



**Colegio Arturo Prat**

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

**Alumno: Manuel Campos**

**Profesor Guía: Eduardo Torres**

**Santiago, Mayo de 2021**

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>2</b>
<b>Plan de Marketing</b>	<b>4</b>
<b>Descripción del producto o servicio</b>	<b>4</b>
<b>Producto básico</b>	<b>4</b>
<b>Servicios complementarios</b>	<b>5</b>
<b>Propuesta de valor</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos de Venta</b>	<b>9</b>
<b>Mercado Objetivo</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos y Estrategias de marketing</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos</b>	<b>12</b>
<b>Estrategia de Marketing</b>	<b>12</b>
<b>Marketing Relacional</b>	<b>13</b>
<b>Estrategia de Posicionamiento</b>	<b>16</b>
<b>Marketing Mix</b>	<b>20</b>
<b>Producto</b>	<b>20</b>
<b>Personas</b>	<b>24</b>
a. Contratación del personal correcto	25
b. Facultar al personal	25
<b>Plaza</b>	<b>27</b>
a. Condiciones ambientales	28
b. Distribución del espacio y funcionalidad	29
c. Señales, símbolos y artefactos	30
<b>Precios</b>	<b>31</b>
<b>Promoción</b>	<b>32</b>
a. See	32
b. Think	35
c. Do	37
d. Care	38
<b>Procesos</b>	<b>43</b>
<b>Control</b>	<b>52</b>
<b>Presupuesto y Carta de Actividades</b>	<b>54</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 1: Imágenes Colegio Arturo Prat</b>	<b>62</b>

## **Resumen Ejecutivo**

En esta etapa del plan de marketing, ya levantada la información necesaria, el documento se enfoca en presentar una propuesta que agrupa los principales insight identificados en la fase exploratoria. Es por ello que, se propone una nueva definición a la propuesta de valor que entrega el Colegio Arturo Prat a sus apoderados, dándole un enfoque específico a las necesidades levantadas en la etapa anterior.

Esta propuesta, se enfoca en un segmento específico, que se identificó con el nombre de Integrador Acomodado, como resultado de una evaluación que entregó características relevantes en comparación a los otros segmentos como: posee una condición socioeconómica sutilmente mayor que el resto de los apoderados que componen el colegio, existen un número adecuado de apoderados en Puente alto bajo estas características y la más importante, sus necesidades se alinean de manera perfecta con lo que actualmente el colegio ofrece y valoran de él.

Para ello, se definieron objetivos relacionados a lo comercial, buscando contar a lo menos con matrículas suficientes que permitan en una primera etapa cubrir los costos relacionados a este plan de marketing, buscando ya en un segundo año cumplir con el total de matrículas del colegio. Para esto los objetivos del plan de marketing se relacionan a la recomendación y posicionar al colegio en un punto de vista único donde los apoderados lo perciban como la mejor opción entre características funcionales y de resultados.

Para lo anterior, se utilizarán estrategias de Marketing Relacional, que llevarán al colegio a reconectarse con sus diferentes públicos de una manera innovadora y actualizada, utilizando la tecnología como uno de sus principales aliados en este camino. Hablamos de la comunicación que tendremos con el apoderado y como seremos capaces de transmitirle todo lo que el colegio hace por su hijo de una forma que le haga sentido, disminuyendo la brecha de información entre lo que el apoderado conoce y percibe del colegio y lo que la organización educacional hace en la práctica y en el día a día con sus alumnos.

También se aborda la estrategia de marketing digital, buscando llegar a nuestro Buyer persona mediante los medios donde se encuentra y con un contenido apropiado en función de la etapa a la que pertenece y a los principales pain points identificados en la segmentación. Muchas de las acciones propuestas se

encuentran recicladas de lo que ya hacía el colegio, pero el foco está en la innovación de cómo se entrega esta información, además de darle una estructura y sistematización a través de la metodología See-Think-Do-Care, así como valorizarla en el presupuesto.

Por último, se propone una carta de actividades con el detalle de las fechas en que se deben implementar todas las actividades del proyecto y sus respectivos plazos.

## **Plan de Marketing**

### **Descripción del producto o servicio**

Para hacer una descripción del servicio que entrega el Colegio Arturo Prat, diferenciaremos el conjunto básico de beneficios y soluciones que se entrega a los clientes, “producto básico”, de las otras actividades que facilitan el uso del producto básico, añadiendo valor y diferenciación a la experiencia general del cliente, “servicios complementarios”, identificando para cada uno sus “procesos de entrega”.

La descripción del producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega del Colegio Arturo Prat buscan identificar los elementos claves que formarán parte de la propuesta de valor y estrategia de posicionamiento que responden a las necesidades de los clientes (levantados vía encuestas online y entrevistas personales en profundidad) que, para efectos del presente Plan de Marketing, definiremos como los apoderados (de los alumnos) del Colegio Arturo Prat.

### **Producto básico**

El producto básico – servicio de educación – se compone por distintos elementos, como:

- Planes y programas de estudio definidos por el Ministerio de Educación a través de las “Bases curriculares”.
- Niveles educacionales actuales del colegio; educación parvularia (prekínder y kínder), educación básica (primero a octavo básico) y educación media (primero a cuarto medio).
- Infraestructura básica necesaria para entregar el servicio según lo establecido en las bases curriculares, como salas de clases, biblioteca, casino, baños, patio, cancha, otros.
- Staff de profesionales que son los facilitadores de la entrega del servicio de educación como; profesores, inspectores, administrativos, nocheros, manipuladoras de alimento.
- Servicios básicos necesarios para el funcionamiento, como luz eléctrica y agua potable.
- Alimentación, proporcionada por el Ministerio de Educación y entregada por el colegio.

Este servicio básico utiliza procesos de entrega que podemos diferenciar en:

- Naturaleza del proceso de entrega presencial. Dado el contexto actual de pandemia, se entregará vía presencial (alumnos que quieran asistir al colegio) y online (transmitido simultáneamente) para cumplir con las exigencias del Ministerio de Educación.
- Papel del cliente, identificado principalmente por el rol esperable de los alumnos, el cual se encuentra normado a través de reglamentos internos, como Manual de Convivencia Escolar, Programa de sexualidad, Plan de gestión de convivencia escolar.
- Nivel de servicio determinado por la calidad, entregado por el profesional a cargo, resultado de su preparación académica, experiencia y entrega personal.
- Horarios de clases acordes a la jornada en dos turnos (mañana y tarde) que tiene el colegio.

Este producto básico cumple las necesidades principales de los apoderados - dar educación a sus hijos - siendo común e indiferenciado a los colegios de la comuna. El único factor diferenciador subyace en los niveles educacionales, ya que hay colegios que imparten hasta educación básica.

### **Servicios complementarios**

El Colegio Arturo Prat posee servicios complementarios que viene desarrollando hace un tiempo y han contribuido a dar forma a su imagen actual, como:

- Servicio de transporte gratuito entre domicilio y colegio, dispuesto para un grupo acotado de alumnos distantes con precariedad económica. Es un apoyo adicional para familias de escasos recursos y facilita la asistencia regular de alumnos vulnerables. La naturaleza del servicio es el transporte del niño en un furgón escolar, con conductores definidos por ruta. Se espera del cliente que esté con el alumno preparado en el horario para que el niño se suba y evite demoras. El nivel de servicio está determinado por vehículos en buen estado conducido por una persona capacitada y con licencia adecuada al servicio y tiene un horario definido en función a la distancia y entrada a clases que se comunica al inicio del año escolar.
- Servicio de guardería gratuito dispuesto por el colegio a niños que son hermanos de alumnos que necesitan quedarse en un lugar seguro para que su madre pueda ir a trabajar, ya que el servicio se entrega a familias de escasos recursos. La naturaleza del servicio es el cuidado del niño por especialistas dentro de las instalaciones del colegio en un ambiente seguro, contando con la infraestructura e implementos necesarios para la labor, donde el papel del cliente es dejar al niño

en el horario predefinido, luego pasar a buscarlo y estar atenta en caso de necesitar contactarse con ella. El nivel de servicio está determinado por el cuidado del niño en manos de personal calificado (con título de parvularia) con un horario de funcionamiento de 8:00 a 19:00 horas.

- Servicios de deportes anexos a las bases curriculares exigidas por el Ministerio de Educación, como baby fútbol y vóleybol, dispuestos bajo la modalidad de clases electivas, altamente valoradas por los apoderados por considerarlas un buen complemento en la educación e integración de sus hijos con sus compañeros, fomentando la amistad y el bienestar a sus hijos. La naturaleza del servicio es una clase electiva, entregada por un profesor. El papel del estudiante es aprender participando de la clase y siguiendo las instrucciones del profesor. El nivel de servicio está determinado por la calidad de la clase impartida por un profesor capacitado cuyo horario es definido al inicio del año escolar.
- Servicios de programas complementarios, correspondientes a actividades que complementan el proyecto educativo como; acción social, orientación, programa de convivencia escolar, programa de cuidado del medio ambiente, programa de educación sexual, programa de prevención de drogas y alcohol, y programa de promoción de la vida sana. Contribuyen a diferenciar el servicio educacional del colegio respecto a otros establecimientos, haciéndolo único y propio de cada organización, promoviendo a la vez el crecimiento personal y bienestar de los alumnos, sobre todo en las relaciones que éste tiene con sus compañeros. La naturaleza del servicio es una clase (o actividad) electiva entregada por un profesor, donde el papel del estudiante es participar y seguir sus instrucciones. El nivel de servicio está determinado por la calidad de la clase y el profesor capacitado cuyo horario es definido al inicio del año escolar.
- Becas e incentivos, corresponde a beneficios adicionales que el colegio dispone y/o facilita su gestión, para algunos alumnos como; Beca PSU, Beca Indígena, Beca Presidente de la República y Beca Apoyo Retención Escolar. Así también cuenta con un Programa interno de tutoría estudiantil que fomenta el apoyo entre estudiantes de mejor y peor rendimiento académico. Comprenden una ayuda a alumnos con buen rendimiento académico y cuyas familias (en muchos casos) tienen escasos recursos, siendo muy valoradas por los apoderados, porque apoya el desarrollo académico y contribuye reforzar el desarrollo integral del alumno, fomentando el mérito al resultado académico y la integración y apoyo entre el alumnado. La naturaleza del servicio es facilitar información y contribuir con gestión para postular alumnos a becas del Gobierno, así como entregar directamente una beca PSU, o entregar directamente un beneficio al alumno con buen rendimiento que integra el Programa de tutoría estudiantil apoyando a otros alumnos con menor rendimiento académico, donde el papel del alumno es cumplir con los requisitos y hacer las gestiones necesarias de postulación. El nivel del servicio para las becas del

gobierno es disponer de la información y gestionar con celeridad el proceso de postulación, así como cumplir con las condiciones de la beca entregada directamente por el colegio. El horario está dado por los períodos de postulación definidos y comunicados con antelación.

- Servicios de apoyo académico que desarrolla el staff de profesionales que complementan la oferta educativa como; asistente social, fonoaudiólogo, profesor de educación especial, psicopedagogo y psicólogo. Estos profesionales complementan la labor desarrollada por los profesores, realizando un trabajo personalizado con alumnos que necesitan de servicios profesionales y especializados, contribuyendo a la formación de los alumnos en aspectos cognitivos, psicológicos y sociales, facilitando la integración a la comunidad escolar de alumnos con dificultades. La naturaleza del servicio es entregar al alumno un servicio de apoyo profesional especializado, donde el alumno debe cumplir el papel de receptor del servicio. El nivel de servicio está determinado por la calidad del profesional que entrega el servicio, en horarios que son definidos por cada profesional.
- Talleres de música y tecnología de la información y comunicación. Complementan el plan de estudios y contribuyen a desarrollar diversas actitudes y valores humanos como trabajo en equipo, integración, entre otros. La naturaleza del servicio es una clase electiva, entregada por un profesor y el papel del estudiante es aprender participando de la clase y siguiendo las instrucciones del profesor. El nivel de servicio está determinado por la calidad de la clase impartida por un profesor capacitado cuyo horario es definido al inicio del año escolar en la malla curricular de cada curso.
- Servicios de la Banda de guerra, ícono más representativo del Colegio, complementa la formación del estudiante, fomentando el desarrollo de diversas actitudes y valores humanos como motivación, compromiso, disciplina, trabajo en equipo, integración, entre otros. La naturaleza del servicio es un taller entregado por un profesor en horario definido al inicio del año escolar, complementado con presentaciones en vivo realizadas en eventos a los que es invitada la Banda por entidades externas al colegio, de comunas como Puente Alto y Pirque. El nivel de servicio está determinado por el conocimiento y experiencia del profesor. El papel del alumno es asistir, aprender y llevar a cabo lo que indica el profesor, en la preparación y presentaciones de la banda.
- Talleres de reforzamiento para los cursos que necesitan del servicio, determinado por el bajo rendimiento de algunos alumnos. Estos talleres se realizan hace años en el colegio, sin embargo, a pesar de tener un alto impacto en el proceso de enseñanza del alumno, no se hace partícipe al apoderado, generando desconocimiento de parte de éste. La naturaleza del servicio es una clase en aula, el papel del alumno es asistir y aprender de la clase, el nivel de servicio está determinado por la experiencia del profesor y calidad de la clase que permita el aprendizaje del estudiante, cuyo horario es determinado a inicio del año escolar.

## **Propuesta de valor**

En base al mercado objetivo y al servicio actual del colegio, se desarrolla una nueva propuesta de valor que integra las principales necesidades de los apoderados con las fortalezas del Colegio Arturo Prat, que a la vez le permitirá ir en busca de las oportunidades de mercado disponibles:

“Formar personas y ciudadanos integrados a la sociedad, a través de una comunidad académica que fomenta los resultados de aprendizaje, en un ambiente acogedor, integrador y familiar que valora la diversidad y apoya integralmente a sus alumnos y familias.”

De esta forma, nos conectamos con las principales necesidades de nuestro mercado objetivo, entregándoles la certeza que cuidaremos del (o los) ser más importante de nuestros apoderados, sus hijos, dándoles la seguridad de que los integraremos a una comunidad escolar orientada al desarrollo académico propio de una organización educacional, fomentando el desarrollo personal del alumno, en el amplio sentido de que, al cabo de su enseñanza media sea un hombre o mujer integrado a nuestra sociedad.

Esto nos distingue, pero la experiencia de ser uno de los colegios más antiguos de la comuna de Puente Alto nos permite proporcionarles algo único, que es disponer a nuestros alumnos un espacio escolar caracterizado por un ambiente familiar, donde cada alumno es importante y es tratado de forma personalizada, cuidando permanentemente de su bienestar, colocando especial énfasis en el control del acoso escolar, sello que nos distingue y diferencia de nuestra competencia.

Finalmente, nos orientamos cada día a construir una comunidad diversa y pluralista donde integramos al alumno y su familia a este hermoso desafío de formar personas, a través de una oferta integral de servicios que se renueva y adapta a las principales necesidades y estilos de vida de nuestra Comunidad Pratiana.

## **Objetivos de Venta**

Considerando que la principal puerta de ingreso de estudiantes matriculados al Colegio Arturo Prat es el nivel Prekínder, el cual el año 2020 cuenta con una vacancia de 15 alumnos (35 cupos autorizados por el Mineduc y 20 alumnos matriculados), nos enfocaremos principalmente en él.

También buscaremos incorporar alumnos de los niveles de 1°, 2°, 3° y 4° básico que suman una vacancia de matrículas de 76 en total. Se entiende que de los cursos más pequeños dependerá en gran medida la vacancia que se puede generar en los siguientes niveles.

Por lo tanto, se han definido los siguientes objetivos:

- Completar las 35 matrículas de Prekínder al cierre del proceso de matriculación del año 2022.
- Completar las 45 matrículas de 1°, 2°, 3° y 4° básico respectivamente, al cierre del proceso de matriculación del año 2022.

## Mercado Objetivo

A partir de la segmentación vincular realizada a los apoderados del Colegio Arturo Prat y tomando en cuenta el segmento con mayor afinidad, podemos definir como público objetivo son los apoderados del grupo “Integrador acomodado”, ya que existe mayor probabilidad de aceptación de nuestra propuesta de valor, y, por ende, mayor efectividad en la captación y satisfacción de estos, optimizando de esta manera los recursos y eficiencia de la organización. Este mercado cuenta con un número aproximado de 4.102 niños que pertenecen a familias de este target, por lo que, si captamos el 2,7% de estos, estaríamos logrando los objetivos de venta definido en este plan.

Evaluando cada uno de los segmentos en función de su tamaño, podemos resumir lo siguiente:

- Tanto los segmentos “Integrador vulnerable” y “Vulnerable académico” los encontramos clasificados en el grupo socioeconómico D, que representa el 30% de la población de Santiago. Debido a su condición socioeconómica, los apoderados de estos alumnos matriculan el 35% en colegios municipales y el 54 % en colegios particulares subvencionado (Mineduc, 2019). Sobre este universo, podemos afirmar que el 61% de alumnos en estas condiciones ha sido víctima de bullying en sus actuales colegios, según un estudio de la Injuv realizado el año 2017 (INJUV, 2017). Entendiendo que el Colegio Arturo Prat es un colegio particular subvencionado, esto nos entrega un número estimado de apoderados con alumnos que puedan ingresar a prekínder, 1°, 2°, 3° y 4° básico de 4.395 para el “Integrador vulnerable” y 2.810 para el “Vulnerable académico”.
- Tanto los segmentos “Integrador acomodado” y “Acomodado” los encontramos clasificados en el grupo socioeconómico C3, que representa el 28% de la población en Santiago. Debido a su condición socioeconómica, los apoderados de estos alumnos los matriculan el 8 % en colegios particulares y el 54 % en colegios particulares subvencionado (Mineduc, 2019). Sobre este universo, podemos realizar la misma afirmación del párrafo anterior, el 61% de alumnos en estas condiciones, ha sido víctima de bullying en sus actuales colegios, según un estudio de la INJUV realizado el año 2017 (INJUV, 2017). Entendiendo que el Colegio Arturo Prat es un colegio particular subvencionado, esto nos da un número estimado de apoderados con alumnos que puedan ingresar a prekínder, 1°, 2°, 3° y 4° básico de 4.102 para el “Integrador acomodado” y 2.622 para el “Acomodado”.

Lo anteriormente expuesto evidencia que los dos segmentos más atractivos en cuanto a número de niños en edad para matricularse son el “Integrador vulnerable” e “Integrador acomodado”. Debido a la afinidad que el colegio mantiene con el segundo segmento en cuanto al actual servicio que les presta, hemos decidido enfocarnos en ellos, buscando que nuestra propuesta de valor haga sentido.

Las principales características de nuestro segmento objetivo son:

- Familias con hijos entre 4 a 16 años (principalmente los que entren a prekínder y kínder).
- Con residencia en la comuna de Puente Alto.
- Pertenecen al grupo socioeconómico C3.
- Son principalmente padres primerizos, caracterizados como sobreprotectores ante su falta de experiencia, y a la vez son más aprensivos con sus hijos que otros perfiles de apoderados.
- Han recibido o presenciado algún tipo de discriminación en su vida como estudiantes o bien en su entorno laboral.
- Buscan que la casa de estudio integre a los alumnos, desde los más pequeños hasta los cursos superiores.
- Reciben de muy buena manera la comunicación del colegio sobre los avances y dificultades que presente su hijo.

Estas familias serían las que el colegio puede satisfacer de mejor manera sus necesidades, ya que el posee las fortalezas necesarias para cubrir sus principales demandas.

## **Objetivos y Estrategias de marketing**

### **Objetivos**

- Al finalizar el año escolar 2021, 70% de los apoderados asociaran el Colegio Arturo Prat como un colegio que fomenta los resultados de aprendizaje, en un ambiente integrador y familiar.
- Al finalizar el año escolar, el 80% de los apoderados recomendaría el colegio para estudiar.
- Al final del primer año, el colegio tenga convenios firmados con a lo menos 10 jardines infantiles.

### **Estrategia de Marketing**

Para cumplir con los objetivos enfocados en el target elegido y en el reposicionamiento del Colegio Arturo Prat, se definen dos tipos de estrategias de marketing:

- Estrategia de Marketing Relacional, enfocada en el fomento de relaciones duraderas de largo plazo entre el colegio y sus diferentes públicos, diferenciándose en:
  - Estrategias de marketing relacional orientada a los apoderados del colegio, dirigido a conseguir su satisfacción y fidelización.
  - Estrategias de marketing relacional orientada a colaboradores o partners que permita hacer llegar la oferta del Colegio Arturo Prat hacia el mercado objetivo, amplificando sus actividades y acciones de comunicación.
- Estrategia de Marketing digital a través de distintos canales de comunicación como; Redes Sociales, Sitio Web del colegio y WhatsApp, con la finalidad de mantener una comunicación fluida hacia los apoderados y hacia el mercado objetivo. Esta estrategia se diferenciará en:
  - Estrategias de comunicación personalizada, orientada a la comunicación con los apoderados del colegio respecto de las actividades desarrolladas por el alumno.
  - Estrategias de comunicación masiva, orientada a la comunicación sobre las actividades generales desarrolladas por el colegio, orientada a apoderados y mercado objetivo.

## **Marketing Relacional**

El objetivo del marketing relacional es convertir el actual monólogo existente entre una marca y sus consumidores en un diálogo, donde ambas partes se beneficien del intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación (Reinares Lara & Ponzoa Casado, 2004). En este sentido, el análisis situacional evidenció una carencia en la relación entre el Colegio Arturo Prat y sus apoderados, producto de la poca innovación en los canales de comunicación e información, ya que el colegio ha mantenido canales tradicionales como reuniones trimestrales, comunicación por libreta, llamados telefónicos y emailings puntuales, que hoy no son suficientes para adaptarse a los cambios en los patrones de conducta de comportamiento y estilo de vida de los apoderados (tiempo limitado y masificación en el uso de nuevos medios de comunicación como smartphones) y a sus nuevas necesidades de información y principales pain points identificados en la segmentación vincular (como integración, herramientas de aprendizaje, familia, amistad y bullying), produciendo una brecha entre sus principales intereses y los beneficios y valor añadido que desarrolla el colegio hacia sus alumnos y que son muchas veces desconocidos por parte de los apoderados, impactando en la valoración y diferenciación de la organización.

Producto de lo anterior, nos orientamos al marketing relacional en su entendimiento del desarrollo de diferentes acciones e iniciativas hacia sus diferentes públicos, dirigidos a conseguir su satisfacción mediante la oferta de servicios ajustados a sus necesidades, desarrollando canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido (Reinares Lara & Ponzoa Casado, 2004).

El marketing relacional abarca acciones dirigidas a diferentes públicos, necesarios para crear una relación integrada que aporte un valor diferencial. Para desarrollar lo anterior, se definen los siguientes públicos para el Colegio Arturo Prat:

- Consumidores actuales, correspondientes a los apoderados del colegio en sus distintos niveles de educación pre-escolar, básica y media.
- Consumidores potenciales, enfocado en apoderados de enseñanza pre-escolar y básica que buscan un colegio para su (o sus) hijo y forman parte del mercado objetivo.
- Proveedores, centrados en transportistas escolares.

- Público interno, enfocado en profesores, inspectores, Jefe de UTP, personal administrativo, personal del aseo y de alimentación.
- Mercado de influencia, centrado en jardines infantiles de la comuna de Puente Alto que dan servicio a padres del mercado objetivo.

Identificado los públicos específicos sobre los que se desarrollarán acciones relacionales, se necesita desarrollar el valor añadido y ventajas competitivas, a partir de las cuales se otorgue un determinado nivel de servicios, acorde a los objetivos planteados del Plan de Marketing, los que se bajarán a través de diferentes acciones relacionales resumidas en:

**Tabla 3: Acciones relacionales**

<b>Público</b>	<b>Valor añadido</b>	<b>Acciones relacionales</b>
Consumidores actuales	Quitar la ambigüedad actual del apoderado sobre el valor añadido que entrega el colegio y que actualmente no lo tiene dimensionado en su totalidad, en términos de integración, resultado académico, control del acoso escolar y ambiente familiar.	Se realizarán diversas acciones relacionales en base a actividades que el colegio desarrolla hace varios años, pero con una innovación en los canales de comunicación adaptados a los patrones de conducta de comportamiento y estilo de vida de los apoderados, que entregarán información masiva y personalizada del valor añadido del colegio, hablando su lenguaje y personalizando la relación, haciéndolo sentir que es tratado de forma exclusiva.
Consumidores potenciales	Seguridad de que el colegio cuidará a su hijo, en un ambiente controlado de acoso escolar, preocupado por el desarrollo intelectual y personal del alumno, en un ambiente familiar e integrador.	Se realizarán diferentes acciones a través de canales digitales y off line para llegar al potencial consumidor, identificarlo y generar un canal de comunicación bidireccional en el cual los apoderados accedan a satisfacer sus necesidades de información.
Proveedores	Mayor vinculación con la organización y retribución económica.	Se realizarán acciones con transportistas escolares que prestan servicio al colegio para hacer llegar la oferta de valor del colegio a consumidores potenciales.

Público interno	Mayor vinculación con la organización, especialización y experiencia profesional.	Se realizarán procedimientos formativos adecuados para lograr el nivel de habilidad requerido, en conjunto con acciones de retroalimentación y reconocimiento.
Mercado de influencia	Continuidad de estudios a los hijos de sus apoderados en una institución con similares valores y propuesta de valor acorde a las necesidades de sus clientes.	Se realizarán acuerdos de colaboración con jardines infantiles que den servicio al mercado objetivo, estableciendo sinergias positivas entre ambas organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

El detalle de las diferentes acciones relacionales que se van a implementar se encuentra desarrolladas en el Plan de Marketing, junto a sus principales indicadores y su control, así como el presupuesto y la carta de actividades para el presente año.

## **Estrategia de Posicionamiento**

El Colegio Arturo Prat compete en una industria madura en la que, desde sus inicios en los años 60 ha seguido una estrategia de enfoque, comenzando su atención como colegio privado de la comunidad árabe. Posteriormente el nicho de mercado ha evolucionado a otros segmentos que hoy fueron identificados y descritos en la segmentación. Sin embargo, su estrategia de enfoque ha permanecido a lo largo de su historia, identificándose hoy como un “enfoque de mercado”, ya que ofrece una amplia gama de servicios (producto básico sumado a los productos complementarios) concentrado en segmentos específicos de mercado (Lovelock & Wirtz, 2009).

Por otro lado, el posicionamiento actual del Colegio Arturo Prat da cuenta de su vasta historia como organización que ha formado una imagen y una posición en la mente de sus consumidores. De esta forma se identificó que el colegio posee un posicionamiento basado en “atributos”, determinado principalmente por la alta valoración en sus características funcionales de servicio (variables; organizado con reglas y disciplina; seguridad en el colegio y en su entorno; educación más personalizada; profesores de calidad) que lo diferencian de su competencia, apoyado por sus características estructurales de servicio (variables; buena ubicación e infraestructura; tiene material de apoyo tecnológico; enseñanza interactiva y práctica; desarrolla los valores y el arte) que complementa y potencia su actual diferenciación.

En base a lo anterior, se hace necesario mejorar el posicionamiento en sus “beneficios” que hoy son poco valorados y le permitirían acercarse su competencia. Estos beneficios podemos identificarlos como las características de resultado del servicio identificados en el análisis de la competencia (determinado por las variables; buen rendimiento académico; alumnos con buena conducta; padres preocupados por los niños; potencia la continuidad de estudios), complementado por los atributos más importantes para el segmento objetivo identificados en la segmentación, como son un colegio libre de bullying e integrador.

Lo anterior combina potenciar y sacar provecho de las características altamente valoradas del colegio que forman su imagen diferenciadora actual y mejorar en los aspectos hoy menos valorados, de forma tal que le permita en el largo plazo diferenciarse con mayor claridad de su competencia, mejorar en sus aspectos más débiles y tener una posición más valorada y fuerte de mercado. Lo anterior se identifica en el mapa de posicionamiento como:

**Imagen 2: Posición deseada en mapa de posicionamiento**



Fuente: Elaboración propia

Considerando la limitante de recursos económicos que nos impide en el corto plazo abarcar todos los aspectos del colegio relevantes para los apoderados, se define una estrategia que optimice aquellos más importantes identificados en la segmentación vincular (lugar tranquilo libre de bullying e integrador) y en las variables que poseen mayor importancia en el modelo factorial del análisis de posicionamiento, a través de la identificación de las variables con mayor comunalidad, es decir, con mayor proporción de varianza explicada por el modelo para cada uno de los tres componentes.

**Imagen 10: Comunalidades del modelo factorial**

	Inicial	Extracción
Organizado	1,000	,618
Ubicación	1,000	,608
Materiales_TI	1,000	,734
Seguridad	1,000	,724
Educ_Personalizada	1,000	,573
Profesor_calidad	1,000	,665
Educ_interactiva_practica	1,000	,631
Desarrollo_valores_arte	1,000	,489
Rendimiento_academico	1,000	,547
Alumnos_buena_conducta	1,000	,652
Padres_preocupados	1,000	,612
Continuidad_estudios	1,000	,434

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se define en términos de la siguiente priorización:

- o Dentro de las características internas del servicio (estructurales y funcionales), mantener y mejorar paulatinamente cada año escolar poniendo énfasis en:
  - o Los materiales de apoyo tecnológico (73,2% de la variabilidad original explicada), comenzando el primer año con la comunicación al apoderado de todos los recursos que cuenta el colegio, ya que hay elementos que tiene el colegio y el apoderado los desconoce producto de la falta de comunicación. En los años siguientes hacer una paulatina renovación tecnológica supeditada al presupuesto disponible del colegio.
  - o La seguridad (72,4% de la variabilidad original explicada) donde se colocará énfasis en el control del bullying, apoyado por la integración, elementos que contarán con actualizaciones en el producto y apoyo de la comunicación al apoderado.
  - o Los profesores de calidad (66,5% de la variabilidad original explicada), que será apoyado por los procesos de selección y capacitación.
- o Dentro de las características de resultados del servicio que son los elementos donde debe invertir el colegio para subir su actual valoración, dar énfasis mejorando las dimensiones de:
  - o La buena conducta del alumnado (65,2%% de la variabilidad original explicada), que será apoyado por el control interno que hace el colegio sumado al trabajo de integración que se realizará durante el proceso formativo de los alumnos.
  - o La percepción de padres preocupados por la educación de sus hijos (61,2% de la variabilidad original explicada), a través de la innovación en acciones de comunicación apuntadas a mejorar su compromiso con la educación de sus hijos (que hasta el año pasado no se realizaban), a la vez complementado con acciones de reconocimiento como premiaciones a apoderados.
  - o El buen rendimiento académico (54,7% de la variabilidad original explicada), el que será abarcado por distintas líneas de trabajo como con talleres de reforzamiento (se invertirá en más talleres de reforzamiento) e intensificar el apoyo individual al alumno de profesionales (psicólogos, psicopedagogos).
- o Adicional a lo anterior, se complementará con:
  - o Colegio libre de bullying, que se trabajará a través de la actualización del Plan de gestión de convivencia escolar, haciendo especial énfasis en gestión del bullying y su capacitación a todo el staff del colegio que permita una mejor identificación y administración del bullying en su interior, complementado con acciones de comunicación dirigidas al apoderado.

- o Colegio integrador, que será apoyado a través de distintas líneas de trabajo como, en los procesos de enseñanza vía trabajos grupales, actividades que forman parte de la oferta complementaria del colegio como programas y talleres, así como con programas específicos como el programa interno de tutoría estudiantil, complementado con acciones de comunicación dirigidas al apoderado.
- o Ambiente familiar y trato personalizado, donde mantendremos lo que ya hace el colegio en este ámbito. Hoy en día, el colegio es reconocido por estas características, por lo que buscaremos mantenerlas.

## **Marketing Mix**

### **Producto**

El producto básico del Colegio Arturo Prat se entregará en dos formatos este año 2021 dado el contexto actual de Pandemia por Coronavirus, clases presenciales (para lo cual el colegio ha tomado las medidas de seguridad y protección de la salud especificado en Circular N°559 de la Superintendencia de Educación, en el marco del “Plan Abrir las Escuelas Paso a Paso” del Ministerio de Educación) y clases online dictadas en paralelo a la clase presencial (grabación y transmisión en vivo de la clase presencial del profesor vía Zoom). Sólo falta por definir el día en que se iniciarán las clases, cuya propuesta inicial del Ministro de Educación corresponde al 1 de marzo del 2021.

El desarrollo del formato de entrega del servicio durante el año 2021 estará supeditado a lo que especifique el Ministerio de Educación producto del contexto actual de crisis sanitaria.

Los servicios complementarios del Colegio Arturo Prat, elementos diferenciadores que apalancará este plan de marketing seguirán en su gran mayoría el mismo formato de entrega que las clases. En este contexto, el colegio dispondrá de los siguientes servicios relevantes para el mercado objetivo:

- Programas complementarios, correspondientes a; acción social, orientación, programa de convivencia escolar, programa de cuidado del medio ambiente, programa de educación sexual, programa de prevención de drogas y alcohol y programa de promoción de la vida sana. Estos programas este año 2021 serán los mismos que se hacían el año pasado, los que por sus características se impartirán en formato presencial ya que el enfoque es entregar conocimiento y formación al alumno en la temática correspondiente y a la vez, integrar y generar un ambiente familiar entre los alumnos y académicos mediante dinámicas de trabajos en grupos. Son entregados por profesores que forman parte del staff del colegio y consisten en un taller de una clase semanal impartida en horario que es entregado a inicio del año escolar junto al horario de clases. Dependiendo de la temática del taller, pueden integrar alumnos de distintos niveles (como el programa de convivencia escolar, programa de cuidado del medio ambiente) o se dividen por niveles (kínder y primero básico, segundo a cuarto básico, quinto a octavo básico, primero a cuarto medio) en el caso de los programas de; educación sexual, prevención de drogas y alcohol y

de promoción de la vida sana. No tienen evaluaciones como en el caso del Plan de estudios, pero se exige asistencia.

- Talleres de música y tecnología, impartidos para cada curso a partir de primero básico. Son desarrollados por un profesor en dependencias especiales del colegio para el taller, en programación de una clase semanal incorporada en el horario de cada curso. Por su naturaleza, este año 2021 se entregarán a alumnos que asistan a clases presenciales. Cumplen con el objetivo de entregar conocimiento y formación al alumno en la temática correspondiente complementario al plan de estudios y a la vez, integrar y generar un ambiente familiar entre los alumnos y académicos mediante dinámicas de trabajos en grupos. No tienen evaluaciones como en el caso del Plan de estudios, pero se exige asistencia.
- Talleres de reforzamiento, son un servicio que se ha entregado de forma aislada a los alumnos con menor rendimiento. Sin embargo, este año 2021 dado el contexto actual y a la vez lo heredado del año 2020, se implementarán talleres de reforzamiento para tercero básico, octavo básico, primero medio y cuarto medio. El objetivo es entregar conocimiento específico al alumno en la temática del plan educacional que está teniendo dificultades con el fin de mejorar su rendimiento académico, a través de un trato personalizado con el alumno, así como también integrar y generar un ambiente familiar. Por otro lado, se apoya (por temas de costos) ciertos cursos que, por características, tienen mayor probabilidad de deserción del colegio y/o que están egresando del colegio. Esta actividad se desarrollará presencial y online (mismo formato que las clases), a fin de marzo cada profesor a cargo de los cursos que forman parte del taller entregará el horario de los talleres, siendo obligatorio para los alumnos con menor rendimiento y optativo para el resto, los que serán comunicados al apoderado. El profesor a cargo cuenta con un plan de trabajo anual validado por el Jefe de UTP, el que considera los objetivos, contenidos y metodología de trabajo. Se desarrollarán entre una y dos clases semanales cuyos materiales didácticos son de aporte del colegio. La metodología considera trabajos en grupo que faciliten la integración de los alumnos y fomente el apoyo colaborativo. Se innovará en la comunicación activa a los apoderados vía WhatsApp para mantenerlos informado del avance de sus hijos y dimensiones el servicio adicional que se les entrega.
- Becas e incentivos, correspondiente a la gestión por parte del colegio de las becas; Beca PSU, Beca Indígena, Beca Presidente de la República y Beca Apoyo Retención Escolar para aquellos apoderados que la soliciten. Estas corresponden a beneficios que no son entregados directamente por el colegio pero que facilita su gestión para la entrega del beneficio a los apoderados. Sin embargo, dentro de este servicio se encuentra el Programa interno de tutoría estudiantil entregado directamente por el colegio que fomenta el apoyo entre estudiantes de mejor y peor rendimiento

académico. Este programa consiste en un beneficio que se entrega a los alumnos que postulan al programa (período de postulación, las primeras dos semanas de marzo) para ser tutores de otros alumnos, quienes deben cumplir con estar dentro de los 5 primeros promedios de su curso. El programa apoya de forma personalizada a los alumnos con peor rendimiento, fomentando los resultados académicos en un ambiente familiar entre dos alumnos del colegio. Contempla una estructura de trabajo y apoyo formativo de parte de un profesor respecto a la forma en cómo se debe entregar la tutoría. Su duración perdura durante todo el año escolar y los incentivos (que año a año varían, entre regalos de materiales de estudios, gifts cards, etc) se entregan en base al rendimiento al término de cada semestre (basados en el aumento en nota de los alumnos tutorados de aquellos ramos que necesitaban el apoyo de la tutoría). La capacidad del programa es de 3 tutores por curso y apunta directamente al mejoramiento del rendimiento escolar de los alumnos con más bajo rendimiento y a la vez, a la integración y generación de lazos sociales entre alumnos.

- Apoyo académico, orientado a estudiantes que forman parte del Programa de Integración Escolar (PIE) en el cual, un staff específico de profesionales (asistente social, fonoaudiólogo, profesor de educación especial, psicopedagogo y psicólogo) apoyan al estudiante en función a una evaluación inicial que se hace en marzo de cada alumno integrante del programa PIE. En base a lo anterior, se desarrolla por cada alumno un plan de trabajo anual personalizado, sobre el cual, se desprende el apoyo del (o los) profesional específico, el que se entrega en sesiones de trabajo individuales en salas habilitadas para estos efectos, así como también según el caso, apoyo en determinadas clases (el profesional ingresa al aula durante una clase y apoya al alumno). Este programa va en ayuda directa a mejorar el rendimiento académico de alumnos con algún tipo de problema (por el cual integra el PIE) y facilitar la integración del alumno en la comunidad estudiantil del colegio, en un ambiente familiar personalizado. El servicio este año 2021 se entregará de forma regular a los alumnos PIE que asistan a clases presenciales y de forma excepcional se visitará al alumno en su casa o a distancia a través de la plataforma de comunicación online Zoom.
- Banda de guerra, mantendrá los alumnos que forman parte del año pasado y se abrirán 20 nuevos cupos este año 2021, cuya postulación se realizará en el mes de marzo. Por la naturaleza del servicio, los alumnos que formen parte de la Banda de guerra deberán asistir al colegio para realizar los talleres de práctica, en espera que las condiciones de la pandemia se superen, para que la banda pueda participar de eventos masivos en las que sea invitada. La Banda de guerra es un gran complemento a la formación académica y personal, reforzando la disciplina y trabajo en equipo en un ambiente familiar especial del grupo que conforma la Banda de guerra. Esta actividad permite integrar alumnos de diferentes niveles del colegio, potenciando las relaciones

entre ellos. Uno de los requisitos, es contar con un rendimiento académico específico, lo que genera un incentivo en los alumnos para formar parte de este grupo, favoreciendo en su motivación ante sus resultados académico. La vestimenta la proporciona el alumno y los instrumentos musicales, la locomoción y colación el colegio cuando asisten a un acto público.

- El Plan de gestión de convivencia escolar será actualizado haciendo especial énfasis en el control de acoso escolar, con el fin de ayudar a mantener, mejorar y aportar un control efectivo sobre las relaciones entre alumnos, procurando actualizar los lineamientos para su efectivo control. Si bien el colegio se encuentra bien valorado en esto, tal como se identificó en la segmentación vincular, es importante mantenerlo y potenciarlo.

Por otro lado, en base a los objetivos de marketing planteados se desarrollará la función de encargado de relaciones públicas, complementaria a las labores que actualmente desempeña la Jefe de UTP. Su objetivo es desarrollar un plan de trabajo que previamente es definido por el equipo directivo del colegio en el cual, se especifican las instituciones con las que se fomenten relaciones de colaboración de largo plazo, definido a través de un convenio de colaboración. El encargado de relaciones públicas coordinará reuniones con las distintas organizaciones de interés para el equipo directivo, en las cuales se presente la propuesta de valor del colegio, se acuerden beneficios mutuos entre organizaciones, se firme e implemente un convenio de colaboración monitoreando su funcionamiento, para lo cual, se coordina con diversas personas dentro de la organización el colegio. Los objetivos de los convenios son apoyar la comunicación de marketing del colegio hacia el mercado objetivo en sus distintas acciones.

Finalmente, se robustecerá el equipo de comunicaciones que hasta el año pasado se sostenía por un profesor del colegio quien mantiene el sitio web y redes sociales. Para mejorar los canales de comunicación en función a los objetivos planteados, se rediseñará el sitio web y se desarrollará un área de comunicaciones internas en la cual, colaboren alumnos de tercero y cuarto medio para la redacción y desarrollo de noticias y/o publicaciones, se contará con un Comité Editorial formado por el equipo directivo (Director, Jefe de UTP e Inspector General) por medio del cual se trabaje una pauta comunicacional que sea publicada en los medios propios, ganados y pagados y se contratarán los servicios de un asesor externo de marketing que apoye la formación del equipo. Los alumnos podrán postular en marzo para formar parte del equipo comunicacional del colegio (10 alumnos máximo) cuyo beneficio contará con premios a fin de año. La dirección del equipo comunicacional estará a cargo del profesor que administraba el sitio web del colegio. Se presentará una pauta mensual de contenidos al Comité Editorial,

quien sesionará la última semana del mes. Se dotará de tres cámaras fotográficas digitales para que el equipo cubra cada acción del colegio con imágenes de calidad y se cubrirán todas las actividades que realiza el colegio tanto de forma interna (talleres, programas, etc) así como la participación de la Banda de guerra en actos públicos.

Adicional a lo anterior, el equipo comunicacional desarrollará herramientas de comunicación interna que permitan mantener una comunicación fluida entre el colegio y los apoderados, desarrollando los medios para esto, como, por ejemplo, desarrollo de una base de datos con información de contacto de los apoderados y a la vez, el colegio dispondrá de herramientas comunicacionales como servicio de mensajería y WhatsApp Business del colegio.

## **Personas**

Para el Colegio Arturo Prat, desde la perspectiva de sus alumnos y apoderados, el encuentro con el personal de servicio es probablemente el aspecto más importante para ellos. Sin embargo, para el colegio los niveles de servicio y la forma en que el personal en contacto entrega el servicio a alumnos y apoderados es una fuente importante de distinción y ventaja competitiva.

Es así como las personas del Colegio Arturo Prat son reconocidas por los apoderados como cordiales, comprometidas y que hacen mucho con poco, dando forma a la diferenciación actual del colegio, y a la vez, la fuerza de esta relación con alumnos y apoderados es determinante en su lealtad.

En este sentido, la forma en que el colegio contrata, motiva y retiene a sus empleados es fundamental para una gestión de recursos humanos exitosa (Lovelock & Wirtz, 2009).

### **a. Contratación del personal correcto**

El Colegio Arturo Prat tiene un proceso de contratación que busca incluir el mejor recurso humano a su equipo, donde se destaca:

- Ser el patrón preferido. El colegio hoy tiene una buena imagen de empleador producto de la vasta historia como organización, complementada con ambientes laborales valorados por los profesores, basados en respeto y profesionalismo, con remuneraciones sobre el promedio al mercado. Lo anterior lo hace una organización de interés para profesionales que buscan empleo por lo que cuando se genera una vacante hay muchos postulantes.
- Selección del personal correcto. El colegio posee un riguroso proceso de selección que busca identificar al personal correcto, complementado con evaluaciones anuales. El proceso es realizado de forma interna por el equipo directivo y consta de cuatro etapas, selección en base a currículums, entrevistas individuales (dos entrevistas), evaluación psicológica y comprobación de referencias, y entrevista final con el director. El proceso de evaluación se realiza a fin de año y busca identificar puntos de mejoras.

### **b. Facultar al personal**

Para la mantención de un nivel de servicio de calidad es necesario realizar capacitaciones permanentes al personal en contacto con el servicio, en el cual se destaca para este año 2021:

- Capacitación en atención al cliente a todo el personal en contacto con alumnos y apoderados, que buscará mejorar competencias e incentivar mejores hábitos de trabajo en relación con la atención a alumnos y apoderados, fomentando el trato personalizado del profesor, la integración del alumno en el colegio y las nuevas herramientas que contribuyan al ambiente familiar con el que ya cuenta el colegio. Para esto, el equipo directivo del colegio definirá los objetivos, tiempo de duración y método de desarrollo de las sesiones, junto a la entidad que entregará la capacitación. Los objetivos se diferenciarán por rol (profesores e inspectores) para distinguir la naturaleza de la atención al cliente.
- Capacitación en los nuevos protocolos de comunicación proactiva que se desarrollarán en el colegio dirigida al apoderado, que busquen mantenerlo informado de las actividades relevantes que realiza el colegio con el alumno, e informar de avances y reconocimientos. Para esto, durante

marzo se informará y capacitará del nuevo protocolo de comunicación a profesores, inspectores y Jefe de UTP, el cual se implementará durante el año. A fin de año se realizará una encuesta a apoderados para conocer su percepción sobre el servicio y de esta manera mejorar para el próximo año. Los canales de comunicación a utilizar aparte de los tradicionales (comunicación al apoderado y mensaje vía alumno) se innovará en canales digitales (email y WhatsApp), adaptándose al comportamiento y herramientas digitales utilizadas por los apoderados de todos los niveles educacionales del colegio.

- Capacitación en la actualización del Plan de gestión de convivencia escolar, haciendo especial énfasis en gestión del bullying, dada su importancia a nivel nacional y en particular del mercado objetivo. Para esto, en marzo se presentará el plan a todo el staff del colegio, y luego se capacitará en forma particular al personal según su rol (profesores, inspectores, personal administrativo, personal del aseo, personal de alimentación). Con esto se busca estar al día en lo que es el bullying, en formas de detectarlo y manejarlo. Si bien el colegio no presenta reconocimiento de bullying por parte de los apoderados, es un peligro latente que se necesita monitorear y abordar en etapas tempranas.

Por otro lado, los profesores que son la principal persona en contacto del servicio con los alumnos tienen un nivel de autonomía (autodirección) para el desarrollo de su clase, la forma en como administran el rendimiento académico y la comunicación con los apoderados, lo que contribuye a mejorar su compromiso y satisfacción del cliente. En este sentido, el colegio ha trabajado para este año 2021 en entregarle nuevas herramientas y estándares de trabajo para facilitar su contacto con los apoderados, destacándose:

- Desarrollo de canales de comunicación digitales para que los apoderados tomen contacto con los profesores, inspectores, Jefe de UTP y personal administrativo, junto a protocolos de atención. Si bien el contacto hoy se realiza presencial para lo cual (según el caso) se agendan reuniones, se fomentarán herramientas online como email o WhatsApp para que los apoderados optimicen su tiempo no teniendo que ir al colegio a un trámite que se puede hacer online. Adicional al desarrollo de mayores canales de atención, se desarrollarán protocolos de atención al alumno/apoderado que modelen un servicio estandarizado y centrado en el cliente que maximice la experiencia del servicio, de forma que los puntos de contacto del apoderado con el personal en contacto del colegio sea una experiencia que refuerce la imagen del colegio.

Finalmente, muchos de los servicios que presta el colegio son desarrollados (y en muchos casos ejecutados) por equipos multidisciplinarios. Esto permite ofrecer un servicio más integral a alumnos ya que se integran distintos aspectos a reforzar en su proceso educativo.

### **c. Motivar e impulsar al personal**

Aunque una de las limitantes del colegio son los recursos económicos para desarrollar una estructura de incentivos por cumplimiento de metas, si tiene como práctica un proceso de retroalimentación y reconocimiento, lo que favorece el desarrollo de una identidad y pertenencia a la organización. El proceso se realiza de forma anual al cierre del año escolar donde se reconoce a los integrantes del staff del colegio por distintas categorías, incluyéndose al personal de aseo y manipuladoras de alimento. Los reconocimientos se realizan en actos del colegio donde asiste toda la comunidad estudiantil y son altamente valorados por alumnos, apoderados y staff del colegio.

### **Plaza**

El edificio del Colegio Arturo Prat constituye el lugar físico donde se entrega el servicio de educación, el cual, producto de la actual Pandemia por Coronavirus ha tenido que incorporar un nuevo canal digital (Plataforma Zoom) que complementa al anterior.

Al ser un colegio una organización que presta un servicio de alto contacto con el alumno, el diseño del entorno físico y la forma en que el personal en contacto (profesores, inspectores, personal del aseo, personal de alimentación y personal administrativo) realiza sus funciones, cumplen un rol fundamental en la creación de la identidad corporativa y en el modelamiento de las experiencias del cliente, tanto para alumnos y apoderados.

Dado que el servicio de la educación es un intangible, los clientes por lo general no pueden evaluar de forma directa su calidad, por lo que utilizan el entorno del servicio como un indicador de calidad, lo que fue evidenciado en el análisis de posicionamiento, donde la ubicación, la infraestructura del edificio y los

materiales de apoyo tecnológico son clara evidencia de factores que forman parte de la percepción de los apoderados en la evaluación de características estructurales del servicio, que podemos definir como plaza, contribuyendo a la modelación de la imagen del colegio.

En este sentido, el Colegio Arturo Prat ha hecho muchas mejoras en los últimos años a nivel de estructura, mobiliario y herramientas de aprendizaje que han contribuido a demostrar calidad y a dar forma a su imagen actual entre sus apoderados y la comunidad de Puente Alto.

Como el entorno de servicio de una organización es complejo e incluye muchos elementos de diseño, y considerando los objetivos del presente Plan de marketing y la propuesta de valor del Colegio Arturo Prat, el entorno de servicio lo dividiremos en sus principales dimensiones (Lovelock & Wirtz, 2009) para identificar la forma en cómo contribuyen a los objetivos planteados.

#### **a. Condiciones ambientales**

Las características del entorno de servicio del colegio que impactan en los sentidos de los alumnos y apoderados, representan hoy un elemento muy importante, ya que, si bien son observados de manera inconsciente, afectan el bienestar emocional, las percepciones y conducta, principalmente de los alumnos quienes son los entes principales receptores del servicio.

Por lo anterior el colegio ha trabajado para tener unas condiciones ambientales que provoquen conductas deseadas principalmente en alumnos, por ejemplo:

- **Música.** En horarios de clase no se transmite música por los altavoces del colegio para favorecer la concentración de los alumnos en su sala de clase y la atención hacia el profesor. En los espacios de recreo y esparcimiento, se coloca música a volumen alto y ritmo rápido que aumente los niveles de activación y estimule a los alumnos a que disfruten los espacios fuera de clase, favoreciendo el desarrollo de actividades grupales de juego que son un complemento a la integración y ambiente familiar del colegio. Así se ayuda a estimular ambientes que favorezcan el aprendizaje y estimulen la diversión y convivencia escolar.

- **Aromas.** Es utilizado para transmitir un ambiente familiar y limpio, razón por la cual se utilizan aromas en los productos de limpieza que comúnmente son utilizados en los distintos hogares (ejemplo, lavanda que se ha demostrado posee un efecto psicológico relajante y calmante que ayuda a crear una sensación de seguridad y comodidad). Estos aromas dejan un olor ambiental que impregna el entorno tanto en salas de clase, espacios de esparcimiento, favoreciendo que sean percibidos de manera consciente. Otro elemento es la alimentación, imprescindible dentro de una larga jornada de actividades, por lo que el casino que prepara los alimentos emite olores al interior del edificio, dando señales de alimentación a los alumnos una vez ellos salen de sus salas de clase.
- **Color.** Una de las dimensiones más importantes y presentes en el colegio, ya que impregna cada aspecto de la vida en su interior embelleciendo los lugares y transmitiendo diversos sentimientos en la comunidad estudiantil. La estructura general del colegio está pintada en combinación de dos colores, azul y blanco, que transmiten tranquilidad y confianza, dos elementos vitales para una organización de servicio educacional. Por otro lado, encontramos colores cálidos al interior de las salas de clase, en especial en cursos de básica y pre-escolar, para dar calidez al ambiente y favorecer la activación y estados de ánimo alegres. Lo mismo encontramos en espacios como biblioteca y casino de alimentación. Los espacios de esparcimiento poseen una combinación de colores cálidos y alegres como por ejemplo anaranjado, de forma tal que favorezcan la activación de los niños a la diversión y la expresión de emociones que faciliten la integración. Finalmente, el blanco es utilizado en lugares que deben transmitir limpieza como baños y salas de preparación de alimentos. Imágenes del colegio, ver en Anexo 1.

## **b. Distribución del espacio y funcionalidad**

En los entornos del servicio de la educación, los espacios cumplen propósitos específicos al igual que su distribución. De esta forma, en el Colegio Arturo Prat podemos diferenciar dos grandes espacios que impactan en su entrega del servicio:

- **Salas de clase:** Son los espacios físicos destinados a la generación de aprendizajes de los alumnos, de acuerdo con diferentes niveles educativos. Cada una de ellas cuenta con la implementación de mobiliario necesario como: sillas, mesas, luminarias y pizarra. La distribución de los pupitres es en líneas horizontales útil para el trabajo independiente del alumno en su sitio, estimulándolo a concentrarse en el profesor. Las salas de clase tienen una capacidad de 45 alumnos que permite un espacio entre líneas horizontales holgado que facilita al profesor su

redistribución fácil para realizar trabajos en grupo, muy importante en el colegio como herramienta facilitadora de la integración y convivencia escolar.

- **Espacios comunes:** Son una combinación de espacios vacíos y elementos que favorecen la diversión e integración de los alumnos. Dentro de éstos tenemos la multicancha y el patio de juegos. Todos los espacios están muy bien demarcados y poseen una alta funcionalidad que permita facilitar su desempeño. De esta forma se favorece la diversión del alumno al interior del colegio y su integración con otros compañeros.

### c. Señales, símbolos y artefactos

En el Colegio Arturo Prat existen muchas señales, símbolos y artefactos que forman parte del entorno del servicio y actúan como señales explícitas o implícitas para comunicar la imagen de la organización y ayudar a alumnos y apoderados a encontrar el camino y transmitir el libreto de servicio, encontrando:

- **Signos:** Distribuidos en todo el interior como etiquetas que señalan el objetivo de un determinado espacio, como numeración de salas de clase, oficina de inspección, oficina de la Jefa de UTP, baños, patio de juegos, etc. Estas señales favorecen la ubicación de los espacios para los alumnos y apoderados (en especial cuando son nuevos), y transmiten percepciones de organización, elemento muy bien evaluado del colegio.
- **Indicaciones:** Común en espacios como entrada, salida, baños, salas, etc. En combinación con los signos, facilitan la ubicación y encuentro del camino para personas nuevas.
- **Comunicación del libreto:** Elemento muy importante presente en muchos espacios del colegio que favorecen la entrega del servicio, se encuentran en lugares visibles para facilitar que las personas los vean como: tocar la puerta antes de entrar en oficinas de dirección, entregar la bandeja cuando termine de comer en el casino, etc.
- **Reglas conductuales:** Orientado principalmente a alumnos como complemento a la formación, como apagar o silenciar el teléfono móvil al interior de la sala de clase, que favorece al proceso de aprendizaje y disminuye las interrupciones y faltas de concentración en alumnos. Otro ejemplo es tirar la cadena del baño, fomentando hábitos de limpieza, al igual que no tirar basura en el piso. Estos elementos son muy visibles y tienen un punto especial de visualización en espacios de recorrido de apoderados y personas que visitan el colegio (no alumnos), ya que transmiten sensaciones de orden y limpieza, elementos tangibles importantes que los padres consideran en la evaluación del servicio.

## Precios

El Colegio Arturo Prat es un colegio particular subvencionado que, como resultado a la promulgación de la Ley de Inclusión N° 20.845 en el año 2015, se adscribió a la gratuidad. Por tal motivo, hoy el colegio es gratuito de cara a los apoderados, lo que le impide establecer un precio en base al conocimiento de sus costos, competencia, elasticidades de precios del mercado y percepciones de valor. Sin embargo, la decisión de adscripción a la gratuidad fue el resultado de una decisión basada en el entendimiento de sus costos (que podían solventarse gracias al pago de la subvención escolar por alumno), valor creado para sus clientes (no tenían presupuesto para pagar una mensualidad completa) y estrategia de precios de sus competidores (que también pasaron a la gratuidad).

Al ser el precio un elemento que transmite confianza y calidad del servicio, el colegio se ve forzado a poner énfasis en aumentar los beneficios percibidos por los apoderados, de forma que al tener un costo percibido en base cero (costo \$0 por mensualidad), la percepción de valor positivo sea mayor para el cliente y de esta forma entregue mayores señales de calidad y diferenciación.

En este sentido el Colegio Arturo Prat maximiza el valor neto (o excedente del consumidor) de los apoderados al sumar beneficios al producto básico, mejorar los servicios complementarios y agregar valor mediante beneficios que son propios del colegio y altamente valorados por los apoderados, como:

- Talleres de reforzamiento y programas complementarios de otras disciplinas adicionales al Plan de estudios del Ministerio de Educación, que suman beneficios al producto básico.
- Servicios de apoyo académico, Banda de guerra y becas que complementan la oferta educativa del colegio.
- Ambiente familiar e integrador del Colegio Arturo Prat.
- Trato personalizado al apoderado y el alumno, donde este último no es tratado como un número, sino que por su nombre.
- Ambiente educacional, garantizado por un efectivo control sobre el acoso escolar.

Como el servicio de la educación se basa en la credibilidad, el colegio trabajará en aumentar la comunicación a los apoderados de los distintos servicios que el colegio entrega a sus hijos, para ayudar a los clientes a entender el valor que reciben de parte del colegio y de esta manera administrar la percepción del valor de los apoderados (Lovelock & Wirtz, 2009).

## **Promoción**

Actualmente el colegio no cuenta con un plan de comunicación, que perjudica sus resultados financieros al no completar la capacidad de matrículas existente y agudiza la posibilidad de perder alumnos, debido al desconocimiento de los apoderados sobre las actividades que realiza su hijo en el colegio. Por esta razón innovaremos en los procesos de comunicación buscando darle orden y sentido al contenido mediante el framework See Think Do Care, junto a medios digitales y offline, utilizándolo como base en el desarrollo de diferentes acciones que nos permitirán interactuar con nuestro mercado objetivo de manera ordenada y clara.

### **a. See**

En esta primera etapa desarrollaremos el See, la fase de mayor audiencia dentro del framework. Buscaremos llegar a la mayor cantidad de gente de nuestro mercado mediante una serie de acciones que tendrán como propósito que nos conozcan. El contenido asociado a esta etapa buscará ayudar a los usuarios, tras consumirlo, a resolver sus necesidades de información y ayudará a entender su problema. Hablaremos sobre la marca, el servicio caracterizado por los beneficios diferenciadores del colegio como el ambiente escolar, forma personalizada, equipo docente y sus resultados, actividades del año realizadas junto a las familias y los diferentes tipos de servicios complementarios enfocados en integración y procesos que actualmente posee el colegio para enfrentar el bullying:

Comenzaremos con los medios digitales, propios y ganados, donde a través de las redes sociales y sitio web, publicaremos contenido relacionado a nuestra industria, nuestra empresa, mercado objetivo y propuesta de valor.

- Sitio web será rediseñado, buscando una usabilidad simple y un contenido enfocado. Mediante el desarrollo del área de comunicaciones internas, contaremos con publicaciones dinámicas que nos permitirán brindar información relacionada a nuestro target de manera correcta, favoreciendo nuestro posicionamiento orgánico y construyendo una marca sólida y coherente. Mediremos y monitorearemos el tráfico en la página web, buscando obtener un crecimiento sostenido desde comienzo de año, con un peak en medio de la época de postulaciones del SAE.

- Mediante los convenios de colaboración conseguiremos publicidad orgánica en sitios ganados, lo que nos aportará en nuestra credibilidad y autoridad de sitio. Estos sitios ganados serán de las instituciones que generen alianzas con el colegio. Como objetivo y método de medición, buscaremos estar presentes en la totalidad de las webs de todas las instituciones donde tengamos convenio.
- Se actualizará la ficha SAE del colegio, con el fin de que evidencie la totalidad de profesionales del equipo docente, programas complementarios, talleres, fotografías de su infraestructura y el proyecto educativo del colegio.
- Utilizaremos Facebook, ya que es donde se encuentra nuestro Buyer persona. Mediante el rediseño del Fan Page y utilizando contenido específico y parte del contenido publicado en el sitio web, buscaremos captar nuestra audiencia e interactuar con ella. Mediremos y monitorearemos el alcance de nuestro fan page, esperando un crecimiento sostenido del 20% durante los primeros 6 meses en nuestras principales publicaciones, además de lograr una cifra de 900 seguidores en el mismo período.

En los medios offline propios y ganados, buscaremos llegar a la mayor audiencia posible, mediante las siguientes acciones:

- En los convenios de colaboración, se visitarán jardines infantiles donde se encuentren nuestro mercado objetivo y se entregará información a los apoderados sobre el colegio, enfocándonos en nuestra propuesta de valor y diferenciación con la competencia. Levantaremos bases de datos que nos permitan tomar contacto con estos leads a medida que avancemos en el framework. Como objetivo y método de medición, buscaremos contar con 10 convenios antes que termine el año escolar.
- Una de las actividades que ya desarrollaba el colegio y mantendremos, es disponer de la Banda de guerra para actos públicos del municipio y de la Región Metropolitana, lo que nos entrega una vitrina para que el mercado conozca la marca, con especial énfasis en las comunas de Puente Alto y Pirque.
- Otra actividad ya desarrollada, es la prestación de la infraestructura del colegio para el desarrollo de actividades sociales como votaciones y actos públicos entre otros, entregándonos el mismo beneficio del punto anterior.

Todas estas acciones, al ser orgánicas y en medios propios y ganados, serán desarrolladas durante todo el año escolar, disminuyendo su actividad en época de vacaciones. Solo las actividades de la Banda y la prestación de infraestructuras serán desarrolladas en fechas específicas que respondan a esas actividades.

En cuanto a los medios digitales pagados, utilizaremos:

- Google Ads, para posicionarnos dentro de las primeras búsquedas de Keywords que elijamos. Optimizaremos estas campañas mediante una estrategia de Keywords long tail, con un nivel no tan alto de dificultad o competencia, lo que nos brindará un volumen menor de tráfico, pero con un foco mayor a nuestro target, por ejemplo: colegio integrador en Puente Alto. Nuestro Buyer persona navega a través de Google y es su primera opción al momento de consultar por alguna inquietud que le surja. Se medirá y monitoreará las impresiones, clicks, alcance y CPM de los anuncios, buscando potenciar los más adecuados y mejor performance tengan ante nuestro público objetivo.
- Invertiremos en publicidad mediante Facebook Ads, segmentando nuestras campañas con las especificaciones levantadas a través de la segmentación vincular. Se medirá y monitoreará las impresiones y alcance, buscando potenciar los más adecuados y que mejor performance tengan ante nuestro público objetivo.

En ambos casos se esperará un mes para evaluar los indicadores anteriormente mencionados, con el fin de identificar puntos de mejora para optimizar las campañas.

Los medios offline pagados que utilizaremos en esta etapa del framework será:

- Confección de folletería, donde se expone información esencial del colegio y será distribuida cuando se realicen actividades de la Banda y visitas a los jardines que integren el convenio de vinculación. También serán entregados a un grupo de furgones escolares, que mediante el pago de \$10.000 mensuales, distribuirán entre sus clientes este material.
- Se arrendará un espacio para realizar publicidad en la vía pública, mediante una gigantografía que contará con nuestra propuesta de valor y los principales pain points de nuestro Buyer persona. Esta gigantografía se ubicará en la plaza de Puente Alto.

- Se invertirá en la fachada del establecimiento, donde actualmente existe una infraestructura que no comunica la existencia de un colegio. Sino que es un lugar, a opinión de los apoderados y personal del colegio entrevistado, descuidado y poco acogedor.

Debido a la calendarización del SAE y su sistema de postulación, las actividades y campañas realizadas en medios pagados serán efectuadas desde marzo, con el fin de contar con el tiempo adecuado para llegar a la mayor cantidad de usuarios pertenecientes al mercado objetivo. Bajaremos esta publicidad pagada durante la segunda semana de septiembre, al momento de finalizar el periodo de postulación en el SAE.

KPI:

- Aumentar a 4.000 las visitas a nuestro sitio web durante los primeros 6 meses del año escolar. Este indicador nos ayudará a entender si con todas las acciones realizadas en esta etapa del framework aportan a que los usuarios se interesen por la información y nos reconozcan dentro del mercado.
- Al finalizar el primer año escolar, el colegio tenga convenios firmados con a lo menos 10 jardines infantiles.

#### **b. Think**

Esta es la segunda etapa del framework y contamos con una menor audiencia que la etapa anterior, pero ya cuenta con una necesidad que desea satisfacer y puede tener un mayor conocimiento de nuestra marca, por lo que buscaremos estar en la consideración y dentro de su grupo evocado de marcas del potencial cliente.

El contenido que utilizaremos en esta etapa ya comienza a hablar de manera específica sobre el colegio, exponiendo las ventajas de nuestro servicio y los principales pain points de nuestro Buyer persona. Para ello contaremos casos de éxitos ligados a superación de acoso escolar, integración de alumnos nuevos a la comunidad del colegio, actividades con participación de apoderados y familia de los alumnos, apoyo personalizado y desarrollo académico.

En cuanto a los medios digitales propios, ganados y pagados que utilizaremos en esta etapa se encuentra:

- Sitio Web: Existirán publicaciones dinámicas que invitarán a profundizar más en los temas expuestos mediante guías descargables.
- Landing page: En esta etapa solicitaremos los datos de contacto de los usuarios, buscando entregarles el contenido acorde a las siguientes etapas del funnel que corresponda.
- Utilizaremos Emailing para comunicar este tipo de contenido a las bases de datos levantadas a través de los convenios con otras instituciones, al igual que el punto anterior, se invitará a profundizar en estos temas a cambio de sus datos de contacto.
- Publicaremos campañas a través de Google Ads y Facebook Ads, que lleven a los usuarios a las publicaciones mencionadas en el apartado del sitio web.

Mediremos y monitorearemos los leads generados a través de estos formularios de contacto, buscando crear una base de datos de a lo menos 800 leads dentro del período que duren estas campañas. También monitorearemos el CVR de los anuncios en Google, su CTR, CPC, y la tasa de apertura de email.

En medios offline, propios, ganados y pagados buscaremos llegar al target mediante las siguientes acciones:

- Invitaremos a los padres que pertenecen a instituciones con convenios de colaboración con el colegio, para que conozcan las dependencias mediante una visita guiada por el Director. Serán fechas específicas y agendadas mediante un calendario de actividades.
- Dentro del contenido que expondremos en el material gráfico de la publicidad en vía pública, dejaremos una llamada a la acción a través de un email de contacto que invite a agendar una visita al colegio, para conocer de primera fuente la institución y sus beneficios.

Mediremos y monitorearemos las visitas agendadas, buscando a lo menos contar con un total de 80 padres que asistan a la institución y realicen esta actividad.

Todas estas iniciativas se realizarán durante el período de marzo a septiembre, buscando generar esta consideración previa a la época de postulaciones del SAE.

KPI

- Alcanzar un total de 800 leads dentro de los primeros 6 meses del año escolar (de marzo a agosto).

**c. Do**

Esta es la tercera etapa del framework, ya nuestra audiencia tiene el interés de satisfacer sus necesidades de compra, por lo que buscamos convencer al potencial cliente para que nos sitúe en las primeras 3 posiciones en su lista de postulación a colegios mediante del sistema SAE.

El contenido que utilizaremos en esta etapa es específico y buscará darle el impulso final al usuario para que tome su decisión de compra a favor del colegio. Para ello le ofreceremos beneficios y actividades específicas a cambio de posicionarnos como el primer colegio dentro de sus opciones de postulación.

En cuanto a los medios digitales, utilizaremos medios propios, contactando a leads que fueron obtenidos mediante campañas realizadas en anteriores etapas del framework:

Enviaremos Emails a toda nuestra base de datos obtenida en etapas anteriores, entregándoles una propuesta enfocada en las principales necesidades que busca satisfacer nuestro mercado objetivo. Una de las propuestas consistirá en un seguimiento personalizado por el profesor jefe, sobre la integración del alumno en el colegio y su rendimiento en actividades académicas durante los 3 primeros meses desde su incorporación. Esta información se entregará de forma periódica al apoderado y especificará los avances del alumno y sus dificultades en caso de existir. Otra propuesta consistirá en que, al cabo del primer mes desde su incorporación, el apoderado tendrá el beneficio de agendar una reunión con el psicólogo del colegio, con el fin de recibir una orientación que busque facilitar la adaptación del niño en su nuevo entorno educativo.

Mediante WhatsApp entregaremos esta propuesta a quienes no respondan los correos enviados, buscando llegar con nuestro mensaje a la totalidad de apoderados que se encuentran en nuestra base de datos. Con el Email corremos el riesgo de caer dentro de los Spam, por lo que esta acción mitigará esta posibilidad.

Estas propuestas también serán consideradas en los medios offline, ya que mediante las visitas guiadas, se espera poder transmitir estas posibilidades a los padres que las realicen.

Mediremos y monitorearemos estas acciones mediante la obtención de la tasa de apertura de este tipo de correos y la cantidad de apoderados que nos sitúan como primera opción en el sistema de postulación. Esto último, lo conseguiremos mediante la confirmación del apoderado sobre esta oferta, para asegurarnos de entregarle este beneficio al entrar al año escolar. En cuanto al medio offline se medirá de la misma forma, solo se cambiará la muestra, enfocándonos netamente en la base de datos de apoderados que visitaron el colegio. Seremos muy claros, que estos beneficios solo serán efectivos, si somos la primera opción en la lista de postulación que debe llenar el apoderado en la plataforma SAE.

#### KPI

- Alcanzar la totalidad de matrículas el próximo año, para el nivel de Prekínder (35 matrículas).
- Completar las 45 matrículas de 1°, 2°, 3° y 4° básico respectivamente.

#### **d. Care**

En esta última etapa del framework, nuestra audiencia ya es cliente, por lo que nuestro enfoque irá orientado a la fidelización, buscando retenerlos y cumplir con los dos primeros objetivos de este Plan de Marketing.

El contenido utilizado buscará que los apoderados conozcan todas las actividades, acciones y esfuerzos que hace el colegio en beneficio de sus hijos, exponiendo las diferentes herramientas de aprendizajes, análogas y tecnológicas utilizadas para su desarrollo. El sentido de esta comunicación será basado en los principales ejes de nuestra propuesta de valor, relacionada a la integración, los resultados académicos, formato personalizado, acoso escolar y actividades donde participan las familias en un ambiente familiar.

En cuanto a los medios digitales propios y pagados que utilizaremos en esta etapa se encuentran:

- WhatsApp y Email, que funcionarán como un medio de comunicación personalizado entre el profesor y el apoderado, informándolo sobre:
  - Servicios de apoyo académico desarrollado por un staff de profesionales, talleres de reforzamientos, talleres de música, programas de tutoría liderados por alumnos con buen rendimiento y talleres de TIC en lo que participa el alumno. Buscamos hacer participe al apoderado de las actividades en las que se encuentra su hijo dentro del colegio y dar conocimiento de las acciones que se realizan con el fin de fomentar los resultados académicos.
  - Para los alumnos que presenten problemas de integración escolar, comunicaremos a sus apoderados el apoyo que se encuentra recibiendo por parte del colegio y como se espera que avance su caso. Se invitará al apoderado a sesiones con parte del Staff de profesionales del colegio, para hacerlo participe del proceso que lograrán integrar al alumno en el ecosistema escolar.
- Facebook será otro medio de comunicación, pero apuntando a un universo mayor de audiencia que se encuentra en la etapa Care, y a través del fan page, publicaremos contenido orgánico mediante fotos e historias, sobre las actividades realizadas por el colegio y en la que se evidencia participación de apoderados. Estas son:
  - Actividades deportivas realizadas por el colegio.
  - Actividades extraprogramáticas, como talleres de música y la Banda de guerra.
  - Reuniones de apoderados.
  - Premiaciones a los apoderados más comprometidos con las actividades. Esta iniciativa nace con el fin de motivar la participación de los demás apoderados en las actividades cotidianas que realice el colegio.
  - También se comunicarán las herramientas de aprendizaje que dispone el colegio, como la sala de computación con acceso a internet y el resto de las herramientas que hacen posible la ejecución de clases online.
- Sitio web, tendremos un sector enfocado sólo para las actividades realizadas por el colegio, exponiendo el mismo contenido anteriormente mencionado para Facebook.

Mediremos estas acciones mediante métricas digitales como la apertura de email, respuestas a mensajes por WhatsApp y visitas a las publicaciones, interacción y niveles de respuesta en Facebook.

La mayoría de estas actividades ya son ejecutadas por el colegio, pero no son comunicadas a los padres, por lo que nuestro objetivo es hacerlo de una manera innovadora, buscando que los apoderados tengan

conocimientos de ellas, las asocien al colegio y logremos su recomendación. Debido a la utilización de herramientas tecnológicas para esta comunicación, además buscamos que los apoderados perciban al colegio como una institución más tecnologizada, acorde a los tiempos actuales y a sus necesidades.

En medios offline, utilizaremos todo el material fotográfico y será publicado en los murales que se encuentran repartido por todos los espacios comunes del colegio, con el fin de poder generar un impacto sobre los apoderados que asistan al colegio a estas mismas actividades y reuniones. La comunicación personalizada también será posible distribuirla mediante la tradicional libreta de comunicaciones, formando parte de nuestras herramientas offline, para comunicar.

Estos nuevos canales de comunicación robustecerán la percepción de herramientas tecnológicas.

#### KPI's

- Contar con una tasa de retención por curso del 98% del total de alumnos.
- Al finalizar el año 2021, el 70% de los apoderados asocien el colegio como uno que fomenta los resultados de aprendizaje, ambiente integrador y familiar.
- Al finalizar el año 2021, el 80% de los apoderados recomendará el colegio para estudiar.

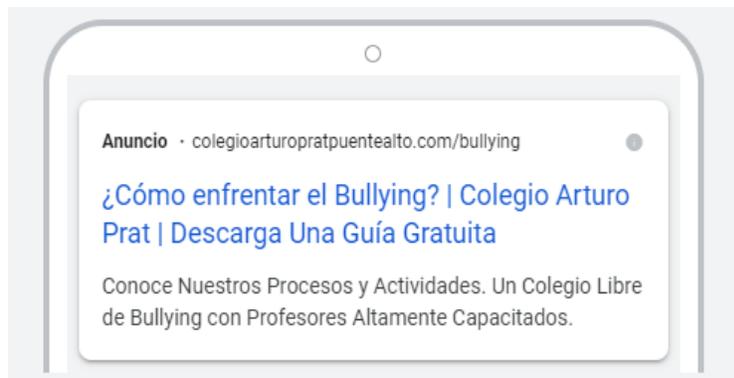
Ejemplos:



Anuncio · [www.colegioarturopratpuntealto.com/](http://www.colegioarturopratpuntealto.com/)

**Libre de Bullying | Educación Integradora | Colegio Arturo Prat Punte Alto**

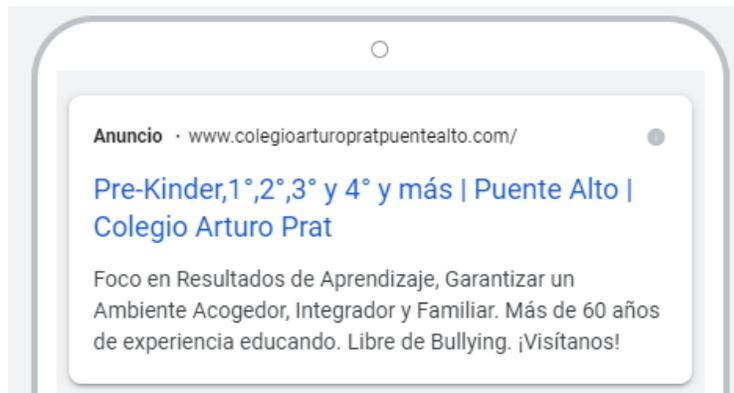
Formamos Personas y Ciudadanos Integrados a la Sociedad. Ambiente Acogedor, Integrador y Familiar. Apoyo a los Apoderados. ¡Conócenos!



Anuncio · [colegioarturopratpuntealto.com/bullying](http://colegioarturopratpuntealto.com/bullying)

**¿Cómo enfrentar el Bullying? | Colegio Arturo Prat | Descarga Una Guía Gratuita**

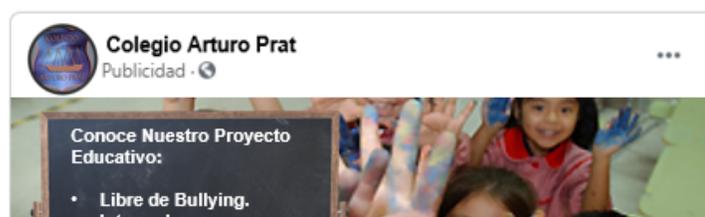
Conoce Nuestros Procesos y Actividades. Un Colegio Libre de Bullying con Profesores Altamente Capacitados.



Anuncio · [www.colegioarturopratpuntealto.com/](http://www.colegioarturopratpuntealto.com/)

**Pre-Kinder, 1°, 2°, 3° y 4° y más | Punte Alto | Colegio Arturo Prat**

Foco en Resultados de Aprendizaje, Garantizar un Ambiente Acogedor, Integrador y Familiar. Más de 60 años de experiencia educando. Libre de Bullying. ¡Visítanos!



**Colegio Arturo Prat**  
Publicidad · 

Conoce Nuestro Proyecto Educativo:

- Libre de Bullying.





El total de actividades de promoción se pueden resumir en:

### Imagen 3: Framework

Etapa de consideración	Audiencia	Contenido	Medios	KPI's
<b>SEE</b>	Mercado en general y mercado objetivo. Personas que están interesadas en buscar un colegio para su hijo (hijos) o para un conocido.	Publicaciones relacionadas a la marca Colegio Arturo Prat, el servicio en términos generales, su propuesta de valor y actividades que ha realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitio Web</li> <li>Fan Page</li> <li>Facebook Ads - Google Ads</li> <li>Convenios de colaboración</li> <li>Actividades Banda de guerra</li> <li>Folletería</li> <li>Publicidad vía pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar en un 4.000 las visitas a nuestra página web durante los primeros 6 meses del año escolar.</li> <li>Al finalizar el primer año escolar, el colegio tenga convenios firmados con a lo menos 10 jardines infantiles</li> </ul>
<b>THINK</b>	Mercado objetivo. Personas que buscan activamente un colegio para su (o sus) hijo o esta entrando al mercado.	Publicaciones relacionadas a las ventajas de nuestro servicio, pain points del mercado objetivo, casos de éxito ligados a los elementos que integran la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitio Web - Landing Page</li> <li>Emailing</li> <li>Facebook Ads - Google Ads</li> <li>Visitas guiadas al colegio</li> <li>Llamadas a la acción en material gráfico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar un total de 800 leads dentro de los primeros 6 meses del año escolar (de marzo a agosto)</li> </ul>
<b>DO</b>	Mercado objetivo. Personas que necesitan un colegio para su (o sus) hijo y ha revisado y le interesa la propuesta de valor del Colegio Arturo Prat	Publicaciones que invitan a posicionar al Colegio Arturo Prat en la primera opción de postulación en el SAE, vía la entrega de beneficios y actividades específicas al apoderado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emailing</li> <li>WhatsApp</li> <li>Contacto directo (telefónico o personal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar la totalidad de matrículas el próximo año, para los niveles de Pre-Kínder (35 matrículas)</li> <li>Completar las 45 matrículas de 1°, 2°, 3° y 4° básico respectivamente</li> </ul>
<b>CARE</b>	Padres y apoderados actuales del Colegio Arturo Prat, con alumnos en los diversos niveles educacionales	Comunicación directa al apoderado y contenido general que busca fidelizar. Se informa sobre servicios específicos y actividades que refuerzan y dan vida a la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>WhatsApp</li> <li>Emailing</li> <li>Libreta de comunicaciones</li> <li>Reuniones de apoderados</li> <li>Sitio web</li> <li>Fan Page</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una tasa de retención por curso del 98% del total de alumnos</li> <li>Al finalizar el año 2021, el 70% de los apoderados asocien el colegio como uno que fomenta los resultados de aprendizaje, ambiente integrador y familiar</li> <li>Al finalizar el año 2021, el 80% de los apoderados recomendará el colegio para estudiar.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Procesos

El Colegio Arturo Prat cuenta con muchos procesos que ordenan y permiten entregar de una forma lógica el servicio educacional donde participan diversas personas de la organización. La gran mayoría pertenecen a servicios de alto contacto, donde los clientes (ya sean alumnos o apoderados) forman parte integral de la operación y el proceso de servicio pasa a convertirse en su propia experiencia que contribuye a dar forma a la imagen y diferenciación del colegio (Lovelock & Wirtz, 2009).

El resultado de los diversos servicios del colegio que se entregan a los clientes depende no sólo de la precisión con lo que la cada integrante del colegio cumple con su labor, también depende mucho de la estructura propia del proceso que optimice tiempo y recursos para el colegio y cliente.

En este contexto, cobra relevancia aquellos procesos que contribuyen a la construcción de marca, a la entrega de la propuesta de valor y al cumplimiento de los objetivos definidos de marketing. Por esta razón se hicieron diversos trabajos en el colegio a nivel de procesos para identificar los de mayor relevancia, estructurarlos y mejorarlos para generar un mayor impacto al cliente.

En este sentido, se identificaron los procesos de matriculación, de desarrollo de las clases y talleres de reforzamiento y/o actividades complementarias, llevando un control del bullying que es uno de los atributos importantes del colegio hacia el mercado objetivo. Las reuniones con apoderados son otro proceso importante, ya que se impacta de forma directa en el apoderado.

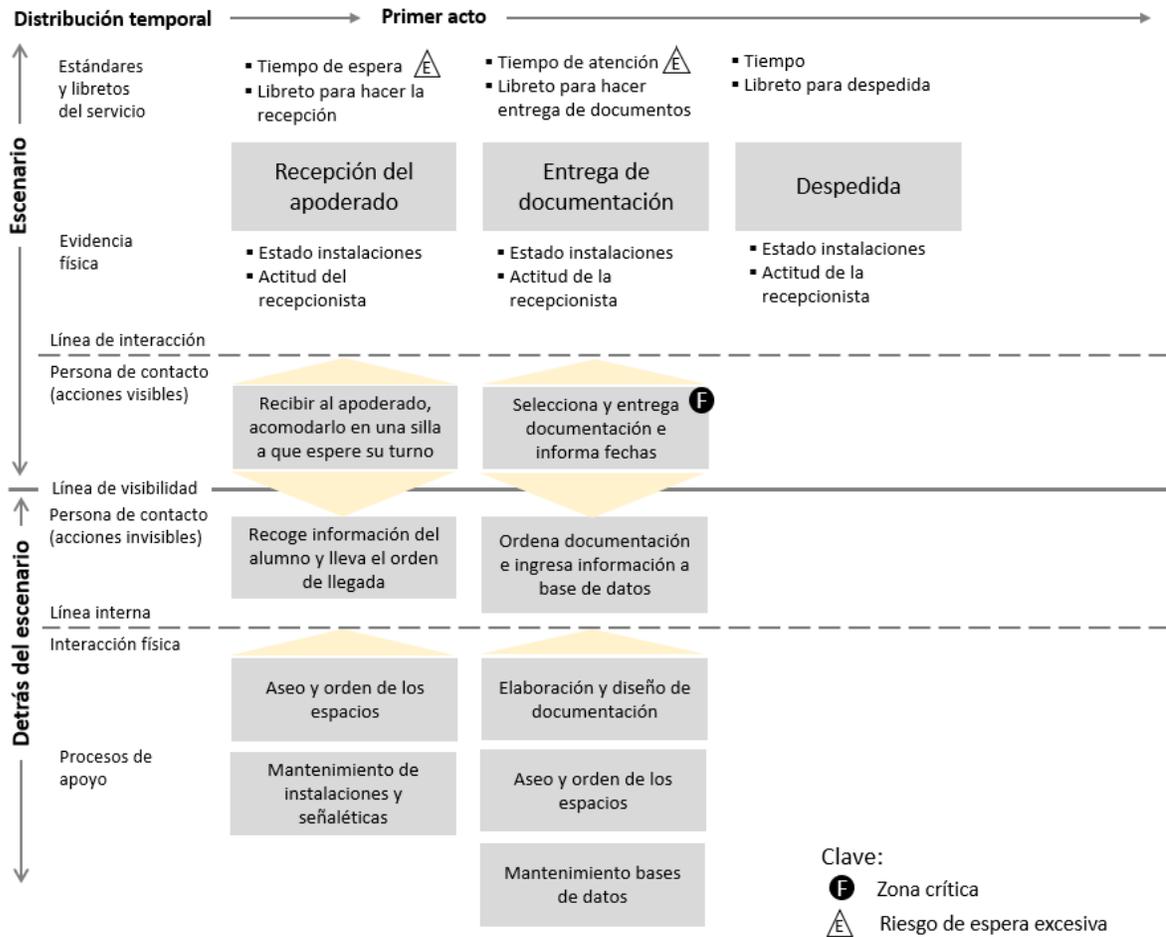
A través de diagramas de servicio se identifican lo que los clientes experimentan, las actividades relevantes de los empleados del colegio y los procesos de apoyo que se realizan tras bambalinas, en base a lo que se hicieron mejoras como el reforzamiento del libreto que cada participante del colegio al desarrollar los procesos, cuidando elementos característicos del contacto personal.

Para el **proceso de matrícula**, se identifica al cliente como el apoderado, ya sea madre, padre o tutor legal del alumno y se divide en dos actos:

El **primer acto** consiste en el primer contacto del apoderado con el colegio, momento muy importante en el que se generarán las primeras percepciones del servicio y puede afectar sus evaluaciones de calidad en etapas posteriores. Es por esto que el estado de las instalaciones (limpieza, orden, demarcación de espacios, señaléticas, etc) que recorre el apoderado, la vestimenta del personal en contacto y el desarrollo de su libreto son fundamentales. En esta línea de actividades se vuelve crítico el tiempo de espera que debe ser el mínimo posible, porque en su mayoría los apoderados trabajan por lo que su tiempo es limitado. Además, el contacto con la persona que dará la información al cliente es crítico para el cliente, ya que aparte del libreto, se deben resolver las dudas del cliente y entregarle la información necesaria para la matrícula.

En la primera visita, el cliente viene a recabar información para el proceso de matrícula (documentación, etapas, fechas). La documentación que se entrega al apoderado es la primera evidencia física de este servicio, la que debe tener una buena presentación, ser clara y concisa.

**Imagen 4: Primer Contacto con el Apoderado.**



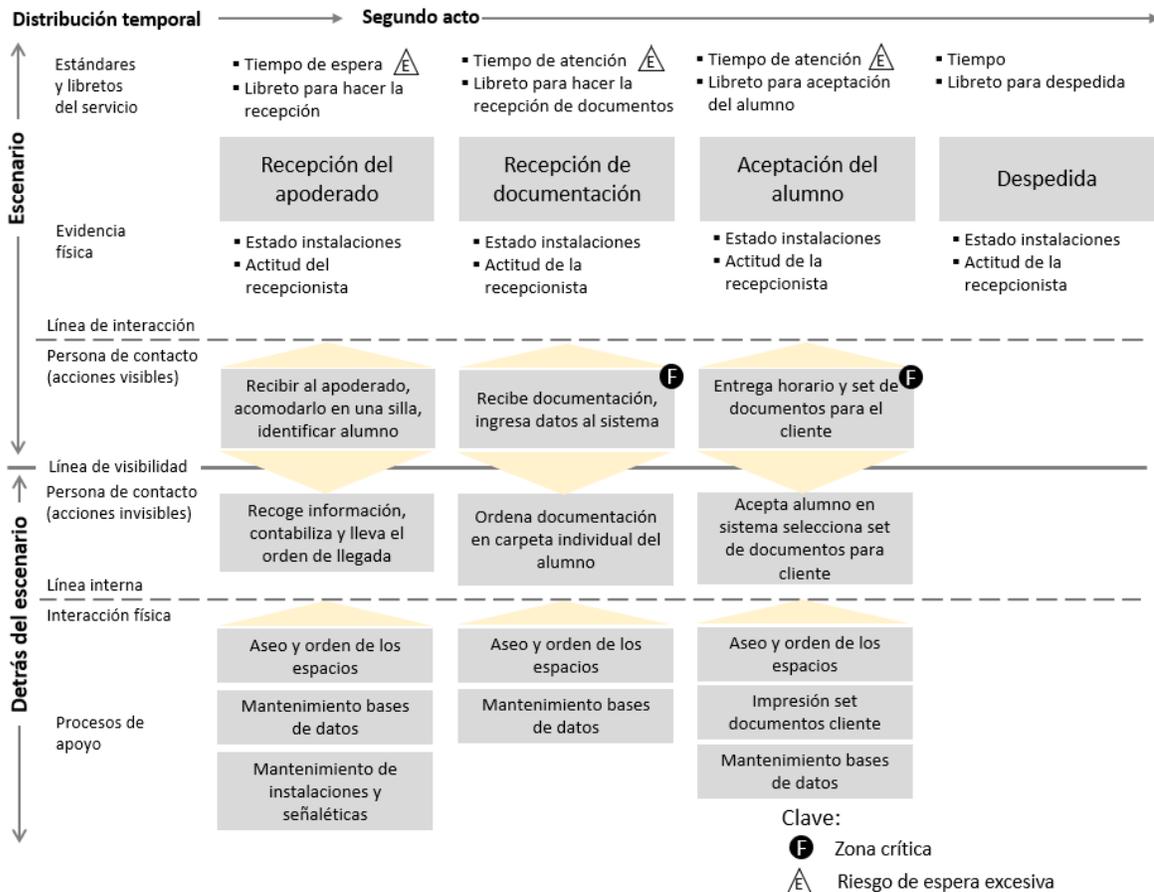
Fuente: Elaboración propia

El **segundo acto** se desarrolla cuando el apoderado asiste al colegio a matricular al alumno. Es fundamental los tiempos de espera y precisión en la ejecución del servicio para que el cliente perciba un proceso ordenado, organizado y óptimo de cara a sus necesidades.

Como el apoderado ya postuló vía SAE y fue seleccionado por el sistema para matricularse en el colegio, ahora el proceso sólo debe enfocarse en matricular al alumno (antes del SAE había un proceso de selección que ahora se eliminó). Por lo tanto, el proceso se remite a recibir la documentación que trae el apoderado del alumno, ingresar información al sistema y entregar al cliente la información necesaria para que el alumno asista a clases como horario, indicaciones de uniformes, listado de materiales y manual de convivencia escolar (set de documentos), los cuales representan la segunda evidencia física del proceso.

Es crítico la forma en cómo se atiende al apoderado, donde se debe seguir el libretto, dar confianza y seguridad, a la vez que ese contacto sea efectivo y atienda todas las posibles consultas o dudas del apoderado.

**Imagen 5: Matrícula del Alumno.**



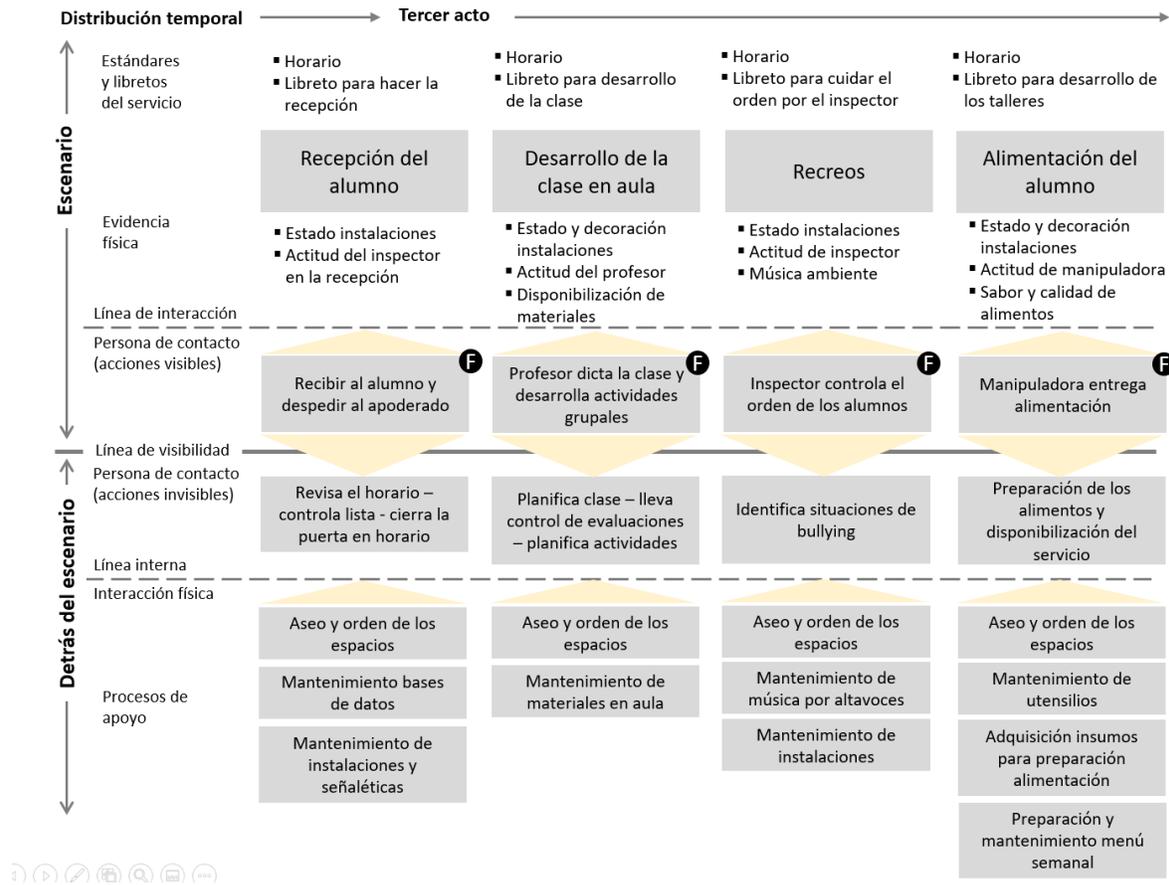
Fuente: Elaboración propia

El **tercer acto** se desarrolla en la entrega del servicio básico del colegio, el desarrollo de clases donde el cliente pasa a ser el alumno. Como se rige por un horario determinado para las distintas actividades, el tiempo no pasa a ser un elemento crítico, pero sí es acá donde se coloca a prueba el servicio en las diversas etapas del flujo.

Encontramos muchos puntos potencialmente fallidos, como si la recepción del alumno en la mañana del colegio fue la correcta y dejó una buena impresión en el apoderado, si el desarrollo de la clase en el aula fue óptima para el desarrollo de las distintas habilidades del alumno, así como su experiencia en aula cuidando elementos como integración y ambiente familiar, los espacios de recreo son los adecuados para que los alumnos se distraigan, compartan entre ellos y se pueda identificar situaciones potencialmente peligrosas de bullying, la alimentación de los alumnos los dejó conformes y satisfechos, libre de peligros sanitarios. Para esto es que el colegio ha trabajado en manuales y procedimientos, así como en protocolos de atención al cliente y se capacita continuamente para que el staff del colegio pueda entregar la mejor experiencia del servicio.

Asimismo, se han optimizado diversos procesos de apoyo a estas actividades que permitan disponer de espacios limpios, bien demarcados, y con el abastecimiento suficiente de materiales que permitan el desarrollo de las diversas actividades, renovando proveedores, optimizando la entrega de pedidos y otras actividades propias de cada proceso.

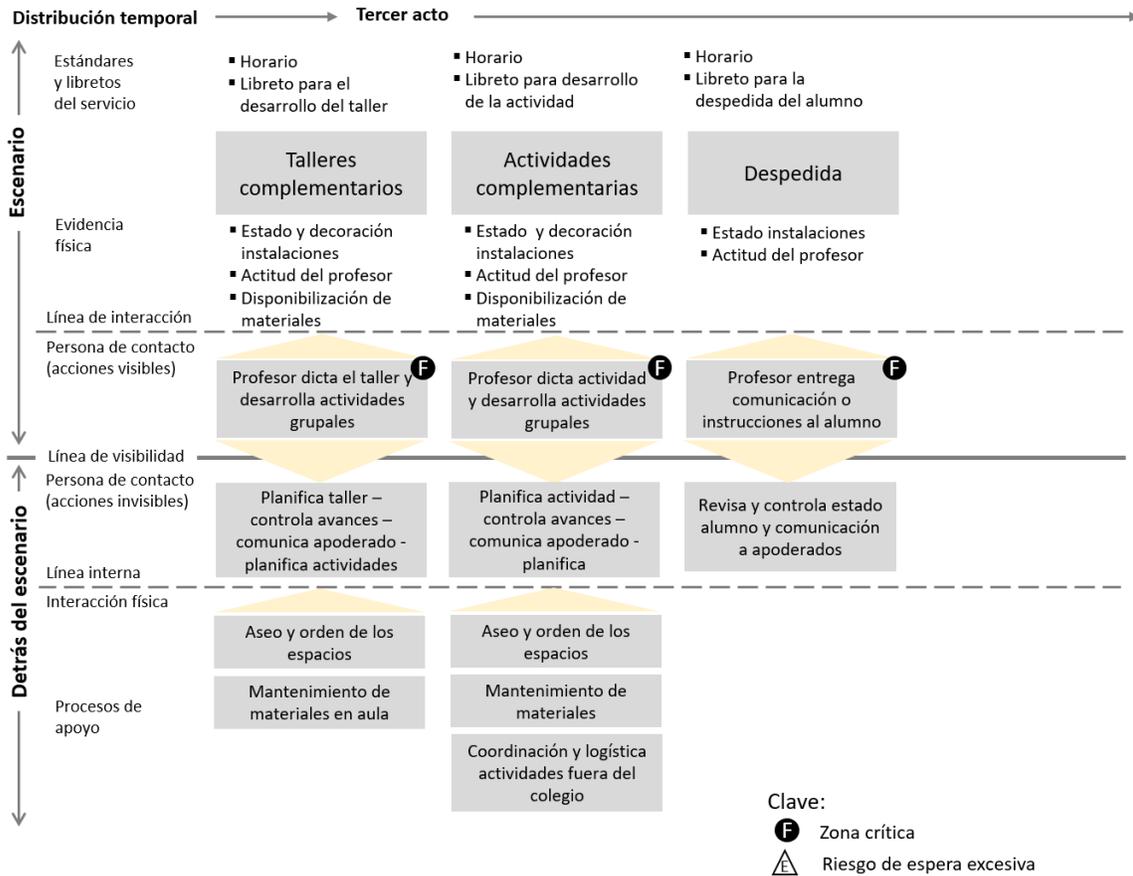
**Imagen 6: Servicio Básico.**



Fuente: Elaboración propia

El **tercer acto** continúa con el desarrollo del servicio de actividades complementarias, como talleres de reforzamiento, los que apuntan a objetivos de rendimiento académico y otras actividades complementarias como Banda de guerra y otros talleres complementarios al plan de estudios. Al igual que en el desarrollo de las clases, es muy importante entregar un servicio alineado al proceso cuidando los puntos potencialmente fallidos, ya que impactaran en la experiencia del alumno y en las percepciones del apoderado, ya que el alumno es muy probable que converse con este una vez llegue a su hogar. Adicionalmente hay que considerar que el colegio ha innovado en los procesos de entrega del servicio como talleres y actividades extraprogramáticas, entregando comunicación activa al apoderado vía WhatsApp, por lo que estas actividades cobran aún mayor valor de cara al apoderado en la satisfacción del servicio e imagen de marca.

## Imagen 7: Servicios Complementarios.



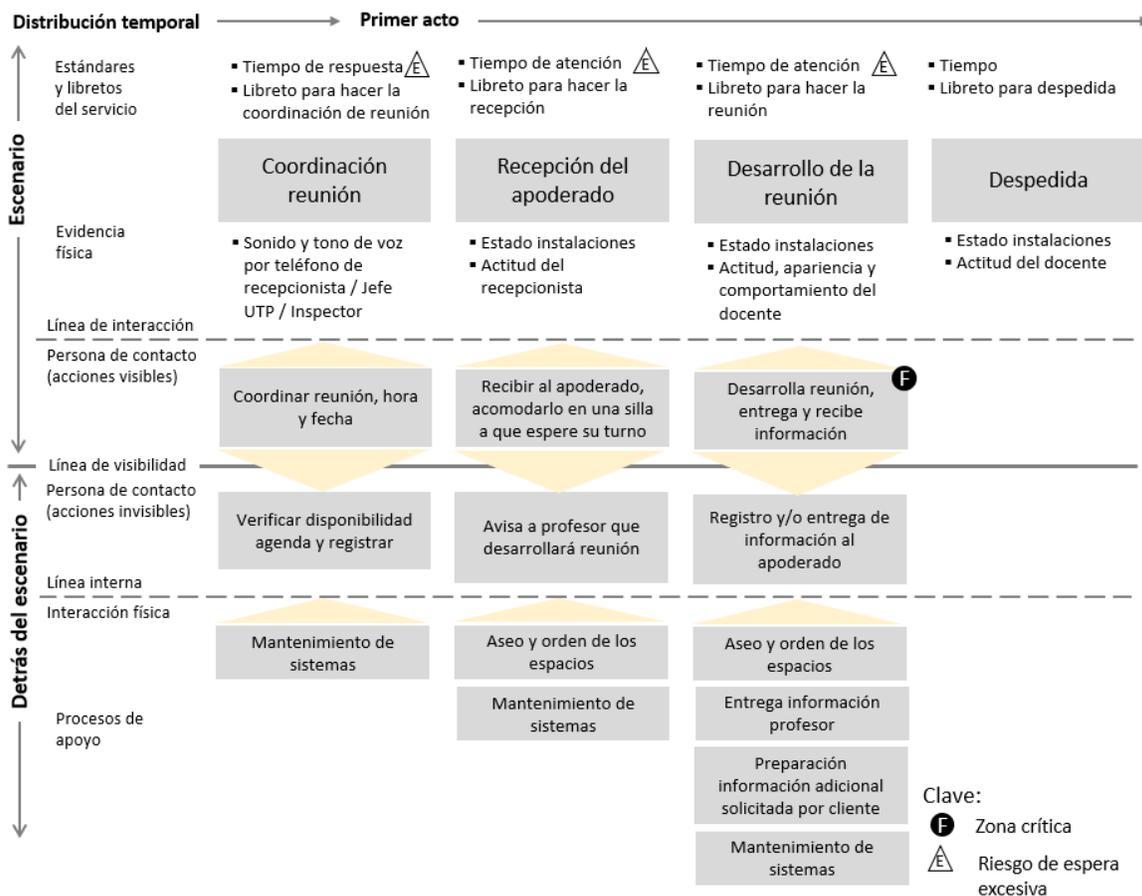
Fuente: Elaboración propia

Fuera de lo que es la línea básica del servicio del colegio Arturo Prat, hay dos procesos muy importantes de cara al apoderado, que son las reuniones con los dos inspectores (u otro profesional), motivadas por el apoderado o por el Colegio, y las reuniones de curso, donde en cierta medida se coloca aprueba el servicio educacional que está entregando el colegio.

Las **reuniones con inspectores (u otro profesional)** comienza con el agendamiento de la reunión, que puede ser motivada por una persona del staff del colegio (jefe de UTP, inspector o profesor) o por el mismo apoderado. Considerando que este tipo de reuniones generalmente se enfocan en resolver problemas, el tono de atención por teléfono es muy importante. Luego la recepción del apoderado y el tiempo que esperará es crítico, porque generalmente estas reuniones se realizan en horario de oficina, por

lo cual el apoderado que trabaja tiene poco tiempo. Luego la reunión es un punto crítico potencialmente fallido, ya que depende de la preparación previa del docente el éxito de la reunión, en que recabe la información necesaria atingente al problema, prepare la manera de informar la situación y sea amable y empático con el apoderado, entregando la información correcta libre de errores. Esta etapa es la principal donde el apoderado puede evaluar la calidad del servicio y en donde (en base al levantamiento de información previa) se evalúa muy bien a los docentes que son amables y siempre dispuestos a buscar una solución al apoderado, por lo que el colegio refuerza con capacitaciones en atención al cliente que permitan desarrollar nuevas habilidades y técnicas de administración del cliente.

**Imagen 8: Reuniones con Inspectores.**

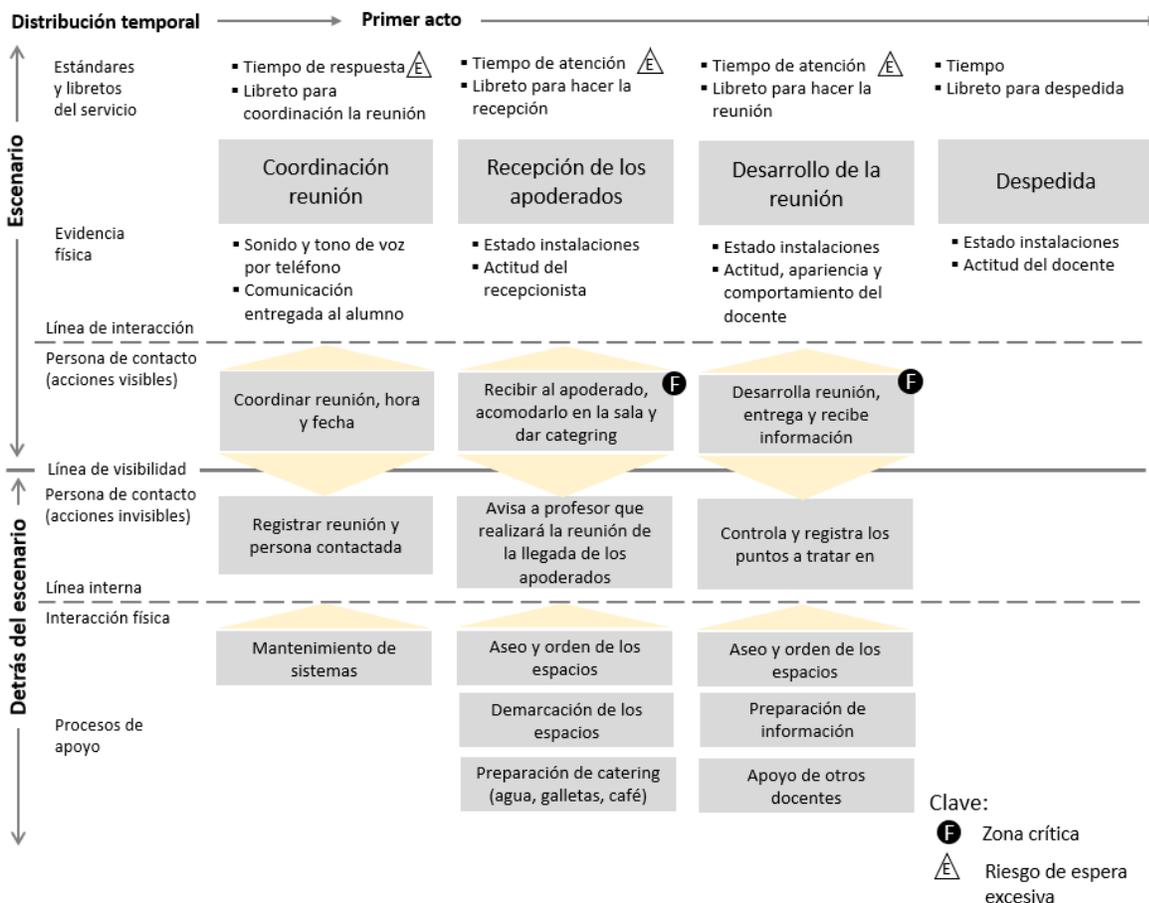


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, las **reuniones de curso** son actividades que todo curso debe realizar y es donde se entrega información personalizada al apoderado de la evolución de su hijo referente al resultado del servicio. Adicionalmente es un momento importante para reforzar elementos característicos de la marca, como por ejemplo el ambiente familiar, organización y orden.

Comienza con la citación a los apoderados por distintos medios (online y offline) para pasar a la llegada del apoderado al colegio, momento en que elementos como limpieza, con aromas, espacios con símbolos e indicaciones cobran mucha relevancia junto al libreto que desarrolla el staff del colegio. El desarrollo de la reunión es un punto crítico, porque el profesor aparte de llevar el orden de la reunión debe entregar la información y manejar la audiencia, cuidando los elementos de trato personal y presentaciones efectivas. Finalmente, la despedida cierra el servicio que debe cuidar el libreto y la actitud del profesor, para que la imagen final al apoderado sea la correcta a proyectar.

**Imagen 9: Reuniones de Curso.**



## **Control**

Para realizar un control sobre los objetivos declarados en nuestro plan de marketing, realizaremos las siguientes actividades:

- Se realizará una encuesta que busque determinar las principales características con las que asocian al colegio los apoderados. Esta encuesta será realizada al comenzar el primer semestre del año escolar, para luego aplicarla al finalizar el año. Con el fin de identificar las variaciones y la correcta ejecución del marketing mix.
- Se realizará una encuesta NPS, donde se le consultará al apoderado si recomendaría el Colegio Arturo Prat para estudiar. Será realizada al finalizar cada año escolar.
- Al finalizar el año escolar, se evaluarán la cantidad de colegios que terminen con convenio activo.

En cuanto a los mecanismos de revisión de los objetivos, el director en conjunto con el asesor de marketing digital, realizarán reuniones periódicas una vez al mes, con el fin de dar seguimiento a los principales KPI's ya descritos en el framework See, Think, Do, Care, ponerse al día y evaluar si es necesario ejecutar algún cambio para llegar a los objetivos.

Los objetivos de venta serán evaluados por el director del establecimiento en los períodos de matrículas, mediante una reunión en conjunto con el directorio del establecimiento.

## **Presupuesto y Carta de Actividades**

El Colegio Arturo Prat posee actualmente un sitio web que ha trabajado por 5 años. La propuesta del presente trabajo es invertir en un nuevo sitio web junto a un dominio (.cl) que sea más simple de navegar, ordenado y visual, tanto para los apoderados que lo usan diariamente, así como para alumnos y comunidad en general. Esto es muy importante porque en la nueva estrategia digital, el nuevo sitio web es el eje para concentrar la información y acciones de marketing a desarrollar en busca de llegar al mercado objetivo.

Por otro lado, como parte de los habilitantes que faciliten el desarrollo de la estrategia digital se ha definido un rediseño del actual Fan Page del colegio en Facebook.

En este contexto, la gestión de las acciones de marketing digital necesitan un equipo de comunicaciones que gestione las publicaciones por los distintos medios digitales, el cual hoy no tiene el colegio y debe invertir en su estructura, plan de incentivos y herramientas de gestión (cámaras digitales, notebooks, materiales de oficina). Adicionalmente, se ha definido para el primer año contratar los servicios de un asesor en marketing digital que destine 3 horas semanales a apoyar al equipo de comunicaciones en sus diversas acciones de marketing, de forma tal de ir generando conocimiento y prácticas de trabajo.

Para mejorar la gestión de envío de información customizada a alumnos y potencial cliente, se adquirirán herramientas como un servicio de mensajería y smartphones con WhatsApp business, que serán utilizados por profesores y el equipo de comunicaciones.

Anexo a lo anterior, se han integrado en este Plan de Marketing diversas acciones que hoy hace el colegio pero sin un lineamiento definido (identificado en el análisis FODA), que forman parte de muchas acciones aisladas de marketing que ha estado haciendo la organización, por ejemplo, premiaciones (a alumnos y apoderados), incentivos a conductores de transporte escolar, visitas a jardines infantiles, actividades de la Banda de guerra y publicaciones en el sitio web actual del colegio y en el fan page de Facebook. Lo anterior implica que sólo una parte del total de la estructura del presupuesto es un nuevo desembolso de fondos (como nuevo sitio web, asesor de marketing, campañas por Google y Facebook Ads) y el resto es un costo ya presupuestado por la organización.

En base a lo anterior, se presenta el presupuesto que identifica las distintas partidas que componen desembolsos de fondos para el desarrollo de las distintas acciones de marketing, dividido por trimestres, cuyo total para el año 2021 es de \$16.635.000.

**Imagen 11: Presupuesto.**

Partidas	1 er Trimestre	2 do Trimestre	3 er Trimestre	4 to Trimestre
Rediseño del Sitio Web (incluye dominio y hosting)	500.000	0	0	0
Campaña por Facebook Ads	100.000	1.050.000	500.000	0
Campaña por Google Ads	100.000	1.050.000	500.000	0
Rediseño Fachada colegio	1.000.000	0	0	0
Impresión folletería	300.000	0	0	0
Impresión publicidad vía pública	100.000	0	0	0
Arriendo espacio publicidad vía pública	100.000	600.000	550.000	0
Movilización equipo convenios	0	150.000	165.000	105.000
Catering recibimiento en colegio	0	100.000	110.000	70.000
Premios equipo editorial	0	0	0	1.000.000
Premios apoderados	0	0	0	1.000.000
Premio Transportistas escolares	0	100.000	0	0
Asesor en marketing digital	360.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Servicio de marketing por email	45.000	180.000	180.000	180.000
Equipo tecnológico para equipo editorial	2.100.000	0	0	0
Smartphone con WhatsApp empresa	1.100.000	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5.805.000</b>	<b>4.310.000</b>	<b>3.085.000</b>	<b>3.435.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se presenta la carta de actividades que resume las diversas acciones de marketing (digitales y off line) que se desarrollarán para alcanzar los objetivos del Plan de marketing.

Destacan las acciones que buscan atraer potenciales clientes, a ejecutarse desde marzo a inicios de septiembre, producto del cierre de las postulaciones al SAE. En este contexto se innovará en las campañas SEM (Google y Facebook Ads), que buscarán un efecto de reververancia bajo un modelo adstock, con alta visibilidad al inicio el período de campaña para maximizar su alcance y generación de conciencia de marca, realizando un mayor desembolso de recursos por 10 semanas seguidas, luego disminuir la inversión buscando frecuencia y reforzamiento del mensaje en el target definido.



## Conclusiones

El desarrollo de un Plan de Marketing para el Colegio Arturo Prat de Puente Alto nos permitió abordar y aplicar los conceptos de marketing de servicios a una situación real en un mercado poco explorado hasta el momento, como son los colegios adscritos a la gratuidad.

La aplicación a la vida real de una organización, con una larga historia a su haber y necesidades tan frecuentes en la industria permite identificar y relevar la importancia de las siguientes conclusiones:

- Centrarse en el cliente es vital para el éxito de una organización, en especial para aquellas que poseen una larga historia y han vivido muchos cambios que afectan su enfoque generándose brechas entre las necesidades del cliente y la propuesta de valor que se le entrega. A través de la segmentación vincular se identificaron múltiples necesidades, dentro de las cuales algunas que son prioritarias y modelan en gran medida las decisiones de los apoderados. Por lo tanto, es fundamental identificarlas y desde ahí, desarrollar una propuesta de valor que se haga llegar al cliente manteniendo la coherencia entre todas las dimensiones del marketing operativo.
- El desarrollo y aplicación de la metodología de un Plan de Marketing evidencia la utilidad en términos de eficacia y eficiencia, algo muy valorado por su impacto en los costos y recursos dentro de una organización. Esta metodología permite centrarse en las necesidades más importantes de los clientes, y desde ahí, desarrollar actividades que impacten en los principales motivadores de decisiones, dejando de lado actividades que no agregan un real valor. Por otro lado, permite sacar el máximo provecho de las actividades que se realizan y agregan valor, eliminando brechas de valor percibido que fueron identificadas para el colegio.
- Para una organización que ya existe y funciona, un Plan de Marketing no necesariamente requiere de acciones muy radicales para conectarse con las necesidades de sus clientes, más bien es un reordenamiento de lo que hoy hace dando prioridad y enfocándose en hacer llegar el valor al cliente y no quedarse en acciones ambiguas no respaldadas por la propuesta de valor.
- La tecnología es un componente esencial que las organizaciones deben aplicar en sus acciones de marketing, ya que permite conectarse de manera oportuna y adaptado al comportamiento de los apoderados. Esto en gran medida implica el desarrollo de nuevas capacidades en las organizaciones, pero no son una limitante para su implementación, ya que se puede comenzar de forma parcializada y crecer en la medida que la organización lo internalice.

Finalmente es importante recalcar que un Plan de Marketing es aplicable a un mercado regulado como el de la educación en Chile, principalmente por dos motivos muy importantes; la importancia de mantener un diálogo y desarrollar una relación con el cliente a través del marketing relacional que permita disminuir la fuga de alumnos y lograr la fidelización de sus apoderados, así como la comunicación de la oferta de valor del colegio al mercado objetivo con miras a la captación de nuevos alumnos que llenen la vacancia y permita generar el flujo necesario de recursos para el desarrollo del proyecto educacional a través del marketing digital, adaptándose a la realidad y nuevos estilos de vida de 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](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](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/](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](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](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](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/migracion-internacional/estimacion-poblacion-extranjera-en-chile-2018/estimacion-poblacion-extranjera-en-chile-2019-metodologia.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., & Ponzosa 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](http://www.cepchile.cl): [https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184438/rev82\\_aedo\\_sapelli.pdf](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-supera-n-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**

**Anexo 1: Imágenes Colegio Arturo Prat**

