www.juanadearco.org/preguntas.php>
- Kofman, F. (2008). La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2009) Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

- Lambin J. (2009). Dirección de marketing. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Levy, A. (1994) Marketing Avanzado. Buenos Aires: Granica.
- Lovelock C. (2008). Marketing de servicios. Madrid: Editorial Pearson.
- Lorenzatti, M. (2011) Marketing para instituciones y centros de educación continua. Disponible en: <http://recla.org/wp-content/uploads/2014/02/MarketingdeCentrosdeEducaci%C3%B3nContinua.pdf>
- Malfitano O. (2007). Neuromarketing. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Marín Acosta, F. (2009) La arquitectura escolar del estructuralismo holandés en la obra de Herman Hertzberger y Aldo van Eyck. Revista educación y pedagogía. Está indicando: volumen 21, número 54, de la página 69 a la 79.
- Medina, E. (2001) Grandes psicoanalistas argentinos. A. Aberastury, W. Baranger, J. Bleger, C. Cárcamo, A. Garma, M.H. Langer, D. Liberman, E. Pichon Rivière, E. Racker, A. Rascovsky. Buenos Aires. Grupo editorial Lumen.
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2005) Ley 26206. Ley de Educación Nacional. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=123542>
- Ministerio de Educación (2009) El sistema educativo. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://portal.educacion.gov.ar/sistema/la-estructura-del-sistema-educativo/>
- Ministerio de Educación (2014) Atlas educativo de la República Argentina. Recuperado el 8 de Marzo de 2015 de <http://www.mapaeducativo.edu.ar/Atlas/Indicadores-Educativos>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2007) Reggio Emilia: construir con y para los niños. Recuperado el 12 de marzo de 2015 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-133936.html>

Monteagudo, J. (1988) La pedagogía de Célestin Freinet: contexto, bases teóricas, influencia. Madrid: Centro de investigación y documentación educativa.

Open English (2015) Prensa. Disponible en <http://www.openenglish.com/prensa/>

Paymal, N. (2008) Pedagogía 3000: Guía práctica para docentes, padres y uno mismo. Córdoba: Editorial Brujas.

Presidencia de la Nación (2011) Sistema educativo. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://www.argentina.gob.ar/informacion/educacion/129-sistema-educativo.php>

Porter, M. (1997) Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Puigros, A. (2006). Qué pasó en la educación argentina. Breve historia desde la conquista hasta el presente. Buenos Aires: Galerna.

Quiroga, A. (1988). Crítica de la vida cotidiana. Texas: Ediciones Cinco.

Rallo, J. (2012) Un modelo realmente liberal. Madrid: LID Editorial Empresarial

Red de Pares (2009) La educación prohibida. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://www.educacionprohibida.com/investigacion/pedagogias-y-metodos/>

Reevo (2013) Una introducción a la arquitectura en las pedagogías alternativas. Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://reevo.org/columna/una-introduccion-a-la-arquitectura-en-las-pedagogias-alternativas/>

Reinares P. (2004). Marketing relacional. España: Editorial Prentice Hall.

Reina, L. (2012). La búsqueda de un aprendizaje diferente. (512 palabras) Diario La Nación. Recuperado el 22 de octubre de

<http://www.lanacion.com.ar/1516669-la-busqueda-de-un-aprendizaje-diferente>

Rosas, R (2010). Piaget, Vigotzki y Maturana. Constructivismo a tres voces. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.

Santesmases M, Sánchez de Dusso F, Kosiak de Gesualdo G. (2004). Marketing, Conceptos y estrategias. Madrid: Editorial Pirámide.

Scheinshon, D (2009) Comunicación estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Schmitt, B. (2000) Experiential marketing. Barcelona: Ediciones Deusto.

Steiner, R. (1966) La educación y la vida espiritual de nuestra época. Munich: Editorial Antroposófica.

Tornero, J.M. (1992) La seducción de la opulencia. Publicidad, moda y consumo. Buenos Aires: Ediciones Paidós.

Tyler, R. (1973) Principios básicos de currículo. Buenos Aires: Editorial Troquel.

UNESCO (1997) William Heard Killpatrick. Perspectivas: revista trimestral de educación comparada. Está indicando: volumen 27, número 3, de la página 509 a la 521

Universidad de Palermo (2015) La universidad. Disponible en http://www.palermo.edu/la_universidad/#4

Vargas, I. (2010) El negocio en la responsabilidad social. Recuperado el 13 de agosto de 2014 de <http://m.cnnexpansion.com/mi-dinero/2010/01/26/el-negocio-de-la-responsabilidad-social>

Wilensky, A. (2003). La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas.