



Colegio Arturo Prat

**Plan de Marketing para optar al grado de
MAGÍSTER EN MARKETING**

Parte I

Alumno: Jorge Gómez

Profesor Guía: Eduardo Torres

Santiago, Marzo 2021

Indice

Resumen Ejecutivo	3
Análisis Situacional	4
Colegio Arturo Prat.....	4
Análisis del Entorno	6
a. Factores Políticos.....	6
b. Factores Económicos.....	7
c. Factores Socio Culturales	8
d. Factores Tecnológicos	9
e. Factores Medioambientales	11
f. Factores Legales	12
Industria.....	14
Distribución de la Industria a nivel País	16
Distribución de la Industria a nivel Regional.....	17
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	17
Competencia.....	21
Análisis de la competencia.	21
a. Colegio Arturo Prat	21
b. Colegio San Luis Gonzaga 2	22
c. Colegio Cristiano Belén.....	23
d. Colegio Rudolf Deckwerth.....	25
e. Colegio San José.....	26
Análisis de posicionamiento de la competencia	28
a. Posicionamiento Colegio Arturo Prat.....	29
b. Posicionamiento Colegio Rudolf Deckwerth	29
c. Posicionamiento Colegio Cristiano Belén	29
d. Posicionamiento Colegio San Luis Gonzaga 2.....	30
e. Posicionamiento Colegio San José	30
Mercado	32
Segmentación	33
a. Integrador Vulnerable.....	33
b. Vulnerable Académico	34
c. Integrador Acomodado.....	34
d. Acomodado.....	35
Buyer Persona	35
a. Buyer Persona del Integrador Vulnerable.....	35
b. Buyer Persona del Vulnerable Académico	36
c. Buyer Persona del Integrador Acomodado.....	37
d. Buyer Persona del Acomodado	38
FODA	39
Conclusión del análisis FODA	42

Conclusión.....	44
Bibliografía.....	45
ANEXOS	48
Anexo1: Distribución industria educacional en Chile	48
Anexo 2: Información adicional del Colegio Arturo Prat.....	51
Anexo 3: Análisis de Posicionamiento por análisis factorial.....	60
Anexo 4: Segmentación vincular.....	70
a. Marco Muestral	70
b. Conceptualización de las necesidades de los Apoderados.....	70
c. Constructos	70
d. Interpretación del mapa de consenso	75
e. Descripción de Ejes:	76
f. Segmentación Vincular.....	78
Anexo 5: Análisis FODA cuantitativo.....	90
Anexo 6: Imágenes Colegio Arturo Prat.....	¡Error! Marcador no definido.

Resumen Ejecutivo

El Colegio Arturo Prat de Puente Alto es una institución con más de 70 años de historia, que ha sido participe del crecimiento y educación de generaciones completas de familias Puentealtinas y sectores aledaños a la comuna. Recibe distintos tipos de subvenciones, como; Subvención Escolar Preferencial que se refiere a alumnos con situación socioeconómicas complejas, Programa de Integración Escolar que busca integrar alumnos con dificultades de aprendizaje y la subvención tradicional. El Colegio mantiene un proyecto educativo arraigado en su cultura organizacional cercana a los apoderados y alumnos, buscando integrar a los distintos perfiles de familias a un ambiente escolar seguro y acogedor. Durante los últimos años ha visto como la vacancia de matrículas ha ido aumentando, llegando el año pasado a contar con 261 plazas que no pudieron completar, lo que presentó una problemática relevante dentro de la directiva, ya que la mayoría de los costos que mantiene el colegio son fijos versus un ingreso variable proveniente de la subvención por asistencia.

El siguiente plan de Marketing busca incorporar el desarrollo de un Marketing Mix enfocado a los apoderados del Colegio Arturo Prat y sus principales necesidades. Desde la percepción de los apoderados, el Colegio Arturo Prat tiene 4 competidores directos, respecto a los cuales se identificó que se cuenta con una posición bastante atractiva desde el punto de vista de características funcionales, pero aun cuenta con espacio para trabajar y profundizar la percepción de rendimiento educacional, donde la competencia se encuentra mejor percibida.

Por otro lado, el apoderado que forma parte del Colegio Arturo Prat mantiene varias necesidades, pero las principales se orientan a la integración, encontrar en la institución un ambiente familiar y amistoso, asegurando que sus hijos cuentan con las herramientas de aprendizajes óptimas para su correcto desarrollo. Dado lo anterior, se identificaron distintas oportunidades que puede tomar el colegio, relacionadas a las necesidades que presenta el apoderado y el crecimiento de acoso escolar como tendencia en la industria. Se buscará mantener y potenciar fortalezas relacionadas a nuestra posición dentro de la mente de los apoderados y, por último, buscaremos trabajar las debilidades percibidas, principalmente relacionadas a herramientas de aprendizaje.

Análisis Situacional

Colegio Arturo Prat

El colegio se encuentra ubicado en la comuna de Puente Alto, en un sector céntrico, cercano a la estación de metro “Puente Alto” y al estadio municipal de la comuna. Forma parte de la Fundación Educacional Abriendo Futuro, creada para cumplir con la normativa del Ministerio de Educación.

La Fundación es la entidad sostenedora que posee el decreto de sostenedor que lo habilita frente al Ministerio de Educación para funcionar como Colegio. Arrienda una propiedad de 4.000 metros cuadrados donde se desarrollan todas las actividades propias de un colegio. La Fundación es dueña de todo el mobiliario que dispone el colegio para entregar su funcionamiento y mantiene, como rol, la administración y definición del lineamiento general del proyecto educativo, tales como el plan escolar anual, proyectos, servicios y programas asociados.

El staff del colegio está compuesto por 54 personas, quienes forman una estructura organizacional liderada por el Director, quien a su vez es hijo del fundador y es presidente, dos inspectores, mañana y tarde, siendo uno encargado de la convivencia escolar (inspector general), una jefa de UTP (desarrolla los planes de estudio) y un administrador (encargado del aseo, mantenimiento y todo lo relacionado a la habilitación de las instalaciones para la actividad educativa), todos quienes forman el equipo directivo. Luego se encuentran los profesores, auxiliares, un encargado de la seguridad (nochero), un portero, una secretaria, una bibliotecaria, un psicólogo y 3 especialistas en educación. Adicionalmente el Colegio subcontrata otros profesionales.

El liderazgo es desarrollado por el director, quien tiene una experiencia de 40 años encabezando el Colegio. Concentra la toma de decisiones, es admirado y respetado por el equipo profesional del colegio, por la comunidad escolar y posee un amplio reconocimiento en los organismos gubernamentales que administran la educación, así como en la Municipalidad de la comuna.

La misión y visión del colegio está definida como “preparar al alumno con herramientas científico-humanistas para insertarse en la educación superior, técnica, profesional y/o universitaria preservando un desarrollo integral”. Sin embargo, a través de los años, el colegio en base al tipo de estudiantes que atiende ha ido formando un objetivo que se ve implícito en la organización y definen como “formar adultos”. Lo anterior es el resultado del segmento de niños que atienden, el cual especificaremos más adelante. Debido a su condición social y experiencias de acoso estudiantil, estos niños maduran en muchos aspectos antes como resultado de las carencias afectivas y emocionales, razón por la cual el colegio entrega herramientas de madurez y apoyo, pasando en muchos casos a ser una extensión de la familia, ejemplo de eso, es que el colegio premia a algunos alumnos para ser tutores de otros alumnos, promoviendo la integración y relaciones sanas entre alumnos. En este sentido, la Banda de guerra cumple un rol muy importante en el proceso educativo al entregar estructura, jerarquías, motivación y objetivos de largo plazo.

Otro punto destacado del colegio es su cultura, muchos apoderados declaran que sus hijos son tratados por su nombre y no como un número. Esto es sumamente satisfactorio para ellos, ya que sienten en el colegio una cercanía poco usual.

Los ingresos al cierre del año 2019 totalizaron MM\$643 (68% de Subvención General, 1% de Subvención de Mantenimiento, 20% de Subvención Escolar Preferencial y 12% de Subvención Proyecto de Integración Educativo). Actualmente posee una capacidad total de 700 alumnos, que son los cupos autorizados por el Ministerio de Educación. Durante el 2019 mantuvo una vacancia de 249 matrículas, lo que representó una capacidad ociosa del 36%.

Hoy el colegio no posee una planificación y estructura de promoción sobre su proyecto educativo, solo ha basado su comunicación en el boca a boca de las personas que, a través de los años, se han vinculado con el colegio y han hablado bien de él. Por otro lado, la Banda de guerra ha funcionado como un promotor, ya que mantiene un amplio reconocimiento por la Municipalidad de Puente Alto y Pirque, así también en las Fuerzas Armadas del país, siendo invitados a distintos actos públicos para realizar sus presentaciones.

La página del colegio fue una iniciativa particular de uno de los profesores, el cual además creó un fan page en Facebook. Ambas se encuentran orientadas en la entrega de información hacia los apoderados,

pero carecen de un contenido continuo y enfocado de manera precisa a los perfiles de familias que mantiene el colegio.

Análisis del Entorno

Se evaluaron los factores del entorno que podrían afectar al Colegio Arturo Prat, mediante la metodología de análisis PESTEL.

a. Factores Políticos

Los factores políticos del país mantienen a la educación como un eje central de las demandas sociales. Los principales factores políticos que se analizarán son los siguientes:

En los últimos 8 años, Chile ha tenido siete Ministros de Educación en tres gobiernos diferentes. Si bien la alternancia en el poder no es un problema, sí lo es que no exista una mirada de estado hacia la educación, donde cada administración genera un repertorio de reformas educativas con orientaciones diversas y hasta contradictorias (Eduacion 2020, 2020).

El estallido social, el plebiscito y la nueva constitución proponen un contexto incierto y bastante dinámico para la educación chilena. Desde el estallido social sucedido el 18 de octubre de 2019, protagonizado inicialmente por estudiantes de educación secundaria, se alza como una de las principales demandas de la calidad, los altos niveles de segregación educacional por nivel socio económico, el fortalecimiento de la educación pública y desigualdad, entre otros (CIAE, 2020).

Si bien los programas de educación de cada sector político no se encuentran definidos en su totalidad, se manifiestan posiciones distantes en temas relevantes como gratuidad de la educación, carrera docente, pruebas estandarizadas, calidad entre otros. Además, existe una deuda histórica que se arrastra de 1981, donde a los profesores no recibieron el 100% de asignaciones al pasar a un sistema municipalizado (Colegio de Profesores, 2020).

El 100% de los ingresos del colegio provienen de la subvención escolar en sus distintas dimensiones, por lo que, cualquier cambio en la estructura de este punto afectará al colegio de manera directa.

Actualmente, debido al contexto sanitario nacional y mundial, el foco político se centra en establecer las condiciones para seguir entregando educación. En ese contexto, se cuenta con algunos proyectos de ley que se encuentran en diferentes etapas (Educacion 2020, 2020):

- Normas excepcionales para el pago de subvenciones, que busca autorizar la asistencia media promedio registrada por curso para el cálculo de la subvención mensual.
- Establecimiento de normas, criterios y condiciones para facilitar el retorno a clases presenciales, que debe ser creada por los sostenedores y equipo directivo del colegio.
- Prohibición a colegios subvencionados y particulares pagados a negar matrículas para el año 2021 a estudiantes con deuda.

b. Factores Económicos

En cuanto a los factores económicos, nos encontramos en un contexto complejo. El estallido social del 2019 y la actual pandemia que afecta al mundo, ha desencadenado un escenario con mayores dificultades que otros años.

La tasa de desempleo alcanzada en marzo del 2020 fue del 15%, la más alta registrada en los últimos 20 años (CNN Chile, 2020), que terminó cerrando en el último trimestre que va desde octubre a diciembre en 10%, lo que está 3,2 puntos porcentuales más que el mismo período del año anterior. Por su parte, la Región Metropolitana tuvo una tasa de desempleo del mismo trimestre en 11%, con 3,9 puntos porcentuales más que el mismo período del año anterior.

Para el año 2017, la pobreza de ingresos en la Región Metropolitana alcanzó el 5,4%, lo que en términos de población representa a 387 mil personas.

La pobreza multidimensional (se considera situación de pobreza multidimensional, si presenta un 22% o más de carencias en un conjunto de cuatro dimensiones distintas al ingreso: educación, salud, trabajo y previsión social; y vivienda) en la Región Metropolitana es del 20% de la población.

Puente Alto es la segunda comuna con mayores habitantes después de Santiago a nivel nacional, el 62% de los censados el 2017 declaran tener un trabajo. Mantiene una asistencia en educación escolar de un 96%, una tasa de pobreza del 7% del total de la población al año 2017 y una tasa de pobreza multidimensional en 23% (Biblioteca Del Congreso Nacional de Chile/ BCN, 2020).

c. Factores Socio Culturales

La región cuenta en los últimos años con una migración desde instituciones municipales a establecimientos privados y particulares subvencionados. Las causas de esta situación son atribuidas a los bajos resultados obtenidos por este tipo de establecimientos en pruebas estandarizadas, donde al contar con la opción económica, las familias optan por abandonar la educación municipal. Si en 1981 cerca de un 80% de los estudiantes asistía a una escuela pública, en 2019 esta cifra solo alcanzó a un 36% (Educación 2020, 2020).

La segregación social educacional existe y la podemos encontrar en su dimensión económica, donde la educación de mayor calidad es pagada, generando la oportunidad de ser parte de ella a quienes tienen mayores recursos que otros. Producto que la educación gratuita mantiene un sesgo de baja calidad, no suele ocurrir que familias de buena situación económica incorporen a sus hijos en escuelas públicas. Por lo que, los pobres estudian con los pobres y los que cuentan con mayores recursos estudian con individuos de sus mismas condiciones (El Dinamo, 2020).

El área urbana de Santiago está diferenciada según el nivel de ingreso por familia, lo que muestra desniveles en la calidad, volumen de infraestructura y equipamiento, generando barrios segregados (Repositorio Académico de la Universidad de Chile, 2020), los que han sido tomados por bandas de narcotraficantes denominados “barrios críticos”, quienes controlan algunas zonas y establecen un modelo

de vida específico basado en el miedo, violencia y drogas. En Puente Alto existe por ejemplo Bajos de Mena y la población Carol Urzúa, lugares donde prevalece el contexto antes mencionado, existiendo códigos de ética y sociales a veces distintos a los que conocemos (Atisba , 2020).

La migración también genera un impacto. Según el Censo realizado el año 2017. 700 mil personas declararon haber nacido en el extranjero, lo que representa un 4% de la población total de Chile. La estadística del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE) muestra que el 57,5% de alumnos extranjeros estudia en establecimientos municipales, contribuyendo a las matrículas de estos colegios (Ministerio de Educación, 2020).

Por último, el acoso estudiantil cada vez preocupa más a los padres y gobiernos. Desde el 2014 al 2017, del total de denuncias recibidas por la Superintendencia de Educación, el 20,8% de ellas fueron por maltrato entre estudiantes. Sólo lo en el 2017 se recibieron 2.754 denuncias de esta índole. La mayor concentración de éstas se encuentra en la educación básica, agrupando el 72,9% del total de denuncias (Superintendencia de Educación, 2020).

d. Factores Tecnológicos

Chile maneja cifras altas en relación de acceso a internet. Las encuestas de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) evidencian que el acceso a internet en los hogares chilenos ha crecido desde 60,4% en el 2012 a 87,4% en el 2017, casi 9 de 10 hogares tiene acceso a internet. Así mismo, la SUBTEL indica que, del total de accesos a internet, el 84,3% son realizados desde un dispositivo móvil y del total de accesos móviles un 94,3% corresponde a navegación por smartphone.

La penetración móvil (3G + 4G) pasó de 95,1 accesos (por cada 100 habitantes) en septiembre de 2018 a 96,2 accesos al tercer trimestre del 2019 (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2020).

La tecnología juega un rol fundamental en la educación, donde los establecimientos disponen de herramientas que apoyan su trabajo como proyectores, sala de computadores entre otros. Esta tecnología la podemos observar en función de 4 usos prácticos:

- Uso administrativo, donde aporta en funciones relacionadas a matrículas, asistencia, planificación, preparación de material, reuniones internas, etc.
- Uso pedagógico, relacionado a la proyección de contenido y mediación en el proceso de enseñanza.
- Uso social, relacionado a la comunicación institucional a través de correo principalmente y redes sociales.
- Apoyo a las actividades de aprendizaje fuera del establecimiento, cómo realización de tareas y trabajos en el hogar.

En contexto pandemia, todo el sistema educacional se vio forzado a establecer mecanismos de enseñanza a distancia, lo que fue todo un reto para el sistema y el alumnado. Si contextualizamos los requerimientos mínimos para poder ejecutar todo lo que engloba aprender y educar, nos encontramos en primera instancia con el ambiente de aprendizaje de quien recibe esta educación. Luego podemos encontrar el acceso a un computador, donde un 50% de estudiantes reportan un acceso frecuente o permanente a este aparato, en comparación con el otro 50% que presentan un acceso ocasional o nulo (Educación 2020, 2020).

Para entender las condiciones de conectividad de los estudiantes, un estudio elaboró el “índice de condiciones para el aprendizaje virtual” que integra distintas variables de conectividad tales como, disponibilidad de una pantalla como PC o Tablet, disponibilidad de celular, acceso a internet y calidad de la conexión a internet. Determina que el 42% de los estudiantes reporta tener solamente celular con conexión a internet, no disponiendo de un aparato de pantalla mediana para cumplir con las tareas (Educación 2020, 2020).

Desde el año 2009, un porcentaje importante de los escolares del país al momento de ingresar a séptimo básico reciben un computador mediante el programa “Yo elijo mi pc”. Programa sólo para estudiantes de colegios acogidos a gratuidad y subvencionados, donde deben pertenecer a un tramo socioeconómico

particular y cumplir con un estándar de calificaciones, entre otros (Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, 2020).

Por otro lado, en 1992 nace el proyecto “Enlaces” que vinculaba a las universidades públicas, privadas y empresas del mundo informático. Este proyecto busca integrar dentro de las aulas de todo el país las herramientas TIC, reduciendo la brecha digital en profesores, estableciendo claridad en el rol de las TIC, aportar al desarrollo de competencias esenciales en el contexto mundial y aportando al acceso de nuevas tecnologías a través de las escuelas (Enlaces, 2020).

e. Factores Medioambientales

En relación con el medioambiente, existen varias iniciativas por parte del gobierno que incentivan una educación ambiental, donde se realiza diferentes actividades que invitan a concientizar no sólo a los niños y jóvenes, sino también a la familia de éstos. Es así como, por ejemplo, el año 2019 se realizaron actividades como un Inter escolar ambiental en los colegios de Santiago.

El Ministerio del Medio Ambiente, a través de su división de Educación Ambiental, mantiene un Sistema de Certificación Ambiental de Establecimientos Educacionales (SNCAE). Programa voluntario destinado a reconocer y destacar a aquellos establecimientos que incorporan de manera exitosa la educación ambiental en sus proyectos educativos institucionales. Consiste en apoyo docente, capacitaciones y seminarios, talleres, conversatorios, donde se comparte información de apoyo.

Hoy existen 2.065 establecimientos certificados de todos los niveles educativos, destacando las regiones del Biobío y Región Metropolitana. Puente Alto cuenta con 12 establecimientos certificados y 25 en proceso de certificación (Ministerio del Medio Ambiente, 2020).

Si bien este tipo de actividades van en línea con las políticas que se buscan empujar, el contexto actual de los colegios no permite un gran desarrollo de estos temas, ya que el foco principal se encuentra en otras actividades. Sin embargo, existen iniciativas aisladas de colegios que buscan subirse a una tendencia

enfocada al cuidado del medioambiente y su enseñanza, donde destacan actividades al aire libre, basureros de colores para separar el tipo de desecho y paneles fotovoltaicos que proveen de energía solar a las instalaciones.

f. Factores Legales

El Estado tiene un rol regulador y subsidiario, mantiene tareas como la formulación de políticas educacionales, definición y control de normas educativas, financiamiento mediante subvenciones e inspección del uso de los recursos, apoyo y supervisión técnica y pedagógica. Estas actividades son ejecutadas y fiscalizadas a través de entidades como:

- Ministerio de Educación, órgano rector del sistema encargado de implementar la política educacional que elabora las bases curriculares, los recursos educativos, estándares de aprendizaje entre otras tareas (Ministerio de Educación, 2020).
- Superintendencia de Educación, fiscaliza la normativa educacional y aplica sanciones. Fiscaliza la legalidad del uso de los recursos y audita la rendición de cuentas, investiga y resuelve denuncias y también canaliza reclamos (Superintendencia de Educación, 2020).
- Consejo Nacional de Educación, aprueba e informa las bases curriculares, programas, estándares de aprendizaje y otros indicadores de calidad relacionados a estándares indicativos de desempeño y planes de evaluaciones (Consejo Nacional de Educación, 2020).
- Agencia de Calidad de Educación, se dedica a evaluar los logros de aprendizajes y otros indicadores de calidad a través de visitas de evaluación orientadora. Califica y se guía mediante manuales establecidos como, por ejemplo, el de “estándares indicativos de desempeño” que es un manual completo donde se ven elementos de liderazgo, gestión pedagógica, formación, convivencia y gestión de recursos (Agencia de Calidad de la Educación, 2020).

El ideal educativo de Chile busca garantizar lo establecido en la Constitución de la República de 1980, así como lo establecido en los tratados internacionales ratificados por Chile. Según la Ley General de Educación (LGE), la educación es entendida como un proceso de aprendizaje permanente a lo largo de la vida que busca alcanzar el desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico,

mediante la transmisión y cultivo de valores, conocimientos y destrezas, enmarcado a los derechos humanos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020).

Por último, la implementación de la LGE en remplazo a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) de 1990 ha reformado la educación pública a través de modificaciones en procesos de admisión curricular y reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales.

Industria

El sistema escolar chileno ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de sus años, de las cuales, dos han generado un gran impacto y dan forma al sistema actual.

Primero, la reforma desarrollada por Augusto Pinochet desde 1980, momento fundacional de un nuevo modelo político, económico y social que cambió radicalmente la educación primaria, secundaria y superior (Donoso, 2005). Las transformaciones se desarrollaron a nivel institucional, normativo y financiero, generando una transferencia y desconcentración de la administración de los establecimientos educacionales desde el Estado a los municipios. Se cambió la forma de asignación de los recursos a las escuelas desde un pago de presupuestos hacia un pago de subvención por asistencia de alumnos (Sapelli & Aedo, 2001), se fomentó el surgimiento de escuelas privadas con financiamiento estatal (Aedo, 2000) y disminuyó el estatus laboral de los docentes (Oliva, 2008).

Estos cambios construyeron un sistema basado en la competencia y organizado en torno a la idea de mercado educativo, fundamentado en el liberalismo económico (Pinto, Alvarez, & Valdivia, 2006), que pasaron de la concepción de la educación de un bien común hacia una educación basada en una mercancía de consumo, con foco en la eficacia y eficiencia. Este modelo único fundamentado en el mercado y la competencia, se caracteriza por: i) la construcción de un sistema de propiedad mixto, con un fuerte desarrollo del sector privado; ii) la consolidación de un sistema de financiamiento basado en el subsidio a la demanda; iii) la institucionalización del lucro y el copago como mecanismos de organización del sistema; y iv) la generación y desarrollo de importantes incentivos y castigos a escuelas, docentes y estudiantes (Villalobos & Quaresma, 2015).

Segundo, la Reforma Educacional de Michelle Bachelet que buscó garantizar una educación de calidad que generara aprendizajes y oportunidades a todos los estudiantes y familias. Estuvo compuesta por diferentes leyes y medidas administrativas que abarcaron distintos niveles del sistema educacional, impactando la educación parvularia, política nacional docente, el fortalecimiento de la educación pública, la formación ciudadana, la educación técnico-profesional y la gratuidad en la educación superior (Ministerio de Educación, 2017). En este marco, cobró especial relevancia la promulgación en el 2015 de la Ley de Inclusión N° 20.845, compuesta por tres pilares:

1. Fin al lucro. Garantiza que los recursos económicos se destinen exclusivamente a fines educativos.
2. Fin al copago. A medida que se vayan incrementando los recursos de la subvención escolar por parte del Estado irán disminuyendo los aportes que realizan las familias.
3. Regulación de la admisión escolar. Se dispone a las familias y tutores de una plataforma web como sistema único y centralizado de admisión.

El fin al lucro puso fin a los colegios particulares subvencionados, quienes se vieron obligados a pasar a ser colegios privados o gratuitos (convirtiéndose en entidades sin fines de lucro, Corporaciones o Fundaciones). Según Mineduc, al cierre del año 2017 un 93,9% de los colegios particulares subvencionados se convirtieron en entidades sin fines de lucro (Revista de Educación, 2018).

El fin a la selección implicaba la imposibilidad de los colegios de imponer requisitos de selección. Fue modificado posteriormente por el presidente Sebastián Piñera (2019) a través del proyecto de ley que establece el Sistema de Admisión Escolar (SAE), que contempla que los establecimientos educacionales que cumplan ciertos requisitos de calidad puedan ser autorizados por el Ministerio de Educación para utilizar mecanismos de admisión propios a fin de evaluar el mérito académico de todos sus postulantes. El SAE permite que las familias y tutores decidan el establecimiento educacional a través del orden de importancia al que postula.

De esta manera, el actual sistema educacional en sus fases de educación básica y media se divide en colegios gratuitos (públicos y particular subvencionado) y privados con distintos procedimientos de selección. Para los colegios gratuitos, los tutores postulan a través del SAE, dejando el poder de elección a éstos a través del ranking en el que hacen las postulaciones.

Para los colegios gratuitos, la mirada economicista de mantener el financiamiento vía voucher por asistencia y matrícula es lo que da origen a la competencia, porque tienen costos fijos y un financiamiento variable, donde su viabilidad depende del número de alumnos matriculados y que asistan a clases, generando un incentivo para captar matrículas que llenen su capacidad y le permita mantener una viabilidad financiera para desarrollar su proyecto educativo a largo plazo.

Estas dos dimensiones, poder de elección de las familias y/o tutores, y necesidad por llenar las vacantes de matrículas de parte de los colegios dan forma a la necesidad de estas instituciones de buscar herramientas que les permita diferenciarse de su competencia y aumente las preferencias de sus potenciales consumidores, plasmándose en que, al momento de postular vía SAE, las familias y/o tutores coloquen a un determinado colegio dentro de sus primeras preferencias.

Distribución de la Industria a nivel País

Según cifras oficiales del Ministerio de Educación al año 2019 había 3.623.883 estudiantes de educación básica y media matriculados en 11.451 establecimientos educacionales.

En los últimos años hubo una disminución de establecimientos educacionales del 4,8%, los que pasaron de 12.001 el año 2015 a 11.451 el año 2019. Esta disminución se contrapone al aumento de estudiantes matriculados del 2,1% (75.147 estudiantes).

Debido a lo anterior, la redistribución de estudiantes por tipo de establecimiento educacional ha beneficiado a las instituciones particulares pagadas (pasaron de 276.892 el año 2015 a 332.675 matriculados el año 2019), en desmedro de las instituciones públicas y/o particulares subvencionados (disminuyeron de 3.225.992 el año 2015 a 3.188.751 matriculados el año 2019).

Finalmente, el universo de estudiantes matriculados ha crecido levemente en los últimos años, viéndose acelerado en el período 2017-2018 producto de la inmigración. Sin embargo, este crecimiento no se ha reflejado en el sistema de forma equitativa, ya que las matrículas de los colegios particulares pagados han crecido un 20%, muy superior al 0,1% de los colegios gratuitos (colegios municipales y particular subvencionado), más detalles, ver Anexo 1.

Lo anterior refleja la presión que cada año vienen sufriendo los colegios gratuitos para mantener su viabilidad financiera dada la competencia por el número de matrículas.

Distribución de la Industria a nivel Regional

La Región Metropolitana (RM) tiene una población de 7.112.808 personas (Censo, 2017), de las que 1.289.029 son escolares entre 4 y 17 años y representan una tasa de 1,30% (escolares/población). Una estimación al 2019 de la población extranjera residente en la RM (INE-DEM) identifica 885.908 personas de las cuales, 97.450 corresponden a estudiantes entre 5 y 19 años. De ambos grupos estimamos 1.386.479 estudiantes que representan una tasa del 1,22% (escolares/población) distribuidos entre colegios gratuitos y privados.

Por otro lado, las proyecciones de crecimiento de la población estudiantil (entre 4 a 17 años) de la comuna de Puente Alto son mayores al promedio nacional (tasa de nacidos vivos sobre la población total de 1,29% para Puente Alto y 1,25% a nivel nacional), reflejando la menor presión de los colegios de la comuna por mantener su nivel de matrículas en el largo plazo (más detalles, ver Anexo 1).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008) identificará los factores claves que el Colegio Arturo Prat debe considerar para enfrentar la competencia.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Bajo, producto de regulaciones del Estado, limitaciones a la obtención de beneficios por el desarrollo de la actividad y acceso a una población estudiantil que logre mantener la operación sin pérdidas.

- Altas barreras de entrada, determinado por la regulación del Estado que restringe o permite la entrada de nuevos colegios públicos al sistema.
- Altos costos de las familias o tutores al cambiar de institución, debido a; las redes sociales que forman los estudiantes en un colegio que facilitan la permanencia de todo el período escolar (básico y medio), plan que por lo general se plantean los padres al ingreso del estudiante a la institución escolar, y alto costo de cambiar un alumno de un colegio gratuito a uno privado, manteniendo una población cautiva.

- Altos requisitos de capital para iniciar operaciones que permitan operar a un nivel adecuado de capacidad, la que se entrega al Estado de Chile vía una Corporación y/o Fundación sin fines de lucro para recibir la subvención del Estado y competir por el mismo tipo de alumno.
- Ventajas de los colegios establecidos en cuanto al acceso de la población estudiantil y reconocimiento de marca. Esto es fundamental, porque al estar un colegio público limitado a cobrar una subvención escolar por niño matriculado y asistencia, necesita una cartera de alumnos alta para operar sin pérdidas, siendo muy difícil de lograr para un nuevo entrante.

Poder de negociación de los proveedores: Media, determinado principalmente porque el Estado es un proveedor importante de insumos y del marco legal normativo. El resto de los proveedores posee bajo poder negociador ya que entregan productos poco diferenciados y de bajos costos de cambio.

- Alta concentración en el Estado como proveedor único de ciertos insumos necesarios para la entrega del servicio de educación, como libros escolares y normativas relevantes que permiten el desarrollo de la actividad.
- Bajo poder negociador del resto de proveedores de insumos y servicios para la operación diaria como materiales didácticos, servicio de aseo y otros, dada la baja concentración de empresas y bajos costos por cambio de proveedor (productos poco diferenciados).
- Bajo riesgo de integración de los proveedores hacia adelante.

Poder negociador de los compradores: Alto, determinado porque el gran comprador de una institución educacional gratuita es el Estado de Chile, el que finalmente determinará la sobrevivencia como institución de educación. Las familias y/o tutores se pueden ver como compradores, donde su relevancia cobra importancia en la elección de la institución.

- El Estado como comprador:
 - Comprador único, paga la subvención por cada alumno matriculado y que asiste a clases y determina de forma unilateral el monto de subvención. Sin embargo, su intención no es capturar el valor del sector, sino proveer un marco general de acción y retribución económica en función a la gestión individual de cada colegio.
- Las familias y/o tutores como compradores:

- Bajo poder de negociación por ser un segmento atomizado que al no realizar un desembolso de fondos por el servicio prestado (costo de mensualidad), ve disminuido su poder de exigencia hacia la institución escolar.
- Alto costo por cambiar de proveedor, determinado por distancia, logística y costo personal del alumno al cambiar su entorno social y académico.
- Alta relevancia en la elección de la institución educacional que es realizada a través del SAE, plasmado en el orden que colocan las instituciones al hacer la postulación.

Amenaza de sustitutos: Baja, porque la educación básica y media es obligatoria y regulada por el Estado, donde las familias están obligadas a colocar sus hijos en el sistema educacional. Por otro lado, el alto costo económico de cambiar de un colegio gratuito a uno privado limita la migración y opciones para las familias y/o tutores.

- Único sustituto actual, los colegios particulares pagados, que cobran una mensualidad que es alta para el poder adquisitivo de muchas familias y/o tutores del sistema público.

Rivalidad entre competidores existentes: Alta, existe un alto número de instituciones participantes que entregan un servicio poco diferenciado y comparten una población estudiantil cada vez menor.

- Alta rivalidad producto de que hay muchos competidores de tamaño similar y distribuidos geográficamente cerca.
- Crecimiento del sector lento, ya que la población de estudiantes es cada vez menor por la baja tasa de natalidad que en los últimos dos años ha reducido su presión con la incorporación de la población estudiantil proveniente de inmigrantes extranjeros.
- Barreras de salida altas, producto del carácter tradicional de muchas instituciones que se desarrollaron como un proyecto familiar que ha trascendido generaciones, lo cual genera poca eficiencia en el sistema, manteniendo instituciones operando con capacidad ociosa.
- Nula posibilidad de guerra de precios, por ser un mercado regulado. El Estado define el monto de la subvención e imposibilita a las instituciones cobrar una prima adicional.

El análisis nos indica que un colegio gratuito debe cuidar la relación con el Estado vía Ministerio de Educación y los organismos relacionados al sistema educacional, ya que es el ente con mayor injerencia en la viabilidad de la organización. Por otro lado, debe enfocarse en diferenciarse de su competencia para capturar una mayor proporción de mercado (número de matrículas) que le permita generar mayores ingresos por subvención, así potenciar el proyecto educativo a largo plazo.

Competencia

La comuna de Puente Alto cuenta con 109 establecimientos inscritos en el Sistema de Admisión Escolar (SAE). Este universo presenta distintas características tanto a nivel estructural, funcional y sociocultural que los hace poco comparable entre sí. Para identificar dentro de este universo los colegios que desde la percepción de los docentes y apoderados del Colegio Arturo Prat son más parecidos y por ende, competencia directa, se levantó información primaria a través de encuestas en profundidad a tres integrantes clave del colegio (Jefa de UTP, Inspector General e Inspector tarde), de los cuales se obtuvo una muestra de colegios inicial, la cual luego se contrastó con la opinión de 10 apoderados del colegio con alumnos en distintos niveles educacionales. De esta manera se obtuvieron 4 colegios de Puente Alto que, desde el punto de vista perceptual, son competencia del Colegio Arturo Prat, correspondientes a:

- Colegio Cristiano Belén
- Colegio Rudolf Deckwerth (o mejor conocido como Colegio Alemán)
- Colegio San Luis Gonzaga 2
- Colegio San José

Análisis de la competencia.

Se presenta un análisis bajo el marco de referencia de las 7Ps del Colegio Arturo Prat y su competencia. Se omite el análisis del posicionamiento por desarrollarse de forma particular en el siguiente apartado. En Anexo 2 se entrega más información del Colegio Arturo Prat.

a. Colegio Arturo Prat

Producto	Mantiene todos los programas de estudios definidos por el Ministerio. Cuenta con 14 niveles educacionales desde prekínder a cuarto medio. Es un colegio mixto, de formación laica y acoge a alumnos con dificultades de aprendizaje y vulnerables (PIE o SEP). Es uno de los colegios más antiguos del sector y promueve el desarrollo integral para todos los alumnos.
-----------------	---

	<p>En infraestructura cuenta con una biblioteca, multi cancha, laboratorio, sala computacional con internet, espacios adaptados a necesidades educativas especiales, sala de música y herramientas tecnológicas para el aula.</p> <p>Cuenta con una capacidad para 700 matrículas, entregando además servicios complementarios como guardería y transporte para un grupo específico de alumnos. Otro aspecto reconocido de manera local es su Banda de guerra.</p> <p>Es catalogado como un colegio nivel MEDIO para enseñanza básica y un nivel MEDIO - BAJO para enseñanza media, según la “Categoría de desempeño”, resultado de una evaluación integral que considera niveles de aprendizaje, indicadores de desarrollo personal y social, y resultados de las pruebas SIMCE.</p>
Precio	Es un colegio gratuito, su único ingreso es el que proviene de la subvención del estado en relación con la asistencia de los alumnos matriculados.
Plaza	Está ubicado en la calle José Luis Coe 570, Puente Alto, lugar central de la comuna, a 3 cuadras de la estación de metro “Plaza de Puente Alto”.
Promoción	<p>Presenta una página web actualizada a los procesos y actividades que mantiene el colegio, con información clara sobre su admisión. Cuenta con presencia en RRSS en plataformas como YouTube, donde crea contenido relacionado a clases.</p> <p>Instagram y Facebook son utilizados como plataformas informativas para la comunidad de apoderados. Por último, WhatsApp es uno de los canales más utilizados para el contacto entre padres y de profesores hacia padres.</p>
Personas	Cuenta con 29 docentes, encontrándose profesores para las diferentes cátedras del programa de estudios, un psicopedagogo, asistente social, fonoaudiólogo, profesor de educación especial/diferencial, psicólogo y académicos especiales para el reforzamiento en materias específicas.
Procesos	Jornada Completa.

Fuente: Elaboración propia

b. Colegio San Luis Gonzaga 2

Es una institución católica ubicada a 500 metros del Colegio Arturo Prat. Fue fundado en el año 1981 y atiende a un segmento de apoderados con valores y creencias católicas, que buscan en el colegio un sello de excelencia académica, valores familiares y deportivos.

Producto	<p>Mantiene todos los programas de estudios definidos por el Ministerio. Cuenta con 14 niveles educacionales desde prekínder a cuarto medio. Es un colegio mixto, mantiene una formación católica integral (valórica, académica deportiva y artística), define la inclusión como uno de sus pilares fundamentales, pero no mantiene programas PIE o SEP. De sus principales características encontramos el énfasis en la enseñanza del idioma inglés.</p> <p>En infraestructura cuenta con biblioteca, multi cancha, sala audiovisual, sala computacional con internet, sala de uso múltiple y herramientas tecnológicas para el aula.</p> <p>Cuenta con una capacidad para 800 matrículas.</p> <p>Es catalogado como un colegio nivel MEDIO para enseñanza básica y un nivel MEDIO para enseñanza media, según la “Categoría de desempeño”, resultado de una evaluación integral que considera niveles de aprendizaje, indicadores de desarrollo personal y social, y los resultados de las pruebas SIMCE.</p>
Precio	Actualmente se mantiene como un colegio particular subvencionado, su costo anual por alumno para un apoderado es de \$413.930 (SAE).
Plaza	Está ubicado en la calle José Luis Coó 285, Puente Alto, lugar central de la comuna, a 2 cuadras de la estación de metro “Plaza de Puente Alto”.
Promoción	Presenta una página web bastante completa y actualizada, con información clara sobre su procesos de admisión. Cuenta con presencia en RRSS en plataformas como YouTube, donde crea contenido relacionado a clases y seminarios, de manera bastante regular. Instagram y Facebook son utilizados como plataforma informativa para la comunidad de apoderados. Por último, utiliza la radio como medio de comunicación en periodos de enero y febrero, para el alcance de nuevas matrículas.
Personas	Cuenta con 31 docentes, encontrándose profesores para las diferentes cátedras que mantiene el programa de estudios, un psicopedagogo y académicos especiales para el reforzamiento en materias específicas.
Procesos	Jornada Completa.

Fuente: Elaboración propia

c. Colegio Cristiano Belén

Institución católica, ubicada a 1.200 metros del Colegio Arturo Prat. Fundado en el año 1997, atiende a un segmento de apoderados con valores y creencias cristianas, con una mirada integradora y multicultural desde una perspectiva de las familias vulnerables según sus recursos económicos.

Producto	<p>El colegio mantiene todos los programas de estudios definidos por el Ministerio. Cuenta con los 14 niveles educacionales de prekínder a cuarto medio. Es un colegio mixto y acoge a alumnos con subvención escolar preferencial (SEP). Imparte una formación cristiana, siendo uno de sus pilares fundamentales la solidaridad.</p> <p>En infraestructura cuenta con biblioteca, multi cancha, sala computacional con internet, sala de uso múltiple y herramientas tecnológicas para el aula.</p> <p>Cuenta con una capacidad para 500 matrículas.</p> <p>Es catalogado como un colegio nivel MEDIO para enseñanza básica y un nivel MEDIO para enseñanza media, según la “Categoría de desempeño”, resultado de una evaluación integral que considera niveles de aprendizaje, indicadores de desarrollo personal y social, y los resultados de las pruebas SIMCE.</p>
Precio	Es un colegio gratuito, su único ingreso es el que proviene de la subvención del estado en relación con la asistencia de los alumnos matriculados.
Plaza	Está ubicado en la calle José Manuel Irarrazabal 649, Puente Alto, lugar central de la comuna, a 5 cuadras de la estación de metro “Plaza de Puente Alto”.
Promoción	Presenta una página web bastante básica, con información ambigua y poco precisa en cuanto a utilidad hacia apoderados y sus procesos de admisión. Mantiene presencia en Facebook e Instagram, siendo utilizadas como medio vitrina de actividades realizadas en el colegio. YouTube, es un medio que mantiene mayor cantidad de contenido relacionado a clases grabadas.
Personas	Cuenta con 32 docentes, encontrándose profesores para las diferentes cátedras del programa de estudios, además de psicopedagogo, orientador, consejero pastoral y académicos especiales para el reforzamiento en materias específicas.
Procesos	Jornada Completa.

Fuente: Elaboración propia

d. Colegio Rudolf Deckwerth

Ubicado a 2.500 metros del Colegio Arturo Prat. Fundado en el año 1994, atiende a un segmento de apoderados enfocados en el rendimiento académico y cercanos a las tradiciones alemanas.

Producto	<p>El colegio mantiene todos los programas de estudios definidos por el Ministerio. Cuenta con los 14 niveles educacionales de prekínder a cuarto medio. Es un colegio mixto y acoge a alumnos con subvención escolar preferencial (SEP). Mantiene una formación laica siendo una de sus principales características las clases de lengua alemana, impartidas de dos a cinco horas por semana en los diferentes cursos. Pertenece al proyecto PASCH, que es una alianza con Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania para actividades como intercambios de alumnos y apoyo entre equipos docentes.</p> <p>En infraestructura cuenta con una biblioteca, cancha de futbol, sala computacional con internet y herramientas tecnológicas para el aula.</p> <p>Cuenta con una capacidad para 500 matrículas.</p> <p>Es catalogado como un colegio nivel MEDIO para enseñanza básica y un nivel MEDIO para enseñanza media, según la “Categoría de desempeño”, resultado de una evaluación integral que considera niveles de aprendizaje, indicadores de desarrollo personal y social, y los resultados de las pruebas SIMCE.</p>
Precio	<p>Es un colegio gratuito, su único ingreso es el que proviene de la subvención del estado, en relación con la asistencia de los alumnos matriculados.</p>
Plaza	<p>Está ubicado en la calle José Luis Coo 937, Puente Alto, lugar central de la comuna, a 5 cuadras de la estación de metro “Plaza de Puente Alto”.</p>
Promoción	<p>Presenta una página web básica, funciona como una pasarela informativa del acontecer del colegio y sus procesos de admisión. En redes sociales mantienen Facebook, donde no existe creación de contenido continuo, más bien utilizado por sus alumnos para etiquetas. Durante el año mantiene publicidad radial.</p>
Personas	<p>Cuenta con 32 docentes, encontrándose profesores para las diferentes cátedras del programa de estudios, además de psicopedagogo, orientador, consejero pastoral y académicos especiales para el reforzamiento en materias específicas.</p>
Procesos	<p>Jornada Completa.</p>

Fuente: Elaboración propia

e. Colegio San José

Institución católica, ubicada en la comuna de Puente Alto. Fundado en el año 1990, atiende a un segmento de apoderados en condición de vulnerabilidad y con alumnos de capacidades diferentes. Buscan ser integradores ante esta diversidad de perfiles.

Producto	<p>El colegio mantiene todos los programas de estudios definidos por el Ministerio. Cuenta con los 14 niveles educacionales de prekínder a cuarto medio. Es un colegio mixto, acoge a alumnos con Subvención Escolar Preferencial (SEP) y del Programa de Integración Escolar (PIE). Mantiene una formación católica, siendo una de sus principales características los valores.</p> <p>En infraestructura cuenta con biblioteca, multi cancha, espacios adaptados a necesidades educativas especiales, laboratorio, sala audiovisual, sala computacional, sala de uso múltiple y herramientas tecnológicas para el aula.</p> <p>Cuenta con una capacidad para 1.200 matrículas.</p> <p>Es catalogado como un colegio nivel MEDIO – BAJO para enseñanza básica y un nivel MEDIO para enseñanza media, según la “Categoría de desempeño”, resultado de una evaluación integral que considera niveles de aprendizaje, indicadores de desarrollo personal y social, y los resultados de las pruebas SIMCE.</p>
Precio	<p>Es un colegio gratuito, su único ingreso es el que proviene de la subvención del estado en relación con la asistencia de los alumnos matriculados.</p>
Plaza	<p>Está ubicado en la calle Haendel 763, Puente Alto, lugar central de la comuna, a 10 cuadras de la estación de metro “Las Mercedes”.</p>
Promoción	<p>Presenta una página web bastante robusta, funciona como una pasarela informativa del acontecer del colegio, procesos de admisión y proyectos. En cuanto a redes sociales, Facebook, Instagram y YouTube son utilizadas de manera activa para brindar información sobre actividades, procesos de admisión y funcionamiento. Utiliza la radio local como medio de comunicación en época de admisión escolar.</p>

Personas	Cuenta con 55 docentes, encontrándose profesores para las diferentes cátedras del programa de estudios, además de psicopedagogo, fonoaudiólogo, psicólogo, terapeuta ocupacional, profesor de educación diferencial, orientador y académicos especiales para el reforzamiento en materias específicas.
Procesos	Jornada Completa.

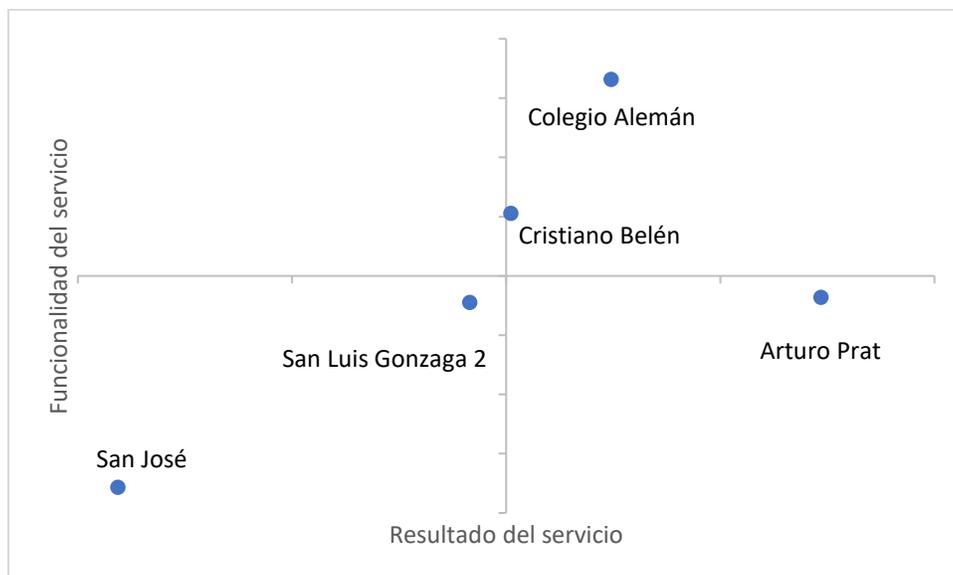
Fuente: Elaboración propia

Análisis de posicionamiento de la competencia

Para identificar el posicionamiento actual del Colegio Arturo Prat respecto de su competencia, se desarrolló un estudio de posicionamiento mediante análisis de componentes principales, en base a una encuesta aplicada a apoderados del colegio (detalles metodológicos y resultados en Anexo 3). En base a las variables más relevantes identificadas del análisis, se desarrolla un mapa perceptual para el Colegio Arturo Prat que lo ordena junto a su competencia por la percepción de los apoderados respecto a las dos variables más relevantes identificadas como:

- **“Características funcionales del servicio”** determinado por las variables; organizado con reglas y disciplina; seguridad en el colegio y en su entorno; educación más personalizada; profesores de calidad.
- **“Características de resultado del servicio”** determinado por las variables; buen rendimiento académico; alumnos con buena conducta; padres preocupados por los niños; potencia la continuidad de estudios.

Imagen 1: Mapa perceptual de posicionamiento del Colegio Arturo Prat



Fuente: Elaboración propia

a. Posicionamiento Colegio Arturo Prat

El Colegio Arturo Prat es percibido por sus apoderados como el colegio mejor valorado de todos respecto a sus características funcionales de servicio, sin una competencia relevante que se le acerque. Sin embargo, la baja percepción de sus apoderados respecto a las características de resultado lo limitan para ser el líder de la categoría de esta muestra de colegios.

Se puede ver que su competencia más cercana son los colegios Cristiano Belén y el Colegio Alemán, los que poseen una mejor percepción en términos de características de resultados comparado al Colegio Arturo Prat, pero su menor percepción en las características funcionales del servicio de educación los diferencia y permiten al Colegio Arturo Prat tener una posición distintiva en la mente de sus apoderados.

b. Posicionamiento Colegio Rudolf Deckwerth

El Colegio Alemán es percibido por sus apoderados como el mejor valorado de todos respecto a sus características de resultado del servicio, gracias a lo cual lo perciben como único en la mente de los apoderados. Sin embargo, la baja percepción de sus apoderados respecto a las características funcionales del servicio lo limitan (al igual que el Colegio Arturo Prat) para ser el líder de la categoría de esta muestra de colegios.

Se puede ver que su competencia más cercana son los colegios Cristiano Belén y el Colegio Arturo Prat. En el caso del Colegio Cristiano Belén es el competidor más cercano, basado en las características de resultado. En el caso del Colegio Arturo Prat, los diferencia su valoración en características distintas a cada uno que los mantienen en posiciones opuestas desde el punto de vista perceptual de los apoderados.

c. Posicionamiento Colegio Cristiano Belén

El Colegio Cristiano Belén es percibido como el seguidor del Colegio Alemán. Posee según la percepción de los apoderados un cierto equilibrio en ambas características evaluadas, lo cual lo hace estar en una posición indiferenciada en la mente de los apoderados, ya que no sobresale en ninguna de las dos características.

Sólo su mejor percepción en las características de resultado lo diferencian del Colegio San Luis Gonzaga 2, sin embargo, esto no le permite sobresalir en algo frente a los apoderados.

d. Posicionamiento Colegio San Luis Gonzaga 2

Al igual que el Colegio Cristiano Belén, el Colegio San Luis Gonzaga 2 posee una indiferenciación en la percepción de los apoderados respecto a ambas características evaluadas, donde destaca una menor valoración en las características de resultado que lo diferencia del Colegio Cristiano Belén.

La percepción de un cierto equilibrio entre las características de resultado y funcionales del servicio que presta lo mantienen en una posición relativa que no sobresale en ninguna y le impide desde un punto de vista perceptual destacarse del resto de colegios evaluados.

e. Posicionamiento Colegio San José

El Colegio San José es el peor evaluado en las dos características (funcionales y de resultado del servicio), que lo hacen tener una posición única en la mente de los apoderados, sin competencia directa, pero con la peor posición competitiva de los 5 colegios.

Con todo lo anterior se puede concluir que el Colegio Arturo Prat desde el punto de vista perceptual de sus apoderados posee un posicionamiento bien diferenciado producto de su larga y extensa historia, fortalecida por atributos de marca relacionados a la gestión interna de su servicio, que le confieren puntos de diferencia importantes respecto a su competencia, el Colegio Alemán. Sin embargo, esta percepción relativa muestra debilidades al compararla con su competencia directa, donde resaltan sus características

de resultados ya que, a pesar de diferenciarlo de los otros colegios, lo dejan en una posición competitiva más débil. Es decir, un colegio altamente valorado en lo interno pero que queda al debe en la percepción del rendimiento.

Mercado

Puente Alto es la comuna con mayor población en Chile con 568.106 habitantes, al igual que con la población escolar entre 4 a 17 años, con 116.588 habitantes hasta el 2019. Sumando la población extranjera en edad escolar totalizan 119.269 estudiantes que forman parte de su sistema escolar.

Las proyecciones de crecimiento de la población estudiantil de la comuna son mayores al promedio nacional. Su tasa de nacidos vivos sobre la población total es de 1,29% versus el 1,25% nacional.

Las familias que componen el mercado educacional en Puente Alto son muy diversas, por lo que para conocerlas e identificar sus necesidades y perfiles de una manera más precisa se realizó una segmentación vincular sobre una muestra de 25 familias que pertenecen al Colegio Arturo Prat.

Se identificaron diferentes constructos que dan forma a las necesidades más profundas de los apoderados (detalles metodológicos y resultados en Anexo 4), quedando como principales:

Integración, caracterizada por ser una necesidad muy relevante entre los apoderados, lo cual es determinante al momento de decidir en mantener a sus hijos y/o recomendar al colegio con sus cercanos. La integración conecta con muchas emociones positivas y alentadoras, las cuales se vinculan con actividades que traen consigo un entorno multicultural que permite compartir experiencias creciendo de forma sana y tranquila, lejos de situaciones como el acoso escolar.

Herramientas de aprendizaje con las que cuentan los alumnos para desarrollarse no son del todo suficientes, pero existen y son optimizadas por el equipo del colegio de manera clara para los apoderados. Estas herramientas son fundamentales, ya que se entiende que, gracias a ellas, los alumnos podrán encontrarse en igualdad de condiciones ante otros alumnos de diferente colegio, lo que traerá mejores oportunidades de todo tipo en su futuro.

Familia, representa el sentir por parte de los apoderados en cuanto a la relación con el colegio, el compañerismo y la proximidad entre ellos es primordial para confiar que cuidarán y educarán a sus hijos de la mejor manera. A su vez, es clara la necesidad que los alumnos vean al colegio como su familia para lograr desarrollos profundos y efectivos que solo se dan en este tipo de climas. Para los apoderados es fundamental entender que sus hijos se encuentran en un colegio que los cobija, quiere y se preocupa por ellos.

Amistad, parte fundamental de la vida de los seres humanos y de lo que te entrega el colegio para toda la vida. Desde la misma experiencia de los apoderados se desprende este sentimiento ya que, al estar tantos años en una institución, se forman relaciones de largo plazo que muchas veces trascienden y el colegio es el punto de partida para esta experiencia. Para los padres, que se generen instancias que incorporen la posibilidad de generar amistad y relaciones es una necesidad relevante.

Segmentación

Todas estas necesidades responden a experiencias pasadas tanto de ellos como las de sus hijos y de su contexto de vida. Se logró identificar a 4 segmentos que responden a las siguientes definiciones:

a. Integrador Vulnerable

Apoderados con alumnos que mantienen dificultades de integración lo que provoca un mayor desafío para el colegio. Valoran la cercanía y normalmente son sobreprotectores, buscando que sus hijos sean tratados de la misma manera que cualquier otro niño, aunque eso signifique que sea sancionado por algún motivo. Mantienen ingresos menores a \$500.000 y viven con varias personas en el mismo hogar (abuela, mama, tío, tía, primos), en sectores de alta complejidad de la comuna, por lo que están expuestos constantemente a situaciones relacionadas a riñas, tráfico de drogas y otras realidades propias del sector.

Para ellos, el colegio es un lugar donde sus hijos pueden ser atendidos por profesionales que los acogerán, apoyaran y enseñaran, lo que les quita un peso de encima, al no contar con las herramientas propias para poder apoyar directamente a sus hijos en estos temas.

b. Vulnerable Académico

Apoderados de escasos recursos que buscan en la casa de estudio el apoyo suficiente para su hijo y familia. Muchos de estos apoderados cursaron hasta cuarto medio y no han continuado incentivando sus habilidades intelectuales, lo que provoca dificultad al momento de apoyar a sus hijos y buscan en el colegio una solución a este problema y otros que puedan darse. Es por ello por lo que perciben de muy buena manera servicios complementarios que les puedan ser brindados como guarderías, sala de cunas, becas y transporte entre otros.

Viven en sectores de alta complejidad de la comuna, por lo que están expuestos constantemente a situaciones relacionadas a riñas, tráfico de drogas y otras realidades propias del sector.

Ven en el colegio la alternativa para que sus hijos reciban ejemplos positivos de vida y adquieran valores y enseñanzas que no han podido darles por diferentes razones. Además, el colegio juega un rol social con ellos, siendo un puente de beneficios particulares, como por ejemplo la alimentación.

c. Integrador Acomodado

Apoderados que han experimentado junto a sus hijos alguna clase de discriminación por alumnos, profesores, cuerpo docente u otro. Han vivido pésimas experiencias en colegios de todo tipo (privados, subvencionados, gratuitos), donde sus hijos han recibido acoso estudiantil y poca comprensión por parte del personal, o han recibido esta clase de experiencia ellos mismos, en su entorno laboral o bien en su época de estudiantes. Todo esto los hace tener un perfil más aprensivo hacia sus hijos, donde su prioridad es su bienestar, sobre todo en las relaciones que este tiene con sus compañeros. Por ello anhelan que toda la experiencia que reciban sus hijos sea integradora e inclusiva, desde prekínder hasta cuarto medio.

Ven en el colegio un lugar donde su hijo se desarrolle libremente, pero por sus malas experiencias mantienen desconfianza permanente, lo que los hace estar siempre involucrados al colegio. Reciben de

buena manera la información activa que el colegio pueda brindarles sobre sus hijos y priman los lugares que presenten características de familia, ya que buscan sentirse acogidos y protegidos.

Tienen un nivel de vida tranquilo porque poseen los ingresos necesarios para poder cubrir las necesidades primordiales de sus hijos.

d. Acomodado

Apoderados con hijos sin ninguna problemática específica, buscan un lugar donde puedan confiar, sobre todo en cuanto a la seguridad de sus hijos. Les encanta que el colegio trate por su nombre a los alumnos ya que sienten que no son un número más. Buscan un rendimiento académico bueno, que permita a sus hijos desenvolverse de manera correcta en lo que decidan hacer a futuro.

Buscan que el colegio se acerque lo más posible a los mejores estándares de infraestructura (consecuencia de la búsqueda de rendimiento académico) y tecnología, pero están dispuestos a sacrificarlos a cambio de que puedan garantizarles la seguridad y el bienestar de sus hijos, en un ambiente personalizado, donde haya una relación más directa entre profesor alumno.

Buyer Persona

Con el fin de definir el arquetipo de cliente ideal para el servicio que presta el Colegio Arturo Prat, se realizaron distintas entrevistas individuales levantando información sobre sus necesidades e intereses en función de nuestra propuesta de valor.

a. Buyer Persona del Integrador Vulnerable

Alejandra, mujer entre 35 a 40 años, casada, madre de un hijo de 12 años, vive en Puente Alto. Es técnica paramédica y trabaja en el hospital Sótero del Río. Sus tiempos son distribuidos entre el trabajo, quehaceres del hogar y necesidades de sus hijos. Ella posee el rol decisor, su marido posee un rol más de

influenciador en todo lo relacionado al colegio. Posee ingresos menores a \$500.000 mensuales. Define, que su felicidad viene dada mediante la estabilidad económica y que sus hijos no estén expuestos a situaciones de acoso estudiantil o discriminación.

Tienen acceso a internet mediante dispositivos móviles. Utilizan Facebook de manera regular, pero mayoritariamente con un fin de “pasar el tiempo”. Se conecta durante todo el día, pero en el almuerzo (entre 2 y 4 de la tarde) y de camino a casa (entre 5 a las 7 de la tarde) es cuando más uso le da. WhatsApp es la red social a la que más tiempo le dedica, ya que por ella mantienen contacto con diferentes personas y el colegio a través de grupos con otros apoderados.

Ven al colegio como un lugar donde sus hijos podrán recibir apoyo profesional, sin experiencias negativas que puedan afectar su crecimiento y desarrollo. Consideran que es la principal actividad que realizan sus hijos para obtener un futuro con mayores oportunidades.

b. Buyer Persona del Vulnerable Académico

Marcela, mujer entre 25 a 30 años, soltera, madre de una hija de 8 años, vive en Puente Alto con su madre y una hermana. Solo posee estudios de enseñanza media. Trabaja como vendedora en una tienda por departamento en la comuna de las Condes. Sus tiempos son distribuidos entre el trabajo, quehaceres del hogar y cuando tiene tiempo libre ve a sus amistades. Debido a sus horarios de trabajo, su madre le presta ayuda con su hija, la cual juega un rol importante en todas las decisiones que tome. Poseen ingresos menores a \$500.000 mensuales. Resumen su felicidad con cosas simples, como tener salud y un trabajo estable. Buscan que a largo plazo su hija pueda contar con mejores oportunidades de las que ella tuvo, por lo que está muy interesada en el rendimiento académico del colegio y como apoyan a los niños en materias donde tiene mayor dificultad.

Anhela tener su casa propia, está al tanto del acontecer nacional ya que asegura no perderse las noticias nacionales.

Cuentan con acceso a internet mediante dispositivos móviles. Las principales redes sociales utilizadas es WhatsApp, Facebook, Instagram y TikTok. Consumen contenido recreativo, principalmente en formato video o historias.

Ven al Colegio Arturo Prat un lugar donde sus hijos podrán recibir la educación necesaria para tener un futuro virtuoso, además de un acceso a beneficios más específicos, como becas de alimentación y apoyo profesional más personalizado, en función de sus necesidades.

c. Buyer Persona del Integrador Acomodado

Martina, mujer entre 30 a 35 años, casada, tiene un solo hijo de 7 años, vive en Puente Alto, cercana al Colegio Arturo Prat, expresa amar a su perro. Se declara madre primeriza, cree que aún le queda mucho por aprender. De profesión ingeniera en administración de empresa, trabaja como administradora de un bar/restaurante ubicado en la comuna de Puente Alto. Es una persona con muchas responsabilidades entre el trabajo y familia. En sus tiempos libres lee y sale a trotar. Asiste a todas las reuniones de apoderados, tomando un rol decisor ante todo lo ligado al colegio, su marido solo es un influenciador. Resumen que su felicidad está directamente relacionada a sus hijos, impactando de manera positiva que estos crezcan y se desarrollen en el colegio de manera sana y segura. Posee un ingreso mensual entre \$600.000 a \$800.000.

Cuentan con acceso a internet mediante dispositivos móviles y PC, este último utilizado prácticamente sólo para asuntos laborales. Las principales redes sociales utilizadas son WhatsApp para comunicarse con personas de interés y Facebook para informarse del acontecer diario. A esta última le dedican menos tiempo, distribuido principalmente cuando se dirigen a su trabajo (entre 8 y 9 de la mañana) y en horarios en que su hijo duerme (entre 9 y 11 de la noche). Sus temas de mayor interés se relacionan a la contingencia país, a su trabajo, animales y cuidado de su familia.

En cuanto a la relación con el colegio, ve en él un lugar integrador donde sus hijos no estarán expuestos a casos de acoso escolar y discriminación, lo principal para ella. En caso de existir estas situaciones, confían que el Colegio Arturo Prat mantiene procesos óptimos para su control. Valora la seguridad y cercanía que tiene el equipo docente con el alumnado y apoderados. Este es el segundo colegio al cual asiste su hijo ya que en el anterior fue víctima de acoso escolar. Conocieron al colegio debido a una recomendación de uno de sus cercanos.

d. Buyer Persona del Acomodado

Susana, mujer entre 40 a 45 años, casada, tiene un hijo de 14 años, de profesión enfermera. Su hermano y tío también asistieron al Colegio Arturo Prat. En estos casos, otro rol influenciador es la familia, donde existen lazos directos con el colegio. Sus tiempos son distribuidos entre familia, trabajo y hobbies, como pasar tiempo con amistades y jugar al fútbol junto a sus amigas. Poseen ingresos superiores a \$800.000 mensual. Su felicidad se encuentra en la estabilidad económica y que sus hijos crezcan sanos y fuertes.

Cuentan con acceso a internet a través de dispositivos móviles y PC, este último utilizado con menor regularidad. Las redes sociales que utiliza son WhatsApp y Facebook, navegando en esta última durante horarios muy tempranos de la mañana y tarde por la noche, cuando su hijo duerme y días festivos. Los temas que mayor interés les causan están relacionados a la contingencia país, información relacionada a su oficio y deporte.

Su relación con el colegio es cercana, conocen perfectamente al director y otros colaboradores antiguos. Lo ven como un lugar seguro donde sus hijos pueden estudiar y desarrollarse, con un ambiente familiar que les da tranquilidad. Esperan que el colegio invierta más en herramientas para el aprendizaje e infraestructura.

FODA

Para realizar un análisis de la situación actual del Colegio Arturo Prat en base a lo cual, se prioricen las líneas de acción a seguir, se realizó un análisis mediante la técnica de Matriz FODA cuantitativo.

Primero, se identificaron los principales factores que afectan y/o caracterizan al Colegio Arturo Prat en términos del análisis situacional, industria, competencia y mercado, la cual está compuesta por los principales factores que identificaron cuatro integrantes clave del colegio (Director, Jefa de UTP, Inspector General e Inspector tarde) más información secundaria relevante identificada por los investigadores. Con esto se obtuvo un listado para cada uno de los componentes del análisis FODA.

Para estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes, se valoraron cada una en una escala likert de 1 a 7 según su importancia relativa, a través de una sesión de trabajo online donde a viva voz entre los investigadores y el equipo del colegio, se valoraron y destacaron consensuadamente las 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas más importantes para el colegio acorde a sus desafíos (para detalles del análisis FODA cuantitativo, ver Anexo 5).

Tabla 1: FODA

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
1. F1: Cultura organizacional única, altamente valorada por los apoderados, que representa valores y creencias sociales muy difíciles de desarrollar e imitar, como familia, amistad e integración, determinantes para la elección y permanencia de un alumno en el colegio.	1. D1: Falta de planificación general de la organización, en especial en términos estratégicos y tácticos de marketing que oriente la toma de decisiones y optimice el uso de recursos. 2. D2: Baja valoración de los apoderados por los resultados del servicio, como rendimiento escolar, continuidad de

<ol style="list-style-type: none"> 2. F2: Alta valoración y reconocimiento de los apoderados a las características funcionales del servicio como: organizado con reglas y disciplina, seguridad en el colegio y en su entorno, educación más personalizada y profesores de calidad. 3. F3: Ambiente escolar tranquilo, libre de bullying, delincuencia, drogadicción y que favorece la integración y el aprendizaje. 4. F4: Banda de guerra muy reconocida que visibiliza al colegio y complementa la formación escolar y personal de los alumnos. 5. F5: Staff de profesionales altamente comprometidos y reconocidos por los apoderados. 	<ol style="list-style-type: none"> estudios, conducta de los estudiantes y compromiso de los padres. 3. D3: Carencia en herramientas de aprendizaje percibidas por los apoderados que limitan el desarrollo y aprendizaje de los alumnos, tales como tecnología. 4. D4: Deficientes canales de comunicación y poca innovación en los procesos de entrega del servicio de cara a los apoderados. 5. D5: Falta de una estructura organizacional que optimice y facilite la toma de decisiones.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O1: Apoderados que buscan colegios con características distintivas, relacionadas a la integración del alumno a una comunidad escolar, valoración de las relaciones humanas y que se privilegie el bienestar sobre el rendimiento académico. 2. O2: Uso tecnológico y de conectividad que facilita desarrollar nuevas instancias de aprendizajes para los alumnos, así como la posibilidad de innovar en procesos de entrega de servicio hacia los apoderados que faciliten la generación de compromiso. 3. O3: Bajo desarrollo del marketing mix dentro de la industria de colegios gratuitos en Puente Alto, entregando una 	<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A1: Existe competencia cercana mejor posicionada en aquellas características más débiles del Colegio Arturo Prat que pueden representar una mayor amenaza si éstos mejoran en aquellas características donde el Colegio Arturo Prat hoy es más fuerte. 2. A2: Falta de acceso a herramientas tecnológicas para el aprendizaje de los estudiantes en condiciones de escasos recursos en el país. 3. A3: Existe un alto grado de inestabilidad política relacionada a la educación, donde los últimos gobiernos han realizado modificaciones relevantes a las leyes que

<p>oportunidad para consolidarse dentro de la oferta existente.</p> <p>4. O4: Puente Alto es una de las comunas más grandes del país, tiene una alta tasa de niños que ingresarán al sistema educacional producto de tasas de natalidad sobre el promedio.</p> <p>5. O5: Crecimiento a nivel industria del acoso escolar, haciendo más atractiva la oferta actual del Colegio Arturo Prat hacia apoderados preocupados de esta situación.</p>	<p>rigen y establecen el sistema de educación pública.</p> <p>4. A4: No existe acuerdo país sobre educación, por lo que no existe seguridad de que forma y hacia dónde se dirige. Una nueva constitución, puede modificar desde la estructura que hoy existe, hasta la forma de administrar y entregar la educación en Chile.</p> <p>5. A5: Aumento de situaciones de inseguridad, como hechos delictivos cercanos al colegio pueden medrar el bienestar de estudiantes y funcionarios que forman el ecosistema del colegio.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se analizó la influencia que generan los factores endógenos (fortalezas y debilidades) frente a los factores exógenos (oportunidades y amenazas), realizando una puntuación en una escala Likert de 1 a 7, llegando a la siguiente matriz:

Tabla 2: Matriz FODA cuantitativo

	O1	O2	O3	O4	O5	□	A1	A2	A3	A4	A5	□
F1	7	2	1	2	7	3,8	6	1	1	1	1	2,0
F2	6	4	1	4	6	4,2	6	1	1	1	5	2,8
F3	6	3	2	2	7	4,0	5	1	1	1	5	2,6
F4	5	2	3	2	4	3,2	5	1	1	1	1	1,8
F5	6	3	3	1	6	3,8	5	1	1	1	1	1,8
□	6,0	2,8	2,0	2,2	6,0		5,4	1,0	1,0	1,0	2,6	
D1	7	6	6	3	5	5,4	7	3	1	1	1	2,6
D2	2	2	6	3	1	2,8	7	1	1	1	1	2,2

D3	1	6	2	1	1	2,2	7	6	1	1	1	3,2
D4	2	6	1	1	1	2,2	7	1	1	1	1	2,2
D5	5	5	5	1	5	4,2	7	3	1	1	1	2,6
□	3,4	5,0	4,0	1,8	2,6		7,0	2,8	1,0	1,0	1,0	

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del análisis FODA

El Colegio Arturo Prat posee fortalezas únicas y muy importantes (el reconocimiento de sus características internas de servicio y su ambiente tranquilo libre de bullying) producto de su larga trayectoria y sello propio que lo diferencian hoy de la competencia y que son elementos que hace que los apoderados se sientan a gusto con tener a sus hijos en el colegio y a la vez, un elemento de retención y fidelización. Estas fortalezas le permiten tener la posibilidad de alcanzar oportunidades que presenta el contexto externo como buscar aquellos padres mal atendidos por el mercado educacional, que buscan un colegio con características distintivas, donde se acoja e integre al alumno a una comunidad escolar, y el crecimiento a nivel industria del acoso escolar que produce la existencia de padres más aprensivos que buscan colegios amigables sin bullying para sus hijos. Finalmente, estas fortalezas permiten mantener cierto control sobre la activación de la amenaza más importante, la existencia de competencia cercana que puede quitar mercado al colegio.

Sin embargo, la existencia de una debilidad (carencia de herramientas de aprendizaje tecnológicas) mantiene latente una parte de la amenaza anterior con una posibilidad de activarse. Por lo tanto, la posición a tomar por parte del Colegio Arturo Prat para el Plan de marketing es:

Potenciar las fortalezas F2 y F3 e ir a tomar las oportunidades O1 y O5, permitiendo a su vez mantener controlado el riesgo de activación de la principal amenaza para el colegio, A1. Al mismo tiempo, desarrollar capacidades para superar la debilidad D3 lo que permitiría controlar efectivamente la amenaza A1.

Una segunda opción menos viable es desarrollar las capacidades internas para fortalecer las debilidades D1 y D5, para ir a tomar las oportunidades O2 y O3. Sin embargo, al carecer el colegio de fortalezas relevantes para esas dos oportunidades, esta opción se hace menos viable.

Lo anterior se expresa de la siguiente manera:

- Ir a tomar las dos oportunidades relevantes hoy para el colegio:
 - **O1:** Apoderados que buscan colegios con características distintivas, relacionadas a la integración del alumno a una comunidad escolar, valoración de las relaciones humanas y que se privilegie el bienestar sobre el rendimiento académico
 - **O5:** Crecimiento a nivel industria del acoso escolar, haciendo más atractiva la oferta actual del Colegio Arturo Prat hacia apoderados preocupados de esta situación.
- Manteniendo y mejorando sus principales fortalezas:
 - **F2:** Alta valoración y reconocimiento de los apoderados a las características funcionales del servicio como: organizado con reglas y disciplina, seguridad en el colegio y en su entorno, educación más personalizada y profesores de calidad.
 - **F3:** Ambiente escolar tranquilo, libre de bullying, delincuencia, drogadicción y que favorece la integración y el aprendizaje.
- Desarrollar acciones para superar la debilidad:
 - **D3:** Carencia en herramientas de aprendizaje percibidas por los apoderados que limitan el desarrollo y aprendizaje de los alumnos, tales como tecnología.

Conclusión

En esta etapa del documento, se realizaron levantamientos de información, obteniendo datos de los principales actores que son parte del servicio que entrega el Colegio Arturo Prat, los cuales son: equipo docente, directorio, equipo multidisciplinario y apoderados del colegio. Esta información fue útil para comprender que el colegio es el mejor posicionado en cuanto a características funcionales del servicio desde la percepción de los apoderados, quedando un espacio importante para mejorar en cuanto a sus características de resultado.

A demás, a través de la segmentación logramos identificar los perfiles de cada uno de estos apoderados que componen el colegio y cuáles son sus principales necesidades, dando paso a una caracterización más detallada, a través del Buyer persona, lo cual será de gran ayuda, al momento de desarrollar las actividades de promoción.

Toda esta información, permitió obtener un análisis FODA, que derivó en la decisión de enfocarnos en tomar las oportunidades relacionadas a estos apoderados que buscan características en un colegio distintivas como integración, valor en relaciones humanas y priorizar el bienestar de los alumnos; e incluir de manera activa una propuesta más atractiva para el control del acoso escolar. Además, se buscará mantener y mejorar las fortalezas relacionadas a la alta valoración y reconocimiento de las características funcionales del servicio y sus ambientes tranquilos, libres de acoso estudiantil, delincuencia y drogadicción. Por último, abordaremos la debilidad relacionada a la carencia en herramientas de aprendizaje percibidas por los apoderados.

Bibliografía

- Aedo, C. (2000). *La educación privada en Chile: Un estudio histórico analítico desde el período colonial hasta 1990*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- Agencia de Calidad de la Educación. (13 de Febrero de 2020). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/>
- Atisba . (13 de Febrero de 2020). *BARRIOS CRITICOS*. Obtenido de https://www.atisba.cl/wp-content/uploads/2017/10/Reporte-Atisba-Monitor-Barrios-Criticos_Informe.pdf
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. (22 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>
- Biblioteca Del Congreso Nacional de Chile/ BCN. (13 de Febrero de 2020). *Puente Alto Reportes Estadísticos / 2020*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/repordf.html?anno=2020&idcom=13201>
- CIAE. (13 de Febrero de 2020). *¿Cuáles son las deudas en educación que se vinculan, en parte, con este estallido social?* Obtenido de http://www.ciae.uchile.cl/index.php?page=view_noticias&langSite=es&id=1635&externo=boletin
- CNN Chile. (22 de Octubre de 2020). *CNN Chile*. Obtenido de https://www.cnnchile.com/economia/desempleo-gran-santiago-cifra-mas-alta-20-anos_20200527/
- Colegio de Profesores. (13 de Febrero de 2020). *¿Que es la deuda histórica?* Obtenido de [https://www.https://www.colegiodeprofesores.cl/que-es-la-deuda-historica/\).cl/que-es-la-deuda-historica/](https://www.https://www.colegiodeprofesores.cl/que-es-la-deuda-historica/).cl/que-es-la-deuda-historica/)
- Consejo Nacional de Educación. (13 de Febrero de 2020). *Qué hacemos*. Obtenido de <https://www.cned.cl/que-hacemos>
- Donoso, S. (2005). Reforma y política educacional en Chile: 1990-2004. El neoliberalismo en crisis. *Estudios Pedagógicos* 31, 113-135. Recuperado el 13 de 12 de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052005000100007
- Educacion 2020. (13 de Febrero de 2020). *LA EDUCACIÓN CHILENA*. Obtenido de http://www.educacion2020.cl/sites/default/files/plan_nacional_capitulo_1.pdf
- Educación 2020. (13 de Febrero de 2020). *Informe de resultados - EstamosConectados*. Obtenido de <http://educacion2020.cl/wp-content/uploads/2020/04/Informe-Final-Encuesta-EstamosConectados-E2020.pdf>
- Educacion 2020. (13 de Febrero de 2020). *PROYECTOS SOBRE EDUCACIÓN EN TRÁMITE*. Obtenido de <http://educacion2020.cl/observatorio-legislativo/>
- Educación 2020. (13 de Febrero de 2020). *Una Estrategia Nacional de Educación Pública para un nuevo Chile*. Obtenido de <http://educacion2020.cl/noticias/opinion-una-estrategia-nacional-de-educacion-publica-para-un-nuevo-chile/>
- El Dinamo*. (01 de 11 de 2020). Obtenido de <https://www.eldinamo.cl/educacion/2020/03/12/la-profunda-brecha-entre-educacion-publica-y-privada-que-ratifico-el-proceso-de-admision-2020/>

- Enlaces. (13 de Febrero de 2020). *Quiénes Somos*. Obtenido de <http://www.enlaces.cl/sobre-enlaces/quienes-somos/>
- INJUV. (2017). *INJUV Ministerio de Desarrollo Social y Familia*. Obtenido de http://www.injuv.gob.cl/storage/docs/Sondeo_Bullying_en_establecimientos_educacionales.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre 2019*. Informe Técnico, Instituto Nacional de Estadísticas, Departamento de Extranjería y Migración. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de <https://www.ine.cl/docs/default-source/demografia-y-migracion/publicaciones-y-anuarios/migraci%C3%B3n-internacional/estimaci%C3%B3n-poblaci%C3%B3n-extranjera-en-chile-2018/estimaci%C3%B3n-poblaci%C3%B3n-extranjera-en-chile-2019-metodolog%C3%ADa.pdf?sfvrsn>
- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas. (13 de Febrero de 2020). *Becas TIC*. Obtenido de <https://www.junaeb.cl/becas-tic?lang=en>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (Vol. Sexta Edición). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación.
- Mineduc, C. d. (2019). *Ministerio de Educación Centro de Estudios*. Recuperado el 25 de Febrero de 2021, de <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2019/11/ANUARIO-2018-PDF-WEB-FINALr.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *www.mineduc.cl*. (Ministerio de Educación, Ed.) Obtenido de <http://sitios.mineduc.cl/Cuenta-Publica-2017-Libro/files/assets/common/downloads/Cuenta%20Pblica%202017.pdf>
- Ministerio de Educación*. (22 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/05/PoliticaNacionalMigrantes.pdf>
- Ministerio de Educación. (2020 de Febrero de 2020). *Misión*. Obtenido de <https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/>
- Ministerio del Medio Ambiente. (13 de Febrero de 2020). *Busquedad de Establecimientos En el SNCAE*. Obtenido de <https://sncae.mma.gob.cl/portal/establecimientos>
- Oliva, M. A. (2008). Política educativa y profundización de la desigualdad en Chile. *Estudios pedagógicos*, 34(2), 207-226. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052008000200013>
- Pinto, J., Alvarez, R., & Valdivia, V. (2006). *Su revolución contra nuestra revolución. Izquierdas y derechas en el Chile de Pinochet (1973-1981)* (Vol. 1). Santiago, Chile: LOM.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.
- Reinares Lara, P., & Ponzoa Casado, J. M. (2004). *MARketing Relacional. Un enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Repositorio Académico de la Universidad de Chile. (13 de Febrero de 2020). *Criminalización y concentración de la pobreza urbana en barrios segregados*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123279/Criminalizacion-y-concentracion-de-la-pobreza-urbana-en-barrios-segregados.pdf;sequence=1>

- Revista de Educación. (03 de Enero de 2018). *Revista de Educación*. Obtenido de <http://www.revistadeeducacion.cl/ministra-educacion-entrega-resultados-fin-del-copago/>
- Sapelli, C., & Aedo, C. (22 de Octubre de 2001). *El sistema de vouchers en educación: Una revisión de la teoría y evidencia empírica para Chile*. Obtenido de www.cepchile.cl: https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184438/rev82_aedo_sapelli.pdf
- Subsecretaría de Telecomunicaciones*. (22 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.subtel.gob.cl/usuarios-moviles-de-contrato-siguen-al-alza-y-por-primera-vez-superan-a-los-abonados-de-prepago/>
- Superintendencia de Educación. (16 de Feb de 2020). *Caracterización de denuncias de maltrato*. Obtenido de <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/12/2017-ESTUDIO-MALTRATO-SUPERINTENDENCIA-DE-EDUCACION-13-DE-DICIEMBRE.pdf>
- Superintendencia de Educación. (13 de Febrero de 2020). *Conoce la Superintendencia de Educación*. Obtenido de <https://www.supereduc.cl/la-institucion/que-es-la-superintendencia-de-educacion/>
- UChile, D. (16 de Agosto de 2019). *Diario UChile*. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de <https://radio.uchile.cl/2019/08/16/matricula-publica-aumenta-tras-20-anos-de-caida-gracias-a-los-alumnos-extranjeros/>
- Villalobos, C., & Quaresma, M. L. (2015). Sistema escolar chileno: características y consecuencias de un modelo orientado al mercado. *Convergencia*, 22(69), 63-84.

ANEXOS

Anexo1: Distribución industria educacional en Chile

Distribución del número de estudiantes y establecimientos educacionales

Año	Establecimientos educacionales	Total de estudiantes matriculados	Tasa crecimiento estudiantes matriculados
2019	11.451	3.623.883	1,2%
2018	11.574	3.582.351	0,7%
2017	11.749	3.558.142	0,2%
2016	11.858	3.550.837	0,1%
2015	12.001	3.548.736	

Fuente: Ministerio de Educación

Distribución de establecimientos educacionales por tipo

Año	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Corporación de administración delegada	Servicio local de administración	Total
2019	4.879	5.599	670	70	233	11.451
2018	4.925	5.665	678	70	236	11.574
2017	5.196	5.866	617	70	-	11.749
2016	5.234	5.950	604	70	-	11.858
2015	5.279	6.060	592	70	-	12.001

Fuente: Ministerio de Educación

Distribución de establecimientos educacionales públicos y privados

Año	Total Colegios Públicos	Total Colegios Particulares Pagados	Total
2019	3.291.208	332.675	3.623.883
2018	3.256.851	325.500	3.582.351
2017	3.261.407	296.735	3.558.142
2016	3.261.873	288.964	3.550.837
2015	3.271.844	276.892	3.548.736

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del Ministerio de Educación

Distribución de la Región Metropolitana por Comuna e indicadores poblacionales

Provincia	Comuna	Total Población	Total Pobl. Escolar	Nacidos Vivos (2017)	Nacidos/Población	Pobl. Extranjera	Pobl. Escolar Extranjera
CORDILLERA	PUENTE ALTO	568.106	116.588	7.322	1,29%	24.377	2.681
SANTIAGO	MAIPO	521.627	98.520	5.924	1,14%	21.942	2.414
SANTIAGO	SANTIAGO	404.495	40.311	5.714	1,41%	220.881	24.237
SANTIAGO	LA FLORIDA	366.916	64.275	4.422	1,21%	24.337	2.743
MAIPO	SAN BERNARDO	301.313	64.603	4.291	1,42%	19.671	2.164
SANTIAGO	LAS CONDES	294.838	41.506	3.537	1,20%	43.580	4.794
SANTIAGO	PENALOLÉN	241.599	48.116	2.921	1,21%	16.025	1.763
SANTIAGO	PUDAHUEL	230.293	45.141	2.972	1,29%	11.700	1.287
SANTIAGO	QUILICURA	210.410	46.452	3.047	1,45%	25.556	2.811
SANTIAGO	ÑUÑOA	208.237	26.767	2.713	1,30%	28.923	3.182
SANTIAGO	LA PINTANA	177.336	38.693	2.546	1,44%	-	-
SANTIAGO	EL BOSQUE	152.505	31.411	2.091	1,29%	-	-
SANTIAGO	RECOLETA	157.851	26.394	2.075	1,31%	37.012	4.071
SANTIAGO	RENCA	147.151	30.219	2.003	1,36%	-	-
SANTIAGO	ESTACIÓN CENTRAL	147.041	21.651	1.959	1,33%	48.753	5.363
CHACABUCO	COLINA	146.207	34.800	2.269	1,55%	16.952	1.865
SANTIAGO	PROVIDENCIA	142.079	14.183	1.835	1,29%	25.969	2.857
SANTIAGO	CERRO NAVIA	132.622	24.773	1.811	1,37%	10.997	1.210
SANTIAGO	CONCHALI	126.955	22.163	1.585	1,25%	15.117	1.663
MELIPILLA	MELIPILLA	123.627	24.526	1.733	1,40%	12.241	1.347
SANTIAGO	LA GRANJA	116.571	21.295	1.435	1,23%	-	-
SANTIAGO	MACUL	116.534	18.143	1.413	1,21%	12.994	1.429
SANTIAGO	QUINTA NORMAL	110.026	18.158	1.532	1,39%	25.709	2.828
SANTIAGO	SAN MIGUEL	107.954	15.784	1.562	1,45%	20.277	2.230
SANTIAGO	LO BARNECHEA	105.833	24.907	1.102	1,04%	13.317	1.485
CHACABUCO	LAMPA	102.034	24.044	1.707	1,67%	-	-
SANTIAGO	PEDRO AGUIRRE CERDA	101.174	17.123	1.248	1,23%	-	-
SANTIAGO	INDEPENDENCIA	100.281	14.416	1.698	1,69%	55.186	6.070
SANTIAGO	LO ESPEJO	98.804	18.458	1.311	1,33%	-	-
SANTIAGO	HUECHURABA	98.671	21.767	1.373	1,39%	-	-
MAIPO	BUIN	96.614	20.099	1.394	1,44%	-	-
SANTIAGO	LO PRADO	96.249	16.505	1.165	1,21%	10.535	1.159
SANTIAGO	SAN JOAQUÍN	94.492	15.406	1.071	1,13%	10.939	1.203
SANTIAGO	LA REINA	92.787	16.472	839	0,90%	-	-
TALAGANTE	PENAFLORES	90.201	18.856	1.177	1,30%	-	-
SANTIAGO	LA CISTERNA	90.119	14.952	1.143	1,27%	10.903	1.199
SANTIAGO	VITACURA	85.384	14.243	1.226	1,44%	11.641	1.281
SANTIAGO	SAN RAMÓN	82.900	14.992	1.103	1,33%	-	-
SANTIAGO	CERRILLOS	80.832	14.971	990	1,22%	-	-
TALAGANTE	TALAGANTE	74.237	15.027	942	1,27%	-	-
MAIPO	PAINE	72.759	15.233	927	1,27%	-	-
TALAGANTE	PADRE HURTADO	63.250	12.962	871	1,38%	-	-
TALAGANTE	ISLA DE MAIPO	36.219	7.548	416	1,15%	-	-
TALAGANTE	EL MONTE	35.923	7.396	479	1,33%	-	-
MELIPILLA	CURACAVÍ	32.579	6.302	372	1,14%	-	-
CORDILLERA	PIRQUE	26.521	5.257	318	1,20%	-	-
MAIPO	CALERA DE TANGO	25.392	5.132	298	1,17%	-	-
CHACABUCO	TILTIL	19.312	3.811	284	1,47%	-	-
CORDILLERA	SAN JOSÉ DE MAIPO	18.189	3.107	199	1,09%	-	-
MELIPILLA	MARÍA PINTO	13.590	2.619	155	1,14%	-	-
MELIPILLA	SAN PEDRO	9.726	1.882	94	0,97%	-	-
MELIPILLA	ALHUE	6.444	1.080	113	1,75%	-	-
Total		7.112.808	1.289.029	92.727	1,30%	885.908	97.450

Fuente: Elaboración propia en base a cifras del Instituto Nacional de Estadísticas

Crecimiento de la Población Chilena

Por largo tiempo la población de Chile a dejado de crecer, lo que se refleja a través de la cantidad de nacidos vivos, al igual que la tasa de natalidad. La baja de los índices de natalidad llegó a un punto en que los recién nacidos no llegan a conformar adecuadas cifras de reemplazo, repercutiendo en el tamaño de las cohortes de escolares, que han determinado el cierre de colegios, o la disminución de salas de clases ante el aumento de espacios ociosos. En 15 años, el sistema escolar en su globalidad, mostró una disminución de 15.831 alumnos, lo que para varios expertos respondería, principalmente, a la baja en la tasa de natalidad (Ministerio de Educación, 2020).

Distribución de la natalidad en Chile

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Natalidad/ ² por 1.000 Habitantes	14,3	14,2	14,6	14,8	15,0	14,7	14,4	14,0	13,8	14,2	13,6	12,8	11,9
Nacidos vivos	230.831	231.383	240.569	246.581	252.240	250.643	247.358	243.635	242.005	250.997	244.670	231.749	219.186

Fuente: INE

Sin embargo, esta tendencia se revertió el 2018 debido al alto flujo de inmigrantes hacia nuestro país. En el 2019, los niños, niñas y adolescentes inmigrantes volvieron a darle un empujón a las matrículas de los establecimientos públicos, generando 11.340 ingresos y llegando a conformar entre el 3,6 % y el 4,4% de todos los alumnos del sistema público chileno (UChile, 2019).

Esto se ve reflejado al observar la composición de la población extranjera residente en Chile, según informe desarrollado por el INE que estima las personas extranjeras residentes en el país al 31 de diciembre del 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020).

Edad en grupos quinquenales	Estimación 2018			Estimación 2019		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	1.250.365	644.688	605.677	1.492.522	763.776	728.746
0 a 4 años	30.733	15.545	15.188	29.293	14.921	14.372
5 a 9 años	50.554	25.477	25.077	62.294	31.311	30.983
10 a 14 años	46.851	23.628	23.223	58.079	29.260	28.819
15 a 19 años	54.629	27.809	26.820	60.200	30.198	30.002
20 a 24 años	156.789	81.002	75.787	170.066	86.241	83.825
25 a 29 años	229.628	122.886	106.742	266.046	140.038	126.008
30 a 34 años	205.815	112.081	93.734	254.262	137.198	117.064
35 a 39 años	155.000	82.699	72.301	188.860	101.436	87.424
40 a 44 años	109.402	55.562	53.840	136.625	70.180	66.445
45 a 49 años	73.359	35.674	37.685	91.205	44.694	46.511
50 a 54 años	50.042	23.353	26.689	63.124	29.186	33.938
55 a 59 años	33.171	14.684	18.487	43.286	19.008	24.278
60 a 64 años	20.122	8.774	11.348	26.874	11.420	15.454
65 a 69 años	12.546	5.535	7.011	16.622	7.050	9.572
70 a 74 años	7.808	3.670	4.138	9.668	4.393	5.275
75 a 79 años	5.082	2.380	2.702	6.013	2.757	3.256
80 años y más	8.834	3.929	4.905	10.005	4.485	5.520

Fuente: INE-DEM

El efecto de los residentes extranjeros ha contribuido a aumentar el leve crecimiento de la población estudiantil total, viéndose más favorecido el crecimiento evidente en establecimientos públicos.

Anexo 2: Información adicional del Colegio Arturo Prat

Área Administrativa

a. Estructura:

- El Colegio forma parte de la Fundación Educacional Abriendo Futuro, creada para cumplir con la normativa del Ministerio de Educación para pasar a ser un colegio público. Está compuesta por el fundador y un directorio de 6 personas (conformado por 3 directores, un tesorero y el presidente que corresponde al fundador), todos quienes no perciben sueldo por su trabajo en la Fundación.
- La Fundación es la entidad sostenedora que posee el decreto de sostenedor que lo habilita frente al Ministerio de Educación para funcionar como Colegio.
- La fundación arrienda una propiedad de 4.000 metros cuadrados donde el Colegio desarrolla su actividad educacional. La Fundación es dueña de todo el mobiliario que dispone el Colegio para entregar su funcionamiento. Su rol es administrar el Colegio y definir el lineamiento general del proyecto educativo, tales como el Plan escolar anual, proyectos, servicios y programas asociados.
- El Colegio posee un staff de 54 personas, quienes forman una estructura organizacional liderada por el Director (quien es a su vez el fundador y presidente de la Fundación), 2 inspectores (mañana y tarde, siendo uno encargado de la convivencia escolar (inspector general), una jefa de UTP (desarrolla los planes de estudio) y un administrador (encargado del aseo, mantenimiento y todo lo relacionado a la habilitación de las instalaciones para la actividad educativa), todos quienes forman el equipo directivo. Luego, se encuentran los profesores, auxiliares, un encargado de la seguridad (nochero), un portero, una secretaria, una bibliotecaria, un psicólogo y 3 especialistas en educación. Adicionalmente el Colegio subcontrata otros profesionales.
- El liderazgo es desarrollado por el director, quien tiene una experiencia de 40 años liderando el Colegio. Concentra la toma de decisiones (verticalidad en la toma de decisiones), es admirado y respetado por el equipo del colegio, por la comunidad escolar y posee un amplio reconocimiento en los organismos gubernamentales que administran la educación, así como en la Municipalidad de la comuna.

b. Objetivos y estrategia:

- La misión y visión del Colegio Arturo Prat se centran en preparar al alumno con herramientas científico-humanistas para insertarse en educación superior, técnica, profesional y/o universitaria preservando un desarrollo integral.

- Sin embargo, a través de los años el Colegio en base al tipo de estudiantes que atiende, ha ido formando un objetivo que se ve implícito en la organización y podemos definir como “formar adultos”, resultado del segmento de niños que atienden. Debido a su condición social, maduran en muchos aspectos antes como resultado de las carencias afectivas y emocionales, razón por la cual el Colegio entrega herramientas de madurez, pasando en muchos casos a ser una extensión de la familia, ejemplo de eso, el colegio premia a algunos alumnos para ser tutores de otros. En este sentido, la Banda de guerra cumple un importante rol en el proceso educativo al entregar estructura, jerarquías, motivación y objetivos.

c. Cultura y valores:

- Es una dimensión del colegio muy arraigada, caracterizada por un alto sentido de compromiso tanto en profesores y alumnos, así como también en los apoderados.
- Un aspecto que facilita esta cultura organizacional es que muchos profesores del colegio son exalumnos, quienes poseen un nexo especial con la organización y con el líder del colegio, el director.

d. Dirección y control:

- Este rol es canalizado por el Equipo directivo, quienes coordinan los esfuerzos de la organización para la entrega óptima del servicio educacional.
- Sin embargo, la toma de decisiones cae en el director de una forma muy vertical sin tener una estructura que optimice la evaluación, toma de decisiones y control.

Área de Contabilidad y Finanzas

a. Ingresos:

- Los ingresos al cierre del año 2019 totalizaron MM\$643 (68% de Subvención General, 1% de Subvención de Mantenimiento, 20% de Subvención Escolar Preferencial y 12% de Subvención Proyecto de Integración Educativo).
- La capacidad del colegio hoy es de 700 alumnos (cupos autorizados por el Ministerio de Educación), de los cuales hay 451 estudiantes matriculados (64% de la capacidad total), disponiendo de 249 vacantes (capacidad ociosa).
- Una estimación básica de la pérdida de ingreso producto de la capacidad ociosa es de MM\$14 mensual (es decir, MM\$168 anual aproximadamente en función sólo de estimación de Subvención General, lo cual puede representar una pérdida de un 20% del potencial total de ingresos del colegio).

b. Costos:

- El gasto del año 2019 totalizó MM\$643 (76% pago remuneraciones, 4% contratación de servicios de profesionales externos, 6% de arriendo de local, 9% de adquisición de materiales, servicios y otros, 1% de compra de materiales para mantenimiento), producto del mantenimiento de la operación diaria y tres proyectos realizados (proyecto de pintura del colegio, mantenimiento y mejoras en infraestructura para estudiantes con movilidad reducida - PIE).

c. Rentabilidad:

- El saldo del ejercicio 2019 fue de MM\$28 que se destinan a diversos proyectos del ejercicio 2020.

Área de Marketing

a. Servicio:

- Determinado por un servicio básico (plan de estudio del Ministerio de Educación) y servicios complementarios como fue expuesto anteriormente.
- El colegio cuenta con dos tipos de subvenciones especiales entregadas en función al tipo de alumno que atiende; Subvención Escolar Preferencial (SEP) que cuenta con 250 alumnos y Subvención especial por el Programa de Integración Escolar (PIE) que cuenta con 80 alumnos.

b. Target:

- El tipo de alumno que estudia en el Colegio Arturo Prat se caracteriza por ser hijos de padres no profesionales, quienes en su mayoría trabajan ambos, viven en distintas poblaciones que forman parte de la comuna de Puente Alto y en su mayoría son familias de escasos recursos (allegados o grupos familiares grandes).
- En función al tipo de alumnos, el colegio ha desarrollado una red de apoyo y servicio, razón por la cual se cuenta con las subvenciones especiales SEP y PIE, un staff de profesionales que forman parte del apoyo académico y un conjunto de programas que complementan el servicio educacional.

c. Promoción y comunicación:

- El Colegio Arturo Prat no posee una planificación y estructura de promoción del proyecto educativo enfocada en su segmento de mercado, más bien se ha basado en el boca a boca de las personas que a través de los años se han vinculado con el colegio y hablan bien de éste.
- Un mecanismo interesante que se puede considerar como gran promotor de la marca del colegio es la Banda de guerra, quienes tienen un amplio reconocimiento por la

Municipalidad de Puente Alto y Pirque, así como también en las fuerzas armadas del país (muchos estudiantes han pasado del colegio a seguir una carrera en escuelas matrices del ejército y armada). Son invitados a distintos actos públicos donde se muestran y promocionan la marca del colegio.

- Además, últimamente se han desarrollado iniciativas aisladas de comunicación como redes sociales (perfiles en Facebook, del colegio y de la comunidad estudiantil), orientadas a la entrega de información.

Área de Recursos Humanos

a. Capacitación:

- Dentro de las capacitaciones que entrega el colegio a sus docentes se pueden destacar la Asistencia Técnica Educativa (ATE) que se realizan en los veranos como parte de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) que debe desarrollar cada institución educacional en función a lo establecido en la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Corresponden a asesorías técnicas expertas que apoyan con su experticia y conocimientos en distintos ámbitos de la gestión escolar.
- Por otro lado se puede destacar el postgrado que el colegio financia para su jefa de UTP como profesional estratégico en el desarrollo del Plan de estudios de la organización. Para el resto de las profesionales del staff del colegio no se financian otras capacitaciones por un tema de disponibilidad de recursos.

b. Contrataciones:

- El staff total del colegio es de 40 personas (24 docentes, 5 equipo directivo, 5 funcionarios asistentes y 5 funcionarios asistentes de servicios).
- Los profesores son contratados por horas, que por lo general corresponde a 33 horas semanales, lo que se considera a tiempo completo. El resto del staff (administrativos) poseen contrato a tiempo completo.

c. Remuneraciones:

- Las remuneraciones del personal contratado corresponden a remuneraciones de mercado, lo que representa un 80% de los ingresos (76% remuneraciones regulares y 4% de contratación de servicios profesionales externos).
- El colegio posee una pequeña estructura de incentivos, determinados por bonos que buscan incentivar a mantener y aumentar la cantidad de alumnos matriculados.

Misión del Colegio Arturo Prat:

En el mundo actual, donde la globalización y la tecnología rigen nuestro diario vivir, nuestra misión como colegio es preparar a nuestro alumnado, entregándoles las herramientas que en el marco científico-humanista de nuestra institución, les permitan, insertarse en la educación superior, técnica, profesional y/o universitaria, todo esto preservando el desarrollo integral, basados principalmente en aquellos valores y características que en Arturo Prat fueron destacables, las que forman parte del Espíritu Pratiano que queremos promover y fortalecer en nuestra Comunidad Educativa.

En este marco, es importante destacar que nuestra misión educadora es integral e inclusiva, por lo tanto, debemos ante todo considerar la formación de personas tomando en cuenta:

- Atender a nuestros educandos, promoviendo y favoreciendo una formación completa que atienda a las dimensiones ética, valórica y cognitiva.
- Estimular la participación activa de la familia, quienes son el pilar fundamental de la formación de sus hijos(as).
- Considerar a cada profesor como un educador facilitador del proceso educativo de sus educandos, modelo de futuras generaciones que está formando.
- Garantizar un proceso educativo planificado que considere el desarrollo de objetivos fundamentales, transversales y la normativa de la nueva LEGE.
- Formar sin ningún tipo de discriminación, aceptando la diversidad y promoviendo la inclusión.

Son ejes de nuestra formación, los valores destacables del héroe Arturo Prat por lo tanto fomentaremos el desarrollo de conductas de:

- Solidaridad sin distinguir situación o persona.
- Respeto permanente a toda persona de la Comunidad educativa.
- Rol participativo en las actividades del curso y colegio.
- Perseverancia en rendimiento académico.
- Responsabilidad frente a deberes y compromisos.
- Puntualidad, asistencia y presentación personal.

Visión del Colegio Arturo Prat:

El lograr definir cómo visualizaremos el futuro de cada uno de los estudiantes que formamos en nuestra permanencia como educadores, es una tarea que continuamente está en análisis y perfección.

Se vuelve a presentar la pregunta acerca de que queremos formar, para qué y cómo.

Existe claridad que la educación es el pilar fundamental de nuestra sociedad, debemos por sobre todo formar individuos que se proyecten en la educación superior, para que así desarrollen las herramientas que necesitaran para desenvolverse en una sociedad competitiva, tecnologizada y demandante de especialización.

Bajo este aspecto, visión que se centra en entregar a la educación superior la semilla que se transformará en algún momento en ciudadanos útiles que aporten al crecimiento de la sociedad chilena.

Como Colegio Arturo Prat, aspiramos a fortalecer cada día más como una institución cuya trayectoria forma parte de la historia de la comuna de Puente Alto, siendo uno de los establecimientos educacionales más antiguos de la comuna, formador de generaciones que siguen buscándonos y entregándonos la responsabilidad de la formación de los suyos

Matrículas 2020 del Colegio Arturo Prat

Curso	Estudiantes Matriculados20/10/2	Cupos por curso autorizados Mineduc	vacantes hoy
Pre kinder	20	35	15
Kinder	35	35	0
1º Básico	26	45	19
2º Básico	26	45	19
3º Básico	30	45	15
4º Básico	22	45	23
5º Básico	27	45	18
6º Básico	30	45	15
7º Básico	33	45	12
8º Básico	31	45	14
1º Medio A	20	45	25
1º Medio B	25	45	20
2º Medio A	34	45	11
3º Medio A	39	45	6
4º Medio A	29	45	16
4º Medio B	24	45	21
Totales	451	700	249

Fuente: Colegio Arturo Prat

Detalles del Staff del Colegio Arturo Prat

FUNCIONARIO	CARGO
Alvarado Lastenia	Educadora de Párvulos

Avello Ana	Profesora de religión
Ávila Alejandra	Profesora Comprensión Lectora y Matemática Aplicada.
Bobadilla Violeta	Profesora lenguaje (5°y6°), Artes Visuales (3°,5°,6°,7° y 8°), Música ((3°,5°,6°,7° y 8°), Tecnología(5°y6°)
Coñajagua Isabel	Educadora de Párvulos.
Gómez Patricio	Educación Física Educación Media.
Jara Claudia	Química.
Leiva Yamilet	Profesora Generalista.
Lobos Víctor	Lengua y Literatura común y electivo (7° a 4°medio)
Morán Claudia	Inglés enseñanza básica y media.
Muñoz Diego	Historia, Geografía y Ciencias Sociales (5° a 8°) /Filosofía común y electivo enseñanza media.
Olea Carlos	Matemática 3°y 4°básico /educación Física 5°y 6°/ matemática Aplicada 5°a 8°/generalista 3°básico.
Paredes Karina	Lenguaje y Comunicación 3°y 4°básico/generalista 3°básico.
Plaza Janitza	Profesora generalista
Preter Carlos	Física común y electivo media/matemática electivo-media,
Proboste Arnoldo	Historia, geografía y ciencias sociales media.
Quintanilla Ernesto	Tecnología 7°a 2°medio
Sánchez Johanna	Música media
Sepúlveda Miguel	Matemática media
Soto Camila	Ciencias Naturales 5°a 8°/Biología común y electivo media.
Tapia Karina	Matemática 5°a 8°/Matemática Aplicada 1° y 2°medio
Castillo Ivonne	Educadora Diferencial
Thais Avendaño	Educadora Diferencial
Paillavil María José	Educadora Diferencial

FUNCIONARIAS PRE BÁSICA	NÚMERO
Educadoras de Párvulos	2
Técnicas asistentes de Párvulo	3

FUNCIONARIOS PIE	NÚMERO
-------------------------	---------------

Educadora Diferencial	3
Fonoaudióloga	1
Psicólogo	1
Trabajador Social	1

DOCENTES EDUCACIÓN BÁSICA 1° A 8°.	NÚMERO
Profesora Generalista	2
Profesor mitad generalista	2
Profesor Matemática	2
Profesor Lenguaje y Comunicación/Lengua y Literatura	3
Profesor Inglés	1
Profesor Ciencias Naturales	1
Profesor Historia, Geografía y Ciencias Sociales	1
Profesor Artes Visuales	1
Profesor Música Básica	1
Profesor Inglés Básica	1
Profesor Tecnología	2
Profesor Educación Física	2
Profesor Religión	1
Matemática Aplicada	2
Comprensión lectora	1

DOCENTES EDUCACIÓN MEDIA 1° A 4°.	NÚMERO
Lengua y Literatura	1
Inglés	1
Matemática	1
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	1
Biología común y electivo	1
Física común y electivo	1
Química	1
Filosofía Común y Electivo	1
Matemática Electivo	1

Tecnología	1
Música	1
Educación Física	1
Matemática Aplicada	1
Religión	1

EQUIPO DIRECTIVO	NÚMERO
Director	1
Inspector General y Encargado de Convivencia Escolar	1
Inspector Tarde	1
Jefe Unidad Técnico-Pedagógica	1
Administrador	1

FUNCIONARIO ASISTENTES	NÚMERO
Encargado CRA	1
Encargado Enlaces	1
Inspector de patio	1
Secretaria	1
Contadora	1

FUNCIONARIO ASISTENTES DE SERVICIO	NÚMERO
Auxiliares Aseo	3
Portero	1
Nochero	2

Anexo 3: Análisis de Posicionamiento por análisis factorial

Identificación de la competencia: Se desarrollaron tres entrevistas en profundidad a profesionales del colegio clave en el conocimiento de la organización y de su entorno, identificados previamente por el director de la organización. Mediante preguntas abiertas, se consultó por los colegios que, a su parecer, son similares al Colegio Arturo Prat y de los cuales, los apoderados consideran al momento de elegir un colegio.

Esta actividad recopiló como resultado un total de 5 colegios:

- Colegio Cristiano Belén
- Colegio Rudolf Deckwerth
- Colegio San Luis Gonzaga 2
- Colegio San José
- Colegio los Olmos

Posteriormente, se evaluaron estos 5 colegios con 10 apoderados vía entrevistas en profundidad, donde se les preguntó si los conocían y si los consideraron a la hora de elegir un colegio. Del ejercicio anterior se descartó el Colegio Los Olmos, ya que sólo 2 apoderados lo conocían, por lo que se dejó 4 colegios como competencia del Colegio Arturo Prat para el análisis de posicionamiento. A la vez, se identificó el nombre común que los apoderados ubican los colegios.

Finalmente, se intentó validar la información recabada de docentes y apoderados con la visión del Gobierno de Chile a través del Departamento Provincial de Educación de la Región Metropolitana, Provincia Cordillera, la cual no fue posible debido a que no pueden entregar información de carácter perceptual, más bien, disponen de información general de los colegios.

Desarrollo de la encuesta: La identificación de las variables a evaluar para la realización del análisis factorial se desarrolló en base a información secundaria, determinada por dos estudios de investigación que identificaron los factores principales por los que los padres evalúan los colegios:

- Informe Estudio Cualitativo Significados y Referentes de Calidad en Educación, encargado por el Ministerio Secretaría General de la República a la empresa Critería el año 2014 en el marco de la Reforma educacional, disponible en: <https://msgg.gob.cl/wp/wp-content/uploads/2018/03/145306-Reforma-Educacional-1.pdf>
- Estudio sobre elección de escuelas y factores que explican esta elección, realizado por investigadores del Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) y de la Facultad de

Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, publicado posteriormente en dos investigaciones según casos zonas:

- ¿Por qué elegir una escuela privada subvencionada? Sectores medios emergentes y elección de escuela en un sistema de mercado, disponible en:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052016000400005&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Elección de escuela en sectores populares: Estado, mercado e integración social, disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/459/45955902006.pdf>

En base a los estudios anteriores, se definieron 12 variables que luego fueron revisadas con 5 apoderados del colegio para definir una redacción simple y resumida:

- Organizado, con reglas y disciplina
- Buena ubicación e infraestructura
- Tiene material de apoyo tecnológico
- Seguridad en el colegio y su entorno
- Educación más personalizada
- Profesores de calidad
- Enseñanza interactiva y práctica
- Desarrolla valores y el arte
- Buen rendimiento académico
- Alumnos con buena conducta
- Padres preocupados por los niños
- Potencia la continuidad de estudio

Con la identificación de la competencia del Colegio Arturo Prat y las variables a evaluar, se desarrolló una encuesta (se presenta más adelante) a través de la aplicación Formulario de Google, que fue enviada por email y WhatsApp a 315 apoderados de distintos niveles. Se recibieron 183 encuestas respondidas, de las cuales se seleccionaron 137 por estar completas (el resto se descartó por incompletitud de respuestas).

Resultados del análisis factorial:

Mediante el software SPSS se realizó el análisis factorial sobre los 5 colegios y 12 características, cuyos resultados fueron significativos: KMO= 0,830 y Prueba de Esfericidad de Bartlett=0,000.

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,830
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3015,929
	gl	66
	Sig.	,000

El modelo entregó 3 eigenvalue mayor a 1, explicando el 61% de la varianza de los datos originales:

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,739	39,491	39,491	4,739	39,491	39,491	2,643	22,023	22,023
2	1,327	11,060	50,550	1,327	11,060	50,550	2,530	21,082	43,105
3	1,221	10,173	60,724	1,221	10,173	60,724	2,114	17,619	60,724
4	,932	7,769	68,493						
5	,692	5,768	74,261						
6	,639	5,324	79,585						
7	,587	4,888	84,473						
8	,489	4,074	88,547						
9	,457	3,805	92,352						
10	,334	2,783	95,135						
11	,298	2,481	97,617						
12	,286	2,383	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente rotado^a

	Componente		
	1	2	3
Materiales_TI	,823	,134	,200
Ubicación	,750	,149	,150
Educ_interactiva_practica	,717	,325	,108
Desarrollo_valores_arte	,652	,186	,170
Seguridad	,150	,803	,238
Profesor_calidad	,314	,743	-,120
Organizado	,194	,734	,202
Educ_Personalizada	,139	,689	,280
Padres_preocupados	-,023	,112	,774
Alumnos_buena_conducta	,232	,100	,767
Rendimiento_academico	,348	,171	,630
Continuidad_estudios	,332	,295	,487

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

El análisis de las cargas de los componentes factoriales para los 3 factores (a través de la matriz de componentes rotados) se interpretó de la siguiente forma:

- Factor 1: “Características estructurales del servicio” determinado por las variables; ubicación e infraestructura; tiene material de apoyo tecnológico; enseñanza interactiva y práctica; desarrolla los valores y el arte.

- Factor 2: “Características funcionales del servicio” determinado por las variables; organizado con reglas y disciplina; seguridad en el colegio y en su entorno; educación más personalizada; profesores de calidad.
- Factor 3: “Características de resultado del servicio” determinado por las variables; buen rendimiento académico; alumnos con buena conducta; padres preocupados por los niños; potencia la continuidad de estudios.

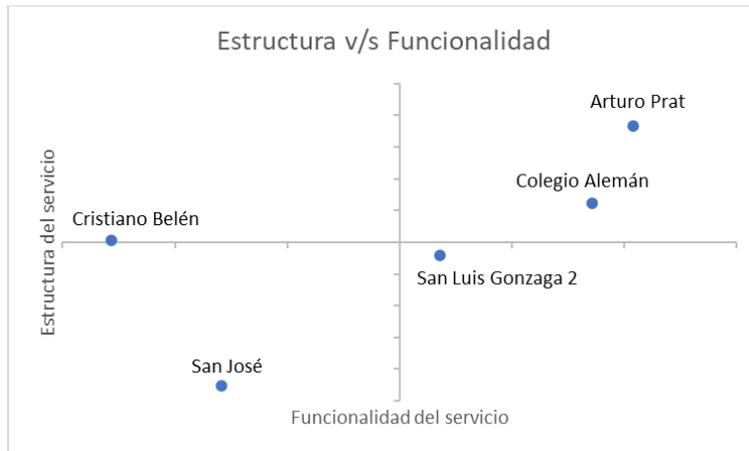
Posteriormente se realizó la extracción de las puntuaciones de los 3 factores para cada encuestado, vía método de regresión de SPSS. Luego, se calcularon las medias para cada una de las marcas en base a los dos factores creados. Con estos resultados, se graficó el posicionamiento en Excel.

Resúmenes de casos

Media

Marca	REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1
Colegio Arturo Prat	,4156779	,7348958	-,0723449
Colegio Cristiano Belen	-,5128711	,0110484	,2110916
Colegio San luis Gonzaga 2	,0718672	-,0846618	-,0890757
Colegio Alemán	,3429579	,2454367	,6632288
Colegio San José	-,3176319	-,9067191	-,7128998
Total	,0000000	,0000000	,0000000

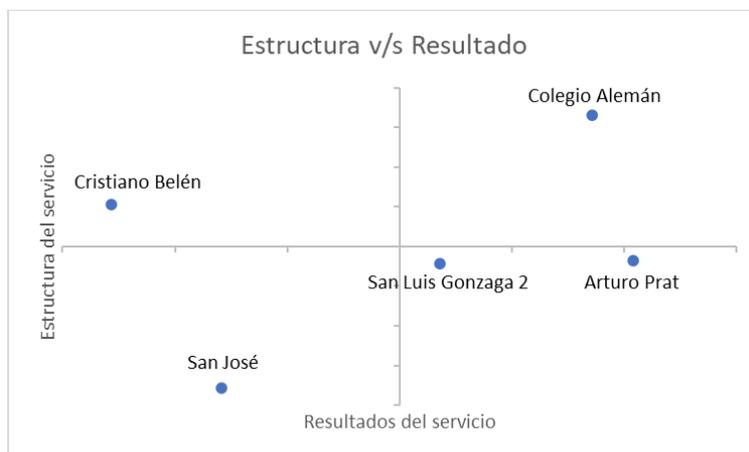
Mapa de posicionamiento. Características estructurales versus funcionales del servicio



Fuente: Elaboración propia

En términos de las características estructurales y funcionales del servicio, se observa que el Colegio Arturo Prat sobresale como un colegio altamente valorado en ambas dimensiones, seguido por el Colegio Alemán, cuyo diferenciador subyace en las características funcionales del servicio. Más atrás le sigue el Colegio San Luis Gonzaga 2 con un posicionamiento intermedio en ambas dimensiones. Finalmente, los colegios con peor posicionamiento son el Colegio San José (determinado por sus características funcionales) y el Colegio Cristiano Belén (determinado por sus características estructurales de servicio).

Mapa de posicionamiento. Características estructurales versus de resultado del servicio

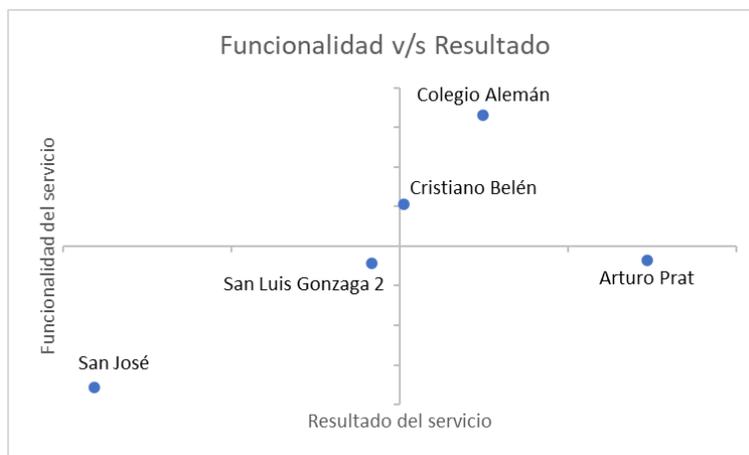


Fuente: Elaboración propia

En términos de las características estructurales y de resultado del servicio, se observa que el Colegio Alemán es el que tiene una mejor posición percibida en estas dimensiones, seguido por el Colegio Arturo

Prat, donde el gran diferenciador subyace en las características de resultado. Le sigue el Colegio San Luis Gonzaga 2 con un posicionamiento intermedio en ambas dimensiones, al cual lo separa del Colegio Arturo Prat por sus características estructurales de servicio y del Colegio Alemán por los resultados. Importante notar que los colegios Arturo Prat y San Luis Gonzaga 2 son percibidos muy similares en términos de resultados. Finalmente, los colegios con peor posicionamiento son el Colegio San José (determinado por sus características de resultado) y el Colegio Cristiano Belén (determinado por sus características estructurales de servicio).

Mapa de posicionamiento. Características funcionales versus de resultado del servicio



Fuente: Elaboración propia

En términos de las características funcionales y de resultado del servicio, se observa que el Colegio Alemán tiene la posición percibida más valorada en términos de resultado, sin embargo, el Colegio Arturo Prat se diferencia ampliamente del anterior gracias a sus características funcionales de servicio. Esta diferencia en términos de resultado es muy similar al posicionamiento del Colegio San Luis Gonzaga 2 (mismo nivel) pero separados ampliamente por las características funcionales. En este escenario, el Colegio San José posee una posición única determinada por la baja valoración en las dos dimensiones. Por otro lado, el Colegio Cristiano Belén es percibido con un sub-posicionamiento en éstas dos dimensiones, no logrando diferenciarse del resto de colegios.

Encuesta de posicionamiento:

Encuesta sobre Colegios en Puente Alto

Buenos días (tardes), soy Manuel Campos, trabajo con el Colegio Arturo Prat para hacer mejoras y desarrollar nuevos proyectos que beneficien a los alumnos.

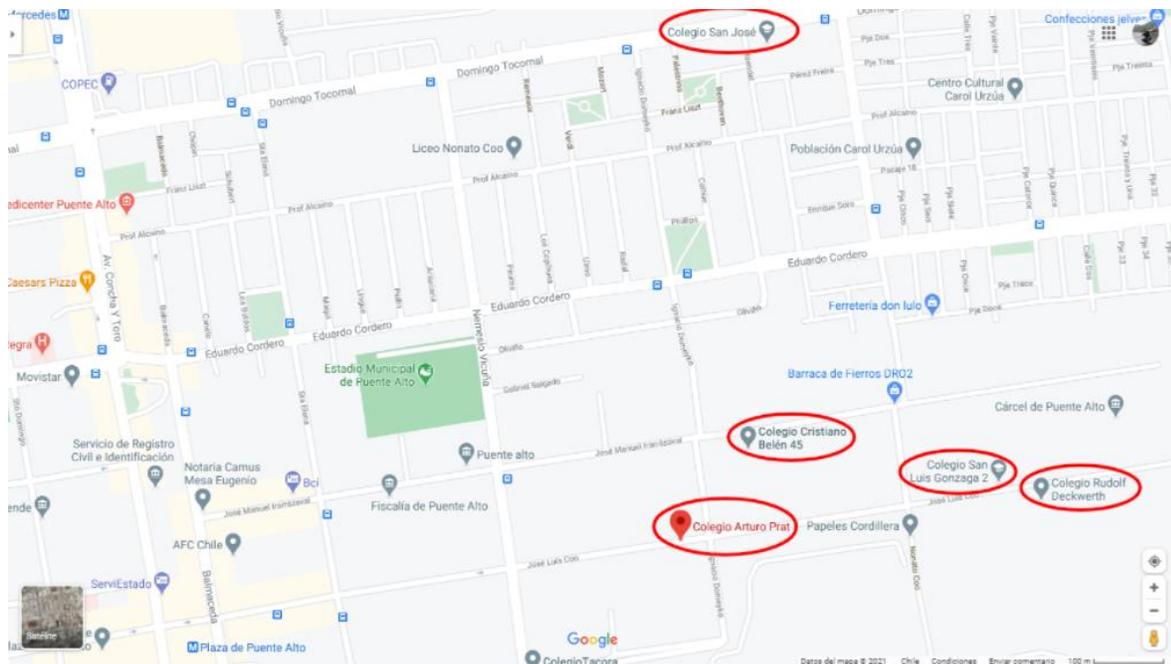
Le solicitamos que por favor nos apoye respondiendo esta breve encuesta (no tomará más de 5 minutos).

Es anónima y busca conocer su percepción sobre 5 colegios de la comuna, que son:

- Colegio Arturo Prat
- Colegio Cristiano Belén
- Colegio San Luis Gonzaga 2
- Colegio Alemán (Rudolf Deckwerth)
- Colegio San José

IMPORTANTE: No es necesario que conozca en profundidad cada colegio, su percepción (lo que usted piensa) de cada uno nos sirve. Si usted no ubica de ellos, puede dejar en blanco las preguntas sobre ese colegio

Esta es la ubicación de los Colegios del estudio:



Evaluación de Colegios (no es necesario que conozca en profundidad el Colegio)

Evalúe con nota del 1 al 7 (puede ser 1, puede ser 4, etc) las siguientes características para cada Colegio, donde:

- 1 es muy poca representación de la característica en el Colegio y,
- 7 es mucha representación de esa característica para el Colegio

Ejemplo: Si evaluáramos limpieza, la nota 1 representa que usted considera que el colegio no es limpio.

Una nota 7 significa que el colegio es muy limpio. Una nota 5 significaría que el colegio es medianamente limpio.

Características	Colegio Arturo Prat	Colegio Cristiano Belén	Colegio San Luis Gonzaga 2	Colegio Alemán	Colegio San José
Organizado, con reglas y disciplina					
Buena ubicación e infraestructura					
Tiene material de apoyo tecnológico					
Seguridad en el colegio y su entorno					
Educación más personalizada					
Profesores de calidad					
Enseñanza interactiva y práctica					
Desarrolla los valores y el arte					
Buen rendimiento académico					
Alumnos con buena conducta					

Padres preocupados por los niños					
Potencia la continuidad de estudios					

Preguntas finales

Cuántos hijos tiene matriculados este 2021 en el Colegio Arturo Prat y en qué curso:

¿Cómo conoció el Colegio Arturo Prat?

¿Cómo se entera de los proyectos que implementa el Colegio Arturo Prat?

¿Cuál es su parentesco con el alumno (madre, padre, tía, etc)?

Indíqueme por favor su edad:

<input type="checkbox"/>	Menos de 30 años
<input type="checkbox"/>	Entre 31 y 40 años

<input type="checkbox"/>	Entre 41 y 50 años
<input type="checkbox"/>	Más de 51 años

En qué sector vive (villa, población, etc):

Ocupación actual del sostenedor del hogar:

¿Qué cosas le gustaría que mejorara el Colegio Arturo Prat?

Anexo 4: Segmentación vincular

a. Marco Muestral

Se realizaron 20 entrevistas presenciales (se presenta más adelante) con apoderados del Colegio Arturo Prat con uno o más familiares estudiando en distintos niveles (básico y medio), El 30% corresponde a familias vulnerables, el 40% a familias de clase media y el 30% a familias inmigrantes.

Entre los entrevistados hay hombres y mujeres, dueñas de casas y profesionales, cuyo rango etario está entre los 27 a 55 años, todos residentes de la comuna de Puente Alto, de estrato socioeconómico bajo y medio, de nacionalidad chilena, venezolana y colombiana.

b. Conceptualización de las necesidades de los Apoderados

En este estudio se identificaron para los apoderados del Colegio Arturo Prat los constructos más significativos al momento de su elección de colegio que predominan en la permanencia del alumno en este establecimiento, como: integración, herramientas de aprendizaje, familia y amistad, desarrollados en el apartado Mercado.

c. Constructos

Integración

Hacer que todos se incorporen por igual al colegio.

Asociaciones:

1. Participación de alumnos con capacidades diferentes a las actividades.
2. Participación de todos los actores del colegio, profesores, apoderados y alumnos.
3. Empatía por las diferentes realidades que viven los apoderados con sus hijos.

Textos de Apoyo:

1. "En el Colegio Arturo Prat me relajé. Fue el primer colegio que me dio la posibilidad de probar unos días antes de matricularlo y en caso de que se adaptara, podría quedarse. Eso me encanto, fue la primera aceptación total que recibí de un colegio en Santiago".

2. "Uno de los mejores incentivos para salir adelante para mi hijo es la Banda del Colegio, lo incluyeron inmediatamente sin ningún problema. Para nosotros fue un acto de amor, totalmente Integrador".
3. "Actividades que permiten integrar. Un sólo equipo que busca lo mismo, unidos por construir algo".

Imágenes:



Diversidad

Conocer y compartir con diferentes realidades y culturas.

Asociaciones:

1. Conocer y aprender de nuevas y distintas realidades.
2. Posibilidad de conocer y aprender de nuevas culturas, lejanas a las que se tienen.
3. Relacionarse y compartir con todos.

Textos de Apoyo:

1. "En el colegio no se excluye a nadie y apoya a todos. De cualquier manera se apoya a los alumnos. Si las familias tienen muy bajos recursos, si vienen de otro lado o cualquier cosa, el colegio los acepta y suma, esto es genial ya que mi hijo puede conocer todas las realidades".
2. "El colegio les da la posibilidad a niños de muchos lugares que vengan a estudiar y se preocupan de que no exista acoso escolar, los profesores siempre están preocupados de ayudarlos en caso de que los necesiten. Los niños tienen la posibilidad de conocer otros nuevos idiomas, comidas, música, etc. Es muy lindo".
3. "En esta imagen veo diversidad, no importa el porte o de donde vengan los niños, igual juegan y aprenden de cada uno de ellos".

Imágenes:



Herramientas de Aprendizaje

Elementos para que los alumnos y apoderados puedan desarrollarse de manera correcta.

Asociaciones:

1. Elementos para lograr los objetivos académicos de manera correcta.
2. Herramientas que apoyen el aprendizaje.
3. Apoyo al personal docente para hacer mejor su trabajo.

Textos de Apoyo:

1. "A mi hijo le ha costado mucho aprender. Faltan herramientas para aprender de manera más didáctica. A mi hijo lo evalúan igual que todos los niños, aunque sea una alumna PIE".
2. "El colegio debería preocuparse más de la planificación, infraestructura y mantener herramientas que permitan mejorar el aprendizaje. Existe intención de los profesores de hacer lo mejor, pero es necesario mayor inversión para que la infraestructura sea mejor".
3. "Lo dejo aparte porque son elementos del colegio, que no esta tan involucrados en las actividades con los niños, pero son muy necesarios para que puedan desarrollarse correctamente".

Imágenes:



Tecnología

Importancia de incluir la tecnología en el aprendizaje de los alumnos.

Asociaciones:

1. Necesidad de aprender con tecnología.
2. Es necesario para el futuro de los niños.
3. Es un elemento básico para el desarrollo.

Textos de Apoyo:

1. "El colegio debería tener más tecnología y usarlas más. Estamos en años donde todo es tecnología y el colegio no se preocupa de enseñar lo esencial de la tecnología".

2. "No se quedan atrás con la tecnología, que igual tienen su lugar de computación, su biblioteca y los ayudan con aprender, el colegio tiene elementos de tecnología. Es muy importante ya que hoy todo es tecnología".

Imágenes:



Banda de guerra

Actividades positivas para el desarrollo de los niños.

Asociaciones:

1. Permite adquirir responsabilidades que servirán en diferentes circunstancias de la vida.
2. Crea un sentido de pertenencia hacia un grupo.
3. Enseña el trabajo en equipo.

Textos de Apoyo:

1. "Porque él quiere entrar a la Banda del colegio, Benjamín habló con el instructor y él le dijo ya Benjamin, si tú te portas bien vas a poder entrar a la banda. Sería bonito que pudiera entrar a la banda, ya que nunca lo han dejado participar en cosas en otros colegios ya que es muy desordenado e inquieto, yo creo que le servirá para crecer más como persona. Además, le hará muy bien para relacionarse con otros niños".
2. "Durante años la banda destaca al colegio dentro de Puente Alto. Entrega apoyo a los niños, les ayuda a ordenarse y ayuda a que sean más responsables, con sus notas y todo".

Imágenes:



Familia

Ambiente cercano, acogedor que permite sentirse cómodos para el correcto desarrollo.

Asociaciones:

1. Proximidad y compañerismo que generan los apoderados y alumnos con el colegio.
2. Contexto familiar, acogedor para los niños y sus padres.
3. Lazos que duran para toda la vida.

Textos de apoyo:

1. "Para nosotros el colegio es una familia. Cuando hay una situación con algún alumno en particular, el colegio aborda el problema con la familia, siempre te tienen informados y están preocupados por los niños. Eso da confianza".
2. "El colegio lo recibió con los brazos abiertos y ahí comenzó a crecer, a encontrar amistad, es familiar, el colegio es chiquito y los profesores excelentes y han ayudado mucho".
3. "Mi hija mayor (24) salió del colegio y aún tiene las mismas amigas. Es como una familia la que uno forma cuando va al colegio".

Imágenes:



Apoyo

Actitud de ayuda a los apoderados y alumnos para que logren conseguir o superar situaciones de la vida.

Asociaciones:

1. Respaldo y contención continua a los alumnos.
2. Involucrarse más allá de lo académico, no solo con el alumno, sino que con la familia.
3. Preocupación permanente por el bienestar.

Textos de apoyo:

1. "Las tías me comentan cuando la Isidora tiene problemas o le cuesta algo, le entregan tareas específicas para que pueda reforzar lo que le cuesta más. Las tías la apoyan mucho. Este tipo de apoyo es el que necesita mi Isi".

2. "Algunas profesoras son muy buenas personas, nos han ayudado muchísimo con la niña y como familia. Se involucraron cuando tuve COVID".
3. "Durante el tiempo que estuve yo y ahora mi hija, siempre hemos recibido apoyo y han sido participes de cualquier cosa que necesitásemos. En este colegio todos se conocen, es muy cercano, desde el auxiliar hasta el director".

Imágenes:



d. Interpretación del mapa de consenso

Formación: Los apoderados perciben al colegio como una institución que entrega una formación marcada por la integración e inclusión a los alumnos con diferentes capacidades y de distintos lugares del mundo. Esto es parte de la esencia del colegio, donde se visualizan como una gran familia unida tanto padres, equipo administrativo y docentes. Esto es visto como parte de lo que formará al alumno para toda su vida, y contribuye a los valores que ya le ha entregado su familia para desenvolverse en la sociedad cuando sea adulto.

Infraestructura: Para los apoderados del grupo estudiado, la infraestructura es representada por el equipo que lleva a cabo el proyecto educativo y las herramientas físicas e intelectuales que posee el colegio para entregar educación a sus alumnos. El personal calificado, la Banda del colegio y algunas herramientas de aprendizaje son muy bien recibidas por gran parte de los apoderados, pero también se presenta un sentimiento de escases en ámbitos como tecnología y talleres.

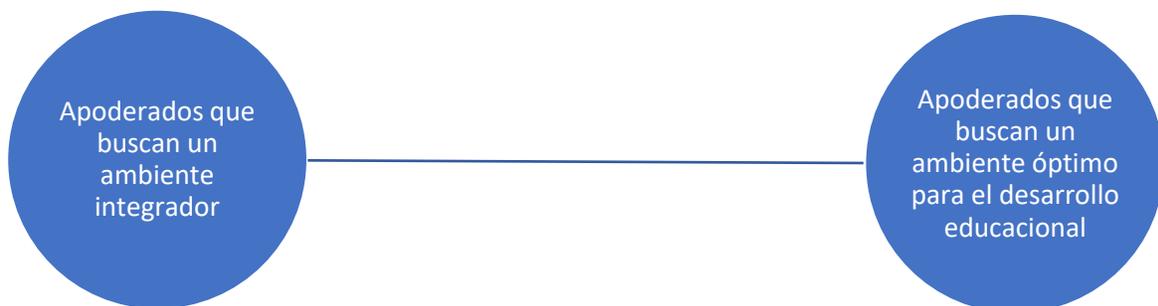
Cercanía: La actitud cercana presentada por todo el personal que compone el Colegio Arturo Prat es percibido de manera muy positiva por los apoderados, al punto de ser las más identificada a través de los respectivos constructos que la componen. Tener la posibilidad de contar con un ambiente familiar donde sus hijos estudian les aporta mucha tranquilidad, lo que se convierte en una excelente experiencia.

Experiencias: Las experiencias son muy importantes para los seres humanos, aún más cuando estamos en períodos tempranos de nuestra vida. Cada obstáculo y aprendizaje puede marcar la vida completamente de una persona. Que los apoderados sientan que sus hijos hacen buenas amistades, enfrentan dificultades que

pueden superar junto a sus profesores y puedan participar en distintas actividades impulsadas por el colegio es un factor crítico para la satisfacción y confianza que los apoderados le dan.

e. Descripción de Ejes:

El primer eje de segmentación (horizontal) tiene que ver con el nivel de problemáticas relacionadas a la adaptación y relación de los alumnos dentro del colegio, particularmente en correlación con experiencias de discriminación y acoso escolar: Apoderados que buscan un ambiente integrador para el desarrollo de sus hijos y apoderados que buscan un ambiente óptimo para el desarrollo educacional.



Apoderados que buscan un ambiente integrador, se refiere al perfil de familias que buscan satisfacer necesidades relacionadas a los problemas de acoso y discriminación hacia sus hijos. Es común que traigan consigo experiencias negativas en anteriores colegios, por lo que existe mucho foco en que esto no le vuelva a suceder.

A pesar de que los colegios puedan entregar las herramientas necesarias para que los alumnos aprendan, la mayor preocupación de los apoderados se encuentra en el bienestar de sus hijos al relacionarse con otros alumnos y profesores.

“En el Colegio Arturo Prat me relajé. Fue el primer colegio que me dio la posibilidad de probar unos días antes de matricularlo y en caso de que se adaptara, podría quedarse. Eso me encantó, fue la primera aceptación total que recibí de un colegio en Santiago. Estuvimos en tres colegios previos al Arturo Prat, fue el único donde se pudo adaptar. Me informan de todo lo relacionado al Martín, muy cercanos.” Mamá de 41 años, hijo en tercero básico, paramédico.

Apoderados que buscan un ambiente óptimo para el desarrollo educacional, se refiere a familias que mantienen necesidades relacionadas a requerimientos académicos y de enseñanza, de cierta forma, más funcionales. Si bien existe interés por satisfacer necesidades relacionadas a los valores entregados por el

colegio hacia sus alumnos, mayoritariamente sus intereses se ven marcados en relación con que sus hijos posean todas las herramientas que los preparen para el futuro.

"Las tías me comentan cuando la Isidora tiene problemas o le cuesta algo, le entregan tareas específicas, para que pueda reforzar lo que le cuesta más. Las tías la apoyan mucho. Este tipo de apoyo es el que necesita mi Isi ". Mamá de 45 años, hija en tercero básico, dueña de casa.

El segundo eje de segmentación (vertical) tiene que ver con el nivel de recursos económicos que disponga la familia, y con ello las necesidades que presenta: Apoderados de escasos recursos y apoderados de recursos medios.



Los **apoderados de escasos recursos** son perfiles de familias que tienen niveles de ingreso bajo, menores a \$500.000 mensuales. Están compuestos por núcleos familiares amplios, donde muchas veces comparten el mismo hogar y solo algunos adultos logran obtener algún ingreso formal. Requieren mayor apoyo por parte del colegio ya que no cuentan muchas veces con la capacidad y recursos para apoyar a sus hijos en actividades relacionadas al colegio y su aprendizaje, por lo que, la ayuda y el nivel de involucramiento que pueda tener con ellos toma especial relevancia.

"El programa PIE me decepcionó en la pandemia, nunca entregaron las herramientas necesarias para que pudiera aprender. El año pasado todos los lunes la Así veía a las tías del PIE, este año a través de Zoom no funcionaba la cosa. Dejaron de prestarle la suficiente atención que necesita. Además a mi me cuesta, no es fácil acostumbrarse a estas nuevas formas de hacer tareas". Mamá de 38 años, hija en sexto básico, dueña de casa.

Los **apoderados con recursos medios** tienen ingresos sobre \$800.000 mensual y están compuestos por núcleos familiares tradicionales (papá, mamá e hijos). Muchos de estos apoderados son profesionales con trabajos demandantes en cuanto a tiempo, y la abuela o algún familiar cercano es quien tiene la relación total con el colegio. Cuentan con la capacidad de apoyar a sus hijos en tareas y tener un rol activo en todo lo relacionado a su educación. Estos apoderados se encuentran enfocados en que sus hijos estén seguros desde un punto de vista integrador y físico, puedan participar activamente de las actividades que les ofrece el colegio, confiando en que todo se encontrará en óptimas condiciones.

"El colegio es muy de familia, no es algo que discrimine o aisle a la familia de los temas importantes. Antes de la pandemia había muchas actividades donde mezclan a los alumnos grandes y pequeños. Todo muy seguro, las tías siempre observando que nada malo pase". Papá de 36 años, hijo en segundo medio, administrador de un bar.

f. Segmentación Vincular





Script entrevistas – Metodología ZMET

Introducción a la entrevista:

Buenas tardes, mi nombre es Jorge Gómez, soy estudiante del Magíster en Marketing de la Universidad de Chile y me encuentro desarrollando un proyecto en conjunto con el Colegio Arturo Prat que busca potenciar el proyecto educativo a través de varias líneas de trabajo, por ejemplo, hacerlo más conocido entre padres que buscan un colegio para sus hijos.

Agradezco su buena disponibilidad para darme un tiempo para esta entrevista. Durará entre 20 a 30 minutos, tiene como objetivo conocer sus impresiones y sentimientos que tiene hacia el Colegio Arturo Prat.

Para esto realizaremos una dinámica muy entretenida, en la cual le haré una pregunta y le mostraré un set de imágenes donde usted tendrá que elegir algunas, sobre las cuales trabajaremos. Esto es muy sencillo y en cada paso le explicaré qué debe hacer.

Para su tranquilidad, esta dinámica es totalmente anónima, nadie más que yo conocerá sus respuestas, las cuales se unirán con las respuestas de más personas que entrevistaremos (20 en total), para luego sacar los resultados que nos ayudarán a dar forma al proyecto que presentaremos al Colegio. Es importante contar con su aprobación para grabar nuestras voces, para las posteriores transcripciones.

Es importante que considere que en esta dinámica no hay respuestas correctas, sólo sus impresiones a través de las imágenes que escoja nos ayudaran a dar forma al trabajo que estamos haciendo.

Entrevista:

Para comenzar, haré una pregunta y necesito que medite en ella:

¿Qué es para usted el Colegio Arturo Prat de Puente Alto?

Ahora, elija por favor 8 imágenes que represente para usted lo que piensa sobre la pregunta que le acabo de hacer.

- Indíqueme la imagen que escoja de este set de imágenes y yo las recortaré.
- Es importante que las imágenes que escoja representen sus impresiones y sentimientos sobre la pregunta, puede elegir cualquier imagen de todo tipo, por ejemplo, no es necesario que escoja imágenes sólo de colegios.

Ahora, para cada imagen que usted seleccionó le haré unas preguntas. Además, le quería pedir su permiso para grabar sus respuestas para poder analizarlas bien después (así no tomar notas ahora):

- Descríbame todo lo que ve en esta imagen.
- Indíqueme por favor por qué asocia esta imagen a la pregunta que le hice al inicio.
- Qué cosa le agregaría a esta imagen para completar todo el concepto que usted está pensando.

Ahora, agrupe por favor las imágenes que, a su criterio, más se parecen. Y dígame:

- Por qué se parecen las imágenes de este grupo (se pregunta por cada grupo).
- Por qué se diferencian las imágenes de los grupos distintos.

Para terminar, agrupe todas las imágenes en un collage que, a su gusto, cuente una historia.

- Ahora, cuénteme la historia del collage.

Hemos terminado, qué le pareció la dinámica de imágenes que hicimos.

Set de imágenes:

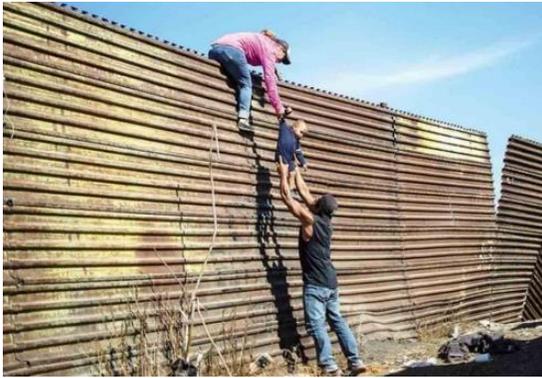














Wayne Pitzer - iStockphoto.com









Anexo 5: Análisis FODA cuantitativo

Matriz FODA inicial

Se desarrolló inicialmente una matriz reuniendo todos los elementos hallados en el análisis situacional, segmentación, competencia y posicionamiento.

FORTALEZAS:

1. **F1:** Cultura organizacional única, altamente valorada por los apoderados, que representa valores y creencias sociales muy difíciles de desarrollar e imitar, como familia, amistad e integración, determinantes para la elección y permanencia de un alumno en el colegio.
2. **F2:** Director muy reconocido y respetado por la comunidad escolar, en la Comuna de

DEBILIDADES:

1. **D1:** Falta de planificación general de la organización, y en especial en términos estratégicos y tácticos de marketing que oriente la toma de decisiones y optimice el uso de recursos.
2. **D2:** Baja valoración de los apoderados por los resultados del servicio, como rendimiento escolar, continuidad de

<p>Puente Alto y por los organismos gubernamentales de educación.</p> <p>3. F3: Amplia oferta de productos complementarios muy valorados por los apoderados, como guardería, transporte, becas e incentivos, programas complementarios, servicios de apoyo académico, Banda de guerra y talleres complementarios al Plan de estudio.</p> <p>4. F4: Alta valoración y reconocimiento a las características funcionales del servicio de parte de los apoderados, tales como: organizado con reglas y disciplina, seguridad en el colegio y en su entorno, educación más personalizada y profesores de calidad.</p> <p>5. F5: Ambiente escolar tranquilo, libre de bullying, delincuencia, drogadicción y que favorece la integración y el aprendizaje.</p> <p>6. F6: Banda de guerra muy reconocida que visibiliza al colegio y complementa la formación escolar y personal de los alumnos.</p> <p>7. F7: Staff de profesionales altamente comprometidos y reconocidos por los apoderados.</p> <p>8. F8: Comunidad escolar heterogénea y diversa en características socioeconómicas, demográficas y nacionalidad.</p> <p>9. F9: Ubicación de fácil acceso, en ambiente seguro y cercano a locomoción colectiva.</p> <p>10. F10: Cursos preescolares, que permiten la adaptación de los niños más pequeños, especialmente para padres.</p>	<p>estudios, conducta de los estudiantes y compromiso de los padres.</p> <p>3. D3: Carencias en infraestructura que permita potenciar actividades como deportes.</p> <p>4. D4: Carencia en herramientas de aprendizaje percibidas por los apoderados que limitan el desarrollo y aprendizaje de los alumnos, tales como tecnología.</p> <p>5. D5: Falta de compromiso de los apoderados en actividades del colegio.</p> <p>6. D6: Desconocimiento y subvaloración de actividades de formación del colegio producto de deficientes canales de comunicación y poca innovación en los procesos de entrega del servicio de cara a los apoderados.</p> <p>7. D7: Falta de una estructura organizacional que optimice y facilite la toma de decisiones.</p> <p>8. D8: No existe cuadro de reemplazo para el liderazgo del colegio (director).</p>
---	---

OPORTUNIDADES:

1. **O1:** Existencia de padres mal atendidos por el mercado educacional, que buscan un colegio con características distintivas, donde se acoja e integre al alumno a una comunidad escolar, se valore las relaciones humanas y privilegie su bienestar sobre el rendimiento académico.
2. **O2:** Uso tecnológico y de conectividad que facilita desarrollar nuevas instancias de aprendizajes para los alumnos, así como la posibilidad de innovar en procesos de entrega de servicio hacia los apoderados que faciliten la generación de compromiso.
3. **O3:** Bajo desarrollo del marketing mix dentro del ecosistema de colegios gratuitos, entregando una oportunidad para consolidarse dentro de la oferta existente.
4. **O4:** Puente Alto es una de las comunas más grandes del país, tiene una alta tasa de niños que ingresarán al sistema educacional producto de tasas de natalidad sobre el promedio.
5. **O5:** Las altas tasas de desempleo y el negativo contexto económico nacional y mundial, ha provocado migración de escuelas privadas a públicas (gratuitas) producto de carencias en la capacidad de pago que exige la oferta privada.
6. **O6:** Alta tasa de inmigración a Chile genera un flujo de potenciales estudiantes que ingresarán al sistema educacional chileno, principalmente al público,

AMENAZAS:

1. **A1:** Existe competencia cercana mejor posicionada en aquellas características más débiles del Colegio Arturo Prat que pueden representar una mayor amenaza si éstos mejoran en aquellas características donde el Colegio Arturo Prat hoy es más fuerte.
2. **A2:** Falta de acceso a herramientas tecnológicas para el aprendizaje de los estudiantes en condiciones de escasos recursos en el país.
3. **A3:** Contexto social y político inestable, donde las tomas y vandalismo puedan afectar a toda la red educacional del país.
4. **A4:** Existe un alto grado de inestabilidad política relacionada a la educación, donde los últimos gobiernos han realizado modificaciones relevantes a las leyes que rigen y establecen el sistema de educación pública.
5. **A5:** No existe un acuerdo país sobre la educación, por lo que no existe seguridad de que forma y hacia dónde se dirige esta. Una nueva constitución, puede modificar desde la estructura que hoy existe, hasta la forma de administrar y entregar la educación en Chile.
6. **A6:** Existen la denominada “deuda histórica”, que afecta al personal docente de los colegios, lo cual puede propiciar a nuevas marchas, tomas y dificultar el desarrollo normal del año escolar que corresponda.

<p>renovando y enriqueciendo la multiculturalidad de los colegios.</p> <p>7. O7: Crecimiento a nivel industria del acoso escolar, generando preocupación e insatisfacciones en los apoderados y realzando nuevas características de importancia decisional en la elección, haciendo más atractiva la oferta del Colegio Arturo Prat.</p>	<p>7. A7: Existe una estandarización “injusta” de la forma en que se miden los colegios en Chile, donde los resultados de pruebas estandarizadas como Simce y PSU, comparan alumnos PIE y SEP, con alumnos sin ninguna dificultad de aprendizaje, lo que genera una brecha importante de rendimiento.</p> <p>8. A8: Aumento de situaciones de inseguridad, como hechos delictivos cercanos al colegio pueden medrar el bienestar de estudiantes y funcionarios que forman el ecosistema del colegio.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se redujo la matriz a 5 elementos por cuadrantes (matriz FODA presentada en apartado FODA) con los que se desarrolló el análisis del FODA cuantitativo, cuyo análisis por cuadrante es el siguiente:

Respecto a los resultados del conjunto Fortalezas / Oportunidades se puede indicar que:

- Las fortalezas F2 y F3 son las más importantes del colegio para poder alcanzar esas oportunidades.
- Las oportunidades O1 y O5 son más factibles de alcanzar según el conjunto de fortalezas identificadas del colegio.
- Existen oportunidades que no son posible de alcanzar dado el conjunto actual de fortalezas del colegio, como son O2, O3 y O4.

Respecto a los resultados del conjunto Fortalezas / Amenazas se puede indicar que:

- Las fortalezas F2 y F3 son las más importantes del colegio para enfrentar ese conjunto de amenazas.
- Las amenazas A1 y A5 son las más factibles de abordar en base al conjunto de fortalezas del colegio.

- Existen el riesgo de que se puedan materializar amenazas que no pueden ser controladas por las fortalezas del colegio (A2, A3, A4).

Del análisis del conjunto Fortalezas / Oportunidades / Amenazas se pudo concluir lo siguiente:

- Las fortalezas F2 y F3 son las más importantes en estos momentos del colegio, ya que nos permiten poder abordar las oportunidades al alcance del colegio y a la vez, nos permiten controlar el riesgo de las amenazas en las cuales, el colegio puede influir.
- Las oportunidades O1 y O5 son las más factibles de alcanzar hoy por el colegio, ya que posee las fortalezas para hacerlo.
- Por otro lado, las amenazas más factibles de controlar son las A1 y A5 por tener las fortalezas para poder influir en ellas.

Respecto de los resultados del conjunto Debilidades / Oportunidades se puede indicar que:

- Las debilidades D1 y D5 son las más importantes que hoy limitan al colegio para poder tomar las oportunidades identificadas.
- Las oportunidades O2 y O3 son las más importantes que no puede tomar el colegio producto del conjunto de debilidades que tiene.

Respecto de los resultados del conjunto Debilidades / Amenazas se puede indicar que:

- La debilidad D3 es la más importante del colegio que permite que se puedan activar las amenazas.
- La amenaza A1 es la más importante que puede activarse producto de las debilidades actuales del colegio.

Del análisis del conjunto Debilidades / Oportunidades / Amenazas se pudo concluir lo siguiente:

- Las debilidades D1 y D5 son las más importantes que hoy limitan al colegio para tomar las oportunidades, sin embargo, la debilidad D3 cobra importancia porque permite que se pueda activar las amenazas.
- Las oportunidades O2 y O3 no se pueden tomar por el colegio producto de sus debilidades.
- Por otro lado, la amenazas A1 es la más relevante que puede ser activada producto de las debilidades del colegio.