

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DE MERCADO PARA EL JARDÍN  
INFANTIL SEMILLITAS BILINGÜE**

**SANTIAGO ANDRÉS RODRÍGUEZ CALDERÓN**

**MARGARITA XIMENA GAÑÁN ROJAS**

**RICHARD JOHN LADINO LADINO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Chía, Cundinamarca**

**2016**

**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO DE MERCADO PARA EL JARDÍN  
INFANTIL SEMILLITAS BILINGÜE**

**Presentado por**

**SANTIAGO ANDRÉS RODRÍGUEZ CALDERÓN**

**MARGARITA XIMENA GAÑÁN ROJAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título  
de Especialista en Gerencia Educativa**

**Asesor**

**RICHARD JOHN LADINO LADINO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Chía, Cundinamarca**

**2016**

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Problema de investigación.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Contexto Institucional.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Determinación del Objeto de investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Descripción y formulación del Problema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5 Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5.1 Objetivo General.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5.1 Objetivos Específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Estado del arte.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Marketing.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Modelo de las 7p.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Ventaja Competitiva.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 Definición de estrategia.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6 Definición de Tecnologías de información y comunicación.....</b>	<b>37</b>
<b>2.6.1 Relación entre TIC y Ventaja competitiva.....</b>	<b>37</b>
<b>2.6.2 Relación entre TIC y planeación estratégica.....</b>	<b>39</b>
<b>3. Diseño Metodológico.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Tipo de Investigación.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Conformación del grupo de trabajo.....</b>	<b>41</b>

<b>3.3 Exploración y preparación del campo de acción.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Selección y Muestra.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....</b>	<b>42</b>
<b>3.6 Técnicas de análisis de la Información.....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.1 Modelo de las 5 C's.....</b>	<b>44</b>
<b>3.6.2 Modelo de las 5 P's.....</b>	<b>48</b>
<b>3.6.3 Análisis del entorno demográfico.....</b>	<b>50</b>
<b>3.6.4 Análisis por estrato socioeconómico.....</b>	<b>54</b>
<b>3.6.5 Análisis por unidad planeamiento zonal.....</b>	<b>55</b>
<b>3.6.6 Diagnóstico del entorno competitivo.....</b>	<b>58</b>
<b>3.6.7 Percepción de los clientes.....</b>	<b>60</b>
<b>3.6.8 Análisis cuantitativo.....</b>	<b>61</b>
<b>3.7 Plan de acción.....</b>	<b>62</b>
<b>4. Ejecución e Intervención.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1 Encuesta.....</b>	<b>64</b>
<b>4.2 Entrevista.....</b>	<b>66</b>
<b>5. Proyecciones.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 Propuestas.....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 Personas (factor humano).....</b>	<b>69</b>
<b>5.2.1 Crear un perfil de cargo y manual de funciones.....</b>	<b>71</b>
<b>5.2.2 Desarrollo de competencias.....</b>	<b>72</b>
<b>5.2.3 Disminución de la rotación de los docentes.....</b>	<b>77</b>
<b>5.2.4 Entrevistas de salida a los docentes.....</b>	<b>77</b>

<b>5.2.5 Evaluaciones de desempeño 360°.....</b>	<b>77</b>
<b>5.2.6 Mejoramiento del video institucional.....</b>	<b>80</b>
<b>5.2.7 Promover y estandarizar el flujo de conocimiento y experiencias en los momentos de verdad.....</b>	<b>81</b>
<b>5.2.8 Charlas entre docentes.....</b>	<b>81</b>
<b>5.2.9 Comité entre directivos y docentes.....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.10 Registro de las llamadas y visitas de los padres de familia.....</b>	<b>83</b>
<b>5.2.11 Promoción cualidades y competencias de los docentes.....</b>	<b>84</b>
<b>5.3 Procesos.....</b>	<b>84</b>
<b>5.3.1 Informar y capturar a los potenciales clientes que visitan al jardín.....</b>	<b>85</b>
<b>5.3.2 Libro de presentación.....</b>	<b>86</b>
<b>5.3.3 Formato PR para seguimiento.....</b>	<b>86</b>
<b>5.3.4 Stickers de “niño a bordo” con publicidad del jardín.....</b>	<b>87</b>
<b>5.3.5 Permitir flexibilidad en los horarios.....</b>	<b>88</b>
<b>5.3.6 Atraer a los clientes matriculados en otros jardines.....</b>	<b>88</b>
<b>5.3.7 Actividades extracurriculares por fuera del jardín: “Día Semillitas”.....</b>	<b>89</b>
<b>5.3.8 Domingos Semillitas.....</b>	<b>89</b>
<b>5.3.9 Programa de referidos.....</b>	<b>90</b>
<b>5.3.10 Mejorar el reconocimiento y prestigio a nivel institucional del jardín.....</b>	<b>91</b>
<b>5.4 Evidencia física.....</b>	<b>93</b>
<b>5.4.1 Optimización de la plataforma virtual.....</b>	<b>93</b>
<b>5.4.2 Mejorar la percepción sobre el espacio físico del jardín.....</b>	<b>96</b>
<b>5.5 Plaza.....</b>	<b>97</b>

<b>5.5.1 Incrementar el alcance del jardín a otros barrios.....</b>	<b>97</b>
<b>5.6 Precio.....</b>	<b>98</b>
<b>6. Conclusiones e Informe final.....</b>	<b>100</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>103</b>

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura N° 1. Distribución de grupos poblacionales.....</b>	<b>54</b>

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Grupo de estudio. Fuente: Equipo investigador.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 2. Selección de la muestra. Fuente: Equipo investigador.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 3. Proyecciones de población por sexo.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 4. Distribución de población.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 5. Población por estrato según localidad.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 6. Población por estrato según UPZ de Suba.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 7. Plan de Acción.....</b>	<b>62</b>

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1. Diagnóstico de la competencia.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 2. Entrevista a competidores.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 3. Entrevista a padres de familia.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 4. Entrevista a padres no matriculados.....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 5. Preguntas realizadas en la encuesta en línea.....</b>	<b>122</b>
<b>Anexo 6. Manual del Perfil del cargo.....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo 7. Formato de Salida de personal.....</b>	<b>125</b>
<b>Anexo 8. Charla jardín infantil.....</b>	<b>126</b>
<b>Anexo 9. Formato de registro.....</b>	<b>127</b>
<b>Anexo 10. Índice de libro de presentación.....</b>	<b>128</b>
<b>Anexo 11. Stickers Niño a bordo.....</b>	<b>129</b>
<b>Anexo 12. Perfil del Cargo y Manual de funciones.....</b>	<b>130</b>
<b>Anexo 13. (Cotización) Semillitas Bilingüe.....</b>	<b>131</b>
<b>Anexo 14. (Flujo de PR) Semillitas Bilingüe.....</b>	<b>133</b>
<b>Anexo 15. Análisis estadístico del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.....</b>	<b>135</b>

## **Resumen**

El mercadeo educativo cada vez es más importante dentro del mercado colombiano, sin embargo, este no ha sido explorado por parte de las instituciones educativas y por ende no hay conocimiento gerencial significativo que genere ventajas competitivas.

Este trabajo toma como caso de estudio uno de los jardines más grandes y tradicionales del Bogotá y basado en dos modelos de mercadeo, uno de ellos especializado en mercadeo educativo se realiza un estudio de mercado mediante encuestas y entrevistas a profundidad generando un plan de mercadeo estratégico, el cual tiene la virtud de ser sistematizado y gestionado por la institución de educación preescolar.

**Palabras Claves:** Precio, Personal, Promoción, Evidencia Física, Producto, Procesos, Tecnologías de información, Ventaja competitiva, Estrategia.

### **Abstract**

The educational marketing is becoming increasingly important in the Colombian market, however, this has not been explored by educational institutions and therefore no significant managerial knowledge has generated competitive advantages.

This work takes as a case study one of the largest and most traditional gardens of Bogota and based on two models of marketing, one specializing in education marketing, market research is conducted through surveys and interviews creating a strategic marketing plan, which has the virtue of being systematized and managed by the institution of preschool education.

**Clue Words:** Price, Staff, Promotion, Physical Evidence, Product, Process, Information Technology, Competitive Advantage, Strategy.

## **Introducción**

El propósito de esta investigación es el de desarrollar un plan de mejoramiento para el Jardín infantil Semillitas Bilingüe en el cual pueda servir de pauta para todas las instituciones educativas de nivel preescolar que pretendan estructurar un plan estratégico de mercadeo que responda al entorno en el que se encuentre.

Lo más importante de esta investigación, es que acerca a los directivos de los jardines infantiles en Colombia a la alta gerencia mediante la formulación de un modelo de mercado de fácil replicación, para que de esta manera sea mucho más profesional esta labor. Por el lado del Jardín infantil Semillitas Bilingüe existe un interés muy grande de desarrollar este proyecto puesto que uno de sus objetivos es el de aumentar el número de niños matriculados y tener un sistema administrativo que les permita lograr este objetivo de manera sistemática en el tiempo.

Este trabajo se compone principalmente de dos modelos de mercado, el primero de ellos es el modelo de las 7 Ps “A new educational marketing mix: The 7 P’s for private school marketing in Iran” (Alipour et al, 2012) en el cual se estudian diferentes aristas de los componentes relacionados con mercadeo dentro de la organización, cabe anotar que para este proyecto particularmente este modelo fue ajustado con el fin de simplificar su replicación, por cuanto las variables finalmente seleccionadas fueron: personas, promoción, evidencia en la infraestructura, lugar y procesos. El segundo de ellos es el modelo de las 5 C el cual a su vez estudia componentes importantes de la organización para describir el panorama en el cual se encuentra la misma y en ese orden de ideas mejorar cada variable, este modelo está compuesto por: análisis

del contexto, análisis de los consumidores, análisis de la competencia, compañía y colaboradores.

Comenzando por una revisión del estado del arte en cuanto a temas de mercadeo estratégico para instituciones educativas en Colombia y algunos ejemplos de casos. Posteriormente se profundiza en el marco teórico sobre los temas de ventaja competitiva, estrategia, marketing, modelo de las 7ps y tecnologías de información.

Posteriormente se estructura el plan de mercadeo estratégico para el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe basado en la recolección y análisis de información del entorno. Esta información fue recolectada mediante encuestas y entrevistas que permiten encontrar factores claves que fortalecen la creación del plan.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1 Contexto Institucional**

El Jardín Infantil Semillitas Bilingüe es una institución educativa con 22 años de experiencia en la educación preescolar de Bogotá, ubicado en el noroccidente de la ciudad en el barrio Pontevedra, especialista en la formación y cuidado de niños de 0 a 5 años de edad. Su énfasis principal es el bilingüismo y enfoques terapéuticos para los niños. El servicio educativo va orientado a familias de nivel socio-económico de estrato 4 – 5, con padres profesionales.

Esta institución tiene como Misión, “... contar con un excelente grupo de profesionales especializados en el desarrollo infantil de 0 a 5 años, con el propósito de crear junto a ellos, la familia y la sociedad un ambiente propicio para los niños y niñas enmarcados en la libertad y la alegría para así favorecer su desarrollo: cognitivo, psico-social, afectivo, personal, artístico y físico; brindándoles el mejor método de enseñanza bilingüe infantil disponible en el medio.”

Y Visión, “...Nuestra visión es llegar al año 2020, líderes reconocidos en la ciudad de Bogotá por mejorar y superar los estándares de calidad propuestos para la prestación del servicio de Educación Inicial. Además por ser modelo en el trabajo con los niños y niñas entre 0 y 5 años edad en lo concerniente al desarrollo armónico e integral.”

## 1.2 Determinación del Objeto de Investigación

El jardín, a lo largo de los años ha desarrollado una reputación intachable por su calidad y excelencia académica lo cual le ha hecho ganar diferentes reconocimientos académicos por parte de instituciones básicas – medias y otras organizaciones especialistas en educación, esto le ha generado también convenios de cooperación educativa con diferentes colegios privados.

Sin embargo, en los últimos años ha ocurrido un fenómeno que ha afectado la retención estudiantil en las instituciones de educación pre-escolar, en el caso del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe se ha afrontado una situación en la que en el pasado las instituciones de educación básica – media no se interesaban por asumir la responsabilidad de los niños en edad pre-escolar ya que las disposiciones y responsabilidades eran diferentes y, en algunos casos, más complejas; este concepto fue reevaluado por estas instituciones quienes se dieron cuenta que la apertura del pre-escolar les aseguraba el cupo de nuevos estudiantes y en ese orden de ideas así serían más rentables y llegarían al punto óptimo o máximo de estudiantes con los cuales pudieran desarrollar su Proyecto Educativo Institucional.

Esta nueva estrategia empleada por estas instituciones trae consigo componente psicológicos que condicionan a los padres de familia de los niños de pre-escolar y los cuales son los que afectan finalmente las instituciones de educación pre-escolar. Los padres hoy en día son condicionados a ingresar a sus hijos a más tempranas edades a estas instituciones puesto que ellos se aprovechan de la sobre demanda que existe en el mercado bogotano por las instituciones privadas de calidad Muy Superior. En algunas ocasiones los padres de familia no consideran que esto sea la mejor opción para sus hijos puesto que consideran que ellos deben vivir la etapa de su

primera infancia en lugares más especializados, pequeños, lúdicos, artísticos y no tanto académicos pero como se mencionó anteriormente se ven condicionados a cumplir con el conducto regular de ingreso que establecen los colegios.

Esta situación ha deteriorado la imagen académica de las instituciones de educación pre-escolar, puesto que se consideran entonces que son centros poco académicos en donde los niños son cuidados, principalmente. Es decir que su labor educativa se ha visto rebajada lo cual genera una percepción de falta de competitividad en el mercado. La consecuencia inmediata ha sido la deserción de los niños a más temprana edad de los jardines, puesto que históricamente han manejado niveles desde maternal hasta transición, sin embargo hoy en día los padres de familia retiran a sus hijos en los grados de párvulos o pre-jardín puesto que de lo contrario ya no cumplen con los requisitos de procesos de admisión de los colegios privados altamente calificados, certificados y bilingües.

### **1.3 Descripción y Formulación del Problema**

Es importante aclarar que esta situación es tanto exógena como endógena es decir, si bien las instituciones de educación básica – media fueron las que decidieron ser más ofensivas en su capitación de estudiantes dado que la Constitución Política de 1991 y la Ley 115 de 1994, determinan que las instituciones educativas, que ofrezcan educación básica y media, tienen la obligación de ofrecer todos los grados del ciclo educativo. De modo que los colegios privados vieron en ello una oportunidad para asegurar la llegada de estudiantes y garantizar su permanencia durante toda la vida escolar, con lo cual, los estudiantes egresados cumplen con el

perfil de egresado que se propone en el PEI, como es requerido por el Ministerio de Educación en la Ley 115 de 1994 artículo 138

Las instituciones de educación pre-escolar tienen deficiencias internas que no fueron o no han sido mejoradas y que las han dejado en esta situación de riesgo. En cuanto al Jardín Infantil Semillitas Bilingüe se evidencian algunas debilidades que generan incertidumbre en la comunidad educativa:

- Falta de comunicación efectiva con los padres de familia en cuanto a las promesas de valor de la institución (Bilingüismos y convenios educativos).
- Servicio de transporte efectivo.
- Programa de mercadeo estratégico.
- Gestión académica en identidad (falta de uniformidad en perfil del maestro).

La aparente solución a esta situación es tal vez el fortalecimiento institucional del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe en sus diferentes aspectos administrativos dado que las variables exógenas no son controlables pero que sin embargo, se estudiaran a profundidad para llegar a competir es con la oferta de promesas de valor que mediante la calidad sean un diferenciador importante que permita al jardín no prestar un servicio que sea comparable con el de los colegios.

**Esto nos lleva a preguntarnos; ¿Cuál es el plan ideal de mejoramiento de mercado estratégico para el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, que le permitirá mejorar la competitividad?**

## 1.4 Justificación

Las razones por las cuales se escogió este tema de estudio es porque para los jardines infantiles en especial para el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe es muy importante afianzarse en la comunidad educativa y de esta manera fortalecerse financieramente ya que por medio de una estrategia de mercadeo podría fidelizarse las comunidades educativas de los jardines infantiles y de esa manera tener mayores utilidades, proyectar el flujo de caja a más años contando que los niños culminarían sus procesos. Adicionalmente es importante para que las instituciones educativas adquieran un mayor grado de profesionalismo en los temas administrativos.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la mejor forma de crear valor en una institución educativa es mediante el afianzamiento del PEI a lo largo de todo el proceso escolar, para esto se debe fidelizar las familias y los estudiantes con la institución y su PEI por lo cual el plan estratégico de mercadeo se debe alinear con la estrategia administrativa y educativa.

Entendiendo que Colombia es un país en donde se ha incursionado muy poco en desarrollo del marketing educativo es importante que mediante la recopilación de información teórica y de campo del presente trabajo se logre tener un referente académico en el cual los diferentes gerentes educativos puedan encontrar una herramienta que les permita analizar y gestionar su instituciones educativas. Para esto es muy importante que se aclaren términos de las ciencias administrativas que son desconocidos para las comunidades educativas.

De esta manera las instituciones educativas especialmente los jardines infantiles pueden fidelizar a los miembros de su comunidad educativa mediante estrategias de marketing

apropiadas y PEI de alta calidad lo cual solucionaría el problema de deserción de niños a más temprana edad.

## **1.5 Objetivos**

**1.5.1 Objetivo General.** Diseñar e implementar un plan de mejoramiento estratégico de mercadeo para mejorar la competitividad del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el entorno competitivo de la empresa y establecer la efectividad de la estrategia de mercadeo actual.
2. Identificar los factores que intervienen en la toma de decisión de los padres de matricular sus hijos en las instituciones que compiten con el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.
3. Identificar cuáles son los elementos que los padres de familia buscan en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.
4. Estructurar el plan de mejoramiento estratégico de mercadeo para el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.
5. Implementar el plan de mejoramiento estratégico de mercadeo en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Estado del arte

Con el fin de establecer la teoría y trabajos existentes que puedan guiar o ilustrar la presente investigación se llevó a cabo una exhaustiva investigación de casos de estudios similares en los cuales se encontró que los planes de mercadeo de las instituciones educativas en Colombia se rigen por los conceptos primitivos del mercadeo, es decir se basan en el bien conocido marketing mix como fundamento teórico para basar los planes estratégicos de marketing, sin reconocer la necesidad imperativa de adaptarse a un modelo específico que satisfaga las necesidades de las instituciones educativas, esto obligado por la especialidad de los servicios trascendentales que se pretende ofrecer a los estudiantes o comunidad educativa en general.

Como se mencionó anteriormente, se estudiaron diferentes casos de planes de marketing estratégicos de instituciones educativas de los cuales se destaca lo siguiente para cada una de ellas:

**Gestionando inteligentemente el marketing en épocas de recesión.** En épocas de recesión, los directivos operativos y de marketing de la organización de la empresa deben tomar la decisión de que apoyar si la parte de reducción de costos-, el cliente, o en oportunidades se deciden apoyar los dos.

La decisión de apoyar la primera que es costos, normalmente surge de ver la satisfacción del cliente como una consecuencia indirecta, como el resultado de la fiabilidad o la disminución de

presión, de igual manera el marketing determina la calidad en relaciones externas con el cliente, para esto se realizan mejoras en el servicio logrando su satisfacción y retención.

La satisfacción y retención de los clientes no tienen una medición rápida, ni hacerlo es fácil, pero si se establece como la mejor forma de lograr beneficios financieros de la organización, viene del desempeño financiero y de las buenas relaciones con los clientes (p. 33-34).

En la revista INALDE, edición No. 24, Abril de 2009, los autores (Osuna & Barreto, 2009) su artículo referencia a March (1991), de Stanford University, indicando que las organizaciones son grupos de rutinas de aprendizaje que se centran en diversos grados de exploración de nuevos objetivos, estrategias, tecnologías y procesos, o en la explotación de los objetivos, estrategias, tecnologías, y procesos existentes. Siguiendo este punto de vista, parece razonable sugerir que el cliente es un modelo más basado en la exploración (dado el foco en la búsqueda de nuevos mercados y descubrir innovaciones para satisfacerlo y retenerlo) y el costo más en la explotación (dado el foco en el desarrollo de las competencias actuales y la eficiencia interna de las operaciones). Esta diferencia entre exploración y explotación también la podemos encontrar en el planteamiento de selección de estrategias (p. 33-34).

En la revista INALDE, edición No. 29, diciembre de 2010, el artículo titulado La función del marketing es garantizar el flujo de valor. Se trabaja la visibilización de la palabra marketing, estableciéndola como una oferta de valor que presenta la compañía, que es el principal enfoque que se le da al negocio, para esto es importante tener claras las siguientes definiciones:

- **El producto o servicio:** es de resaltar en la medida que es la oportunidad que tiene el cliente de identificar si lo que se le ha ofrecido es real.
- **Cliente:** Es quien recibe el servicio, al igual que genera el valor a la compañía a través del pago.
- **Precio:** Es el elemento que hace tangible el valor para el producto y es un canal de comunicación entre el negocio y el cliente.
- **Marca:** es el medio que da valor al producto o servicio, de esta manera la publicidad se concibe como la promesa al cliente del valor del negocio.
- **Canal:** es el medio que se utiliza para distribuir el producto, y de la manera como se realice le va a dar valor al servicio o producto que se está ofreciendo.
- **Publicidad:** no debe ser concebida como la exposición de una marca, o la posibilidad de comprar, esta se debe presentar como la promesa de entrega de valor que la compañía realiza con su cliente.
- **Estrategia:** La forma que la compañía, y bajo la orientación del área de marketing, van a generar el flujo de valor (p. 77).

El mercadeo es un factor clave, para quienes tienen la responsabilidad de generar planes de negocio al interior de las organizaciones, deben tener en cuenta que la mercadotecnia hace parte de una herramienta con la que cuentan los empresarios a fin de poden captar los mercados que para el presente caso se habla de los consumidores socialmente responsables, ya que es menester de la organización, crear y difundir estrategias en las que incluyan las responsabilidades, sociales, ambientales entre otras según lo mencionado por Fernández (2005) citado en (Boscan & Boscan, 2013) las empresas tienen un trato diferencial por parte de los consumidores y un papel

importante en la responsabilidad de binomio consumidor – proveedor, ya que las demandas ejercidas por el cliente son cambiantes y volátiles, en lo que refiere a las cuestiones ambientales, por lo que el empresario debe respaldar su gestión en la medición del impacto de su actividad y que no redunde en las protestas generadas por el fortalecidos ambientalistas. (p. 18, 19 y 20).

Las demandas de la clientela apuntan a la satisfacción de las necesidades que esperan ser cubiertas por el proveedor de productos o servicios, por lo que Boscan y Boscan (2013) refiere a Zeithaml (2002) al respecto; así como también toma a Webster (1975), toma los consumidores socialmente responsables y produce una definición de este tipo de consumidores donde se fusiona la satisfacción de necesidades con la responsabilidad y cuidado ambiental, por lo que las gerencias deben apuntar a resolver estas nuevas formas de consumo responsable, a través de estrategias de mercadeo donde se impacte al cliente pero buscando un responsabilidad en las acciones y mostrando que la poseen y la articulan. (p. 21, 22 y 23).

Se referenciaron diferentes trabajos de grado en los que se relacionaba las actividades de Mercadeo, como herramienta para las instituciones educativas, resaltando los siguientes:

En el Plan de Mercadeo para el Colegio Alcázar de Valencia, se consideraron importantes los siguientes aspectos según Cuervo y Díaz (2013): horizonte institucional, ubicación del contexto, planeación estratégica, matrices de evaluación, matriz DOFA, segmentación del mercado, análisis de la competencia, determinación de las variables de marketing mix, plan operativo, presupuestos y control del plan (p. 9)

Para la elaboración del Plan de Mercadeo educativo, Zapata (1987) citado por Cuervo y Díaz (2013) tiene en cuenta los siguientes tres aspectos:

- Primer aspecto a ¿dónde queremos estar? El cual hace referencia a la formación estratégica de la Institución, cual es la misión, visión y los objetivos estratégicos, que sería la situación donde se quiere estar, igualmente se realiza el diagnostico; el cual hace referencia a la situación actual.
- Segundo aspecto ¿Cómo hacemos para llegar?. Para este punto es importante conocer el posicionamiento actual de la institución, para definir el plan de mercadeo, aplicando diferentes instrumentos que nos den a conocer las necesidades e intereses de los clientes.
- Tercer aspecto. ¿Qué pasa si no se llega a donde se quiere? En esta parte es fundamental establecer un plan de riesgos, preparando diferentes alternativas que se pueden implementar (p. 13-14).

En el trabajo titulado: Un planteamiento estratégico de mercadeo para el Colegio Lisa Meitner. Las instituciones educativas, constantemente están viendo como objetivo el aumentar la población escolar, para tener la posibilidad de aumentar los clientes, pero es importante mencionar que en la actualidad se han incrementado el número de instituciones educativas y las competencias entre ellas es cada vez más grande, lo que ha hecho que algunas de ellas deban cerrar, de ahí la necesidad de generar el mercadeo educativo, como alternativa para la permanencia y crecimiento de las instituciones. Acosta Rodríguez y Díaz (2013).

Otro documento es la Revisión Estructural del Marketing Educativo Aplicado a dos Instituciones. Los mayores esfuerzos en las instituciones educativas están encaminados al

desarrollo académico, de esta manera se convierte en un paradigma el hablar de mercadeo educativo, el cual en oportunidades, es utilizado como reacción a un proceso de crisis en la institución. Franco Vasco, Rubio Saavedra y Obregón (2012)

El sector educativo no se puede trabajar de una manera aislada en el contexto global, es por esto que cuando se quiera diseñar un buen plan de mercadeo para visualizar la institución educativa, se deben tener en cuenta diferentes aspectos como: formación académica, formación integral, un segundo idioma y las instalaciones.

Con un plan de mercadeo se busca generar estrategias que permitan promocionar y mostrar la calidad de las instituciones educativas, colegios con educación preescolar, básica primaria y media y secundaria. El marketing de servicios se ocupa de las necesidades y de lograr relacionar la oferta con la demanda, es importante aclarar que la educación es un servicio social, aunque se pague por él debe estar alejado del mercantilismo.

Las instituciones educativas tienen dos grandes áreas que son la académica y la administrativa, y para que estén funcionen de una manera entrelazada se debe contar con un sistema de gestión apropiado.

## **2.2 Marco teórico**

### **Marketing**

Para comenzar con la revisión literaria pertinente para esta investigación es necesario definir claramente que es marketing, para lo cual se referenciarán algunas definiciones que permitan

entender el concepto de mejor manera. Kotler y Armstrong (2001) citado por Gallego, Osorio y Quimbayo (2014) definen marketing como la función en la organización que se encarga de identificar, determinar y diseñar las necesidades, deseos, mercados, productos, servicios y programas con el objeto de satisfacer al cliente. Sin embargo se considera que esta gestión no es un función aislada de un área de la organización sino que es una filosofía de satisfacción que debe regir todos los esfuerzos por la generación de valor (p. 14).

Dicho esto, se entiende que el marketing pide a la organización hacer del cliente y su satisfacción su eje fundamental en la creación de valor, en donde todas las acciones realizadas buscan siempre la satisfacción del cliente.

La importancia del marketing dentro de una organización radica en como este puede moldear la estrategia de la organización. Según Gallego, Osorio y Quimbayo (2014) en el mejor de los casos el marketing se convierte en un herramienta de gestión en la cual la creación de valor en la organización se evalúa sistemáticamente en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como también se actualiza, controla o cambia la estrategia en caso de que los intereses o necesidades de los clientes cambien (p. 14).

**Marketing educativo:** Juan Manuel Manes (2003) citado por Franco y Rubio (2005) define el marketing educativo como el proceso mediante el cual se realizan diferentes procesos de investigación con los cuales se busca identificar las tendencias sociales de programas educativos que generen desarrollo y crecimiento individual a través de servicios que regidos por valores éticos generen bienestar (p. 11).

### 2.3 Modelo de las 7p

En cuanto a la investigación y revisión literaria el modelo planteado por Alipour, Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini, S. H. (2012) de las 7 Ps con el cual se podrá abordar modelos de mercadeo, con los cuales se podrá estudiar de las instituciones así como también el planteamiento de nuevas estrategias para las mismas (Ivy, 2008. p. 276-282). Los componentes de este modelo son:

- **Precio:** El texto se plantea la concepción en la que se cree que el precio es la cantidad de dinero que el comprador paga al proveedor de servicios. Soedijati y Pratminingsih (2011) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini. (2012) Pero adicionalmente se debe tener en cuenta que la matrícula que pagan los padres para la educación de sus hijos es el precio asociado que se contempla en el sector educativo. Así que el precio también involucra temas de matrícula (p. 4315).
- **Personas/Personal:** En la oferta de servicios educativos se encuentran características algunas más importantes que otras, el factor “Personal” es uno de ellos, el cual puede relacionarse con todos los funcionarios (incluyendo director o subdirector, así como maestros) y miembros. Kotler y Fox (1995) citados por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini, (2012) plantean que de hecho, las personas incluyen todos los miembros de la escuela que puede servir a los estudiantes (consumidor) y padres (clientes). Soedijati y Pratminingsih (2011) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012) hacen hincapié en el estudio que las personas tengan o hayan desarrollado como factor vital de su vida profesional, el cual se traduce en la prestación de un servicio de excelencia y altos estándares de calidad. Para Soedijati y Pratminingsih (2011) citado por Aghamohammadi,

Ahmadi, y Hoseini (2012) no solo esto es importante sino también consideran que la excelencia está relacionada con las capacidades, las habilidades, la experiencia y el conocimiento de los docentes puesto que estos son quienes dan vida al Proyecto Educativo Institucional (p. 4315).

Según Chung- Kai y Chia- Hung, (2008) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012), el aspecto más importante que determina la satisfacción de los padres es la enseñanza que se le brinda a los estudiantes para que estos lleguen al aprendizaje y esto a su vez está estrechamente relacionado con la labor de los docentes (p. 4315).

- **Promoción:** En cuanto al marketing mix se encontró la promoción que por su misma naturaleza es el elemento más importante a la hora de comunicar los mensajes claves de la institución con sus destinatarios Oplatka & Jane (2004) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini, (2012). Este concepto hoy en día juega un papel substancial en la creación de ventajas competitivas para la organización frente a los competidores. Tanto así que una institución educativa no tendrá éxito sin planes de promoción eficaces.

La mayoría de las instituciones educativas en el mundo prefieren usar como canal principal de promoción las relaciones públicas; dejando de lado los canales tradicionales como la prensa escrita y digital, la televisión o radio Bell & Rowley (2002) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012) explican tres (3) de las fuentes principales de promoción utilizadas por las instituciones educativas en el mundo (p. 4315):

1. **Relaciones Públicas (RP):** Las relaciones son la creación de un estado de conciencia y una percepción favorable de un mercado objetivo frente a la institución educativa, así

como también introducir y crear conciencia pública acerca de los logros de la institución. Para lograr este objetivo se cuenta con una amplia gama de actividades relaciones con los medios, entrevistas y lobby, Friedman (1996) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012). Según Symes (1994) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012) uno de los mercados objetivos más influyentes con los cuales se debe trabajar mucho con las relaciones publicas son las Asociaciones de Padres de Familia (p. 4315).

2. **Exposiciones:** Según Oplatka & Jane (2004) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012) las exposiciones son una de las actividades favoritas de las instituciones educativas en las cuales llevan a cabo relaciones publicas y donde generalmente se presentan los logros alcanzados. Además sirve de espacio de convivencia entre los padres de familia. (p. 4315).
3. **Folleto:** Folletos, a menudo son el primer contacto de los padres y las escuelas. Éstos son el elemento de publicidad más utilizado por las instituciones educativas y los cuales tienen como objetivo brindar información básica, generar una imagen favorable y diferenciadora a los padres de familia (Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini, 2012, p. 4315).
4. **La evidencia física:** La evidencia física es la materialización de la imagen mental que se le crea a los padres de familia. Son los tangibles con los cuales los procesos educativos son soportados, por ejemplo, los proyectores de vídeo, las aulas especializadas, equipos de cómputo, infraestructura son la evidencia física que refuerzan la imagen mental de calidad que tienen los padres de familia (Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini. 2012. p. 4315).
5. **Lugar:** Este factor está relacionado con la accesibilidad de los padres a la institución educativa, si es fácil movilizarse o viajar hasta la misma, tanto así que en algunos casos es un factor decisivo a la hora de escoger la institución por parte de los padres Lockhart

(2005) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini, S. H. (2012). El poco tiempo de viaje del hogar de los padres a la institución educativa, dará lugar a una percepción positiva y tiene un impacto positivo imagen de la institución (p. 4315).

6. **Producto:** El producto en el sector educativo está relacionado con las instalaciones de la institución como aulas especializadas, campos deportivos, laboratorios, bibliotecas. Este elemento en este sector es similar a la evidencia física (Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini. 2012, p. 4315).
7. **Proceso:** Los procesos pueden ser vistos de dos maneras distintas según los diferentes autores, por un lado se encuentra la percepción de los procesos de aprendizaje y actividades sociales como procesos en una institución educativa Soedijati & Pratminingsih (2011) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012). Por otro lado, se puede considerar como procesos a todas las funciones administrativas y burocráticas de la institución educativa, como por ejemplo el registro, la evaluación del curso, los exámenes, la difusión de resultados, procesos de matrículas, procesos de contratación, la graduación, etc. (Hiedra, 2008) citado por Aghamohammadi, Ahmadi, y Hoseini (2012, p. 4315)

## 2.4 Ventaja Competitiva

Uno de los objetivos primordiales de las organizaciones es el de alcanzar las ventajas competitivas (Maynez, 2011. p. 19). Este termino hace referencia a la definición de los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos estratégicos mediante acciones, técnicas, sistemas, etc. que les permitan la realización de los mismo de una mejor manera y de forma diferenciada frente a su competencia (Collis & Rusktd, 2008. p. 5). Sin embargo, no

existe una definición exacta de ventaja competitiva ya que al ser un fruto de la innovación esta puede tomar cualquier forma.

El autor Porter (1985, p. 26-27) nos habla de la importancia de la creación de valor para los consumidores en nuestros productos y servicios en relación con el valor que la organización requiere para la creación de los valores del consumidor ya que este determina la ganancia de la empresa tangible e intangible así como también determina las ventajas competitivas de la organización. Por otro lado el autor Peteraf, (1993. p. 179-191), nos habla de las ventajas competitivas como el desempeño superior sobre nuestros competidores a la hora de generar valor mediante la optima utilización de recursos y capacidades. Barney, (1991. p. 99-120) implementa el termino estrategia para hacer referencia que mediante este una organización puede crear valor de tal forma que que los competidores no puedan actuar o ejecutarla de la misma manera ya sea por su incapacidad técnica o de recursos.

(Ghemawat, 1991. p. 7) define una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico, mientras que (Besanko, 2001. p. 293) dicen que una firma tiene una ventaja competitiva cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado. Estos autores profundizan al definir utilidades económicas como la diferencia entre las utilidades obtenidas por invertir recursos en una actividad particular y las utilidades que podrían haber sido obtenidas por invertir los mismos recursos en la actividad alternativa más lucrativa. (Saloner, 2001. p. 39), por su parte, plantean que existe una ventaja competitiva, ya sea cuando una empresa produce un producto o servicio que sus

clientes valoran más que aquellos producidos por sus competidores, o cuando producen sus bienes o servicios a un costo menor al de sus competidores.

Para las empresas, la ventaja competitiva que obtienen debe ser sostenible. Se considera que una ventaja competitiva es sostenible, en los términos planteados por Barney (1991, p. 99-120), sólo si continúa existiendo después de que los esfuerzos por duplicarla hayan cesado. Desde este punto de vista, la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende fundamentalmente de tres elementos: la existencia de barreras a la imitación, expresadas por (Rumelt, 2003. p. 30-39) como mecanismos de aislamiento; la capacidad de los competidores para imitar las innovaciones, vinculada básicamente de los compromisos estratégicos previos (Ghemawat, 1991. p. 8); y del nivel de dinamismo en el entorno sectorial. Además, para que los recursos y capacidades puedan proporcionar ventajas competitivas deben ser escasos y relevantes; y para que éstas sean sostenibles, los recursos y capacidades deben ser de larga duración, de difícil movilidad, sin posibilidad de réplica y no sustituibles (Barney, 1991. p. 99-120).

El otro punto por observar, es el proceso de generación de esas ventajas competitivas a partir de la estrategia. Es allí, donde los conceptos de estrategias deliberadas y emergentes han llegado a ser temas centrales en la investigación de los autores en 11 estudios diferentes (Mintzberg & Waters, 1985. p. 257-272). Para Mintzberg & Waters (1985), A lo largo de los años la creación de estrategias en las organizaciones se ha caracterizado por ser un proceso consiente en el cual se establecen metas con periodos de tiempo específicos con los planes de acción que se deben llevar a cabo. Esto es dado como una etapa de formulación seguida por

otra de implementación (p. 257-272). Los autores argumentan que esta concepción es limitante, no evolutiva, y que el proceso requiere ser visto desde una perspectiva en donde sea posible ver una variedad de formas que toma la estrategia. (Tsoukas & Knudsen, 2002. p. 350) avanzan en esta argumentación, y sugieren que los modelos de estrategia formal no ofrecen en la actualidad sensibilidad al tiempo, al entorno, ni pueden sugerir novedosas formas de actuar.

## **2.5 Definición de estrategia**

Con referencia a la revisión de literatura, se encontró que la estrategia es definida con diferentes matices a lo largo del tiempo, es por esto que es pertinente hacer un recuento histórico de las diferentes perspectivas con el fin de construir una definición más aproximada e integrada para esta investigación. La primera aproximación encontrada remonta al año de 1978, en donde la estrategia fue entendida como la respuesta de las organizaciones frente a los retos del mercado, diferenciado desde este punto a las mismas organizaciones en cuatro grupos principalmente. Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978) denominan “Defenders”, a las organizaciones que tienen características diferenciadoras importantes tales como: tecnologías específicas que sirven como ventajas competitivas, estabilidad administrativa y estratégico y especialización en segmentos del mercado específicos. Una posible debilidad de este tipo de organizaciones es la poca adaptabilidad a cambios profundos en el entorno. El segundo grupo de organizaciones es denominado “Prospectors”, las cuales tienen como características principales: ductilidad para reconocer oportunidades en el mercado mediante la innovación y el cambio, y utilización de tecnologías en estos procesos. Una posible debilidad de este tipo de organizaciones son los problemas financieros que enfrentan compañías que innovan en las industrias por el riesgo

asociado a estas estrategias. El tercer grupo de organizaciones definidas fueron denominadas “Analyzers”, las cuales tienen como características principales: minimización de riesgos asociados a la estrategia y los vehículos mediante los cuales busca lograr sus objetivos. Su principal debilidad es la búsqueda de solucionar problemas en mercados tanto cambiantes como estables lo cual hace perder el enfoque de excelencia. El cuarto tipo de organización son los denominados “Reactors”, quienes poseen como características principales ser organizaciones que responden de manera errónea a los cambios en el entorno, así como una desconexión entre la estrategia, los procesos y la estructura (p. 546-562).

Posteriormente, se encontró la aproximación que hace Mintzberg, (1987, p. 66-75) para definir estrategia como el equilibrio entre los patrones y experiencias del pasado, su visión y planes a futuro. Considera que la estrategia se va formando con el paso del tiempo en el cual se va ganando experiencia y capacidades que lo diferencian en términos de mejora, haciendo énfasis la importancia de tener y desarrollar un pensamiento analítico, crítico y constructivo; Mintzberg (1987) considera también que la estrategia la puede desarrollar toda la organización en su totalidad y una vez implementada debe estar sujeta a cambios constantes. (p. 66-75)

Continuando con el recuento histórico se encontró que Porter (1996) habla de otra definición de estrategia, en donde ésta es vista como una ventaja competitiva y diferenciadora frente a su entorno y la competencia. Deliberadamente se expresa también que la estrategia se debe transformar en valor para los clientes finales en los diferentes outputs que ofrezca la organización. Esta visión de estrategia se basa en un conjunto de planes integrados a largo plazo (10 años para

el autor), en donde la estrategia debe ser desarrollada por los altos directivos y no debe cambiar en un periodo largo de tiempo debido al riesgo (p. 61-78).

Hambrick y Fredrickson (2001), desarrollan una definición de estrategia muy interesante; los autores definen estrategia como la integración de cinco conceptos fundamentales. El primero de ellos es el de “Arenas” el cual hace referencia a las plazas y dimensiones en los que se desarrollara el negocio: producto, mercado, ubicación geográfica, segmento, entre otras. El segundo es el de “Vehículos” entendiéndolo como la forma como se implementará la estrategia, es decir, adquisiciones, franquicias, alianzas estratégica, entre otras cosas. El tercer concepto es el de “Diferenciadores” que como su nombre lo dice son los factores que harán posible que el negocio gane status en el mercado: imagen, precio, plaza, segmento promoción. El cuarto concepto es el de “Etapas” hace referencia, la forma y la velocidad de implementación para propagar el negocio además de tener innovaciones y finalmente, se encontró el pilar que integra los cuatro anteriores éste lo denominan “Lógica económica”, y hace referencia a la manera en que la organización obtendrá sus utilidades, aquí se desglosan dos opciones principales una es de precios bajos a través volumen, y la otra precios altos por medio de productos de lujo, entre otras cosas. (p. 48-59)

Por su parte, Rumelt (2011) menciona en su trabajo que la estrategia no es más sino la solución a problemas que se puedan presentar en el mercado de manera eficiente mediante la guía importante de líderes capaces e influyentes dentro de la organización (p. 30-39).

Dadas las diferentes perspectivas que se puede encontrar inclusive en los académicos más importantes del mundo frente a la definición de estrategia, es necesario entender que ésta se compone de todos estos modelos presentados, es por esto que en el momento de ser analizada la estrategia de una empresa se debe tocar matices de cada teoría para entenderla.

## **2.6 Definición de Tecnologías de información y comunicación**

Estableciendo una definición formal de TIC (tecnologías de información y comunicación) se puede encontrar en la revisión de literatura que este término está en permanente evolución, por cuanto es importante definirlo desde los pilares fundamentales en los cuales las tecnologías de información se desenvuelven, es por esto que McAfee nos habla de tres pilares fundamentales de las TIC, la primera de ella es; “Función de TIC” (FIT) incluye las tecnologías que hacen que la ejecución de las tareas autónomas más eficiente. Los procesadores de texto y hojas de cálculo son los ejemplos más comunes de esta categoría TIC. La segunda es la de; “Red TIC” (NIT) proporciona un medio por el cual las personas se pueden comunicar entre sí. Tecnologías de red incluyen correo electrónico, mensajería instantánea, blogs, etc. Finalmente, nos habla de; “TIC empresarial” (EIT) es el tipo de aplicación informática que las empresas adoptan para reestructurar las interacciones entre grupos de empleados o con sus socios comerciales. Las aplicaciones que definen los procesos de negocio completos, tales como CRM y SCM -, así como las tecnologías, tales como el intercambio electrónico de datos, que automatizan las comunicaciones entre empresas (McAfee, 2006. p. 141).

**2.6.1 Relación entre TIC y Ventaja competitiva.** Continuando con la revisión literaria, se pretendió evidenciar la relación de importancia que existe entre las TIC y las ventajas competitivas. Para ellos es preciso establecer la definición de ventaja competitiva y

posteriormente su relación con las TIC. De esta manera la primera definición que se da de ventaja competitiva es la siguiente: “si una empresa es capaz de obtener retornos mayores al promedio sobre su inversión en una industria determinada y si estos retornos dados por una ventaja son capaces de mantenerse por un periodo de tiempo importante como para tener impacto en la industria, se le considera ventaja competitiva para Bergeron, Buteau, & Raymond, (1991. p. 89-103) citando a (Clemons & Kimbrough, 1986. p. 102-105) y (Porter, 1985. p. 26-27). La segunda definición es menos restrictiva, en ésta hace referencia a la constante adición de valor a las cadenas que interfieran en la capacidad del negocio (Bergeron, Buteau, & Raymond, 1991. p. 189-103) citando a (Benjamin & Rockart, 1984. p. 26).

Ahora bien, teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas de ventaja competitiva es necesario establecer la relevancia de las TIC para el desarrollo de las mismas; en este sentido se encontró que para Lai, Zhao & Wang, las tecnologías de información afectan las ventajas competitivas de las empresas en tres puntos concretos: el primero de ellos es el de “ventaja de variedad de servicios”, “ventaja de calidad de servicios” y “ventaja de costos”. En su trabajo de investigación los autores comienzan puntualizando la importancia de las tecnologías de información como soporte a los procesos logísticos mediante la automatización de procesos, lo cual genera mayor capacidad de esfuerzo en el core de la compañía (Lai, Zhao & Wang, 2006. p. 1249-1271).

Por su parte Galliers, Swatman, & Swatman (1995.p .10, 149) afirman que sin negar la importancia de la alta dirección de una empresa a la hora de ser un soporte para un cambio estratégico importante, los Sistemas de Información y Planificación Estratégicos (SISP) están

tomando cada vez más relevancia a la hora de establecer ventajas competitivas fruto de las tecnologías de información (Galliers, Swatman, & Swatman, 1995. p. 10, 149) citando a (Earl, 1989. P. 1-24).

**2.6.2 Relación entre TIC y planeación estratégica.** Para efectos de la presente investigación, se hizo necesario también establecer la relación entre las TIC y la planeación estratégica, ergo se encontró en la revisión literaria que frente a este tema los académicos ven esta relación como de vital importancia para las organizaciones exitosas, por ejemplo, para Finnegan & Fahy (1993. P. 127-138); la importancia de los sistemas de información es clara en la organizaciones, tanto para la reducción de costos, control de los procesos entre otros, como la planeación de la estrategia. El autor (Finnegan & Fahy, 1993. P., 127-138) cita que en principio los sistemas de información sirven para proveer medio del control sobre las operaciones, pero eventualmente se convierten en sistemas que delinean la estrategia e integran la misma con las operaciones de la empresa (McFarlan, 1973. P. 20). La planeación de las TIC o “IS planning” es definido por los autores de la siguiente manera: “IS planning, se define como la amplia actividad de gestión que proporciona la dirección, dentro de un marco organizacional para el desarrollo y uso de sistemas de información.”(Finnegan & Fahy, 1993. P. 127-138, traducción propia).

Por su parte Earl (1989. P. 1-24) establece que la estrategia de los sistemas de información se ocupa principalmente de alinear el desarrollo de sistemas de información con las necesidades empresariales y la búsqueda de ventajas estratégicas del sistema de información (Earl, 1989. P. 1-24). Finalmente se encontró como para Lai, Zhao & Wang (2006. P. 1249-1271), el verdadero impacto en las organizaciones se genera cuando las tecnologías de información están alineadas

con la empresa y la estrategia de la mima (Lai, Zhao & Wang, 2006. P. 1249-1271).

Reconociendo que las tecnologías de información no sólo sirven para mejorar la eficiencia y la eficacia operativa, sino también para cambiar la forma en que una empresa compite (Lai, Zhao & Wang, 2006. P. 1249-1271) citando a (McFarlan, 1973. P.20).

### **3. Diseño Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Teniendo en cuenta el alcance del objeto del estudio, se definió que la investigación es de corte cuantitativo con uso de datos cualitativos; con un alcance descriptivo; teniendo como punto de inicio mejorar la competitividad y la fidelización de los usuarios del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.

La definición de las variables de estudio se hace necesaria con el fin de determinar qué características del fenómeno vale la pena estudiar a profundidad, resaltando la importancia de diagnosticar el entorno competitivo de la empresa y establecer la efectividad de la estrategia de mercadeo actual, identificar los factores que intervienen en la toma de decisión de los padres de matricular sus hijos en las instituciones que compiten con el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, así mismo cuáles son los elementos que los padres de familia buscan en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (Hernández, Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) dan cuenta que los estudios descriptivos buscan “especificar propiedades y

características importantes de cualquier fenómeno que se analice” como lo es en este caso establecer la efectividad de la estrategia de mercadeo actual del jardín semillitas.

La importancia de este enfoque esta precisamente en que el investigador describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, explicar como son y cómo se manifiestan.

### 3.2 Conformación del Grupo de Trabajo

El grupo investigador está conformado por cuatro personas, las cuales se presentan en la tabla:

*Tabla 1. Grupo de estudio. Fuente: Equipo investigador*

NOMBRE		ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CARGO
Santiago Rodríguez Calderón	Andrés	Administración de empresas	de 3 años	Gerente Administrativo
Margarita Gañán Rojas	Ximena	Administrador Policial	19 años	Subdirector Escuela de Investigación Criminal Policia.
Yaneth Samaca		Técnica administrativo	8 años	Asistente administrativa
Damaris Calderón		Especialista en educación y orientación familiar	33 años	Directora

### 3.3 Exploración y preparación del Campo de Acción

La comunidad educativa se va a involucrar mediante una socialización escrita en la cual se especifique la importancia de mantener los más altos estándares de calidad en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, por lo cual se motivaran a los padres de familia a hacer parte del proceso

### 3.4 Selección y muestra

La población con la que se realizó la aplicación de los instrumentos corresponde a la comunidad que asiste Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, tal y como se describe a continuación en el Tabla 3.

*Tabla 2.* Selección de la muestra. Fuente: Equipo investigador

<b>Padres de Familia</b>				<b>Profesores</b>				<b>Directivos</b>			
<b>P</b>		<b>M</b>		<b>P</b>		<b>M</b>		<b>P</b>		<b>M</b>	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
100	100	100	100	18	100	18	100	5	100	5	100

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizaran para el desarrollo de este trabajo son encuestas a la comunidad educativa con el fin de medir ciertas variables; dicha encuesta contará con preguntas tipo Likert, otras preguntas abiertas y finalmente unas preguntas cerradas. Este tipo de herramienta se utilizara con el objetivo de medir las percepciones de los padres de familia que actualmente tienen sus hijos matriculados en el jardín Infantil Semillitas Bilingüe, lo cual permitirá determinar la importancia de las variables propuestas en este trabajo para la muestra.

Por otro lado se harán entrevistas a profundidad con padres de familia que tienen sus hijos

matriculados actualmente en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, así como también con padres de familia que recibieron información acerca del jardín pero decidieron no matricularlos, para ello se les harán preguntas abiertas.

La encuesta se elaborará y se distribuirá a través de la plataforma SurveyMonkey, esto significa que la misma llegará al correo electrónico de cada padre del jardín además de un comunicado previo por parte de la institucional. Por otro lado se agendarán citas vía telefónica con los padres que estén dispuestos a colaborar con las entrevistas a profundidad seleccionados de la base de datos del jardín Infantil Semillitas Bilingüe.

### **3.6 Técnicas de análisis de información**

El análisis técnico de las encuestas se utilizará el paquete estadístico SPSS, programa con el cual se realizarán los siguientes análisis: Pearson, ANOVA, estadísticos descriptivos y tabulación cruzada. Esto con el fin de encontrar Clusters que permitan generar conocimientos que permitan tomar decisiones estratégicas dentro de la institución educativa.

Para el análisis de las entrevistas se utilizarán técnicas de mercadeo con el fin de hacerlo de una manera crítica con el fin de determinar las variables principales que permitan esclarecer los objetivos del proyecto.

La investigación utilizó dos modelos teóricos: el modelo de las 5 c's y el modelo de las 7 p's que para efectos de este trabajo de investigación se adaptó a 5 p's, que se explicarán en los párrafos y siguientes, los cuales permitieron la organización de la información para un mayor

entendimiento de la misma y facilitaron la definición de los aspectos claves de la institución. Para el diagnóstico se trabajaron ambos modelos conjuntamente y se logró identificar el entorno de Semillitas según estos.

A continuación se presentarán los modelos utilizados para analizar la información recolectada a partir de las actividades realizadas y lograr la conceptualización de los mismos.

**3.6.1 Modelo de las 5 C's.** El primer modelo teórico utilizado fue el Modelo de las 5 C's, el cual permitió realizar un análisis descriptivo sobre cinco factores críticos: a- el contexto, b- los clientes, c- la competencia, d- la compañía, y e- los colaboradores. Con este modelo, se enfatizó en identificar y organizar las necesidades y motivaciones de los padres de familia al momento de escoger el jardín adecuado para matricular a sus hijos. A la vez, el modelo permitió profundizar en el entorno competitivo del jardín para llegar a un diagnóstico con bases sólidas de su situación actual. A continuación se explicará el proceso llevado a cabo para diagnosticar cada uno de los factores:

**1. Análisis del contexto.** Este análisis del entorno se llevó a cabo con el fin de determinar cuál es el tamaño aproximado del mercado y cuál es su crecimiento potencial. Además, se determinó cómo diversos factores, tales como una mayor urbanización en el sector en donde el jardín se encuentra ubicado, afectaban de manera efectiva su mercado. Esto se pudo estimar por medio de información recolectada de fuentes primarias y secundarias, como departamentos de estadística y entidades gubernamentales y jardines que pueden ser considerados como competencia para Semillitas. Asimismo, se identificaron los distintos segmentos objetivos

presentes en el mercado para luego, determinar cuál de ellos se ajusta mejor a la oferta del jardín y qué otros pueden constituir alternativas de expansión.

**2. Análisis de los consumidores.** Este factor se desarrolló por medio de una investigación cuantitativa y cualitativa, las cuales tenían como objetivo conocer las verdaderas motivaciones, percepciones y necesidades de los consumidores. Para la investigación cuantitativa, se implementó una encuesta en línea para los padres de familia que actualmente tienen matriculados a sus hijos en Semillitas. Este estudio se realizó con el fin de identificar la propuesta de valor que posee el jardín, los atributos más valiosos para los consumidores al momento de escoger un jardín para sus hijos y el medio por el cual conocieron cada una de las unidades de negocio. Adicionalmente, estas encuestas tenían como finalidad determinar si los esfuerzos comerciales, realizados anteriormente por la administración del jardín, han tenido un impacto (positivo o negativo) sobre el establecimiento educativo.

La encuesta final fue enviada a los clientes del jardín por medio de correo electrónico.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas personalizadas con dos grupos de padres de familia: aquellos con hijos matriculados en el jardín y aquellos que por una u otra razón decidieron no matricularlos en el jardín. Estas entrevistas tenían como finalidad profundizar en los aspectos tratados en la encuesta en línea realizada preliminarmente. Así, se pudo confirmar que los resultados obtenidos en las encuestas eran coherentes con lo que los padres expresaban al momento de ser entrevistados personalmente.

**3. Análisis de los competidores.** Para el análisis de los competidores, se realizó una investigación cualitativa de campo en diferentes jardines dentro del barrio y externos, considerados como competencia directa del jardín. Esta investigación pretendía recolectar información pertinente sobre la oferta de la competencia y sus principales diferencias y similitudes con Semillitas. Este trabajo de campo se complementó con las respuestas a la encuesta en línea de los padres de familia. La investigación consistió en llevar a cabo indagaciones y cotizaciones correspondientes a todos los factores diferenciadores que un jardín puede adquirir para agregar valor a su marca. De esta manera, se identificó las ventajas y desventajas con las que cuentan algunos de los competidores y se pudo evaluar la situación de Semillitas con respecto a estos.

Con la información recolectada en los centros educativos y recreativos que compiten con el jardín, y habiendo identificado completamente cuáles son sus factores diferenciadores o amenazas para el mismo, se completó el análisis de los competidores. Cabe mencionar que este análisis también buscó proveer información sobre las actuales y potenciales amenazas a futuro, los servicios que estos ofrecen o pueden llegar a ofrecer y, a su vez, sus fortalezas y sus debilidades.

**4. Compañía.** Con el fin de entender a profundidad los diferentes esfuerzos comerciales llevados a cabo por el jardín infantil, se analizaron las actividades de mercadeo que este ha implementado en los últimos años. En este sentido, también se logró comprender la capacidad que tiene la empresa para atraer clientes y poder identificar si su estrategia ha arrojado resultados positivos. La metodología utilizada para este factor también consistió en la

realización de una encuesta y entrevistas en profundidad a padres de familia, extendiéndose a aquellos que no matricularon a sus pequeños en el jardín. De esta manera, todos los esfuerzos de mercadeo que había realizado la organización se evaluaron por medio de métodos cuantitativos y cualitativos.

Asimismo, por medio del registro histórico de matriculados que brindó el jardín, se estudió si alguno de los métodos de mercadeo implementados anteriormente había resultado positivamente en un aumento de niños matriculados. Lo anterior se realizó mediante la comparación entre el número de niños matriculados en cierto periodo con respecto al número de niños matriculados en el periodo posterior, a partir del cual se inició la implementación de cierto plan de mercadeo en el jardín infantil. Esta metodología, junto con las entrevistas y las encuestas realizadas a los padres de familia, permitió analizar y determinar el impacto de los planes de mercadeo que hasta el momento se habían implementado en la institución.

**5. Colaboradores.** Las actividades referentes a este apartado del modelo incluyen, principalmente, alianzas estratégicas con colegios y otras empresas comerciales. De esta manera, se quería evaluar si los padres de familia respondían positivamente a los incentivos generados por las alianzas que pudiera llegar a tener el jardín con otras instituciones educativas y comerciales. Esta evaluación se llevó a cabo mediante las encuestas en línea que los padres de familia respondieron y se complementó con las entrevistas en profundidad que realizaron a padres matriculados y externos al jardín.

En ambas metodologías, los padres otorgaron el grado de importancia de las alianzas estratégicas y los convenios, así como del conocimiento que estos tenían sobre estas últimas. De esta manera, se logró determinar el grado de importancia que tienen los convenios del jardín con otras instituciones al momento de escoger un jardín infantil para matricular a sus pequeños.

**3.6.2 Modelo de las 5 P's.** El segundo modelo que se utilizó para este trabajo fue el modelo de las 5 P's, el cual es una adaptación del estudio "A new educational marketing mix: The 7 P's for private school marketing in Iran" (Alipour et al, 2012) a las necesidades específicas del jardín. El estudio tenía como objetivo presentar un nuevo marketing mix para las escuelas privadas, basado en las actitudes de los padres de familia de estudiantes que asistían a escuelas privadas de Teherán.

Esta investigación plantea que las instituciones educativas necesitan utilizar los principios de *marketing* para atraer más padres de familia y por ende, aumentar el número de niños matriculados en los colegios. Asimismo, recalca que las instituciones educativas privadas necesitan de un nuevo modelo de mercadeo, variando de otro tipo de servicios como los de hotelería, restaurantes, entre otros. Adicionalmente, el autor explica que el procedimiento utilizado en la investigación fue una combinación entre los métodos exploratorio, descriptivo y analítico, en donde se utilizaron tanto encuestas como entrevistas. Finalmente, este estudio revela que las personas (people), la promoción (promotion), la evidencia física/infraestructura (physical evidence), el lugar (place), los procesos (process), el producto (product) y el precio (price), son los factores más relevantes para los padres de familia a la hora de matricular a sus hijos en un colegio.

Teniendo en cuenta el modelo anterior, éste se modificó para suplir las necesidades específicas del jardín, por lo que se identificaron un conjunto de 5 P's que se analizaron con el fin de desarrollar una estrategia de mercadeo para el jardín. A continuación se proporciona una breve descripción de cada una de estas:

- 1. Factor humano.** También denominado “personas”, involucra a todos los individuos que tienen contacto con el estudiante (consumidor) y con los padres (clientes), tales como empleados, profesores, directivos, entre otros. Este factor es supremamente relevante para el proyecto, pues la promoción de un servicio tiene como base fundamental el capital humano. Asimismo, uno de los aspectos más importantes para la satisfacción de los padres es la calidad de los docentes y sus cualidades, ya que son aquellos el primer contacto para los niños por fuera de su hogar. Teniendo en cuenta lo anterior, es preponderante comprender la percepción que tienen los padres frente a las personas que trabajan en el jardín, con el fin de utilizar sus competencias como un medio promocional.
- 2. Promoción.** La clave del éxito de la promoción consiste en una adecuada y eficiente comunicación con el segmento ideal. Los canales más utilizados en el sector educativo son los siguientes: el voz a voz y el marketing directo, tales como la publicidad en circulaciones especializadas en el tema, las redes sociales, los folletos informativos y los carteles publicitarios.
- 3. Evidencia en la infraestructura.** La calidad de las instalaciones, la seguridad y el ambiente que perciben los padres al visitar el colegio, es uno de los elementos fundamentales para promocionar y hacer mercadeo en el sector educativo.

4. **Lugar.** Este aspecto incluye factores de ubicación y transporte, entendiéndose como la comodidad y facilidad para trasladarse al jardín o no. En este factor es importante entender si la distancia entre la casa de los niños y el jardín es un factor relevante para los padres de familia al momento de evaluar si matriculan a sus hijos en el jardín o no. También es necesario evaluar qué tan importante es, para los padres, que el jardín cuente con sistema de transporte a diferentes barrios de la ciudad.
5. **Procesos.** En esta etapa entran las funciones administrativas, los procesos de matriculación de estudiantes, las evaluaciones y los resultados que obtienen los estudiantes en el jardín. También se puede evaluar el impacto que tienen las actividades extracurriculares para los padres al momento de matricular a sus hijos en un jardín infantil.

A continuación se presentan los resultados de las actividades realizadas con el fin de completar los diferentes objetivos específicos. Los resultados se encuentran desagregados en tres partes: análisis del contexto, diagnóstico del entorno competitivo y percepción de los clientes. Los resultados se exponen desde una perspectiva macro cada vez más delimitada, hasta llegar a un nivel micro de contacto directo con el cliente.

**3.6.3 Análisis del entorno demográfico.** Se inicia con el Análisis poblacional, Pontevedra es uno de los 13 barrios que comprende la Unidad de Planeamiento Zonal (en adelante UPZ) de La Floresta. A su vez, es uno de los 259 barrios que conforman la localidad de Suba. Esta localidad está compuesta por 12 UPZ predominantemente residenciales. Estas UPZ se han clasificado,

según sus características en ocho grupos según el Plan de Ordenamiento Territorial (en adelante POT) contenido en el Decreto 364 de 2013:

**Análisis poblacional.** Pontevedra es uno de los 13 barrios que comprende la Unidad de Planeamiento Zonal de La Floresta. A su vez, es uno de los 259 barrios que conforman la localidad de Suba. Esta localidad está compuesta por 12 UPZ predominantemente residenciales. Estas Unidades de Planeamiento Zonal se han clasificado, según sus características en ocho grupos según el POT:

1. Unidades tipo 1, residencial de urbanización incompleta: son sectores periféricos no consolidados, en estratos 1 y 2, de uso residencial predominante con deficiencias en su infraestructura, accesibilidad, equipamientos y espacio público.
2. Unidades tipo 2, residencial consolidado: son sectores consolidados de estratos medios de uso predominantemente residencial, donde se presenta actualmente un cambio de usos y un aumento no planificado en la ocupación territorial.
3. Unidades tipo 3, residencial cualificado: son sectores consolidados de estratos medios y altos con uso básicamente residencial, que cuentan con infraestructura de espacio público, equipamientos colectivos y condiciones de hábitat y ambiente adecuadas.
4. Unidades tipo 4, desarrollo: son sectores poco desarrollados, con grandes predios desocupados.
5. Unidades tipo 5, con centralidad urbana: son sectores consolidados que cuentan con centros urbanos y donde el uso residencial dominante ha sido desplazado por usos que fomentan la actividad económica.

6. Unidades tipo 6, comerciales: son sectores del centro metropolitano donde el uso está destinado a las actividades económicas terciarias de intercambio de bienes y servicios (locales y oficinas).
7. Unidades tipo 7, predominantemente industrial: son sectores donde la actividad principal es la industria, aunque hay comercio y lugares productores de dotación urbana.
8. Unidades tipo 8, de predominio dotacional: son grandes áreas destinadas a la producción de equipamientos urbanos y metropolitanos que, por su magnitud dentro de la estructura urbana, se deben manejar bajo condiciones especiales.

Los barrios Britalia, El Prado y La Alhambra son de tipo residencial consolidado, San José de Bavaria Niza y La Floresta son de tipo residencial cualificado, La Academia, Guaymaral y Casa Blanca Suba son tipo desarrollo y Suba, El Rincón y Tibabuyes de tipo urbanización incompleta. Según el diagnóstico local sectorial y documento de priorización del 27 de junio de 2012 de la Alcaldía Local de Suba (2012), la UPZ La Floresta se ubica en la parte sur de la localidad de Suba y tiene una extensión de 393,5 hectáreas, equivalentes al 6,3% del total de área de las UPZ de la localidad. De acuerdo con las proyecciones de población realizadas a partir del Censo General de 2005 (DANE, 2005) la población de Bogotá para 2011 fue de 7.467.804 personas y la de Suba de 1.068.932, lo que representa el 14,3% de los habitantes de Bogotá. La distribución por género se estima en 506.406 hombres y 562.708 mujeres. El aumento de la población se proyecta en 9.9% de 2011 a 2015, tasa de crecimiento de más del doble de la ciudad (5,5%), lo que resulta en 1.174.736 habitantes en 2015 en la localidad.

Tabla 3. Suba. Proyecciones de población por sexo y tasa de crecimiento 2005-201. Fuente:

DANE. Censo General 2005

AÑOS	HOMBRES	MUJERES	AMBOS SEXOS	TASA DE CRECIMIENTO EXPONENCIAL (X100)
2005	433.417	485163	918580	
2006	445.279	498056	943335	2,66
2007	457.252	511027	968279	2,61
2008	469.335	524042	993377	2,56
2009	481.549	537080	1018629	2,51
2010	493.897	550109	1044006	2,46
2011	506.406	562708	1069114	2,38
2012	518.960	575528	1094488	2,35
2013	531.612	588730	1120342	2,33
2014	544.454	602531	1146985	2,35
2015	557.588	617148	1174736	2,39

Adicionalmente, se proyectó una reducción importante de la población entre los 0 y los 14 años.

Tabla 4. Distribución de población por grandes grupos de edad 2005, 2011 y 2015. Fuente:

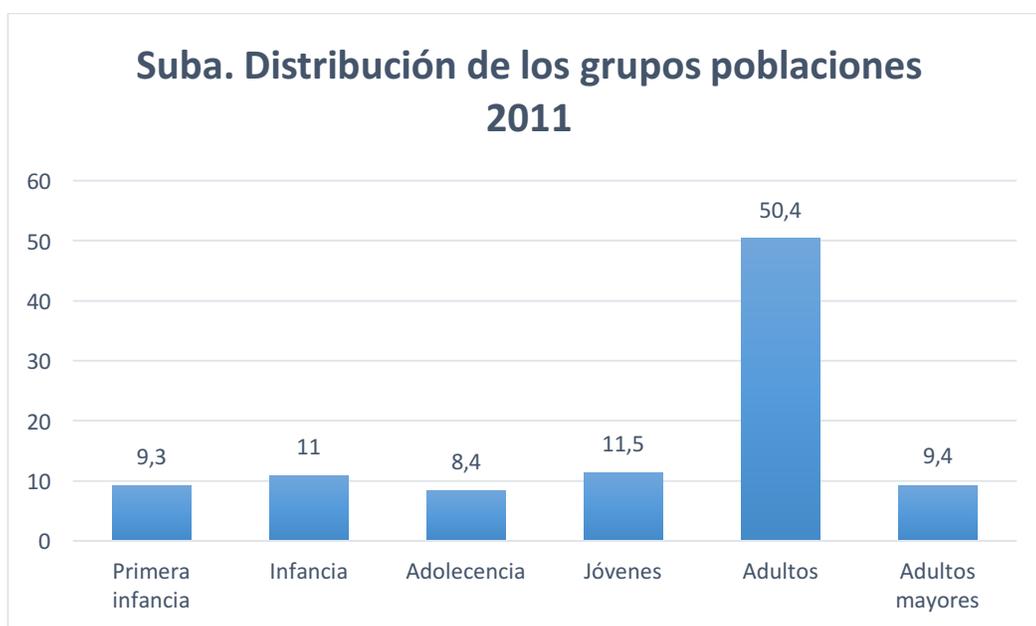
DANE. Censo General 2005

GRANDES GRUPOS	2005	2011	2015
0-14	26,5	23,6	22,2
15-64	68,4	70,3	70,7
65 y más	5,0	6,0	7,1
Total (%)	100	100	100

A continuación, puede observarse la distribución de los distintos grupos poblacionales de la localidad de Suba para el año 2011. Es importante tener en cuenta las siguientes agrupaciones de acuerdo a la Ley vigente:

- Primera infancia: 0 a 5 años

- Infancia: 6 a 12 años
- Adolescencia: 13 a 17 años
- Jóvenes: 18 a 24 años
- Adultos: 25 a 59 años
- Adultos mayores: 60 años en adelante



*Figura N° 1. Distribución de grupos poblacionales. Fuente: DANE. Censo General 2005*

De acuerdo a la población para el año 2011, puede concluirse que el mercado potencial para el Jardín Semillitas Bilingüe es de 99.428 primeros infantes. Si nos abstenemos a la UPZ La Floresta la cifra se reduciría a 2.283 menores.

**3.6.4 Análisis por estrato socioeconómico.** Este análisis es relevante debido a que los principales clientes del jardín Semillitas Bilingüe, se ubicaron en unos estratos específicos, resultados que más adelante se expondrán. Debido a esto, se consultó sobre la distribución de los diferentes estratos socioeconómicos en la localidad de Suba.

Según la Secretaría Distrital de Planeación (2009), por estrato socioeconómico, del total de habitantes de Suba para el 2011, el 37,7% se encuentra en el estrato bajo, el 35,6% en el medio-bajo, el 14,3% en el medio, el 9,6% en el medio-alto, el 1,7% clasificado sin estrato, el 0,9% en el alto y el 0,3% en el bajo-bajo.

*Tabla 5. Población por estrato socioeconómico según localidad 2011. Fuente DANE – SDP.*

LOCALIDAD	ESTRATOS							Total
	Sin estrato	Bajo - bajo	Bajo	Medio - Bajo	Medio	Medio - alto	Alto	
<b>1. Usaquén</b>	6.324	24.938	32.134	144.523	132.790	60.766	73.298	474.773
<b>2. Chapinero</b>	1.069	4.893	19.087	6.711	42.379	12.879	46.760	133.778
<b>3. Santa Fe</b>	1.595	9.903	70.020	19.543	7.630	642	660	109.993
<b>4. San Cristóbal</b>	2.449	31.885	315.539	59.897	0	4	25	409.799
<b>5. Usme</b>	8.783	177.765	196.298	23	3	2	2	382.876
<b>6. Tunjuelito</b>	2.555	0	116.068	83.220	0	0	0	201.843
<b>7. Bosa</b>	27.150	29.764	509.372	16.770	0	0	0	583.056
<b>8. Kennedy</b>	7.237	7.465	539.222	444.872	21.153	0	0	1.019.949
<b>9. Fontibón</b>	5.758	8	70.094	169.962	96.793	3.294	0	345.909
<b>10. Engativá</b>	9.858	6.920	213.995	582.996	29.953	0	0	843.722
<b>11. Suba</b>	<b>18.023</b>	<b>2.748</b>	<b>403.049</b>	<b>380.699</b>	<b>152.745</b>	<b>102.468</b>	<b>9.382</b>	<b>1.069.114</b>
<b>12. Barrios Unidos</b>	3.636	0	0	126.069	96.434	7.642	0	233.781
<b>13. Teusaquillo</b>	640	0	0	18.747	119.123	8.073	0	146.583
<b>14. Los Mártires</b>	402	0	8.117	82.448	6.959	0	0	97.926
<b>15. Antonio Nariño</b>	2.553	0	5.014	100.740	0	0	0	108.307
<b>16. Puente Aranda</b>	8.785	0	617	249.039	0	0	0	258.441
<b>17. La</b>	1.234	102	12.354	10.454	0	0	0	24.144

<b>Candelaria</b>								
<b>18. Rafael Uribe Uribe</b>	6.370	34.810	189.871	146.584	0	0	0	377.615
<b>19. Ciudad Bolívar</b>	8.150	370.900	236.356	24.572	2	1	1	639.937
<b>20. Sumapaz</b>	0	345	1.755	606	227	102	133	6.258
Total	<b>122.526</b>	<b>705.536</b>	<b>2.938.962</b>	<b>2.668.455</b>	<b>706.191</b>	<b>195.873</b>	<b>130.261</b>	<b>7.467.804</b>

**3.6.5 Análisis por unidad planeamiento zonal.** Antes de realizar el análisis, cabe resaltar la definición de unidad de planeamiento zonal, las cuales son una subdivisión urbana en la cual el área es menor a la de las localidades, pero puede agrupar varios barrios en si. Este análisis se realizó debido a la importancia de tener datos, sobre un grupo de población más concentrado, menos extenso en territorio y más cercano al jardín Semillitas Bilingüe.

- La Academia: Esta UPZ concentra el 39,5% del total de su población en el estrato medio-alto, el 34,9% en el estrato alto, el 24,8% corresponde a población sin estratificar y el 0,8% en el estrato bajo.
- Guaymaral: El 89,4% de los habitantes de Guaymaral se encuentra en el estrato alto.
- San José de Bavaria: Esta UPZ tiene 48.733 habitantes de los cuales el 55,8% se ubica en el estrato medio y el 35,7% en el medio-bajo.
- Britalia: De 61.586 habitantes localizados en esta UPZ, el 71,8% se ubican en el estrato medio-bajo y el 23,4% en el medio.
- El Prado: El 52,8% de los habitantes de esta UPZ se encuentran en el estrato medio y el 31,8% en el estrato medio-bajo.
- La Alhambra: De 35.470 personas que habitan en esta UPZ, el 99,3% se ubica en el estrato medio-alto.

- Casa Blanca Suba: El 59,6% de los habitantes de Casa Blanca Suba se encuentra en el estrato medio y el 24,6 en el medio-alto.
- Niza: Esta UPZ tiene 63.947 habitantes de los cuales el 60,1% se ubica en el estrato medio alto, el 14,6% en el medio, el 12,6 en el medio-bajo y el 10,3% en el alto.
- La Floresta: De 24.490 habitantes localizados en esta UPZ, el 85,3% se ubica en el estrato medio. Suba. El 7% de los habitantes de esta UPZ se encuentran en el estrato medio-bajo y el 7,4% en el medio alto.
- El Rincón. Esta UPZ tiene 319.478 habitantes de los cuales el 56,8% se ubica en el estrato bajo y el 42,0% en medio-bajo.
- Tibabuyes: De 239.454 habitantes localizados en esta UPZ, el 76,0% se ubica en el estrato bajo, el 21,3% en medio-bajo y el 2,7% restante corresponde a población sin clasificación.

Tabla 6. Población por estrato según UPZ de Suba 2011. Fuente DANE – SDP.

UPZ	ESTRATOS							Total
	Sin estrato	Bajo - bajo	Bajo	Medio - Bajo	Medio	Medio - alto	Alto	
2. La Academia	224	0	7	0	0	357	315	903
3. Guaymaral	16	0	0	0	2	0	152	170
17. San José de Bavaria	6	0	0	17.421	27.172	4.134	0	48.733
18. Britalia	2.523	0	0	44.199	14.421	0	0	61.586
19. El Prado	1.102	0	157	28.515	47.308	12.577	0	89.659
20. La Alhambra	6	0	0	0	234	35.230	0	35.470
23. Casa Blanca Suba	771	0	2.673	2.005	23.411	9.689	755	39.295
24. Niza	1.468	5	26	8.063	9.344	38.441	6.600	63.947
25 La Floresta	55	0	0	1.729	20.884	1.822	0	24.490
27. Suba	4.540	3	36.307	93.684	9.955	195	947	145.665

<b>28. El Rincón</b>	949	2.704	181.3 08	134.035	0	0	482	319.47 8
<b>71. Tibabuyes</b>	6.363	0	182.0 60	51.031	0	0	0	239.45 4
<b>911. Rural Suba</b>	0	2	68	17	14	32	131	264
<b>Total</b>	<b>18.023</b>	<b>2.748</b>	<b>403.0 39</b>	<b>380.699</b>	<b>152.7 45</b>	<b>102.468</b>	<b>9.28 2</b>	<b>1.069.1 14</b>

De acuerdo a este último análisis, se hace claro que, de acuerdo a la distribución por estrato de la UPZ donde se encuentra ubicado el jardín, sus servicios deberán estar principalmente enfocados a personas de estrato medio (4). Al considerar toda localidad puede tratar de apuntar, además del estrato medio, al medio bajo (3) y al medio alto (5).

**3.6.6 Diagnóstico del entorno competitivo.** A continuación se presentan los resultados de las entrevistas en profundidad que se hicieron a cuatro de los jardines que compiten con Semillitas. Los jardines a los cuales se asistió fueron: el Gimnasio Santana del Norte, Kindergarten Pequeños Talentos, Jardín Infantil El Taller de los Artistas y Jardín Marquesito de Pontevedra. Los resultados se encuentran categorizados según cada uno de los factores definidos por el modelo de las 5 p's.

- 1. Personas (factor humano).** Sobre los docentes fue posible investigar que para tres de los jardines los profesores son profesionales y para uno de ellos estos son licenciados. En promedio, los jardines cuentan con un profesor y un auxiliar para cada 8-15 estudiantes y tres de los cuatro jardines afirman tener una alta rotación de los profesores con el fin de que los niños no se acostumbren a una sola persona. Uno de los jardines cuenta con

profesores fijos para los estudiantes y la rotación es casi nula. Adicionalmente, los niños son separados por edades.

- 2. Proceso.** Los horarios de los jardines oscilan entre las 8:00am y las 5:00pm, con horarios extendidos que van desde las 6:30am hasta las 6:30pm. Los cuatro jardines afirman tener las certificaciones mínimas exigidas, ofrecen merienda y almuerzo a los niños, son bilingües y tienen convenios para facilitar la entrada de los niños a buenos colegios en la ciudad de Bogotá. Las actividades extracurriculares de los cuatro jardines varían significativamente. Estos ofrecen actividades tales como natación, tenis, fútbol, taekwondo, música, gourmet, equitación, patinaje, danzas, teatro e inclusive huertas para sembrar algunos frutos. Finalmente, los años de experiencia que tienen los jardines en el sector educativo se encuentran entre los 15 y los 29 años.
- 3. Infraestructura.** Acerca de la infraestructura, fue posible averiguar que tres de los cuatro jardines cuentan con una sola sede. Únicamente el jardín Pequeños Talentos cuenta con una segunda sede la cual está ubicada en el barrio Santa Bárbara. En cuanto a la seguridad de los niños, todos cuentan con cámaras de seguridad para uso interno. Sin embargo, el jardín Gimnasio Santana cuenta con un sistema de monitoreo virtual para los padres de familia. Este también tiene a disposición de los niños una enfermera de tiempo completo, asistencia de Emermédica a domicilio y convenio con la Fundación Santafé para atender a los niños a través de Seguros Bolívar en caso de alguna emergencia.
- 4. Lugar.** Los cuatro jardines cuentan con rutas de transporte para toda la ciudad de Bogotá. Tres de estos cuentan con flotas propias y uno de ellos subcontrata el servicio con la empresa Novena.

**5. Precio.** A través de las entrevistas, fue posible obtener información acerca de los precios de los jardines. Como se puede ver a continuación, los precios varían mucho entre los distintos jardines. Los precios de las pensiones mensuales varían dependiendo del horario al que el niño esté inscrito. El precio para el horario de 8:00am a 12:00pm, está alrededor de \$534,000 y \$622,000 pesos mensuales. Para el horario de 8:00am a 3:00pm, este se encuentra entre \$640,000 y \$750,000 pesos mensuales. Finalmente, uno de los jardines cuenta con un horario de 8:00am a 6:00pm, el cual tiene un costo mensual de \$778,000 pesos y otro de ellos cuenta con un horario de 8:00am a 6:00pm por un valor de \$870,000 pesos mensuales. De igual manera, existen cobros adicionales como la matrícula, almuerzo, merienda, y transporte entre otros. (Para ver información detallada ver la tabla 5 y el anexo 1.)

**3.6.7 Percepción de los clientes.** Como se mencionó anteriormente, se llevó a cabo una investigación cuantitativa y cualitativa con el fin de identificar las percepciones de los clientes sobre el jardín y, además, distinguir las verdaderas motivaciones y necesidades de estos.

Por el lado cuantitativo, la metodología implementada fue una encuesta en línea, la cual permitió identificar aquellos atributos que los padres de familia buscan en un jardín y el grado de satisfacción que estos tienen (detalle en anexo 15). A partir de un análisis estadístico de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas, se logró una cifra de 40 encuestas contestadas, pero es importante mencionar que el 12,5% de estas fueron realizadas de manera incompleta. De estas 40 respuestas, 31 fueron realizadas por mujeres y 9 por hombres. De los encuestados, 31 pertenecían al estrato socioeconómico 4, cinco al estrato 3 y cuatro al estrato 5. Las personas

encuestadas son residentes de los barrios Pontevedra, Parque Lagartos, Prado Veraniego, Minuto de Dios, Lagos de Córdoba, La Floresta, Julio Flórez, Colina Campestre, Boyacá Real, Bonanza y Álamos Norte. La información detallada de las preguntas realizadas en la encuesta en línea se encuentra en el *anexo 5*. Adicionalmente, para consultar el análisis estadístico del Jardín Infantil Semillitas, se recomienda dirigirse al *anexo 15*.

Respecto a la investigación cualitativa, se realizaron entrevistas personalizadas a padres de familia que tienen hijos matriculados en el jardín infantil y a padres de familia, que por una u otra razón, decidieron no matricular a sus hijos en Semillitas.

**3.6.8 Análisis cuantitativo.** Entre once categorías propuestas, se pudo encontrar por medio de la encuesta, que los padres de familia consideran a la calidad docente (9,05/11) como el elemento más importante a tener en cuenta al momento de seleccionar un jardín para sus hijos. En segundo lugar, tuvieron en cuenta el bilingüismo (8,43/11) como característica determinante para la selección, seguido por el cumplimiento de las regulaciones y la seguridad. En el otro extremo, los padres de familia identificaron al transporte (4,19/11) como el factor menos relevante al momento de tomar su decisión. El precio (4,88/11), fue el segundo elemento al que se consideró como menos importante, seguido por los convenios con los colegios y los elementos de comunicación.

Por otro lado, la encuesta permitió determinar el grado de satisfacción de los padres de familia hacia el jardín con respecto a cada uno de los once elementos planteados. Se encontró que la mayor satisfacción de los clientes recae en la ubicación (4,23/5) del jardín, seguido de un alto grado de satisfacción con el cumplimiento de regulaciones y certificaciones (4,11/5) y la

seguridad (4,09/5). Por otra parte, los padres demostraron poca satisfacción con el transporte (3,69/5), con los convenios estratégicos con otros colegios (3,74/5) y con las actividades/programas extracurriculares (3,49/5). (Dirigirse al anexo 15 para información detallada).

### 3.7 Plan de acción

Para llevar a cabo el proyecto se pondrá en marcha las encuestas a principio del año escolar 2016, así como también las entrevistas a profundidad. Una vez se hayan realizado las actividades de recolección de información se pasara a realizar el análisis y posteriormente el diseño del plan de mejoramiento de mercadeo estratégico.

*Tabla 7. Plan de Acción*

ETAPAS	OBJETIVOS	TITULO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Etapa 1</b>	Identificación de entorno y problemáticas	Contexto y problemática	Hablar con la directora y conocer el funcionamiento del jardín.	Santiago Rodríguez Damaris Calderón	1 semana
<b>Etapa 2</b>	Creación de encuestas y entrevistas.	Encuestas y entrevistas.	Utilizar las últimas técnicas de encuestas y entrevistas.	Santiago Rodríguez	2 semana
<b>Etapa 3</b>	Aplicación de entrevistas y encuestas.	Aplicación instrumentos	Utilizar herramientas virtuales para aplicación de instrumentos.	Santiago Rodríguez y Yaneth Samaca	1 semana

---

<b>Etapa 4</b>	Tabulación de información.	Tabulación de información.	Se utilizara SPSS.	Santiago Rodríguez	3 semanas
<b>Etapa 5</b>	Análisis de resultados.	Resultados.	Se realizara el análisis exhaustivo de los resultados.	Santiago Rodríguez Margarita Gañan	3 semanas
<b>Etapa 6</b>	Formulación de plan de mejoramiento	Plan de mejoramiento	Se creara el plan de mejoramiento basado en los modelos teóricos.	Santiago Rodríguez Margarita Gañan	

---

## 4. Ejecución e Intervención

### 4.1 Encuesta

Descripción: Con el fin de determinar cuáles eran los atributos principales que buscan los padres de familia a la hora de seleccionar una institución educativa preescolar, así como también el grado de satisfacción que tenían los mismos con el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe con referencia a sus servicios prestados.

Para esto se estructuró una encuesta en la cual la población debía identificar su género, su estrato socioeconómico, barrio, edad del menor, así como su parentesco con el mismo, posterior a ello se estructuró una pregunta la cual buscaba medir el grado de importancia de diferentes aspectos de selección, mediante una escala Likert de 1 a 11 (siendo 1 lo menos importante y 11 lo más importante). A continuación se empleó una pregunta que buscaba medir la satisfacción de los clientes frente al Jardín Infantil Semillitas Bilingüe con referencia a sus servicios en donde nuevamente se utilizó una escala Likert de 1 a 5 (siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho).

Las tres preguntas siguientes fueron de tipo abiertas acerca de cómo los padres de familia se enteraron acerca del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, por qué lo escogieron como la mejor opción para sus hijos y la forma como obtienen información acerca de las instituciones educativas preescolares.

Finalmente se estructuraron nueve preguntas cerradas que buscaban determinar el grado de conocimiento de los padres acerca de algunos servicios del jardín, así como también su interés

por la oferta de otros servicios complementarios.

Una vez se finalizó la encuesta, la misma fue colgada a la aplicación SurveyMonkey y posteriormente enviada a todos los acudientes de los niños matriculados en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe para que estos la contestaran online y los resultados quedaran registrados en la aplicación para su posterior análisis.

En el momento que todos los datos fueron recolectados después de una semana, se descargaron todos los resultados de la aplicación SurveyMonkey en un formato de Excel con el fin de analizarlos en la software de SPSS. Allí se corrieron varias regresiones lineales con el fin de determinar las correlaciones entre las diferentes variables de la encuesta y así determinar exactamente cuáles eran los intereses de la población dividida en subcategorías frente a las instituciones educativas de preescolar y la satisfacción frente al jardín. Esto se puede ver más específicamente y matemáticamente en el anexo 15.

Reflexión: Al momento del análisis de los datos se encontraron varias sorpresas frente a la percepción de los padres de familia frente al Jardín Infantil Semillitas Bilingüe y los servicios que allí se prestan. Como se evidencio en los resultados el factor humano es el más importante para los padres de familia lo cual hace replantear la estrategia misma de la institución en términos administrativos ya que intuitivamente se tiende a preponderar el financiamiento a proyectos locativos o de mercadeo por encima de capacitación o selección de un perfil específico de personal para preescolar. Por otro lado es importante motivar a los padres de familia contestar las encuestas propuestas puesto que por iniciativa propia es muy difícil conseguir la colaboración

de los mismos.

Se puede considerar que se lograron los objetivos propuestos desde el punto de vista que se hicieron las correlaciones pertinentes entre las diferentes variables y de allí surgieron niveles de importancia y satisfacción claros que permiten estructurar un plan de mercadeo apropiado.

Conclusiones: Es muy importante tener un sistema de mercadeo que periódicamente mida la percepción de los padres de familia como se hizo en esta encuesta para que la estrategia de la organización este en constante evolución según los requerimientos e interés del mercado. Así como también es muy importante utilizar herramientas informáticas que faciliten la realización de este tipo de actividades como las que se utilizaron en esta investigación.

#### **4.2Entrevista**

Descripción: Las entrevistas se dividieron en dos desde su diseño con el fin de recolectar información tanto de padres de familia que tuvieran sus hijos matriculados dentro del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, como padres de familia que hubieran pedido informes en el jardín pero que tomaron la decisión de no matricular a sus hijos. Los padres de familia fueron contactados telefónicamente y se concertó una cita con ellos para poder llevar a cabo la entrevista.

Para la entrevista de los padres de familia que optaron por matricular a sus hijos en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe se estructuraron treinta y dos preguntas abiertas con las cuales se buscó identificar aspectos importantes acerca del proceso de selección del jardín, sus relaciones

con las diferentes personas dentro de la institución educativa, su percepción frente a los servicios y plataformas del jardín y su percepción frente al precio de los servicios.

Por otro lado, se buscó entrevistar a padres de familia que fueron a pedir informes al Jardín Infantil Semillitas Bilingüe pero que optaron por no matricular a sus hijos en esta institución. Esta entrevista consistió en trece preguntas abiertas con el ánimo de conocer su percepción acerca del jardín, los factores que llevaron a su decisión y recomendaciones pertinentes.

Una vez realizadas las entrevistas, las mismas fueron transcritas con el objetivo de ser analizadas de forma más detallada y sacar conclusiones importantes y pertinentes.

Reflexión: La herramienta de la entrevista es muy apropiada si se busca conocer la percepción de ciertos actores frente a una institución educativa en este caso, por lo que el hecho de haberla realizado fue una decisión muy acertada que trajo consigo información muy valiosa, sin embargo es claro que para ello es muy importante saber seleccionar las preguntas apropiadas dado que los entrevistados podrían divagar en temas que no sean relevantes para la investigación. Es claro también que al igual que las encuestas las entrevistas deben hacerse de manera sistemática tanto con padres de familia con niños matriculados como con padres de familia de niños no matriculados. Esto con el ánimo de nuevamente lograr objetivos de conocimiento de información que logre llevar un plan de mercado óptimo y una estrategia institucional más apropiada y actualizada. Cabe denotar que es muy importante aplicar la entrevista a padres de familia que no matricularon sus hijos en el jardín puesto que son ellos quienes pueden ser más objetivos a la hora de hacer críticas a la institución ya que no tienen vínculos emocionales como los tienen los

padres de familia que si matricularon sus hijos.

Conclusiones: Es importante que quienes lleven a cabo las entrevistas tengan conocimiento del manejo de las mismas, por cuanto si en la institución educativa no hay una persona idónea para esta labor es primordial contratar algún colaborador que pueda realizar esta tarea.

Adicionalmente los directivos deben estar presentes a la hora de la realización del cuestionario puesto que son estos quienes conocen también que aspectos desean evaluar específicamente.

## **5. Proyecciones**

El diseño del plan promocional para el jardín, se logró a través de la implementación del modelo de las 7 P's y los resultados obtenidos en la investigación que se llevó a cabo en el primer objetivo específico. Cada una de las actividades de mercadeo diseñadas, responden a una necesidad insatisfecha por el jardín en cada una de las P's o factores que tienen en cuenta los padres para seleccionar un jardín. Adicionalmente, se acudió a varios expertos en las áreas de recursos humanos, ventas y mercadeo con el fin de estructurar adecuadamente cada una de las actividades. El plan desarrollado exclusivamente para el Jardín Semillitas Bilingüe, requiere de un esfuerzo a lo largo de la cadena de valor, pues se proponen cambios en distintas áreas de la institución.

### **5.1 Propuestas**

El diseño de la estrategia de mercadeo, para el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, se basó en los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa. A partir del análisis de los datos obtenidos, y en concordancia con los marcos teóricos implementados, se pudo alcanzar una base de conocimiento sólida que le permitió realizar una serie de propuestas.

### **5.2 Personas (factor humano)**

Como se mencionó anteriormente, el factor humano es crítico para aquellas organizaciones que prestan un servicio determinado y su importancia radica en el contacto que generan con el cliente. Del mismo modo, la investigación arrojó resultados significativos en materia del personal del jardín y su relación con los padres de familia. La calidad docente representó un

puntaje de importancia del 9,05/11, convirtiéndolo en el factor más importante al elegir un jardín infantil para sus hijos. Por otro lado, los resultados cualitativos demostraron que uno de los factores fundamentales para haber escogido Semillitas fue el calor humano que recibieron desde el primer contacto con los empleados y directivos del jardín.

Lo anterior, fue evidente en la mayoría de los padres entrevistados y demuestra un alto grado de involucramiento con el personal del jardín. La importancia que los padres le han dado al factor humano es crítico para el desarrollo de la propuesta de mercadeo, pues al prestar un servicio personal en el cual sus hijos están involucrados, las personas se convierten en un canal emocional y con un inmenso potencial de generar valor agregado para el jardín. Los padres de familia consideraron que los docentes de Semillitas son excelentes en su labor y además, son personas sensibles y amables con los niños. Lo anterior genera un vínculo emocional sólido entre los padres y el personal del jardín, llevando a que sea la razón principal por la que matriculan a sus hijos.

Teniendo en cuenta esta afinidad emocional de los padres hacia los docentes, se considera que el factor humano debe ser el enfoque principal para el jardín en cuanto al valor que este representa y el método por el cual se puede llegar a capturar un mayor número de clientes. Al promover el factor humano como un componente crítico en el jardín, es posible que los padres se interesen mucho más en él teniendo en cuenta el bienestar de sus hijos y aquellas personas que los rodearán día a día. Para promoverlo, se presentarán varias propuestas según la P de personas que permitan el desarrollo del personal del jardín y un mayor reconocimiento frente a los clientes.

**5.2.1 Crear un perfil de cargo y manual de funciones.** El buen funcionamiento de cualquier organización depende en cierta medida de una estandarización procedimental en sus distintas áreas. En este sentido, es preponderante reconocer las competencias y habilidades mínimas, y las funciones que debe desempeñar un empleado en un determinado cargo. Además, estas características mínimas deben estar enfocadas particularmente a cada uno de los elementos críticos que resaltan la personalidad de la institución. Con este objetivo en mente, es indispensable que el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, diligencien lo que se denomina un formato de perfil de cargo y manual de funciones.

Este documento detalla cada uno de los ocho cargos presentes en la estructura organizacional del jardín, delimita las funciones correspondientes a cada uno de estos, define perfiles por competencia y constituye un instrumento orientador en el proceso de contratación, y para el empleado una vez se vincula a la organización.

Como se mencionó en la introducción de este apartado, las encuestas realizadas mostraron que los padres de familia del jardín consideran, la calidad docente (9,05/11) como el elemento más importante a tener en cuenta al momento de seleccionar un jardín para sus hijos. Teniendo esto en cuenta, se considera que para el servicio que ofrece el jardín Semillitas Bilingüe, es fundamental que existan parámetros que definan los requerimientos de cada cargo. Un servicio de la más alta calidad debe ser el factor diferenciador en el jardín y, en consecuencia, se debe priorizar en toda la cadena de valor de la organización.

El formato de cargo se debe diligenciar para cada uno de los ocho cargos presentes en el jardín Semillitas Bilingüe (directora, secretaria, docentes, gerente administrativo, personal de aseo, conductor y contadora). (Ver anexo 6).

**5.2.2 Desarrollo de competencias.** Teniendo en cuenta los perfiles de cargo que se identifiquen y el método Montessori que utiliza el jardín, los docentes deben conocer a profundidad el método y ejercerlo dentro de sus labores profesionales al ser los promotores principales de esta forma de enseñanza. Como lo demuestra el estudio realizado por la Universidad de La sabana “La evaluación docente en la pedagogía Montessori: propuesta de un instrumento”, “el docente de pre primaria y preescolar tiene el claro privilegio de ser quizá la primera gran influencia en la vida del estudiante fuera del hogar” (Bermudez & Mendoza, 2008). Esto implica que cada docente tiene una responsabilidad sustancial en la enseñanza y aprendizaje de los niños por medio de sus cualidades y competencias que lo caractericen.

Para definir las competencias necesarias para cada perfil de cargo, es importante tener en cuenta que cada uno de los docentes debe tener una preparación preliminar en el método Montessori. Según esto y tomando como base el estudio anteriormente mencionado, se definen cuatro dimensiones que los docentes deben desarrollar para lograr la enseñanza metodológica establecida de manera eficiente y puntual. Las dimensiones de Ser, Saber, Saber hacer y Saber comprender contienen criterios específicos que representan las competencias necesarias para los docentes en el nivel de preescolar y según el método Montessori. Para la dimensión de Ser, existen cuatro criterios: comunicación asertiva, presentación personal, relaciones interpersonales y compromiso. Dentro del Saber se identifican tres criterios como: Dominio de los temas,

conocimiento de los periodos sensibles en el niño y secuencia temática. La dimensión del Saber hacer incluye dos criterios: ser guía y la manipulación de los ambientes preparados. Por último, el Saber comprender contiene tres criterios en materia de pro actividad, creatividad más el ser propositivo para un total de cuatro.

1. **Ser.** Esta dimensión, como su nombre lo expresa, describe la forma de ser del docente y cómo este puede influir en los pequeños al ser su ejemplo a seguir. Es por esto que las competencias esenciales para un docente que instruya en una institución con el método Montessori debe poseer características como liderazgo, comunicación asertiva, presentación personal, relaciones interpersonales y el compromiso. Las competencias anteriores deben hacerse explícitas en los perfiles de cargo que se realizarán en el jardín.
2. **Saber.** El saber hace referencia a todos los aspectos cognitivos que los docentes de la institución deben comprender para lograr transmitir los conocimientos de manera adecuada a los estudiantes. Teniendo en cuenta lo anterior, se definen competencias cognitivas imprescindibles como: dominio de los temas (claridad de los conceptos que transmite y las instrucciones que imparte), el conocimiento de los periodos sensibles del niño (exigencias que hace al niño deben ser adecuadas para su edad, la capacidad para captar el interés del grupo de estudiantes y la identificación de debilidades individuales en relación a sus compañeros) y por último, la secuencia temática (capacidad para organizar los contenidos de las clases, metas de aprendizaje, integrar el aprendizaje, entre otros).
3. **Saber hacer.:** El Saber hacer comprende aquellas competencias de procedimientos o instrumentos que permiten transmitir los conocimientos a partir del método Montessori, en donde los niños aprenden con su ambiente. Esta dimensión define dos competencias:

ser guía, lo que se transmite en docentes líderes capaces de orientar adecuadamente a los estudiantes hacia las metas de aprendizaje, la creación de ambientes propicios para su aprendizaje, impulsar la participación activa, promover el trabajo en equipo , entre otras. La segunda competencia hace referencia a la manipulación de los ambientes preparados, lo que se traduce en la capacidad del docente de estimular a los pequeños a la búsqueda de conocimientos a través de los ambientes previamente preparados siendo creativos y recursivos.

- 4. Saber comprender.** El Saber comprender es la última dimensión y está relacionada con la participación de los docentes en la construcción de aprendizaje con el uso del método Montessori. En esta dimensión se definieron tres competencias esenciales: Pro actividad (intervención en el proyecto educativo, la motivación impartida a los estudiantes a desarrollarse personalmente y el compromiso que adquiere con la comunidad educativa para orientar a los miembros a mejorar sus competencias). La segunda es ser propositivo, refiriéndose a la capacidad de mejorar las prácticas pedagógicas asistiendo a las capacitaciones que se prestarán en la institución y aprovecharlas para mejorar la calidad del servicio. Por último, la creatividad es esencial para permitir el aprendizaje de los niños con el ambiente y responder a las necesidades de cada estudiante.

Las dimensiones y competencias mencionadas anteriormente permiten a la institución crear un proceso estandarizado del personal y sus competencias básicas, teniendo en cuenta el método que el jardín propone. Así, todos los docentes tendrán el mismo método de enseñanza y permitirá una expansión del método Montessori por toda la cadena de valor de la organización.

El objetivo de desarrollar las competencias de los docentes, se logrará por medio de capacitaciones de acuerdo a las competencias necesarias para cada nivel de docencia. Cabe resaltar que la capacitación de los empleados es importante para una organización debido a que reduce el ritmo de rotación de empleados y al mismo tiempo aumenta su productividad en aproximadamente 20% según un estudio realizado por la Fundación Universitaria del Área Andina junto con el apoyo de Trabajando.com. Estas capacitaciones son esenciales tanto para el personal como para la organización, pues implica un desarrollo y aprendizaje de competencias laborales que aumentan su productividad y rendimiento en sus tareas.

Para llevar a cabo lo anterior, se recomienda que el jardín cree niveles de docencia dentro de la institución educativa. Estos niveles de docencia consisten en categorías atribuidas a los distintos empleados de la institución educativa. Dentro de estos podemos encontrar a los docentes, asistentes del docente y las auxiliares, en el área académica. Con respecto al área administrativa y área de apoyo (donde están incluidos los empleados de apoyo en aseo y cocina), no se sugiere realizar capacitaciones. Esto debido a que uno de los intereses principales del Jardín Infantil Semillitas es disminuir la rotación y aumentar el grado de satisfacción de sus docentes, quienes son los principales actores al momento de interactuar con los niños y con los padres de familia.

Por otro lado, para llevar a cabo estas capacitaciones se recomienda la búsqueda de instituciones especializadas, las cuales presten sus servicios en el Jardín Infantil. De esta manera, el jardín debe abrir un espacio en el horario que considere adecuado para que sus docentes, asistentes y auxiliares asistan voluntariamente. Capacitación empresarial en Bogotá ofrece una

alternativa para organizaciones que deseen este tipo de servicios para desarrollar las competencias necesarias de los empleados. Algunos de los talleres que se proponen realizar son aquellos de trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente e inteligencia emocional, entre otros. Asimismo, se recomienda que se diseñe un plan por medio del cual las profesoras puedan capacitarse entre ellas mismas, en las competencias que más se destaquen. Esto es importante, ya que no tendría ningún costo para el jardín. De la misma manera, el jardín debe ser cuidadoso con el diseño de este plan, ya que requerirá de la voluntad de las profesoras y de la disponibilidad de tiempo que estas tengan.

Por otra parte, es indispensable desarrollar el perfil de cargo de acuerdo al nivel de docencia para entender las competencias necesarias para cada uno e identificar los talleres adecuados a estos.

**5.2.3 Disminución de la rotación de los docentes.** En un servicio especializado y personal como el que presta el Jardín Semillitas Bilingüe se ha comprobado estadísticamente que los clientes prefieren una baja rotación del personal. Los padres de familia consideran que la estabilidad emocional de sus hijos en el jardín está directamente relacionada con su nivel de intimidad con el docente. Por ende en buena medida, la comodidad de los niños se encuentra atada a una interacción continua con la misma persona.

**5.2.4 Entrevistas de salida a los docentes.** Dado lo anterior, se considera que es de gran utilidad para las directivas del jardín realizar una entrevista de salida de personal. Se entiende por entrevista de salida de personal aquella que se utiliza para conocer el

motivo por el cual un empleado, de manera voluntaria, decide dar por terminada la relación contractual. A través de este tipo de entrevistas se pueden conocer datos generales y específicos sobre las condiciones laborales que ofrece la organización y los motivos por los cuales el empleado busca oportunidades externas. Con esto definido, la empresa podrá identificar las áreas de mejora con el objetivo de desarrollar acciones puntuales de atracción y retención de talento. La entrevista puede llevarse a cabo de manera personal o por medio de un formato predeterminado. Según el estudio, *You Quit Your Job. Now They Demand an Exit Interview. What Do You Say?* realizado por la revista Forbes (Smith, 2012), las probabilidades de obtener respuestas honestas por parte de los trabajadores en entrevistas de salida son considerablemente más altas a las que se pueden llegar a obtener en una encuesta o entrevista de percepción tradicional. Evidentemente, muchos de los empleados aprovechan esta oportunidad para ser completamente honestos, enriqueciendo a la organización a través de críticas, reclamos, sugerencias o felicitaciones. Además se puede llegar a obtener información valiosa acerca de comportamientos no observados por parte de otros miembros de la organización. El formato se diligenció con la ayuda de un experto en recursos humanos de la compañía Head Hunters International. (Ver formato de entrevista en el anexo 7).

**5.2.5 Evaluaciones de desempeño 360°.** Dado el enfoque pedagógico Montessori del jardín Semillitas Bilingüe, es fundamental evaluar el desempeño de sus docentes y comunicar estos resultados con dos objetivos en mente. El primero, garantizar la calidad del servicio prestado por el personal y a la vez motivar a los docentes a través de un proceso de mejoría constante y un

clima laboral deseable. La idea es poder contar con profesoras de excelente calidad que se encuentren a gusto con su trabajo y sepan en qué medida están cumpliendo con los retos que supone su cargo. En este sentido, la evaluación de desempeño es una herramienta que permite corregir falencias presentes en los empleados para así mejorar continuamente la calidad del servicio. La evaluación también permite comprender el nivel de satisfacción de cada empleado, pues la felicidad de un empleado se refleja en su desempeño y en la buena actitud frente a su día a día.

En general, el método Montessori considera fundamental la influencia que tiene el docente sobre el estudiante en todas sus dimensiones (Bermudez & Mendoza, 2008), por lo cual el desempeño de los mismos podría considerarse el pilar de la oferta del jardín Semillitas Bilingüe. Consecuentemente, se hace necesario que cuenten con las herramientas adecuadas para la ejecución de un control para evaluar la labor del docente. (Lafourcade, 1974) propone que en la evaluación del desempeño docente deben considerarse los siguientes aspectos: programación del contenido disciplinario, desarrollo del curso, actuación del profesor y el rendimiento logrado por los estudiantes. Se considera que la manera integral de evaluar estos factores es a través de una evaluación de desempeño 360°. Este tipo de evaluaciones tienen en cuenta a todas aquellas personas relacionadas con el evaluado (pares, jefes, colaboradores) y un componente de autoevaluación. De acuerdo con Human Smart, una empresa dedicada a la fabricación y optimización de software para realizar evaluaciones de desempeño en compañías de gran tamaño, un proceso de evaluación de desempeño 360° debe seguir siete (7) etapas para ser efectivo.

1. Preparación: esta etapa es la más importante del proceso y en ella se deben analizar las competencias por cargo así como las conductas observables a evaluar (hacer uso del formato de perfil de cargo). Una vez definidos los aspectos a evaluar se deben considerar, entre otros aspectos, calendario, líder del proceso, evaluados y evaluadores
2. Sensibilización: enfocada a que tanto evaluados como evaluadores conozcan los beneficios de una evaluación 360° y el impacto que puede llegar a tener en la organización. Debe buscarse también, reducir la tensión de los evaluados.
3. Evaluación: definir el medio a través del cual se realizará la evaluación y llevarla a acabo.
4. Recolección de datos: en esta etapa se monitorea el avance de las evaluaciones y se recolectan las evaluaciones para su posterior procesamiento.
5. Reporte: en esta parte del proceso, los datos se traducen a información. Se obtienen estadísticas y tendencias y se debe priorizar la síntesis de los resultados obtenidos con el fin de alcanzar el impacto esperado.
6. Retroalimentación: se retroalimenta al evaluado siempre buscando la forma de hacerlo crecer profesional y personalmente. La manera en la que se presentan los resultados al evaluado es vital, pues es el determinante directo de la reacción, aceptación y disposición al cambio del empleado.
7. Planes de desarrollo: una vez culminado el proceso de evaluación y retroalimentación, es importante diseñar planes de desarrollo de acuerdo a las necesidades específicas de cada empleado identificadas en el proceso.

Para la implementación de esta evaluación de desempeño y con el propósito de validar las necesidades en cuanto a personal del jardín, se recomienda contratar una consultoría con un

experto en recursos humanos. Se cree que el balance costo/beneficio derivado de esta iniciativa es favorable para la organización, pues como se ha venido sustentando, la calidad del servicio prestado depende directamente del bienestar y desarrollo de los empleados.

Todos los días, el personal está expuesto a momentos “de verdad” o, también llamados momentos de contacto directo con los clientes que definen la percepción que estos tendrán sobre la institución. Estos momentos de verdad se definen como todos aquellos momentos en los cuales el cliente tiene contacto con el jardín. Ya sea que esta sea por medio de visitas a sus plataformas virtuales, a la infraestructura física de la que goza el jardín o interacción con el personal del jardín, ya sea por teléfono o en persona.

**5.2.6 Mejoramiento del video institucional.** Finalmente, el jardín infantil cuenta actualmente con un video institucional, en donde se evidencian las distintas actividades llevadas a cabo dentro de la institución. En el futuro, y según lo recomendado por la experta en recursos humanos de la Universidad de los Andes Paula Rozo, el jardín deberá incluir un video institucional diferente, en donde se resalte la propuesta de valor y, a su vez, que refleje las actividades llevadas a cabo diariamente en ambas. Estas actividades deben resaltar las competencias desarrolladas por las profesoras las cuales, al mismo tiempo, reflejen la alta calidad docente, los procesos educativos llevados a cabo y la excelente infraestructura con la que cuenta la organización. Un claro ejemplo de un buen video institucional es el de la organización Zappos. La compañía logra, a través del video implementar lo que se denomina employer branding, entendido como el esfuerzo que hacen las organizaciones para promocionar y atraer clientes por medio del buen ambiente laboral dentro de estas mismas. Este video le ha permitido

obtener el reconocimiento tanto de empleados como de consumidores, en la satisfacción de ambos. Por esto, se sugiere crear este video institucional en el futuro.

**5.2.7 Promover y estandarizar el flujo de conocimiento y experiencias en los momentos de verdad.** Como se mencionó anteriormente, la calidad docente fue en las encuestas realizadas el criterio más importante para los padres a la hora de escoger un jardín para sus hijos con una puntuación de (9,05/11) para el jardín. La percepción que tienen los padres acerca de los profesores depende en gran medida de la interacción que tienen con ellos cuando van al jardín a recoger a sus hijos, recibir notas o inclusive cuando hablan con ellos de temas específicos tanto personal como telefónicamente. Por lo anterior, se necesario que las interacciones entre padres y docentes sean completamente satisfactorias para los padres y para ello se han desarrollado dos medidas de acción para promover y estandarizar el flujo de conocimientos y experiencias en los momentos de verdad explicados anteriormente.

**5.2.8 Charlas entre docentes.** La primera medida que se desarrolló, son unas charlas informales entre los docentes con el fin de que tengan un espacio para compartir sus experiencias y aprender de ellas. El propósito de estas charlas será optimizar los momentos en que se de un contacto directo con el cliente. Nuevamente, lo que se busca es prestar un servicio de la más alta calidad. En este sentido, y con el fin de que la actividad sea productiva y no se convierta en una obligación tediosa para los docentes, se recomienda la implementación de actividades creativas conjuntas como lluvia de ideas y definición de roles. Por ejemplo, para cada sesión uno o dos docentes pueden ser los encargados de proponer el tema o los temas principales a tratar y, a la vez, de idear una actividad de integración para exponerlo e iniciar la discusión. Por último, se

aconseja realizar estas reuniones con una frecuencia mensual. El objetivo es que no se convierta en una actividad rutinaria y que haya un espacio de tiempo suficiente entre reuniones para que cada docente tenga algo valioso que aportar. (Ver agenda de charla para el jardín anexo 8).

**5.2.9 Comité entre directivos y docentes.** La segunda medida propuesta es la instauración de comités entre las directivas y la docencia. Los temas a tratar en los comités deben estar direccionados a entender las necesidades de los clientes y evaluar su satisfacción. De acuerdo con el paper “The 6 P’s for Private School Marketing in Iran”, la comunicación entre padres y docentes (PTC) es un factor determinante para la satisfacción del cliente. Además de generar confianza, los padres de familia reciben información de primera mano sobre el comportamiento de sus hijos. Debido a que se trata de un tema sensible para los padres, es indispensable que este sea tratado a profundidad entre el personal docente y la gerencia. Posibles temas a tratar en los comités son los siguientes:

Temas académicos:

1. Inquietudes de los padres acerca de las debilidades académicas de sus hijos.
2. Inquietudes de los padres acerca de las actividades del jardín.
3. Quejas y reconocimientos por parte de los padres acerca del jardín.
4. Recomendaciones y sugerencias de los padres sobre algún aspecto del jardín.

Temas sociales y emocionales:

1. Inquietudes de los padres acerca de la seguridad de sus hijos.
2. Inquietudes de los padres acerca de la relación de sus hijos con otros niños.
3. Reclamos directos de los padres hacia algún docente.

Cabe resaltar que estos temas son simples sugerencias, pero deben adaptarse a las necesidades que la gerencia considere. Por último, se recomienda que estos encuentros se realicen bimestralmente. Estos comités tendrán un carácter muy distinto al de los propuestos en el numeral anterior. Serán de naturaleza formal, con temas definidos y estructurados y con el objetivo final de obtener conclusiones para la optimización del servicio.

**5.2.10 Registro de las llamadas y visitas de los padres de familia.** La tercera medida es el registro continuo de las llamadas telefónicas y visitas de los padres de familia al Jardín Semillitas Bilingüe. De esta manera los profesores y directivos tendrán un mejor conocimiento acerca de las situaciones y temas de importancia para los padres y podrán ofrecer un servicio de más alta calidad. Se le recomienda a la institución crear una tabla con los siguientes espacios a diligenciar cada vez que se tenga contacto con un padre de familia:

1. Nombre completo del padre de familia
2. Nombre completo del niño
3. Fecha y hora del contacto con el padre (sea telefónico, virtual o presencial)
4. Propósito o razón por la cual el padre contactó al jardín
5. Comentarios adicionales (en este espacio el docente o directivo que haya interactuado con el padre deberá dar un pequeño resumen de la situación).
6. Nombre y firma del docente o directivo que interactuó con el padre de familia. (Ver anexo 9).

**5.2.11 Promoción cualidades y competencias de los docentes.** El siguiente aspecto a mejorar es la promoción de las cualidades y las competencias de los docentes a los padres de familia. Para mejorarlo, debe incluirse el perfil de cada uno de los docentes en la página web de la institución. Este aspecto es relevante debido al alto grado de importancia que, según lo evaluado en las encuestas, los padres de familia buscan en cuanto a la calidad docente. Es importante que los padres se familiaricen con los docentes, desde el primer contacto con el jardín, y su personal. La inclusión del personal en la página web permite que los padres conozcan a los docentes y sientan un contacto especial con ellos. Según las entrevistas realizadas, varios padres visitan el jardín sin antes tener conocimiento del mismo y posteriormente buscan información sobre el jardín en la página web. Es por esto que es necesario incluir una pestaña en la plataforma que indique cada uno de los perfiles de los docentes y su área directiva. El perfil debe incluir sus estudios, una foto personal, el cargo desempeñado y unas palabras sobre su experiencia en el jardín.

### **5.3 Procesos**

Al igual que la P de personas, los procesos llevados a cabo junto con la evaluación de cursos, los procesos de aprendizaje y las actividades sociales que se realizan dentro de la institución, son de gran importancia para los padres de familia. Esto se evidencia en las encuestas realizadas. Donde los padres sitúan en segundo y en tercer lugar, al bilingüismo (8,43/11) y al cumplimiento de las regulaciones respectivamente, como características determinantes para la selección del jardín infantil. De la misma manera, en las entrevistas los padres resaltan el alto grado de importancia de los procesos llevados a cabo en el Baby Spa y, especialmente, en el Jardín Infantil Semillitas. Cabe mencionar, que para muchos de ellos la educación bilingüe que se

imparte, junto con las certificaciones que ambas instituciones poseen, fueron factores determinantes al momento de elegir el jardín infantil para sus hijos. De este modo, tanto en la metodología cuantitativa como en la cualitativa, para los padres de familia los procesos resultan ser una característica con un altísimo grado de relevancia cuando escogen un jardín para su hijo o hija. Asimismo, a pesar de que la calidad docente se encuentre en primer lugar, para los padres los procesos llevados a cabo en la institución son un complemento a esta característica, resaltando la alta calidad educativa que imparten ambas unidades de negocio. Lo anterior aumenta el vínculo ya existente entre los padres de familia y la institución, generando que los primeros sientan un alto grado de satisfacción con el jardín, gracias a lo cual lo terminan promocionando.

Teniendo en cuenta la importancia que los padres de familia le otorgan a los procesos del jardín Semillitas Bilingüe, resulta relevante mejorar algunas características de este factor. Esto debido a que los procesos pueden llegar a ser un gran medio de promoción, el cual está siendo sub explotado actualmente. Así, mejorando los procesos del jardín y exponiéndolo a los padres de familia, la institución puede promover una alta calidad educativa y personalizada, la cual reforzaría su propuesta de valor. Para promoverlo se presentan varias propuestas, las cuales permitirán el desarrollo de los diferentes procesos de aprendizaje, evaluación y de socialización llevados a cabo, logrando un mayor reconocimiento frente a los clientes.

**5.3.1 Informar y capturar a los potenciales clientes que visitan al jardín.** Como primera medida, para mejorar los procesos dentro del jardín se propone informar y capturar a los potenciales clientes que visitan el jardín de manera esporádica y sin ningún conocimiento previo

del jardín. Lo anterior representa un momento de verdad crítico para el jardín, pues es el primer contacto entre este y los padres. Teniendo en cuenta lo anterior, el jardín debe realizar procesos estandarizados que permitan la vinculación inmediata de los padres al jardín y que genere pertenencia por parte de los mismos.

**5.3.2 Libro de presentación.** Para llevar a cabo lo anterior y estandarizar los procesos que llevan a cabo en el jardín, se propone elaborar un libro de presentación para entregar a los padres de familia cuando visiten el mismo. La importancia de este libro radica en los resultados de la investigación elaborada, en donde la mayoría de los padres de familia indicaron que el principal medio por el cual conocen al jardín es por contacto directo y visitas esporádicas.

Por este motivo, se recomienda que el jardín cree un libro personalizado, que genere un sentido de pertenencia en los padres de familia y resalte los aspectos importantes del jardín. El libro debe ser una guía útil para los padres en cuanto a información sobre servicios, metodologías, certificaciones y regulaciones, actividades, misión, visión y el staff entre otros. Esto motivará altamente a los padres a matricular a sus hijos en Semillitas y a la vez una relación rápida y confiable con el jardín. Continuando con lo anterior, se realizó un índice detallado del libro para el jardín, el cual debe ser entregado siempre que los potenciales clientes visiten Semillitas. (Ver anexo 10).

**5.3.3 Formato PR para seguimiento.** Se considera que el jardín infantil Semillitas Bilingüe debe estandarizar el proceso de recibimiento a nuevos clientes y realizar el respectivo seguimiento. Los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas evidenciaron un patrón

común entre los padres de familia, al enterarse en primer medida del jardín por visitas eventuales. La mayoría de los entrevistados contaron el proceso que llevaban a cabo al buscar jardines para sus pequeños y el resultado fue significativo en cuanto al poco conocimiento previo de la institución y su llegada esporádica a mismo. Es por esto que se considera la estandarización del proceso de atención a clientes nuevos que visiten al jardín sin previo aviso por medio de un formato PR (flujo de proceso estandarizado) que permita atraer al cliente de manera rápida y personalizada.

El formato PR consiste en un flujo de recibimiento y seguimiento al potencial cliente desde que llega al jardín hasta que se marcha. Este flujo le permitirá al jardín tener procesos establecidos cuando un potencial cliente se acerca a la institución y además, realizar un seguimiento debido a estos clientes y lograr que matriculen a sus hijos aquí. Es importante resaltar que el proceso debe llevarlo a cabo una persona capacitada para recibir a los padres, lograr identificar su perfil y realizar el debido seguimiento esa misma persona para que los clientes sientan que el jardín los considera importantes o valiosos y así crear pertenencia. (Ver anexo 14).

**5.3.4 Stickers de “niño a bordo” con publicidad del jardín.** Adicionalmente, para capturar aún más la atención de posibles clientes se propone crear stickers de “niño a bordo”, con el logo del jardín, para que los padres lo peguen en sus carros. Esto debido a que como lo se mencionó anteriormente, la mayoría de los padres de familia se enteran de la existencia del jardín gracias al contacto directo que llegan a tener con sus instalaciones o con el logo presente en sus rutas escolares. Así, este método permite promocionar al jardín mediante un canal poco costoso y

bastante efectivo, según lo estudiado, pues eleva el nivel de recordación en la zona. Asimismo, este nuevo método de promoción debe tener un alto grado de importancia dentro de los procesos llevados a cabo por el jardín. Por su parte, el jardín debe tener de manera específica y clara el logo y el nombre del jardín. La finalidad de esta nueva estrategia es la de promocionar aún más el jardín, por medio de los padres de familia que tienen a sus niños matriculados en cualquiera de las unidades de negocio (Ver anexo 11).

**5.3.5 Permitir flexibilidad en los horarios.** Una última medida para capturar a los potenciales clientes que visitan el jardín, es por medio de una flexibilización en los horarios en caso de que a un padre de familia se le presente alguna eventualidad. Actualmente el jardín está abierto y recibe a los niños desde las 7am hasta las 5pm, sin embargo existen estudiantes que solo van de 7am a 12pm o de 7am a 2:30pm. La propuesta es que en caso de que uno de los padres de estos últimos dos horarios presente alguna dificultad para ir al jardín a recoger a su hijo, no tenga quien lo reciba en la casa o se le presente cualquier tipo de eventualidad, pueda llamar al jardín y pedir que cuiden del niño unas cuantas horas más sin pasar de las 5pm. El Jardín Infantil Harvard Kids permite que los padres lleven a cabo una extensión eventual del horario y tienen un cobro de \$8,000 pesos por cada hora adicional. Sin embargo, el precio de esta actividad queda a discreción del jardín.

**5.3.6 Atraer a los clientes matriculados en otros jardines.** Siguiendo las proyecciones planteadas por el (DANE, 2005), el mercado potencial de la localidad de Suba ha aumentado a 109.251 primeros infantes y a 2.503 en la UPZ La Floresta para 2015. Con el fin de potenciar la participación de mercado del jardín, se considera que la exposición y visibilidad especialmente

dentro de UPZ La Floresta debe aumentar. Para esto, el jardín debe llevar a cabo actividades extracurriculares que involucren tanto a sus estudiantes como a niños matriculados en otros jardines.

**5.3.7 Actividades extracurriculares por fuera del jardín: “Día Semillitas”.** En primera instancia, se propondrán dos actividades periódicas (periodicidad a discreción de las directivas) en las que se intentará generar exposición y recordación. Se quiere instaurar un “Día Semillitas” en el que se realicen actividades extracurriculares entre padres e hijos en algunos sectores del barrio. La idea es que estas actividades se lleven a cabo por fuera del jardín con el fin de aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la institución en el barrio. Estas actividades son un medio promocional de muy bajo costo para el jardín. En las entrevistas que se hicieron a los padres de familia, se pudo concluir que muchos de ellos llegan a Semillitas porque ven su fachada o el logo en sus buses. La idea de llevar a cabo este tipo de actividades es incrementar la visibilidad del jardín ante los padres de familia del barrio y su interés por el mismo, al ver cómo los niños se divierten con sus padres. Además es importante mencionar que para la correcta implementación de esta recomendación, se debe promover el uso de camisetas o elementos que permitan identificar la marca durante la actividad.

**5.3.8 Domingos Semillitas.** Por otro lado, es posible considerar que al estar rodeado por dos vías principales como lo son la Avenida Boyacá y la Calle 116, el jardín tiene la posibilidad de explotar su tráfico en horarios de Ciclovía los días domingo y festivos. En este sentido, se propone la creación de un “Domingo Semillitas” (o festivo cuando aplique) en el que tanto padres como hijos salgan a realizar actividades físicas a la ciclovía en grupo. Es importante

resaltar que los participantes deben portar un distintivo de la organización para, de esta manera, hacer publicidad prácticamente sin costo. En cuanto a los estudiantes estos deberán llevar puesta la camiseta con el logo del jardín. Para los padres el jardín deberá mandar a hacer unas camisetas con el logo del jardín las cuales digan “Papá/mamá de (nombre del niño)”. Las camisetas se le venderán a los padres de familia al costo, pues como se mencionó anteriormente, la idea es que estas actividades sirvan de publicidad y atraigan a las personas que habitan cerca del jardín. Adicionalmente, la persona del jardín que asista a la actividad deberá portar una especie de bandera con el logo del mismo para mantener al grupo unido y crear mayor visibilidad ante el público.

**5.3.9 Programa de referidos.** El segundo método que se ha desarrollado para atraer a una mayor cantidad de padres de familia es a través de un programa de referidos. El jardín deberá diseñar un link donde el padre de familia cliente de Semillitas pueda referir a otros padres no matriculados en la institución. El link aparecerá cada vez que el padre termine de pagar la matrícula de su hijo por la página y adicionalmente estará disponible en la página web. En el link el padre tendrá que llenar los datos personales de la persona que va a referir (nombre, teléfonos, correo y edad del niño) y luego se le enviará un correo al padre de familia con información pertinente a sus necesidades. En el caso de que los niños de los padres referidos sean menores a dos años, se les enviará una invitación gratuita por un día en el Baby Spa. En caso de que el niño tenga entre 2 y 6 años, únicamente se les enviará la información pertinente del jardín y se extenderá una invitación para conocer las instalaciones. En los dos casos, la asistencia de la familia al jardín será crítica para convencerlos de matricular a sus hijos. Si uno

de los padres inscribe a su hijo, el papá que lo refirió recibirá un descuento a discreción del jardín en el pago de la pensión del siguiente mes.

### **5.3.10 Mejorar el reconocimiento y prestigio a nivel institucional del jardín.**

Anteriormente se mencionó que el jardín Semillitas ha tomado como método de enseñanza el método Montessori, en donde los estudiantes aprenden por medio del contacto con un entorno previamente preparado y desarrollan sus habilidades cognitivas, físicas, emocionales y sociales. Con 20 años de experiencia en el sector de la educación preescolar, se considera la importancia de mejorar el reconocimiento y el prestigio que el jardín ha ido construyendo y convertirla en un factor clave para la atracción de nuevos clientes. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone una acreditación que permita reconocer al jardín Semillitas Bilingüe como una institución 100% Montessori tanto en la metodología que propone como en las competencias de sus docentes. La acreditación propuesta se hará por medio de la American Montessori Society (AMS), la entidad líder que aboga por la calidad de educación Montessori mundialmente. La sociedad tiene como principal labor establecer los más altos estándares profesionales en aquellas instituciones que utilicen el método Montessori. Esta entidad “se esfuerza por adaptar y actualizar el método para los colegios y jardines en la actualidad, lo cual le implica enviar corresponsales a visitar los colegios y observar las instalaciones y, por supuesto, evaluar a los docentes”. (Bermudez & Mendoza, 2008, p. 4)

A modo de ejemplo, en Colombia se encuentra acreditada una institución de 140 estudiantes de 3 a 6 años de edad en la ciudad de Montería, convirtiéndola en una institución global Montessori. Para llevar a cabo la acreditación, se propone al jardín ponerse en contacto con la

Sociedad a través de su página web en donde deben llenar un formulario para convertirse miembros de la sociedad. Igualmente, se considera indispensable que el jardín contacte a la institución colombiana ya miembro de la sociedad para así, informarse sobre los procesos que deben llevar a cabo y sus beneficios.

Se considera que esta acreditación puede aumentar la percepción de calidad que los clientes tienen sobre el jardín, pues garantiza estándares altos para las instituciones Montessori y a los programas de educación de docentes; provee desarrollo profesional a los docentes de las instituciones y además, aumenta el interés y el entendimiento de la educación Montessori. Puntualmente, la Sociedad le permitirá al jardín contar con corresponsales que evalúen a los docentes según los estándares profesionales que esta ha implementado. La acreditación permitirá que los docentes comprendan en su totalidad la metodología Montessori y logren implementarla a lo largo del personal del jardín. De igual manera, la sociedad ofrece cursos y capacitaciones a los docentes para que estos puedan ser acreditados en el método de enseñanza y pueda ser aplicado de manera correcta en la institución.

Finalmente, se considera que la gerencia financiera debe evaluar el costo de la acreditación, pues tiene un valor de \$708 dólares el año, al ser una institución internacional y según la opción de pago regular. Adicionalmente, la sociedad cuenta con tres niveles de membresía: Membresía completa, Membresía asociada y Membresía inicial. Se recomienda al jardín convertirse en un miembro inicial (al igual que la institución colombiana ubicada en Montería) como primer paso para convertirse posteriormente en un jardín 100% acreditado en Montessori. Lo anterior es sugerido pues deben cumplir con varios criterios al interior de la institución para ser

considerados para la membresía completa. Vale la pena resaltar uno de los criterios el cual hace referencia a los credenciales de todos los docentes de la institución en el método Montessori, factor que ha sido propuesto anteriormente para que el 100% de los docentes de Semillitas sean acreditados y capacitados en el método. Esto permitirá que a largo plazo, el jardín logre ser parte de la membresía completa y acreditado como una institución global Montessori.

#### **5.4 Evidencia física**

Con respecto a la evidencia física o infraestructura, los padres de familia lo consideran como el tercer elemento más importante al momento de escoger un jardín infantil para sus hijos. Esto se ve evidenciado más que todo en las encuestas, que muestran que para los padres de familia las instalaciones resultan ser un factor relevante y con el cual se sienten satisfechos especialmente en el Baby Spa en donde el grado de satisfacción fue de 4.61/5. Para muchos de los padres de familia una buena infraestructura es sinónimo de seguridad, lo cual es complementado por el servicio de cámaras de vigilancia que el jardín le ofrece a sus consumidores. De esta manera, las entrevistas y las encuestas mostraron que para los padres de familia, al igual que con los procesos llevados a cabo dentro de la institución, resultan tener un alto grado de importancia al momento de escoger el jardín infantil. Del mismo modo, a pesar de que ocupa el tercer lugar de relevancia para los padres de familia, para estos la infraestructura es un complemento a los procesos y a la calidad docente de la cual goza la institución, resaltando aún más la calidad educativa que imparten ambas unidades de negocio.

Teniendo en cuenta la importancia que los padres de familia le otorgan a la evidencia física de ambas unidades de negocio, resulta relevante mejorar algunas características de este factor. Se

cree que, adicionalmente, este tipo de mejoras pueden facilitar el proceso de promoción del jardín infantil y del Baby Spa. Para mejorarlo se presentan varias propuestas, las cuales permitirán la exposición y la adecuación de ciertos elementos esenciales para la promoción frente a los clientes. Estas actividades se presentan a continuación.

**5.4.1 Optimización de la plataforma virtual.** “Que no la abandonen (refiriéndose a la página web). Que la actualicen constantemente y suban fotos. Porque muchas veces las empresas suben la página y después de dos años la abandonan. La resolución de las fotos es muy grande y no caben en la pantalla normal de un celular. Deberían ponerla en una resolución que quepa en una pantalla normal.”. Jairo (padre de familia)

La afirmación de Jairo acerca de la plataforma virtual evidencia un vacío técnico existente. Para aprovechar al máximo la inversión que se ha realizado en las plataformas virtuales, es preponderante que el contenido de la página tenga un enfoque promocional y muestre las ventajas diferenciadas del jardín. Es importante mencionar que el 100% de los padres afirman conocer y utilizar frecuentemente (varias veces al mes) la página web, ya sea para ver las fotos de sus hijos o pagar la matrícula. Sin embargo, el grado de satisfacción varía; algunos mencionan que debido a las fallas que ha prestado el sistema de cámaras no están completamente satisfechos y otros opinan que es una página común y corriente. Por lo anterior, se considera que se deben hacer un conjunto de cambios para potencializar tanto la página como la aplicación.

En cuanto al contenido de la página web y la aplicación móvil, se considera que debe haber un cambio en la priorización de la información comunicada y que en general, esta debe estar

enfocada a reforzar cada una de las 5 p's. Debido a que Semillitas es el único jardín del barrio que cuenta con la certificaciones exigidas por los diferentes entes reguladores, esto es un factor diferenciador que debe ser visible instantáneamente para cualquier cliente que ingrese a las plataformas. Adicionalmente, el eslogan debe repetirse constantemente en las diferentes secciones de la página web y la aplicación, con el fin de aumentar la recordación de este ante los padres.

Para las imágenes y videos que aparecen en las plataformas virtuales, se considera que deben haber dos cambios. El primer cambio que debe hacerse es mejorar la resolución de las fotos de los niños con el fin de que los padres perciban la alta calidad del jardín en toda su cadena de valor. Según "The 6 P's for Private School Marketing in Iran", la primera imagen que tienen los clientes sobre el jardín va a depender de su evidencia física, razón por la cual es importante que este tipo de plataformas sean una representación visual del jardín.

En segundo lugar, se sugiere desmontar de las plataformas virtuales la opción de ver en tiempo real a los pequeños durante el horario escolar y, en consecuencia, no ofrecer este servicio a los nuevos clientes. Tanto las encuestas como las entrevistas evidencian dificultades para observar de manera clara cómo se desenvuelven cada uno de los niños. Adicionalmente, cualquier mínimo incidente puede llegar a ser causal de reclamos constantes por parte de los padres de familia. Por último, este servicio representa un costo fijo para el jardín que podría ser reubicado en otro tipo de necesidades. Entonces, realizando un análisis costo/beneficio, puede concluirse que son más las desventajas que los beneficios que se derivan de este servicio.

Asimismo, cabe resaltar que todos los resultados hasta ahora mencionados y los siguientes a ser expuestos, deben ser incluidos en la página web del jardín. Esto permitirá que los padres de familia se sientan más involucrados con las distintas actividades y mejoras llevadas a cabo dentro del jardín, a su vez que aumenta la seguridad y confianza de estos sobre la institución.

**5.4.2 Mejorar la percepción sobre el espacio físico del jardín.** Se iniciará con la remodelación gradual de techos y puertas. De acuerdo con los hallazgos realizados a través de entrevistas y encuestas, se considera importante que el espacio físico como un todo se encuentre en las mejores condiciones posibles. Para empezar, la infraestructura física es fácilmente evaluada por los padres durante los recorridos introductorios al jardín y entre más ventajas sean evidentes, mejor se sentirán los padres respecto a que su hijo permanezca varias horas del día allí. Además, las visitas constantes de padres y familiares de los alumnos pueden servir como plataforma para mostrar los esfuerzos constantes de la institución por mejorar el espacio en el que sus pequeños aprenden divirtiéndose.

Puntualmente, la prioridad en este rubro es el jardín. La infraestructura del Baby Spa resulta moderna y atractiva para los clientes y tiene pocos años desde su inauguración. En cambio, el jardín lleva más de 25 años de operaciones y aunque se han realizado múltiples remodelaciones, es importante no dejar de lado la modernización y mejora continua de sus instalaciones. En particular, se considera que esta tarea puede continuar con la remodelación gradual de techos y puertas. Estas mejoras no implican un presupuesto desproporcionado para el jardín y sí contribuyen visiblemente con su imagen. En el anexo 13 se podrán encontrar las cotizaciones respectivas siempre teniendo en cuenta que la decisión final recaerá en el cliente.

## 5.5 Plaza

Finalmente, el plan de promoción contempla llevar a cabo la mejora de la P de plaza. A pesar de que los padres de familia consideraron poco relevante el servicio de transporte escolar, tanto en las entrevistas como en las encuestas, se quiere resaltar y mejorar esta característica de la institución. Lo anterior, debido a que se pudo encontrar que la gran mayoría de veces los padres se enteraban de la existencia del jardín, gracias al contacto directo que habían tenido con alguna de las dos sedes o por haber tenido contacto con una de sus rutas escolares.

Por un lado, se encontró que los padres de familia tienen poca satisfacción con respecto al servicio que actualmente se presta, debido principalmente a tiempo que sus hijos pasan dentro de la ruta por el denso tráfico de la ciudad de Bogotá. Por otro lado, los padres de familia resaltaron la importancia que tiene la ubicación del jardín, ya que la gran mayoría de ellos viven en el mismo barrio del jardín o en barrios cercanos.

Teniendo en cuenta la importancia que la plaza representa como canal de promoción para el jardín resulta relevante mejorar una característica de este factor. Así, al mejorar la plaza se pueden incurrir en menores gastos y, a su vez, promocionar el jardín mejor a como actualmente se está haciendo. Para esto se presenta una propuesta, la cual permitirá mejorar el servicio prestado por la institución, logrando un mayor reconocimiento frente a los clientes.

**5.5.1 Incrementar el alcance del jardín a otros barrios.** Con respecto al factor plaza, se quiere mejorar el servicio de transporte de los niños por medio de la subcontratación de camionetas pequeñas, las cuales van a estar destinadas a recoger a los niños de barrios lejanos al

jardín. De la misma manera, esta tercerización le permitirá al Jardín Infantil Semillitas disminuir los costos de mantenimiento del parque automotor con el que cuenta actualmente. Asimismo, deja de ser una preocupación la seguridad y la integridad física de estos, debido a que en el barrio no cuentan con parqueaderos cubiertos donde los puedan dejar seguros.

Con respecto al alquiler de microbuses, este se puede llevar a cabo por horas, días o meses, de acuerdo a las necesidades del jardín. Así, los costos de alquilar un microbús para quince (15) pasajeros pueden costar, aproximadamente, \$40.000 COP la hora y \$400.000 COP doce horas.

A pesar de que los padres no consideran relevante el uso de rutas escolares para barrios ubicados lejos del jardín, es muy importante que la institución ofrezca este servicio debido a que el jardín no puede perder clientes debido a la distancia. De la misma manera, la existencia de este servicio de ruta escolar, le permite llegar competir con otros jardines localizados en otros barrios.

## **5.6 Precio**

Con respecto a la P de precio, se decidió no incluirla en el plan de mercadeo debido a la poca relevancia que los padres de familia le dieron en la encuesta. Para estos, este factor ocupó el último puesto en relevancia al momento de escoger un jardín infantil para su hijo o hija. De la misma manera, en entrevistas realizadas a distintos padres de familia estos resaltaban su alto grado de satisfacción con el precio de la matrícula del Jardín Infantil Semillitas, ya que consideran que la relación del precio con la calidad se ve muy bien reflejada. Por estos dos motivos, no consideró necesario hacer modificación alguna a esta P.

En el anexo 15 tabla 7, se realizó un resumen de todos los resultados que se trataron previamente.

## 6. Conclusiones e Informe Final

Este trabajo de investigación demuestra una vez más que los estudios de mercados en las diferentes organizaciones son muy importantes con el fin de replantear la estrategia de negocio que se lleve a cabo puesto que les permite a las directivas visualizar el panorama completo de la situación en la que se encuentran. Específicamente en las instituciones educativas de educación preescolar es muy poco lo que se lleva a cabo esta práctica dado que tradicionalmente estas instituciones vienen de trascendencia familiar en donde sus cabezas directivas tienen profesiones afines a la educación más no a los negocios.

Para el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe y sus directivas fue una experiencia retadora de la cual se beneficiaron enormemente por el alto grado de conocimiento adquirido tanto del jardín mismo como de la percepción de los diferentes actores con relación a los modelos propuestos. Ya que con ellos planificaron una estrategia de negocio distinta que potencie sus cualidades y fortalezca sus puntos débiles, así como también replanteo su presupuesto financiero.

Respecto a los objetivos específicos de “Diagnosticar el entorno competitivo de la empresa y establecer la efectividad de la estrategia de mercadeo actual”, “Identificar los factores que intervienen en la toma de decisión de los padres de matricular sus hijos en las instituciones que compiten con el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe” e “Identificar cuáles son los elementos que los padres de familia buscan en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.”

se pudo establecer un concepto muy detallado del funcionamiento y percepciones del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, con el cual se pudo establecer un plan de mejoramiento más

acertado. Estos objetivos se lograron desarrollar gracias a la colaboración de los directivos del jardín y de la comunidad educativa.

Con relación a los objetivos específicos: “Implementar el plan de mejoramiento estratégico de mercadeo en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.” y “Estructurar el plan de mejoramiento estratégico de mercadeo para el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe.” Se lograron los siguientes avances:

El plan de mejoramiento de mercadeo estratégico permitió al Jardín Infantil Semillitas Bilingüe aumentar su número de matriculados en un 30%, así como también el cambio de todas las puertas y marcos de ventanas que anteriormente se encontraban en hierro por aluminio, cambio de tejas y canales de desagüe.

Se implementaron los stiker para los carros, maletas escolares, cachuchas personalizados con los nombres de los niños, así como también se replanteo la estrategia en redes sociales, en donde se privatizaron los perfiles para que fueran simplemente informativos con fotos, registros e imágenes de contenido.

Se realizó el video institucional propuesto en el plan de mejoramiento en donde se exponen todas las ventajas competitivas con las que cuenta el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe en la actualidad.

Se llevó a cabo un contrato en el cual se contrataron tres camionetas de servicio de transporte

escolar para poder tener una mayor cobertura en las rutas.

Por otro lado, otra gran enseñanza que se alcanzó por parte del equipo investigador fue la de que los supuestos no son generalmente las realidades de las instituciones o de las personas puesto que las motivación y percepciones de los diferentes actores responden a muchas variables, valores, necesidades, etc, que alteran el status quo de las cosas y por ende se hacen impredecible e imposible hacer supuestos correctos cien por ciento.

### Bibliografía

- Acosta Rodríguez, F. E., & Díaz, R. J. (2013). Un planteamiento estratégico de mercadeo para el Colegio Lisa Meitner.
- Barney, J.B. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* 17: 99-120.
- Barney, J.B. (2001). "Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view", *Journal of Management* 27: 643-651.
- Bell, L. and A. Rowley, 2002. The impact of educational policy on headship in primary schools in England, 1994-2001. *J. Educ. Admin.*, 40(3): 195-210.
- Benjamin, R. I.; Rockart, J. F.; Scott Morton, M. S.; Wyman, J. (1984): "Information Technology: A Strategic Opportunity". *Sloan Management Review*. Vol. 25, Issue 3. 26 p.
- Bergeron, F., Buteau, C., & Raymond, L. (1991). Identification of strategic information systems opportunities: applying and comparing two methodologies. *MIS Quarterly*, 89-103.
- Besanko D., D. Dranove y M. Shanley. (2001). "Economics of Strategy". Tercera Edición. Willey. New York, 293.

- Boscan, W., & Boscan, G. (Febrero de 2013). El mercadeo como factor clave para lograr la satisfacción de consumidores socialmente responsables. *Universidad Rafael Bellosó Chacín*, 10(1), 17-28.
- Chung-Kai, L. and H. Chia-Hung, 2008. Marketing tactics and parents 'loyalty: The mediating role of school image. *J. Educ. Admin.*, 47(4): 477-489.
- Clemons, E. K., & Kimbrough, S. O. (1986). Information systems, telecommunications, and their effects on industrial organization, 102-105.
- Cuervo, L. I., & Díaz, R. (2013). Plan de mercadeo para el Colegio Alcázar de Valencia.
- Earl, M. J. (1993). Experiences in strategic information systems planning. *Mis Quarterly*, 1-24.
- Finnegan, P., & Fahy, M. J. (1993). Planning for information systems resources&quest. *Journal of Information Technology*, 8(3), 127-138.
- Franco Vasco, C., Rubio Saavedra, X., & Obregón, L. (2012). Revisión estructural del marketing en instituciones educativas.
- Friedman, S.M., K. Villamil, R.A. Suriano and B.P. Egolf, 1996. Alar and apples: Newspapers, risk and media responsibility. *Pub. Understand. Sci.*, 5(1): 1-20.

- Gallego Portela, D. C., Osorio Mendoza, L. M., & Quimbayo Rivera, J. (2014). *Plan estratégico de mercadeo, ventas y servicio al cliente para mejorar el desempeño de la firma Tolimpex de Colombia SAS en el mercado para el periodo 2014 a 2016* (Doctoral dissertation).
- Galliers, R. D., Swatman, P. M., & Swatman, P. A. (1995). Strategic information systems planning: deriving comparative advantage from EDI. *Journal of Information Technology*, 10, 149.
- Ghemawat, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York: Free Press.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy?. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review*, 2000, 1.
- Ivonne, C. I. (05 de 02 de 2013). *Plan de Mercadeo para el Colegio Alcázar de Valencia*. Bogota, Colombia.
- Ivy, J., 2008. Higher education institution image: A correspondence analysis approach. *Int. J. Educ. Manage.*, 15(6-7): 276-282.

Klein, J. (2001). "A Critique of Competitive Advantage", Working Paper. Critical Management Studies Conference. Manchester, 5.

Kotler, P. and K.F.A. Fox, 1995. Strategic Marketing for Educational Institutions. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.

Lai, F., Zhao, X., & Wang, Q. (2006). The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China. *Industrial Management & Data Systems*, 106(9), 1249-1271.

Lamb C.W., J.F. Hair, C. McDaniel, C. Boshoff and N.S. Terbalancle, 2004. Marketing Management. 2nd Edn., Oxford University Press, Oxford.

Lockhart, M.J., 2005. How to Market your School. Universe Books.

Maynez, A. (2011). *Transferencia de conocimiento como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible: Modelo integrador de factores y estrategias*. UPAEP (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral).

McAfee, A. (2006). Mastering the three worlds of information technology. *Harvard Business Review*, 84(11), 141.

McFarlan, F. W. (1973). *Information Systems*. Harcourt Brace College Publishers, 20

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business School Press. 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6,(3), Pp. 257-272.
- Oplatka, I. and H.B. Jane, 2004. The research on school marketing: Current issues and future direction. *J. Educ. Admin.*, 42(3): 375-400.
- Osuna, I. & Barreto, R. 2009. Gestionando inteligentemente el marketing en épocas de recesión. *Revista INALDE*. Edición 24. 24 – 36.
- Peteraf M. (1993). “The cornerstones of competitive advantage: a resource based view”, *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Porter, M. (1985). “Competitive Advantage”. Cap. 4. New York, Free Press, 26-27
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rodriguez, F. E. (20 de 01 de 2004). Un planteamiento Estratégico de mercadeo para el Colegio Lisa Meitner. Bogota, Colombia.

Rumelt, R. (2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1, 30-39.

Saavedra, C. F. (2005). Revisión Estructural del Marketing Educativo Aplicado a dos Instituciones. Bogotá.

Saloner, G., A. Shepard y J. Podolny (2001). *Strategic Management*, Wiley: New York, 39.

Soedijati, E.K. and S.A. Pratminingsih, 2011. The impact of marketing mix on students choice of university study case of private university in Bandung, Indonesia. Proceeding of the 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011).

Symes, C., P. Meadmore and B. Limerick, 1994. Secondary education in queensland: Never a matter of primary concern. *Discourse*, 14(2): 92-102.

Tsoukas, H. & Knudsen, C. (2002). The Conduct Of Strategy Re- search, 350

Zapata, E. (1987). *El plan de Mercadeo*. Tunja.

## Anexos

### Anexo 1: Diagnóstico de la competencia

Tabla 5. Competidores del Jardín Semillitas Bilingüe

	Gimnasio Santana del Norte	Kindergarten Pequeños Talentos	Jardín Infantil El Taller de los Artistas	Jardín Marquesitos de Pontevedra
<b>Horarios</b>	8am-12pm 8am-3pm Horario extendido desde las 6:30am hasta las 6:00pm	8am-12pm 8am-3pm Horario extendido desde las 6:30am	8am-12pm 8am-3pm 8am-5pm eventualmente	8am-12pm 8am-3pm 8am-5pm Horario extendido desde las 6:30am hasta las 6:00pm
<b>Transporte</b>	Sí para toda la ciudad. 16 buses propios. El costo varía entre \$220,000 a \$250,000 dependiendo de la ubicación.	Sí para toda la ciudad. Los buses son subcontratados a través de la empresa Novena. Ruta completa: \$260,500 Media ruta: \$185,650	Sí para toda la ciudad. Buses propios.	Sí para toda la ciudad. Buses propios. Media ruta: \$115,000 Ruta completa: \$198,720
<b>Sistema de seguridad</b>	Cámaras de seguridad + sistema de monitoreo virtual para los padres. Enfermera de tiempo completo y asistencia de Emermédica. Convenio con la Fundación Santafé y seguro Seguros Bolívar.	Cámaras de seguridad de uso interno.	Cámaras de seguridad de uso interno.	Cámaras de seguridad de uso interno.
<b>Otras sedes</b>	No. Acaban de comprar la casa de al lado para ampliar el jardín.	Sí en Santa Bárbara. Calle 122 No. 20-60	No.	No.
	Gimnasio Santana del Norte	Kindergarten Pequeños Talentos	Jardín Infantil El Taller de los Artistas	Jardín Marquesitos de Pontevedra
<b>Metodología de enseñanza</b>	Enseñarle seguridad en sí mismos a los niños y a no apegarse a los objetos.	Se basan en la enseñanza de valores y la infraestructura está diseñada para desarrollar el potencial lúdico de los niños.	La construcción de los valores, destrezas, actitudes, habilidades y competencias	Desarrollan en los niños las competencias socio afectivas, cognitivas y comunicativas
<b>Certificaciones</b>	Sí. No especificaron cuáles.	Si con las certificaciones de la secretaría de educación (procesos	Sí. Resolución 00292 Febrero 03 de 1987 Secretaría de	Sí. Resolución No. 2010/17 de Julio de 2003

<b>Bilingüe</b>	Sí.	en nutrición instalaciones y educación). Sí. Les enseñan inglés y adicionalmente les dan las bases para francés, alemán y mandarín.	Educación. R.E.I. 00076 12 Agosto de 2009. Sí.	Sí.
<b>Convenios con colegios</b>	Sí. No especificaron cuáles.	Sí. Tiene pase directo a los mejores colegios de Bogotá con convenio.	Sí con el colegio Montessori y con el colegio San Viator.	Sí con el Colegio Corazonista, Colegio San Carlos, Liceo Británico y con el Liceo Fontanar.
<b>Merienda y almuerzo</b>	Ambas. No permiten que los niños traigan paquetes o gaseosas.	Ambas.	Ambas.	Ambas.

	Gimnasio Santana del Norte	Kindergarten Pequeños Talentos	Jardín Infantil El Taller de los Artistas	Jardín Marquesitos de Pontevedra
<b>Docentes</b>	1 o 2 profesores por cada 15 estudiantes dependiendo del grado.	1 profesor y 1 auxiliar por cada 15 estudiantes. Profesores fijos.	Sedes pequeñas: 1 profesor y 1 auxiliar por cada 12 estudiantes. Sedes grandes: 1 profesor por cada 12 estudiantes. Alta rotación.	1 profesor y 1 auxiliar por cada 8 estudiantes. Alta rotación.
<b>Actividades extracurriculares</b>	Deportes: natación, tenis y fútbol en la Verdieri (cerca de Cota).	Taekwondo, ballet, música, natación, gourmet, ajedrez, equitación y patinaje.	Música, danzas, sistemas y natación en la misma sede.	Natación en el club Colsubsidio, una mini huerta para sembrar, ballet, danzas, teatro y taekwondo.
<b>Niños matriculados</b>	Relativo.	Relativo.	Relativo.	70 actualmente.
<b>Separan los niños por edades</b>	No mezclan las edades.	No mezclan las edades. Para los niños entre 3 meses a 2 años tienen la línea de negocio <i>Baby Talents</i> de estimulación.	No mezclan las edades. Párvulos: 2-3 años Pre-jardín: 3-4 años Jardín: 4-5 años Transición: 5.6 años	No mezclan las edades. Los separan por caminadores, párvulos y transición.
<b>Años de experiencia</b>	18 años.	18 años.	29 años.	15 años.
<b>Nivel educativo profesores</b>	Profesionales y especializados según el área.	Los profesores son pedagogos en psicología. También tienen terapeutas.	Licenciados.	Profesionales en preescolar.

## **Anexo 2: Entrevistas a competidores**

A continuación se encuentran las entrevistas personales que se hicieron a cuatro diferentes jardines que compiten con Semillitas:

### Entrevista 1: Gimnasio Santana del Norte

Duración de la entrevista: 27 minutos

Entrevistada: Ada Cárdenas

#### **E.I: ¿Cuáles son los horarios? ¿Tienen horarios extendidos?**

**Gimnasio Santana del Norte:** 8:00am-12:00pm

8:00am-3:00pm

Horario extendido de 3:00pm-6:00pm

Horario extendida desde las 6:30am

#### **EI: ¿Cuáles son los precios?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Formulario para separar el cupo y carné: \$150,000

Matrícula: \$680,000

Constancia certificados y copias de informes: \$35,000

Seguro escolar: \$65,000

Agenda circulares y boletines: \$180,000

Sistematización: \$75,000

Asociación de padres de familia: \$165,000

Total matrícula anual: \$1,350,000

#### **Horario 8-12 Mensual**

Pensión: \$590,000

Merienda: \$120,000

Actividades lúdicas: \$80,000 (ballet, teclado, expresión corporal)

#### **Horario 8-3 Mensual**

Pensión: \$640,000

Merienda: \$120,000

Almuerzo: \$140,000

Actividades lúdicas: \$80,000 (ballet, teclado, expresión corporal)

#### **Jornada adicional de 3-6pm**

Pensión: \$230,000

Jornada adicional desde las 6:30am no tiene cobro extra

#### **EI: ¿Tienen sistema de transporte? ¿Cuáles son las rutas? ¿A qué barrios llegan?**

**G.S.N:** Sí para toda la ciudad. Los buses son propios. Cuentan con 16 flotas equipadas con equipo de audio y video para que disfruten películas. El servicio es puerta a puerta con la supervisión de docentes y monitoras. El costo del transporte varía entre \$220,000 a \$250,000 dependiendo del lugar.

#### **EI: ¿Qué sistemas de seguridad tienen? ¿Tienen cámaras?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Cámaras de seguridad por todo el colegio. También cuentan con un sistema de monitoreo virtual para que los padres puedan ver a los hijos desde el celular. Adicionalmente cuentan con una enfermera tiempo completo y tienen asistencia de Emermédica, los cuales atienden a los niños directamente en el colegio. En caso de una emergencia los trasladan a la Fundación Santafé, la cual tiene los mejores neuro-pediatras del país, en donde son atendidos de inmediato sin cita previa. Los atienden por medio de Seguros Bolívar.

#### **EI: ¿Tienen otras sedes?**

**Gimnasio Santana del Norte:** No. El jardín tiene cuatro pisos y acaban de comprar la casa de al lado para ampliar el jardín.

#### **EI: ¿Qué metodología de enseñanza utilizan?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Colegio bilingüe. Adicionalmente su énfasis está en enseñarle a los niños seguridad de si mismos. Que sean personas seguras y felices. Si esto lo logran en la primaria los meten a deportes. Además les enseñan a no apearse a las cosas (objetos o puestos o sillas).

#### **EI: ¿Cuentan con las certificaciones exigidas por los diferentes entes regulatorios?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Sí. Tienen 18 años de experiencia.

**EI: ¿El jardín es bilingüe?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Sí.

**EI: ¿Tienen alianzas/convenios con colegios?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Sí.

**EI: ¿Ofrecen merienda y/o almuerzo?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Sí les ofrecen ambos. Sin embargo ellos pueden decidir traer alimento de sus casas. No dejan que los niños traigan comida paquetes o gaseosas de sus casas, sino alimentos sanos.

**EI: ¿Cuántos alumnos hay por profesor? ¿Cada cuánto rotan a los profesores?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Alrededor de 15 estudiantes por salón y dependiendo del grado pueden tener 1 o 2 profesores. Los profesores los rotan constantemente para que los niños no se acostumbren a un solo profesor. También tienen clases en salones diferentes.

**EI: ¿Qué actividades extracurriculares tienen?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Deportes: natación, tenis y fútbol en la Verdieri (cerca de Cota).

**EI: ¿Cuántos niños hay actualmente matriculados y de que edades?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Eso es relativo.

**EI: ¿Separan a los niños por edades?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Sí no mezclan las edades.

**EI: ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector educativo?**

**Gimnasio Santana del Norte:** 18 años.

**EI: ¿Cuál es el nivel educativo de los profesores?**

**Gimnasio Santana del Norte:** Profesionales y especializados según el área.

### Entrevista 2: Kindergarten Pequeños Talentos

Duración de la entrevista: 20 minutos

Entrevistada: Johana Motta

**EI: ¿Cuáles son los horarios? ¿Tienen horarios extendidos?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:**

8:00am-12:00pm

8:00am-3:00pm

Horario extendido desde las 6:30am

Pijamada los viernes de 6:00pm hasta las 9:00am el sábado.

Baby Talents (estimulación temprana)

Lunes a Viernes: 8:00am-5:00pm

Sábados: 8:00am-2:00pm

**EI: ¿Cuáles son los precios?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:**

Formulario para separar el cupo y carné: \$50,000

Ruta completa mensual: \$260,500

Ruta media mensual: \$185,650

**Total matrícula anual**

**Horario 8-12:** \$991,500 (cubre seguro escolar, materiales, agenda, circulares, boletines y sistematización).

**Horario 8-3:** \$1,281,540 (cubre seguro escolar, materiales, agenda, circulares, boletines y sistematización. Adicionalmente incluye artistas, es decir música, danza y sistemas).

**Horario 8-12 Mensual**

Pensión: \$534,050 (incluye merienda)

**Horario 8-3 Mensual**

Pensión: \$693,900 (incluye merienda)

Almuerzo: \$257,500

**EI: ¿Tienen sistema de transporte? ¿Cuáles son las rutas? ¿A qué barrios llegan?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Sí para toda la ciudad. Los buses son subcontratados a través de la empresa Novena.

**EI: ¿Qué sistemas de seguridad tienen? ¿Tienen cámaras?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Cámaras de seguridad por todo el colegio de uso únicamente interno.

**EI: ¿Tienen otras sedes?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Sí en Santa Barbara. Calle 122 No. 20-60 PBX 6203100.

**EI: ¿Qué metodología de enseñanza utilizan?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Colegio bilingüe. Les enseñan inglés y adicionalmente les dan las bases para francés, alemán y mandarín. El colegio es calendario B. Se basan en la enseñanza de valores como: amor a la verdad, solidaridad, respeto, diálogo, amistad, espíritu de justicia y tolerancia. La infraestructura está diseñada de tal manera que existan diferentes ambientes y herramientas para desarrollar el potencial lúdico de los niños.

**EI: ¿Cuentan con las certificaciones exigidas por los diferentes entes regulatorios?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Sí con las certificaciones de la secretaría de educación (procesos en nutrición instalaciones y educación).

**EI: ¿El jardín es bilingüe?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Sí. Les enseñan inglés y adicionalmente les dan las bases para francés, alemán y mandarín.

**EI: ¿Tienen alianzas/convenios con colegios?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Sí. Tiene paso directo a los mejores colegios de Bogotá con convenio.

**EI: ¿Ofrecen merienda y/o almuerzo?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Sí les ofrecen ambos.

**EI: ¿Cuántos alumnos hay por profesor? ¿Cada cuánto rotan a los profesores?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** 15 alumnos por salón y cada salón cuenta con un profesor y un auxiliar.

**EI: ¿Qué actividades extracurriculares tienen?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Taekwondo, ballet, música, natación, gourmet, ajedrez, equitación y patinaje.

**EI: ¿Cuántos niños hay actualmente matriculados y de que edades?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Eso es relativo.

**EI: ¿Separan a los niños por edades?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Sí. No mezclan las edades.

Para los niños más pequeños tienen la línea de negocio Baby Talents en la cual le ofrecen estimulación adecuada a los pequeños (3meses-2años). El programa se basa en un estudio detallado del desarrollo cognitivo y físico del bebé donde el afecto y el fortalecimiento del vínculo entre padres e hijos se potencializa desde los tres meses en adelante. Cuentan con profesionales como pedagogas, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos y pedagogas musicales quienes en equipo estimulan todas las dimensiones el bebé. También cuentan con una piscina climatizada, piscina de pelotas, gimnasio y sala de audiovisuales. Los horarios son los siguientes:

De Lunes a Viernes: 8:00am-5:00pm

Sábados: 8:00am-2:00pm

**EI: ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector educativo?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Tienen 18 años de experiencia.

**EI: ¿Cuál es el nivel educativo de los profesores?**

**Kindergarten Pequeños Talentos:** Los profesores son pedagogos en psicología. También tienen terapeutas.

### Entrevista 3: Jardín Marquesito de Pontevedra

Duración de la entrevista: 1 hora

Entrevistada: Coordinadora María Cristina Pulido

**EI: ¿Cuáles son los horarios? ¿Tienen horarios extendidos?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** 8:00am-12:00pm

8:00am-3:00pm

8:00am-5:00pm

Horario extendida desde las 6:30am

Horario extendido hasta las 6:00pm (el precio se acuerda con los padres)

**EI: ¿Cuáles son los precios?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Formulario para separar el cupo: \$50,000

Total matrícula anual: \$1,636,000 (incluye agenda, carné, seguro de accidentes, sistematización, uniformes y materiales)

**Horario 8-12 Mensual**

Pensión: \$622,000 (incluye merienda)

**Horario 8-3 Mensual**

Pensión: \$750,000 (incluye merienda y almuerzo)

**Horario 8-5 Mensual**

Pensión: \$778,000 (incluye merienda y almuerzo)

Jornada adicional desde las 6:30am no tiene cobro extra

**EI: ¿Tienen sistema de transporte? ¿Cuáles son las rutas? ¿A qué barrios llegan?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Sí tienen ruta propia para toda la ciudad.

Media ruta: \$115,000

Ruta completa: \$198,720

**EI: ¿Qué sistemas de seguridad tienen? ¿Tienen cámaras?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Cámaras de seguridad por todo el colegio únicamente para uso interno.

**EI: ¿Tienen otras sedes?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** No.

**EI: ¿Qué metodología de enseñanza utilizan?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Colegio bilingüe. Se especializan en la lengua madre y enseñan los fundamentos para el inglés. Desarrollan en los niños las competencias socio afectivas, cognitivas y comunicativas.

**EI: ¿Cuentan con las certificaciones exigidas por los diferentes entes regulatorios?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Sí. Resolución No. 2010/17 de Julio de 2003

**EI: ¿El jardín es bilingüe?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Sí.

**EI: ¿Tienen alianzas/convenios con colegios?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Sí con el Colegio Corazonistas, Colegio San Carlos, Liceo Británico y con el Liceo Fontanar.

**EI: ¿Ofrecen merienda y/o almuerzo?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Sí les ofrecen ambos.

**EI: ¿Cuántos alumnos hay por profesor? ¿Cada cuánto rotan a los profesores?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Alrededor de 8 estudiantes por salón y cada salón cuenta con un profesor y un auxiliar. Rotan a los profesores constantemente.

**EI: ¿Qué actividades extracurriculares tienen?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Natación en el club Colsubsidio, una mini huerta para sembrar, ballet, danzas, teatro y taekwondo. También organizan actividades como salidas ecológicas, camping noches de navidad, Baby fashion, día de los abuelitos, competencias infantiles entre otras.

**EI: ¿Cuántos niños hay actualmente matriculados y de qué edades?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** 70 niños matriculados actualmente.

**EI: ¿Separan a los niños por edades?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Sí. No mezclan las edades.

Caminadores, párvulos y transición.

**EI: ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector educativo?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** 15 años.

**EI: ¿Cuál es el nivel educativo de los profesores?**

**Jardín Marquesito de Pontevedra:** Todos son profesionales en pre-escolar.

Entrevista 4: Jardín Infantil El Taller de los Artistas

Duración de la entrevista: 15 minutos

Entrevistada: XX

**EI: ¿Cuáles son los horarios? ¿Tienen horarios extendidos?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** 8:00am-12:00pm

8:00am-3:00pm

8:00am-5:00pm eventualmente

También tienen cursos de vacaciones en Junio-Julio y en Diciembre-Enero

**EI: ¿Cuáles son los precios?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Formulario para separa el cupo y carné: \$40,000

Uniforme: \$320,000

Total matrícula anual: \$1,250,000 (cubre seguro escolar, materiales, agenda, circulares, boletines y sistematización).

**Horario 8-12 Mensual**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Pensión: \$580,000 (incluye merienda)

**Horario 8-3 Mensual**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Pensión: \$725,000 (incluye merienda y almuerzo)

**EI: ¿Tienen sistema de transporte? ¿Cuáles son las rutas? ¿A qué barrios llegan?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Sí para toda la ciudad. Los buses son propios.

**EI: ¿Qué sistemas de seguridad tienen? ¿Tienen cámaras?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Cámaras de seguridad por todo el colegio de uso únicamente interno.

**EI: ¿Tienen otras sedes?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** No.

**EI: ¿Qué metodología de enseñanza utilizan?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Colegio bilingüe. La metodología se basa en la construcción de los valores, destrezas, actitudes, habilidades y competencias. También es fundamental habilitar sus formas de expresión, modo de conocimiento, facultad de pensar y el reflejo de la imaginación. A través de sus actividades, los niños descubren y desarrollan habilidades artísticas.

**EI: ¿Cuentan con las certificaciones exigidas por los diferentes entes regulatorios?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Sí. Resolución 00292 Febrero 03 de 1987 Secretaría de Educación. R.E.I. 00076 12 Agosto de 2009.

**EI: ¿El jardín es bilingüe?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Sí.

**EI: ¿Tienen alianzas/convenios con colegios?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Sí con el colegio Montessori y con el colegio Sanviator.

**EI: ¿Ofrecen merienda y/o almuerzo?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Sí les ofrecen ambos.

**EI: ¿Cuántos alumnos hay por profesor? ¿Cada cuanto rotan a los profesores?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Alrededor de 12 estudiantes por salón. En los salones de las sedes pequeñas hay un profesor y un auxiliar por salón y en las sedes más grandes solo un profesor. Rotan constantemente a los profesores.

**EI: ¿Qué actividades extracurriculares tienen?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Música, danzas, sistemas y natación en la misma sede.

**EI: ¿Cuántos niños hay actualmente matriculados y de qué edades?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Eso es relativo.

**EI: ¿Separan a los niños por edades?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Sí. No mezclan las edades.

Párvulos: 2-3 años

Pre-jardín: 3-4 años

Jardín: 4-5 años

Transición: 5.6 años

**EI: ¿Cuántos años de experiencia tienen en el sector educativo?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** 29 años.

**EI: ¿Cuál es el nivel educativo de los profesores?**

**Jardín Infantil El Taller de los Artistas:** Los profesores son licenciados.

### **Anexo 3: Entrevistas a padres de familia.**

A continuación se muestra parte de las entrevistas personales que se tuvieron con los padres de familia. Inicialmente se tienen 3 entrevistas de padres de familia con hijos matriculados en el jardín y dos de padres de familia que no tienen a sus hijos matriculados en el jardín.

#### ***Entrevistas a padres matriculados en el jardín***

##### *Entrevista 1*

Nombre entrevistado: Jairo

Barrio de residencia: Pontevedra

Edad de su hij@: 3 y medio (entró desde 1 año y medio al Baby Spa)

Parentesco con el niño: Padre

#### **EI: ¿Cómo se enteró usted de los servicios que presta el Jardín Semillitas Bilingüe?**

**Jairo:** Pase por el frente del jardín, nadie me lo recomendó. Es más yo iba a ir al jardín vecino a Marquesitos, timbre, no me abrieron entonces fui a Semillitas, al Baby Spa porque mi hijo empezó en el Baby Spa, me dieron información y lo matriculé.

#### **EI: ¿A través de qué canales obtiene o ha obtenido información acerca de jardines infantiles para sus hijos?**

**Jairo:** En las reuniones de amigos, en las fiestas que hablamos de eso, pero el tema me parece bien aburrido. Para el colegio tampoco busque mucho solo el ranking de los colegios y ya. Realmente el jardín, pues son las bases pero no es que tenga que ser el mejor, o sea me ha ido muy bien y lo recomendaría pero el tema era más que compartiera con otros niños. En un principio el tema académico no es tan relevante, en un principio queríamos que compartiera, pero después nos dimos cuenta con el tiempo que son las bases, que es algo más importante.

#### **EI: ¿Por qué escogió a Semillitas como una mejor opción para matricular a su hijo?**

**Jairo:** Por la cercanía y el bilingüismo.

#### **EI: ¿Qué criterio utilizó para escoger o cuáles fueron los elementos más relevantes que tuvo en cuenta, al momento de escoger el jardín Semillitas?**

**Jairo:** El criterio que se usó para escoger ese es que quedara cerca de la casa, que no tuviera que pasar 2 horas en ruta. Yo lo llevo a él en bicicleta todos los días. Pensamos en que fuera bilingüe y pues el precio digamos que todos los de la zona cuestan lo mismo entonces no fue condicionante. Y pues obviamente cuando uno da la vuelta y se da cuenta que la infraestructura es para niños y que es seguro pues esto influye. Me metí una vez a ver las cámaras pero era muy lento y la resolución muy baja, uno no puede reconocer al niño.

#### **EI: ¿Qué tan importante considera que son los procesos educativos y las evaluaciones que les hacen a sus hijos en un jardín?**

**Jairo:** En un principio no era una prioridad pero uno se va dando cuenta lo que va aprendiendo y que lo van formando. Creo que ese sería el objetivo final, crearle unos valores y darle una estructura para el conocimiento futuro.

#### **EI: ¿Qué tan importante considera el inglés en el jardín?**

**Jairo:** Muy importante. Es uno de los criterios para escogerlo.

#### **EI: ¿Qué tan importante es la cercanía del jardín a su hogar a la hora de seleccionar un jardín para sus hijos?**

**Jairo:** Muy importante, yo lo llevo todos los días en bicicleta y no me gustaría que pase varias horas en una ruta.

#### **EI: ¿Tuvo otras opciones además de este jardín infantil?**

**Jairo:** Fui a Marquesitas, en el que no me abrieron, y fui a otro que se llama Kindergarten Just for Kids, que fue el primero que fuimos a ver. Creo que no lo escogimos porque era muy nuevo y pues nos convenció más Semillitas, no me acuerdo por qué.

#### **EI: ¿Cuál otra institución consideró para matricular a su hijo?**

**Jairo:** Marquesitos (timbraron y no contestaron) y Just for Kids (era muy nuevo)

#### **EI: ¿Ha estado su hijo matriculado en otro jardín? ¿Cuál y por qué lo cambió a Semillitas?**

**Jairo:** No.

#### **EI: ¿Le interesaría si el jardín ofreciera un horario extendido?**

**Jairo:** A mí antes me gustaba dejarlo hasta medio día para que almorzara allá, pero ahora almuerza allá. Igual más tiempo no me parece necesario yo lo llevo en bicicleta y trabajo desde la casa y pues también nos gusta que pase tiempo en la casa.

**EI: ¿Le interesaría que el sistema de transporte del jardín llegará a otros barrios? ¿Cuáles?**

**Jairo:** No.

**EI: ¿Tiene conocimiento de la página web del jardín infantil?**

**Jairo:** Sí.

**EI: ¿Qué tanto frecuenta esta página web?**

**Jairo:** La he visto para ver fotos.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la página web del jardín infantil?**

**Jairo:** Es común y corriente.

**EI: ¿Tiene alguna sugerencia?**

**Jairo:** Que no la abandonen. Que la actualicen constantemente y suban fotos. Porque muchas veces las empresas suben la página y después de dos años la abandonan. La resolución de las fotos es muy grande y no caben en la pantalla normal de un celular. Deberían ponerla en una resolución que quepa en una pantalla normal. De pronto ya lo solucionaron pero no me he vuelto a meter.

**EI: ¿Tiene conocimiento de la aplicación móvil del jardín infantil?**

**Jairo:** Sí.

**EI: ¿Qué tanto utiliza usted esta aplicación móvil?**

**Jairo:** Muy poco la he visto. Cuando mandaron la circular me metí y pague ese mes y ya.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la aplicación móvil de jardín infantil?**

**Jairo:** El último mes pagué por ahí.

**EI: Tiene alguna sugerencia?**

**Jairo:** También que no la abandonen y la actualicen.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la infraestructura, y el ambiente del jardín?**

**Jairo:** Con el ambiente no tengo ningún problema. La infraestructura podrían renovarla un poquito. Algo estético.

**EI: ¿Hay algún aspecto en particular (metodología, seguridad, entre otros) que cree que el jardín debería mejorar o empezar a implementar? ¿Cuáles y por qué?**

**Jairo:** No, pues realmente como el niño está feliz y vemos resultados buenos y que ha aprendido mucho. Creemos que tiene buenas bases.

**EI: ¿Qué tan cercana siente que es su relación y su grado de involucramiento con el Jardín Infantil Semillitas, los directivos y profesores?**

**Jairo:** No intento no, pero la profesora de él normalmente me abre la puerta para entregármelo cuando lo recojo y siempre le pregunta como estuvo, si comió etc.. Y me parece una muy buena profesora.

**EI: ¿Le interesaría que el jardín llevara a cabo conferencias periódicas entre los padres y profesores?**

**Jairo:** Si me involucro, pero normalmente no me invitan mucho. Me invitan a la reunión pero no a las demás actividades y salidas como las de los abuelitos. Sería chévere ver como el comparte con los amigos. Me gustaría saber cómo se comporta el con los amigos, pero si existiera una forma de uno verlo, ahí si valdría la pena a cámara con buena resolución para verlo en su rutina de colegio.

**EI: ¿Conoce el servicio de Mother's Kid Baby Spa y Gym?**

**Jairo:** Sí mi hijo estuvo inscrito desde el Baby Spa y me parece que son mucho más bonitas las instalaciones que las del jardín. Yo sé que han hecho esfuerzos y remodelado el jardín pero el Baby Spa es mucho más bonito.

**EI: ¿Estaría interesado en recibir cuidados profesionales para niños de entre 0 y 24 meses?**

**Jairo:** El hijo entró al Baby Spa desde 1 año y medio.

**EI: Si pudiera definir al jardín infantil en una palabra, ¿cuál sería?**

**Jairo:** Integro.

**EI: ¿Por qué escogió esta palabra?**

**Jairo:** Es como integro sí, es eso.

**EI: ¿Cuál fue su primera impresión sobre Semillitas?**

**Jairo:** No pues un jardín común y corriente. Aunque como entro al Baby Spa me pareció el sitio adecuado para que el estuviera.

**EI: ¿Ha cambiado esta impresión? ¿Cómo ha cambiado?**

**EI: ¿Cree que sus valores se ven reflejados en la institución?**

**Jairo:** Yo no soy creyente, y el jardín es muy creyente. Los valores sí, pero la religión no. Yo no riño con eso.

**EI: ¿Recomendaría al jardín infantil ante otros padres de familia, como un lugar adecuado para el buen desarrollo y educación de los niños? ¿Por qué?**

**Jairo:** Estoy muy contento, yo lo recomendaría.

Entrevista 2

Nombre entrevistado: Marlene

Barrio de residencia: Pontevedra

Edad de su hij@: 3 años y medio (entró al jardín por medio del Baby Spa)

Parentesco con el niño: Madre

**EI: ¿Cómo se enteró usted de los servicios que presta el Jardín Semillitas Bilingüe?**

**Marlene:** Vivo cerca, estaba llegando y vi la ruta y me pareció bonita. Tome foto, vi la pagina y empecé a investigar. Vi la página completa. No había escuchado de nadie sobre este jardín.

**EI: ¿A través de qué canales obtiene o ha obtenido información acerca de jardines infantiles para sus hijos?**

**EI: ¿Por qué escogió a Semillitas como una mejor opción para matricular a su hijo?**

**Marlene:** Fui al del lado y después al baby spa. Es más para pequeños y no lo tiene otro jardín. Se ve chévere, hice una cita y las dos maestras me encantaron. Me sentí bien con ese. Ella entró al baby spa y después pasó al jardín.

**EI: ¿Qué criterio utilizó para escoger o cuáles fueron los elementos más relevantes que tuvo en cuenta, al momento de escoger el jardín Semillitas?**

**Marlene:** Familiarizada con la certificación de inglés. Por los registros que ellos tienen que también son los únicos eso también debe ser alguna ventaja sobre los demás del barrio. Un valor agregado.

**EI: ¿Qué tan importante considera que son los procesos educativos y las evaluaciones que les hacen a sus hijos en un jardín?**

**Marlene:** Muy importante. Este proceso es tan importante como el universitario. Es importante aprender motricidad fina y todo lo que necesitan. Ella me ha enseñado cosas de aquí que le enseñaron.

**EI: ¿Qué tan importante considera el inglés en el jardín?**

**Marlene:** Muy importante. Es importantísimo que ella hable con su familia y para que entre en colegio bilingüe. Para mi es tan importante y para hoy en día es básico que la gente sepa ingles. Es indispensable.

**EI: ¿Qué tan importante es la cercanía del jardín a su hogar a la hora de seleccionar un jardín para sus hijos?**

**Marlene:** Muy importante pero si encuentro trabajo quisiera mudarla allá cerca.

**EI: ¿Tuvo otras opciones además de este jardín infantil?**

**Marlene:** No solo acá porque vivo cerca. Si empiezo a trabajar me gustaría tenerla cerca pero estando en la casa es mas cerca este.

**EI: ¿Cuál otra institución consideró para matricular a su hijo?**

**Marlene:** Este es el único.

**EI: ¿Ha estado su hijo matriculado en otro jardín? ¿Cuál y por qué lo cambió a Semillitas?**

**Marlene:** No.

**EI: ¿Le interesaría si el jardín ofreciera un horario extendido?**

**Marlene:** Si porque una vez pregunte hasta que horas podía dejarla hasta tarde e iba a salir a las 6 pm. Me dijeron que máximo 4:30 entonces me puse a averiguar de un jardín cerca donde conocía a la dueña porque era vecina mía y pregunté si podía dejar hasta tarde y me dijeron que hasta las 8 pm. Pensé que en caso de entrar a trabajar la iba a meter a ese por el horario. Hay otro en cedritos y no es un jardín no tiene certificaciones, solo hacen actividades.

**EI: ¿Le interesaría que el sistema de transporte del jardín llegará a otros barrios? ¿Cuáles?**

**Marlene:** Si. En el caso que empiece a trabajar porque prefiero que me la llevaran al trabajo en vez de contratar alguien que la cuide

**EI: ¿Tiene conocimiento de la página web del jardín infantil?**

**Marlene:** Si

**EI: ¿Qué tanto frecuenta esta página web?**

**Marlene:** Frecuentemente.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la página web del jardín infantil?**

**Marlene:** Es un valor agregado que el jardín tenga las cámaras.

**EI: ¿Tiene alguna sugerencia?**

**Marlene:** No estoy completamente satisfecha por no ver bien a la bebé. Faltaría lo de la cámara.

**EI: ¿Tiene conocimiento de la aplicación móvil del jardín infantil?**

**Marlene:** Si

**EI: ¿Qué tanto utiliza usted esta aplicación móvil?**

**Marlene:** Mucho miro las circulares y el servicio de pago. Me gustaría mucho que funcionaran las cámaras para ver a los niños.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la aplicación móvil de jardín infantil?**

**EI: Tiene alguna sugerencia?**

**Marlene:** También que no la abandonen y la actualicen.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la infraestructura, y el ambiente del jardín?**

**Marlene:** Cuando lo conocí no estaba tan bonito como ahora. Hay cosas como viejas pero decidí meterla igual. Es limpio.

**EI: ¿Hay algún aspecto en particular (metodología, seguridad, entre otros) que cree que el jardín debería mejorar o empezar a implementar? ¿Cuáles y por qué?**

**Marlene:** NO hay salón de computación y me parece que es importante por el mundo tan acelerado. Es super indispensable que tengan sus clases de informática. Remodelar los salones de arriba. Ellos están bien pintados pero se ve que están viejos y tienen sus años. Sería bueno remodelarlos. El baño también me parece que es viejo. En el sitio donde hacen los talleres para padres casi siempre hace mucho sol y el sitio es caliente. Una sola vez pusieron un toldo y alcance a sentarme pero muchos se quedaron al sol. Entonces hacer un sitio especial para eso. La cocina también es vieja, chévere que la pusieran moderna pero siempre es limpia.

**EI: ¿Qué tan cercana siente que es su relación y su grado de involucramiento con el Jardín Infantil Semillitas, los directivos y profesores?**

**Marlene:** La profesora es super, está siempre abierta a hablarme y muy atenta. Cuando estaba mas pequeña que pensé que era más ayudante, en una ocasión le pusieron el pañal al revés. Me pareció de sentido común que de pronto no tenía conocimiento en el tema. Me queje y le dije que quería hablar con la persona que había hecho eso. Fue hace año o año y medio.

**EI: ¿Le interesaría que el jardín llevara a cabo conferencias periódicas entre los padres y profesores?**

**Marlene:** Si cualquier tema. Todo eso es bienvenido porque yo también voy aprendiendo de las cosas y buenísimo que hagan talleres para saber educar. Una vez al mes sería feliz de venir los sábados.

**EI: ¿Conoce el servicio de Mother's Kid Baby Spa y Gym?**

**Marlene:** Si. Fue muy buena. Empecé a entrar con ella pero ya después me dijeron que la dejara sola. Y cuando la iba quería ver si ellas si trataban tan bien a los niños como cuando uno estaba ahí. Iba y escuchaba y ella era igual con los niños. Lo recomiendo mucho.

**EI: ¿Estaría interesado en recibir cuidados profesionales para niños de entre 0 y 24 meses?**

**EI: Si pudiera definir al jardín infantil en una palabra, ¿cuál sería?**

**Marlene:** Al baby spa excelente. No tengo absolutamente nada que decir. Todo es chévere, limpio, moderno y perfecto. En el jardín diría muy bueno. Excelente diría con las remodelaciones. Con la parte de maestras si diría excelente.

**EI: ¿Por qué escogió esta palabra?**

**EI: ¿Cuál fue su primera impresión sobre Semillitas?**

**Marlene:** Me gustó mucho, me encanto dije que bonito jardín. Que colorido. Fue el primero que vi y estaba todo lindo y organizado. Para mí fue muy lindo la primera impresión.

**EI: ¿Ha cambiado esta impresión? ¿Cómo ha cambiado?**

**Marlene:** Sigue igual de lindo y colorido. Ha cambiado y ahora está más lindo y me encantan esas atracciones que le pusieron.

**EI: ¿Cree que sus valores se ven reflejados en la institución?**

**Marlene:** Sí yo diría que sí.

**EI: ¿Recomendaría al jardín infantil ante otros padres de familia, como un lugar adecuado para el buen desarrollo y educación de los niños? ¿Por qué?**

**Marlene:** Total de hecho he conocido muchas mamás que me preguntan y digo que les recomiendo este que es el mejor de la zona por tales razones. Lo he recomendado mucho. Yo le digo es limpio, las maestras son muy buenas con los niños, cariñosas, que el lugar está adecuado para que los niños estén seguros y que no haya ningún peligro dentro. Les comento las fiestas que hacen cada mes y a ellos les gusta mucho dependiendo de la temporada hacen la fiesta. Siempre se inventan cosas chéveres. Muy importante las actividades extracurriculares, es un valor agregado estas fiestas mensuales y las que hacen de cultura la semana con actividades chéveres. Me gusta que sean creativos.

**EI: ¿Has notado algo que diferencie a semillitas de los otros?**

**Marlene:** Si siento como calor de hogar, cariño de las maestras. No lo sentí con otros, ni siquiera en el que te conté del horario. No me dio el calor que tiene este jardín. Eso me hace sentir segura y ese feeling con todos. Me da seguridad y confianza.

**EI: ¿Consideras que precio calidad se ve reflejado?**

**Marlene:** Sí, me parece que está bien. Mi esposo decía que era un poquito más caro porque a veces lo barato no es lo mejor y tampoco al revés. Este tiene mas cosas y el otro era más barato pero no tenía muchas. El valor está bien

para lo que prestan. (EL JARDÍN SE LLAMA MARQUESITOS Y EL QUE NO ES JARDÍN, ES UNA CASA PINTADA ES COMO UNA GUARDERÍA). Remodelen cocinas y baños.

### Entrevista 3

Nombre entrevistado: Sandra

Barrio de residencia: Minuto de Dios

Edad de su hij@: 5 años (entro desde hace tres años y medio a Semillitas 1 año y medio)

Parentesco con el niño: Madre

**EI: ¿Cómo se enteró usted de los servicios que presta el Jardín Semillitas Bilingüe?**

**Sandra:** Me enteré del jardín porque estaba en la búsqueda de buscar el jardín para mi hija, entonces para mi era tenaz. El proceso de sacarla de la casa y llevarla para el jardín fue terrible. Busqué mil jardines, me enteré por internet.

**EI: ¿A través de qué canales obtiene o ha obtenido información acerca de jardines infantiles para sus hijos?**

**Sandra:** Siempre he recibido opiniones, he buscado por internet, pero siempre me gusta visitar el sitio, porque no todo es lo que aparenta ser mejor en fotos. Puede llegar a ser mejor o peor. Empecé a buscar jardines en Bogotá, jardines bilingües. Visité un montón, como unos seis. Para mí la publicidad no funciona, tengo que visitar el jardín y ver como es, porque si yo no veo algo que me gusta. Me enteré del jardín con el tiempo, ya cuando la niña estaba matriculada. Antes no.

**EI: ¿Por qué escogió a Semillitas como una mejor opción para matricular a su hijo?**

**Sandra:** La calidad humana, los valores que tienen en el jardín. Se ve que es un jardín hecho con amor. Es lo que yo percibo. Y un jardín tiene que ser un jardín no un monstruo como el que hablábamos hace un rato, donde hay escalera aquí escalera allá. El jardín cumplió todas mis expectativas en cuanto a organización. Algo que también me gustó mucho es que Miss Damaris, sabiendo que ella es la dueña, puede delegar funciones, pero ella hace todas sus funciones. Eso a mí me gusta porque siento que ella lo hace con amor y si ella lo hace es porque le preocupan sus niños. Entonces eso me da tranquilidad.

**EI: ¿Qué criterio utilizó para escoger o cuáles fueron los elementos más relevantes que tuvo en cuenta, al momento de escoger el jardín Semillitas?**

**Sandra:** Primero yo quería que mi hija estudiara en un jardín bilingüe porque se la importancia del bilingüismo en cuanto a la educación. Hablé con Angélica, estaba encargada de las entrevistas y de la parte académica y le hice una serie de preguntas, porque tengo dos hermanas que son docentes. Entonces ellas si se fijaron mucho en el tema de estrategia para la educación y empecé a hacerle el seguimiento. Yo empecé a hacer una especie de pre-matricula con mi hija y yo la deje como un mes para ver cómo iba a ser la evolución. Yo sentí que la niña estaba segura, me dieron seguridad dentro del jardín. Obviamente la parte académica también es importante.

**EI: ¿Qué tan importante considera que son los procesos educativos y las evaluaciones que les hacen a sus hijos en un jardín?**

**Sandra:** Me parecen que son muy importantes.

**EI: ¿Qué tan importante considera el inglés en el jardín?**

**Sandra:** Muchísimo

**EI: ¿Qué tan importante es la cercanía del jardín a su hogar a la hora de seleccionar un jardín para sus hijos?**

**Sandra:** No es muy importante para mí.

**EI: ¿Tuvo otras opciones además de este jardín infantil?**

**Sandra:** Muchas, pero este fue el que me convenció por su calidad humana y hogareña.

**EI: ¿Cuál otra institución consideró para matricular a su hijo?**

**Sandra:** Gimnasio Santana, algunos por Cedritos, pero no me convencieron.

**EI: ¿Ha estado su hijo matriculado en otro jardín? ¿Cuál y por qué lo cambió a Semillitas?**

**Sandra:** Ninguno.

**EI: ¿Le interesaría si el jardín ofreciera un horario extendido?**

**Sandra:** Si, mi hija está en asesorías y llega a mi casa a las 5.

**EI: ¿Le interesaría que el sistema de transporte del jardín llegará a otros barrios? ¿Cuáles?**

**Sandra:** No.

**EI: ¿Tiene conocimiento de la página web del jardín infantil?**

**Sandra:** Si.

**EI: ¿Qué tanto frecuenta esta página web?**

**Sandra:** Con frecuencia.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la página web del jardín infantil?**

**Sandra:** Normal.

**EI: ¿Tiene alguna sugerencia?**

**Sandra:** Las fotos que tienen en la página web deberían ser más amplias. En cuanto al tema de mostrar los espacios. Porque a veces recomiendo el jardín pero no se pueden ver bien las fotos.

**EI: ¿Tiene conocimiento de la aplicación móvil del jardín infantil?**

**Sandra:** Si la tengo, pero creo que hubo un problema entonces no mucho.

**EI: ¿Qué tanto utiliza usted esta aplicación móvil?**

**Sandra:** Hubo un problema entonces no mucho.

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la aplicación móvil de jardín infantil?**

**EI: Tiene alguna sugerencia?**

**EI: ¿Cuál es su grado de satisfacción con la infraestructura, y el ambiente del jardín?**

**Sandra:** Sí, me dio mucha seguridad. Acá no hay muchas escaleras. Además solo hay doce niños por salón y cuando son muy pequeños tienen su propia auxiliar. No me gustaría que lo volvieran tan moderno.

**EI: ¿Hay algún aspecto en particular (metodología, seguridad, entre otros) que cree que el jardín debería mejorar o empezar a implementar? ¿Cuáles y por qué?**

**Sandra:** No sé, la verdad no lo he pensado. Me siento tan satisfecha con el jardín que no me he puesto a compararlo. Oh pues sí, me gustaría que haya más actividades artísticas, actividades extracurriculares.

**EI: ¿Qué tan cercana siente que es su relación y su grado de involucramiento con el Jardín Infantil Semillitas, los directivos y profesores?**

**Sandra:** Súper bien, siento que es una relación cercana. Porque siento que soy la mamá que ella más llama porque además es la confianza que ellos me han brindado y considero que eso es importante.

**EI: ¿Le interesaría que el jardín llevara a cabo conferencias periódicas entre los padres y profesores?**

**Sandra:** Por el tiempo a veces me parece hartito, porque a veces no me queda tiempo. Aunque si me parece relativamente bueno.

**EI: ¿Conoce el servicio de Mother's Kid Baby Spa y Gym?**

**Sandra:** Sí. Me parece que tiene algo que le hace falta, que lo hace parecer vacío, mi hija no estuvo allá. Dos amigas estuvieron allá, pero desistieron.

**EI: ¿Estaría interesado en recibir cuidados profesionales para niños de entre 0 y 24 meses?**

**EI: Si pudiera definir al jardín infantil en una palabra, ¿cuál sería?**

**Sandra:** Seguridad y educación.

**EI: ¿Por qué escogió esta palabra?**

**Sandra:** El jardín me da muchos aspectos en cuanto a seguridad educativa, física, espiritual.

**EI: ¿Cuál fue su primera impresión sobre Semillitas?**

**Sandra:** Por fuera no estaba tan lindo, estaba muy normal. Lo que me enamoró fue la calidad humana, porque es un espacio para niños. Yo necesito saber que mi hija va a estar perfecta.

**EI: ¿Ha cambiado esta impresión? ¿Cómo ha cambiado?**

**Sandra:** Ha cambiado mi impresión, pero hasta ahora no he tenido ningún negativo. Estoy muy conforme con el jardín en todo aspecto. Tiene valores y eso me parece fundamental y muy importante. Al igual que el respeto por algo superior.

**EI: ¿Cree que sus valores se ven reflejados en la institución?**

**Sandra:** Sí, totalmente. Es lo que más tuve en cuenta al momento de escogerlo.

**EI: ¿Recomendaría al jardín infantil ante otros padres de familia, como un lugar adecuado para el buen desarrollo y educación de los niños? ¿Por qué?**

**Sandra:** Sí, de hecho siempre lo recomiendo.

**EI: ¿Consideras que precio calidad se ve reflejado?**

**Sandra:** Sí, me parece que está bien. Si quieres calidad tienes que pagar. De hecho considero que el jardín no es caro para los servicios que ofrece.

#### **Anexo 4. Entrevistas a padres no matriculados en el jardín**

##### Entrevista 4

Nombre entrevistada: Diana Jiménez  
 Barrio de residencia: Pontevedra  
 Edad de su hij@: 2 años  
 Parentesco con el niño: Madre  
 En cuál línea de negocio estaba interesada: Semillitas

**EI: ¿Qué percepción tiene usted del jardín Semillitas Bilingüe?**

**Diana Jiménez:** No lo conozco, vivo cerquita en el barrio, he pasado en varias oportunidades, tengo entendido que es bueno que es bilingüe y que tiene una metodología bastante interesante. Me lo recomendaron bien señoras de la unidad donde vivo, me dijeron que es chévere y la metodología de aprendizaje es interesante pero no lo conozco muy de cerca.

**EI: ¿En cuál jardín se encuentra matriculado su hij@?**

**Diana Jiménez:** No está matriculada en ningún jardín. Mi hija mayor estuvo en el Gimnasio Santana del Norte y no conozco muchos más jardines por fuera del barrio.

**EI: ¿Por qué no matriculó a su hij@ en Semillitas?**

**Diana Jiménez:** Aún estoy tomando la decisión.

**EI: ¿A través de qué canales obtiene o ha obtenido información acerca de jardines infantiles para sus hijos?**

**Diana Jiménez:** He estado buscando como sectorizarme, que queden en el mismo barrio o por recomendaciones que me hagan.

**EI: ¿Qué criterio utilizó para escoger o cuáles fueron los elementos más relevantes que tuvo en cuenta, al momento de escoger el jardín?**

**Diana Jiménez:** Valores, realmente en un jardín es importante que desde chiquiticos les generen tema de valores de respeto, de bilingüismo y sobretodo que los estimulen mucho, mucho proceso de estimulación para motricidad fina, gruesa, y los factores para formar un niño.

**EI: ¿Qué tan importante considera que son los procesos educativos y las evaluaciones que les hacen a sus hijos en un jardín?**

**Diana Jiménez:** Yo creo que en esos primeros momentos que tienen los niños a nivel pre-escolar lo que uno como padre exige es el tema de socialización, obviamente que tengan temas de aprendizaje pero lo más importante es el tema de valores. Obviamente ir paralelamente en el tema de aprendizaje y prepararlos para el colegio. Evaluaciones a esa edad no me parece. Sin embargo si tienen una metodología más interesante de hacerlo y lúdico me parece interesante.

**EI: ¿Qué tan importante considera el inglés en el jardín?**

**Diana Jiménez:** Totalmente importante.

**EI: ¿Qué tan importante es la cercanía del jardín a su hogar a la hora de seleccionar un jardín para sus hijos?**

**Diana Jiménez:** Pues mira, es fundamental. En primera instancia por tiempos acá en Bogotá, es una ciudad completamente congestionada y caótica y es importante que el chiquitín este cerca de la casa, la empleada lo puede llevar y recoger y evitar que esté desde tan pequeño montado en una ruta recorriendo toda la ciudad.

**EI: ¿Cuál otra institución consideró para matricular a su hijo?**

**Diana Jiménez:** Semillitas Bilingüe, Gimnasio Santana del Norte; donde estuvo hija mayor y otro en el barrio que no recuerda el nombre justo enfrente de Semillitas.

**EI: ¿Le interesaría que el jardín ofreciera un horario extendido?**

**Diana Jiménez:** Mira, ese tema es subjetivo, por ejemplo yo que no tengo a mis padres aquí en la ciudad y que mis niñas están con la empedada serían muy interesante unos horarios más tempranos que uno pudiera dejarlos desde muy temprano, también es cierto que como me ayuda la niñera no tengo el inconveniente porque la niñera lleva a la niña a las 8. Sería maravilloso para los que no tienen niñera que los jardines brindaran un horario extendido para que los papas puedan llevar a los niños al jardín antes del trabajo y recogerlo después de trabajar.

**EI: ¿Conoce el servicio de Mother's Kid Baby Spa y Gym?**

**Diana Jiménez:** No lo conozco, lo que conozco es por fuera y la info que mi esposo me llevo a la casa del jardín ,que tienen clases de ballet, que es un tema más de socialización entre los bebés y un tema de bilingüismo chévere, no he indagado mucho entonces no se el nivel.

**EI: ¿Estaría interesado en recibir cuidados profesionales para niños de entre 0 y 24 meses?**

**Diana Jiménez:** Si, a mí me parece que eso es muy importante que estén clasificados por edades porque los más grandes pueden golpear a los bebés. Que cada etapa de los niños la vivan con sus pares. Yo tuve una dificultad grande con mi hija mayor porque compartió mucho con adultos y luego fue muy difícil que se identificara con sus pares.

**EI: ¿Tiene alguna recomendación adicional para los jardines en Bogotá?**

**Diana Jiménez:** Mi hija mayor no desarrolló la motricidad fina y gruesa porque no hubo un buen manejo de este tema. Es importantísimo para ciertas materias como el tema de matemáticas y si el niño no tiene buena motricidad hay dificultades grandes y no procesan bien.

### Entrevista 5

Nombre entrevistada: Ximena Lozano

Barrio de residencia:

Edad de su hij@: 3 años y 9 meses

Parentesco con el niño: Madre

En cual línea de negocio estaba interesada: Semillitas

**EI: ¿Qué percepción tiene usted del Jardín Semillitas Bilingüe?**

**Ximena Lozano:** Fui una vez a preguntar allá para Isabela. Pues lo vi físicamente pero nunca he tenido a la niña allá. Sé que manejan biblioteca y tiene una buena distribución.

**EI: ¿En cuál jardín se encuentra matriculado su hij@?**

**Ximena Lozano:** Connie's Garden

**EI: ¿Por qué no matriculó a su hij@ en Semillitas?**

**Ximena Lozano:** Solo fui a ver el mes pasado pero no lo tuve mucho en cuenta.

**EI: ¿A través de qué canales obtiene o ha obtenido información acerca de jardines infantiles para sus hijos?**

**Ximena Lozano:** El Connie's sabía donde quedaba y fui y pregunte y dio la casualidad que me lo recomendaron pero usualmente voy, miro, pregunto, hablo y los conozco personalmente.

**EI: ¿Qué criterio utilizó para escoger o cuáles fueron los elementos más relevantes que tuvo en cuenta, al momento de escoger el jardín?**

**Ximena Lozano:** Lo principal es que quede de la casa donde estoy. Igual uno también mira cómo cuidan a los niños, como los tratan y después pues mira uno el valor porque eso influye un poco.

**EI: ¿Qué tan importante considera que son los procesos educativos y las evaluaciones que les hacen a sus hijos en un jardín?**

**Ximena Lozano:** Súper importante, por lo menos a mi hija le hacen cada trimestre evaluaciones.

**EI: ¿Qué tan importante considera el inglés en el jardín?**

**Ximena Lozano:** Muchísimo porque están en la etapa donde pueden asimilar más fácil y familiarizarse con el idioma.

**EI: ¿Qué tan importante es la cercanía del jardín a su hogar a la hora de seleccionar un jardín para sus hijos?**

**Ximena Lozano:** Fundamental.

**EI: ¿Cuál otra institución consideró para matricular a su hijo?**

**Ximena Lozano:** Mi hermana me colabora para recoger a la niña entonces busque cerca de la casa de ella mientras yo trabajaba. El jardín queda en Cafam Floresta, pues ahí enfrente. Me hablaron muy bien de este jardín y por eso lo seleccioné. También indague sobre estrellitas pero me fui por el otro.

**EI: ¿Le interesaría que el jardín ofreciera un horario extendido?**

**Ximena Lozano:** Si por lo menos yo que trabajo tengo que estar a las 7:30 y yo dejo a la niña desde las 6:30 y la directora del jardín me colabora con esa parte, la dejo una hora antes de que el jardín abra.

**EI: ¿Conoce el servicio de Mother's Kid Baby Spa y Gym?**

**Ximena Lozano:** No.

**EI: ¿Estaría interesado en recibir cuidados profesionales para niños de entre 0 y 24 meses?**

**Ximena Lozano:** Tengo una hija recién nacida pero no las meto en jardines antes de los 3 años. La cuido yo en la casa o mi suegra o hermana me colaboran.

**EI: ¿Tiene alguna recomendación adicional para los jardines en Bogotá?**

**Ximena Lozano:** Hay muchas bacterias y enfermedades en los jardines. De pronto implementar un programa clínico para las bacterias y enfermedades de los jardines.

### Anexo 5. Preguntas realizadas en la encuesta en línea.

A continuación se presentan las preguntas realizadas a los padres de familia, con hijos matriculados en el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe:

1. Género: Masculino\_\_ Femenino\_\_

2. Estrato socioeconómico: 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

3. Barrio: \_\_\_\_\_

4. Edad de su hijo matriculado: \_\_\_\_

5. Parentesco con el menor: \_\_\_\_\_

6. Por favor ordene en una escala de 1 a 11 (siendo 1 lo menos importante y 11 lo más importante) el grado de importancia de los siguientes aspectos al momento de seleccionar un establecimiento para su hijo entre los 0 y los 24 meses:

- Precio \_\_\_\_\_
- Calidad docente \_\_\_\_\_
- Elementos de comunicación con padres de familia \_\_\_\_\_
- Instalaciones \_\_\_\_\_
- Seguridad \_\_\_\_\_
- Ubicación \_\_\_\_\_
- Transporte \_\_\_\_\_
- Reconocimiento \_\_\_\_\_
- Cumplimiento de regulaciones y certificaciones estatales \_\_\_\_\_
- Convenios con colegios \_\_\_\_\_
- Bilingüismo \_\_\_\_\_

7. Por favor indique en una escala de 1 a 5 (siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho) su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos propios del Baby Spa.

- Precio \_\_\_\_\_
- Calidad docente \_\_\_\_\_
- Elementos de comunicación con padres de familia \_\_\_\_\_
- Instalaciones \_\_\_\_\_
- Seguridad \_\_\_\_\_
- Ubicación \_\_\_\_\_
- Transporte \_\_\_\_\_
- Reconocimiento \_\_\_\_\_
- Cumplimiento de regulaciones y certificaciones estatales \_\_\_\_\_
- Convenios con colegios \_\_\_\_\_
- Horarios \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo se enteró usted de los servicios que presta el Jardín Infantil Semillitas Bilingüe?

\_\_\_\_\_

9. ¿A través de qué medios obtiene o ha obtenido información acerca de jardines infantiles para sus hijos?

\_\_\_\_\_

10. ¿Por qué escogió a Semillitas como la mejor opción para su hijo?

\_\_\_\_\_

11. ¿Tuvo otras opciones además de este jardín?

Sí\_\_ No\_\_

12. ¿Ha estado su hijo matriculado en otro jardín?

Sí\_\_ No\_\_

13. ¿Le interesaría si el jardín ofreciera un horario extendido?

Sí\_\_ No\_\_

14. ¿Le interesaría que el sistema de transporte del jardín llegará a otros barrios?

Sí\_\_ No\_\_

15. ¿Tiene conocimiento del servicio de página web del jardín infantil?

Sí\_\_ No\_\_

16. ¿Qué tanto frecuenta esta página web?

Sí\_\_ No\_\_

17. ¿Tiene conocimiento de la aplicación móvil del jardín?

Sí\_\_ No\_\_

16. ¿Qué tanto frecuenta esta aplicación móvil?

Sí\_\_ No\_\_

17. ¿Recomendaría al Baby Spa a otros padres de familia?

Sí\_\_ No\_\_

## **Anexo 6. Manual del perfil de cargo**

### **Manual metodológico formato de cargo Jardín Infantil Semillitas Bilingüe**

1. El formato de cargo se debe diligenciar para cada uno de los ocho cargos presentes en las dos unidades de negocio (rectora, directora BabySpa, secretaria, docentes, gerente administrativo, personal de aseo, conductor y contadora).
2. En la parte superior del formato se debe
  - Nombre del cargo
  - Área del cargo
3. Diligenciar la información concerniente a:
  - Edad del empleado
  - Sexo el empleado
  - Supervisor del empleado
  - Quienes dependen de esta persona (cargo)
  - El nivel de educación requerido para el cargo
4. Continuando con el costado izquierdo del formato, se debe puntualizar el objetivo del cargo junto con sus funciones principales y la periodicidad de las mismas. Adicionalmente se deberán incluir las responsabilidades del cargo, aclarando su naturaleza. Por ejemplo: Si el empleado es responsable de algún equipo, el formato debe contener las especificaciones del mismo en el apartado "aclaración".
5. Continuando con el costado derecho del formato, se deben especificar los idiomas requeridos para el cargo, y la experiencia mínima del aspirante en un área particular. Adicionalmente se deben describir las competencias organizacionales y funcionales requeridas para el cargo y la profundidad de las mismas. También se deberá especificar si existen un conjunto de condiciones necesarias previas al ingreso del empleado. Finalmente se deberán definir el conjunto de sistemas de información de debe manejar el aspirante.

**Anexo 7. Formato de entrevista de salida de personal**

1. ¿El (nombre de la unidad de negocio) le proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de su función?
2. ¿Las instalaciones de la (nombre de la unidad de negocio) eran las adecuadas y se mantenían en buenas condiciones de mantenimiento e higiene?
3. ¿Qué expectativas tenía al ingresar a (nombre de la unidad de negocio) y en qué medida se cumplieron éstas?
4. ¿Cómo describirías el ambiente laboral en el (nombre de la unidad de negocio)?
5. ¿Considera que el (nombre de la unidad de negocio) cuenta con prestaciones laborales atractivas?
6. ¿Considera que el (nombre de la unidad de negocio) le da la posibilidad de desarrollarse y crecer como profesional?
7. ¿Las relaciones entre jefes y subordinados se desarrollan en un ambiente de apoyo y desarrollo?
8. ¿Las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?
9. ¿Qué opinión tiene de su jefe directo?
10. ¿Qué es lo que más le gusta del (nombre de la unidad de negocio)?
11. ¿Cuál fue la mayor dificultad que enfrentó a lo largo de su tiempo como empleado del (nombre de la unidad de negocio)?
12. Si pudiera cambiar o mejorar algo del (nombre de la unidad de negocio) ¿qué cambiaría o mejoraría?

**Anexo 8. Agenda charla jardín infantil****AGENDA CHARLA DOCENTES JARDÍN INFANTIL SEMILLITAS BILINGÜE****Fecha:****Hora:****Lugar:****Asistentes:**

<b>Líder:</b>	
<b>Docentes:</b>	

**Orden de la junta:**

4:30 p.m.: Llegada de todos los miembros asistentes a la charla

4:35 p.m.: El líder da inicio a la charla e introduce el tema a tratar

4:45 p.m.: Los docentes participan activamente y cuentan sus experiencias en los momentos de verdad concernientes al tema del día.

5:30 p.m.: Fin de la charla

**Objetivos de la charla:**

- Cada semana uno de los docentes deberá liderar la charla y se encargará de proponer un tema relevante en el trato con los padres de familia.
- Los demás docentes deberán asistir a la charla y participar activamente para contar sus experiencias. En caso de ser una buena experiencia, los docentes podrán aprender de la situación y replicarla en caso de que les suceda. Si la experiencia no fue del todo buena, entre todos podrán discutirla y buscar una posible solución a ella si esta se repite.
- El propósito final de las charlas es aumentar el flujo de conocimiento entre los docentes y aprender de las experiencias de sus colegas con el fin de promover un trabajo en equipo y un alto aprendizaje organizacional.

**Tema del día:**

**Anexo 9. Formato de registro**

El siguiente formato de registro debe llenarse cada vez que un padre de familia llame o visite el jardín:

<b>Nombre padre de familia</b>	<b>Nombre del niño</b>	<b>Fecha y hora</b>	<b>Propósito de la llamada o visita</b>	<b>Comentarios adicionales</b>	<b>Firma</b>

## Anexo 10. Índice del libro de presentación

A continuación, se presenta una sugerencia de cómo debería ser el orden de los elementos dentro del libro de presentación y una explicación detallada, sobre lo que debe tener cada uno de los elementos mencionados:

- Presentación, esta primera hoja de presentación debe contener el nombre del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe, con su respectivo logo y slogan. A su vez, en la parte central de la primera hoja, debe incluirse una línea donde los padres de familia puedan incluir el nombre de su hijo/hija y una pequeña foto de este, en un lugar enmarcado para ello. Un ejemplo de esta primera página personalizada debe decir:
  - Bienvenido \_\_\_\_\_ (nombre del niño) nos alegra darte la bienvenida al Jardín Semillitas Bilingüe.
- A su vez, esta primera página debe tener un espacio, donde se pueda escribir el nombre de los padres del niño/niña y la fecha de la visita.
- A continuación, el libro debe contar en breves palabras la historia del jardín, su misión, su visión y, más importante, las certificaciones con las que cuenta el jardín en este momento, tanto como para el jardín infantil como para el Baby Spa. A su vez, cabe resaltar que cada unidad de negocio debe exponer el talento humano con el que cuentan, en especial las docentes, las auxiliares y las asistentes. De esta manera, los padres de familia pueden tener un primer acercamiento con aquella persona, que puede llegar a cuidar a sus hijos en el futuro. Esto aumentaría la imagen de seguridad que el jardín le brinda a los padres, en la primera impresión que le dan a estos.
- Seguido, en las páginas siguientes deben explicar de manera muy detallada su propuesta de trabajo. Para el jardín infantil se debe incluir el método Montessori, el enfoque en bilingüismo de la institución y las actividades extracurriculares que realizan. Por el lado del Baby Spa, se deben incluir los distintos programas llevados a cabo como la estimulación temprana, la matrogimnasia y la terapia ocupacional, entre otros.
- Después, para ambas unidades de negocio deben mostrarse imágenes de las distintas aulas y zonas, en las cuales los niños comparten entre ellos. Cabe mencionar, que cada foto debe tener una breve descripción de la actividad que realizan los niños en esa zona.
- Consecutivo a esto, las páginas siguientes deben enfatizar en la seguridad que el jardín brinda a los niños matriculados. Se deben mostrar imágenes del sistema de seguridad usado, tanto en la portería como dentro de ambas unidades de negocio. Al mismo tiempo, se debe explicar el convenio que actualmente el jardín tiene con la compañía de salud Emermédica.
- Finalmente, las últimas páginas deben contener los números y los correos electrónicos de ambas unidades de negocio, por medio de los cuales los padres se pueden poner en contacto con el jardín infantil o el Baby Spa.

**Anexo 11: Stickers niño a bordo**

Stiker para Jardín Infantil Semillitas Bilingüe



**Anexo 12. Perfil del Cargo y Manual de Funciones.**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>
GERENTE COMERCIAL
<b>AREA</b>
COMERCIAL
<b>EDAD (RANGO DE EDAD)</b>
No menor de edad
<b>SEXO</b>
Indiferente

<b>SUPERVISOR</b>
GERENCIA GENERAL
<b>QUIENES DEPENDEN DE ESTA PERSONA (Cargo)</b>
VISITADORES MEDICOS

<b>NIVEL DE EDUCACION</b>		
<b>Marque con X</b>		<b>Descripción de Educación requerida</b>
BACHILLER		
TECNICA		
PROFESIONAL	X	Profesional en Administración, mercadeo, química farmacéutica
ESPECIALIZADOS		
OTROS		

<b>Objetivo del Cargo: Garantizar el cumplimiento de la cuota de ventas corporativa y la expansión del negocio</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
ENUMERE UNA A UNA LAS FUNCIONES INDICANDO LA FRECUENCIA DE EJECUCION. Frecuencia: Rutinaria, Periódica (especificar Semanal, quincenal, etc) Ocasional, Extraordinaria	
<b>FUNCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Diseño y ejecución del presupuesto de ventas	Rutinaria
Control de cuotas de visitadores	Rutinaria
Diseño e implementación de estructura de remuneración de visitadores	Rutinaria
Diseño e implementación de canales de distribución	Rutinaria
Diseño, implementación y simplificación de listas de precios	Rutinaria
Diseño de informes e indicadores de ventas	
Diseño e implementación de estrategias de mercadeo y publicidad	Rutinaria

<b>IDIOMAS:</b>		
	<b>INGLES</b>	<b>OTRO</b>
Lectura	N/A	
Escritura	N/A	
Conversación	N/A	

<b>EXPERIENCIA</b>	
Tiempo (años)	Mínimo 7 años
AREA	Ventas: Organización, diseño de estrategias, manejo de equipos de ventas, manejo de sistemas

<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>	<b>MINIMO ESPERADO</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Creatividad e Innovación			x	
Orientación hacia el logro			X	
Planificación y acción			x	
Liderazgo			x	
Trabajo en equipo			x	
Atención al cliente			x	

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ACLARACION</b>
Materiales e insumos	x		Material POP
Equipo	x		Equipo de computo
Dinero		x	
Con clientes	x	x	
Otros		x	

<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>	<b>MINIMO ESPERADO</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Comunicación: Expresión verbal y escrita fluida			X	
Conocimientos en software, hardware y mantenimientos físicos			X	

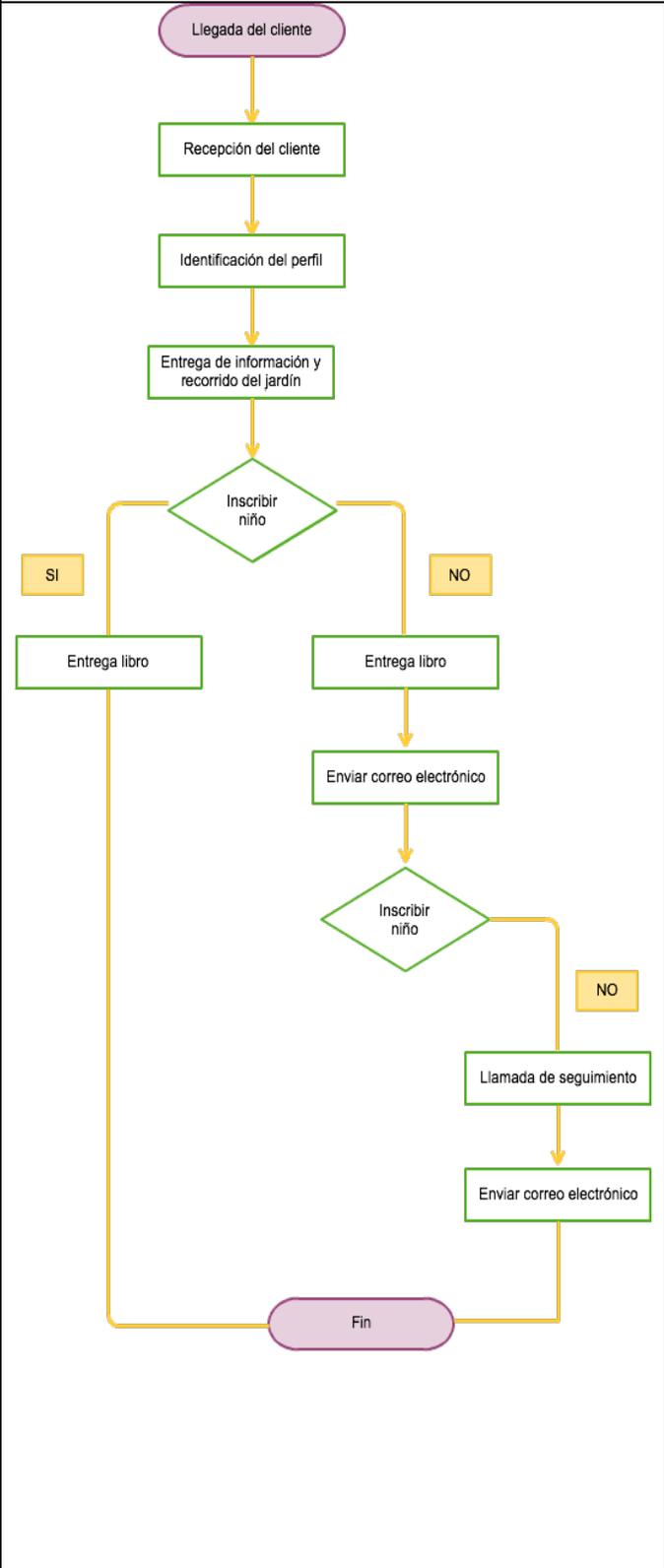
<b>CONDICIONES PREVIAS AL INGRESO</b>
Estudio de Seguridad
Visita Domiciliaria

<b>SISTEMAS</b>
Office - Excel específicamente tablas dinámicas

**Anexo 13. (Cotización) Semillitas Bilingüe**

	<b>Materiales</b>	<b>Mano de obra</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
<b>Techos en DryWall</b>	\$ 350.000	\$ 250.000	9	\$ 5.400.000
<b>Luces LED</b>	\$ 14.500		45	\$ 652.500
<b>Puertas</b>	\$ 250.000	\$ 100.000	9	\$ 3.150.000
<b>Baños</b>	\$ 2.000.000	100000	5	\$ 10.500.000

## Anexo 14. (Flujo de PR) Semillitas Bilingüe.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
 <pre> graph TD     Start([Llegada del cliente]) --&gt; R1[Recepción del cliente]     R1 --&gt; R2[Identificación del perfil]     R2 --&gt; R3[Entrega de información y recorrido del jardín]     R3 --&gt; D1{Inscribir niño}     D1 -- SI --&gt; R4[Entrega libro]     D1 -- NO --&gt; R5[Entrega libro]     R5 --&gt; R6[Enviar correo electrónico]     R6 --&gt; D2{Inscribir niño}     D2 -- NO --&gt; R7[Llamada de seguimiento]     R7 --&gt; R8[Enviar correo electrónico]     R4 --&gt; End([Fin])     R8 --&gt; End   </pre>	<p>La persona responsable debe haber acordado una cita previa con el cliente o estar preparada para recibir visitas sin previo aviso.</p> <p>El personal encargado de recibir a los clientes debe presentarse y decir sus calificaciones (en caso de ser una cita programada, esta persona deberá contar con toda la información recolectada previamente acerca del cliente potencial).</p> <p>En esta parte, el responsable de recibir al cliente debe estar capacitado para identificar el perfil del cliente y así promocionar el jardín de acuerdo a este.</p> <p>Iniciar el flujo de información acerca de los servicios ofrecidos por el jardín y mostrar las instalaciones. Los encargados deben estar preparados para responder las preguntas que los clientes potenciales formulen.</p> <p>Concluir con el recorrido, solicitar la información de contacto del cliente y sugerir continuar con el formato de inscripción. En caso de que el cliente continúe con el proceso, el encargado debe entregar el libro de presentación y despedir al cliente. En caso contrario, el encargado debe entregar el libro de presentación y prepararse para continuar con el seguimiento.</p> <p>El proceso de seguimiento iniciará el mismo día con un correo electrónico al cliente en donde se le recordará la oferta de servicios del jardín/baby spa y se le hará una invitación para contactarse.</p> <p>En caso de obtener respuesta del cliente a través de este primer correo, debe</p>	<p><u>A discreción del jardín</u></p>

concertarse una cita para concretar la inscripción del niño. En caso de no obtener respuesta al correo, el responsable debe hacer una llamada de seguimiento una semana después de la visita. En la llamada, se deben recordar los servicios del jardín/baby spa y sugerir una segunda visita con los directivos.

**NOTA: Es muy importante que el que realice la llamada sea el mismo encargado de recibir al cliente al inicio.**

Si el cliente no concretó una cita con el jardín/baby spa, se debe enviar un correo electrónico dos semanas después de la llamada para recordar el jardín y sus actividades.

## Anexo 15. Análisis estadístico del Jardín Infantil Semillitas Bilingüe

Correlación de atributos

## Correlaciones

		Imp orta ncia prec io	Imp orta ncia cali dad prof esio nal	Imp orta ncia elem ento s com unic ació n	Imp orta ncia inst alac ione s	Imp orta ncia segu rida d	Imp orta ncia ubic ació n	Imp orta ncia tran spor te	Impo rtanc ia recon ocimi ento	Imp orta ncia reg ulac ione s	Imp orta ncia con veni os	Imp orta ncia bili ngüi smo
<b>Impo rtanc ia preci o</b>	Cor rela ció n de Pea rso n Sig. (bil ater al)	1	- ,355	,157	,057	- ,014	,211	,091	-,095	- ,565 **	- ,056	- ,449 *
	N	26	20	21	22	21	23	23	23	21	21	26
<b>Impo rtanc ia calid ad profe siona l</b>	Cor rela ció n de Pea rso n Sig. (bil ater al)	- ,355	1	,134	,649 **	,511 *	,057	- ,796 **	-,306	- ,114	- ,599 **	- ,058
	N	26	20	21	22	21	23	23	23	21	21	26

	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
<b>Importancia elementos comunicación</b>	Correlación de Pearson	,157	,134	1	,291	-	,116	,011	-,009	-	-	,124
	Sig. (bilateral)	,496	,574		,188	,808	,607	,958	,968	,586	,872	,547
	N	21	20	26	22	22	22	25	23	21	23	26
<b>Importancia instalaciones</b>	Correlación de Pearson	,057	,649**	,291	1	,271	,235	-	-,241	-	-	-
	Sig. (bilateral)	,802	,002	,188		,235	,292	,052	,257	,243	,000	,706
	N	22	20	22	24	21	22	23	24	21	20	24
<b>Importancia seguridad</b>	Correlación de Pearson	-	,511*	-,055	,271	1	-	-	,065	-	-	-
	Sig. (bilateral)	,014					,261	,471*		,135	,435*	,042
	N	21	20	22	21	23	22	23	22	21	21	23
	Sig. (bilateral)	,953	,021	,808	,235		,241	,023	,774	,559	,049	,850

<b>Impo rtanc ia ubica ción</b>	Cor rela ció n de Pea rso n	,211	,057	,116	,235	- ,261	1	,268	- ,579**	,052	- ,091	- ,075
	Sig. (bil ater al)	,333	,812	,607	,292	,241		,205	,005	,829	,688	,721
	N	23	20	22	22	22	25	24	22	20	22	25
<b>Impo rtanc ia trans porte</b>	Cor rela ció n de Pea rso n	,091	- ,796 **	,011	- ,410	- ,471 *	,268	1	,358	,363	,582 **	,266
	Sig. (bil ater al)	,681	,000	,958	,052	,023	,205		,073	,082	,002	,149
	N	23	20	25	23	23	24	31	26	24	26	31
<b>Impo rtanc ia recon ocimi ento</b>	Cor rela ció n de Pea rso n	- ,095	- ,306	-,009	- ,241	,065	- ,579 **	,358	1	,188	,278	,288
	Sig. (bil ater al)	,668	,189	,968	,257	,774	,005	,073		,380	,210	,137
	N	23	20	23	24	22	22	26	28	24	22	28
<b>Impo</b>	Cor	-	-	-,126	-	-	,052	,363	,188	1	,255	,300

<b>rtancia regulaciones</b>	relación de Pearson	,565**	,114		,266	,135						
	Sig. (bilateral)	,008	,634	,586	,243	,559	,829	,082	,380		,229	,136
	N	21	20	21	21	21	20	24	24	26	24	26
<b>Importancia convenios</b>	Correlación de Pearson	-	-	-,036	-	-	-	,582**	,278	,255	1	,298
	Sig. (bilateral)	,056	,599**		,711**	,435*	,091					
	N	21	20	23	20	21	22	26	22	24	27	27
<b>Importancia bilineales</b>	Correlación de Pearson	-	-	,124	-	-	-	,266	,288	,300	,298	1
	Sig. (bilateral)	,449*	,058		,081	,042	,075					
	N	26	20	26	24	23	25	31	28	26	27	35

**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**\***. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

---

---

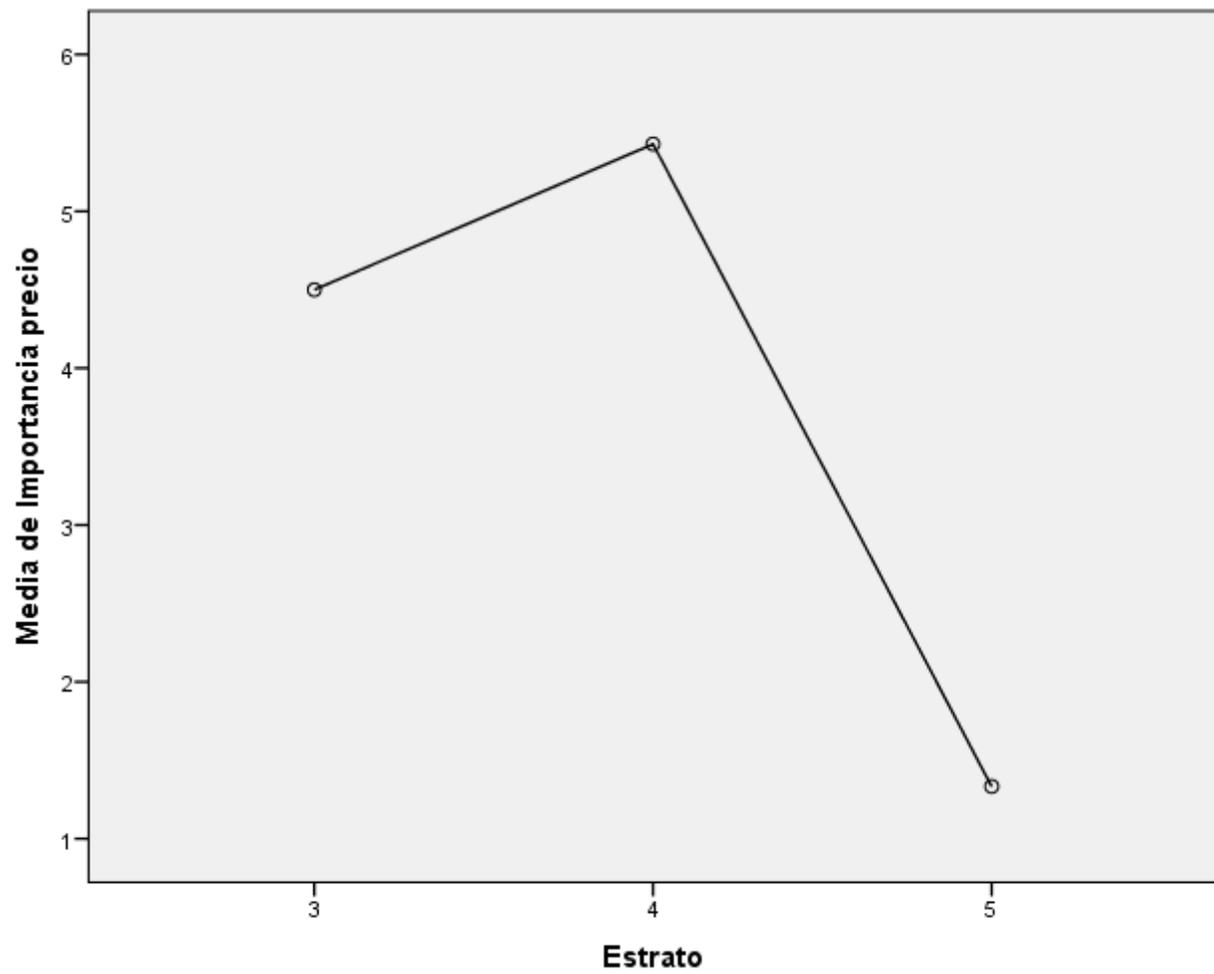
Gráfica comparativa entre factores de importancia

*Estrato - Precio*

**ANOVA**

Importancia precio

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	44,344	2	22,172	2,708	,088
Intra-grupos	188,310	23	8,187		
Total	232,654	25			



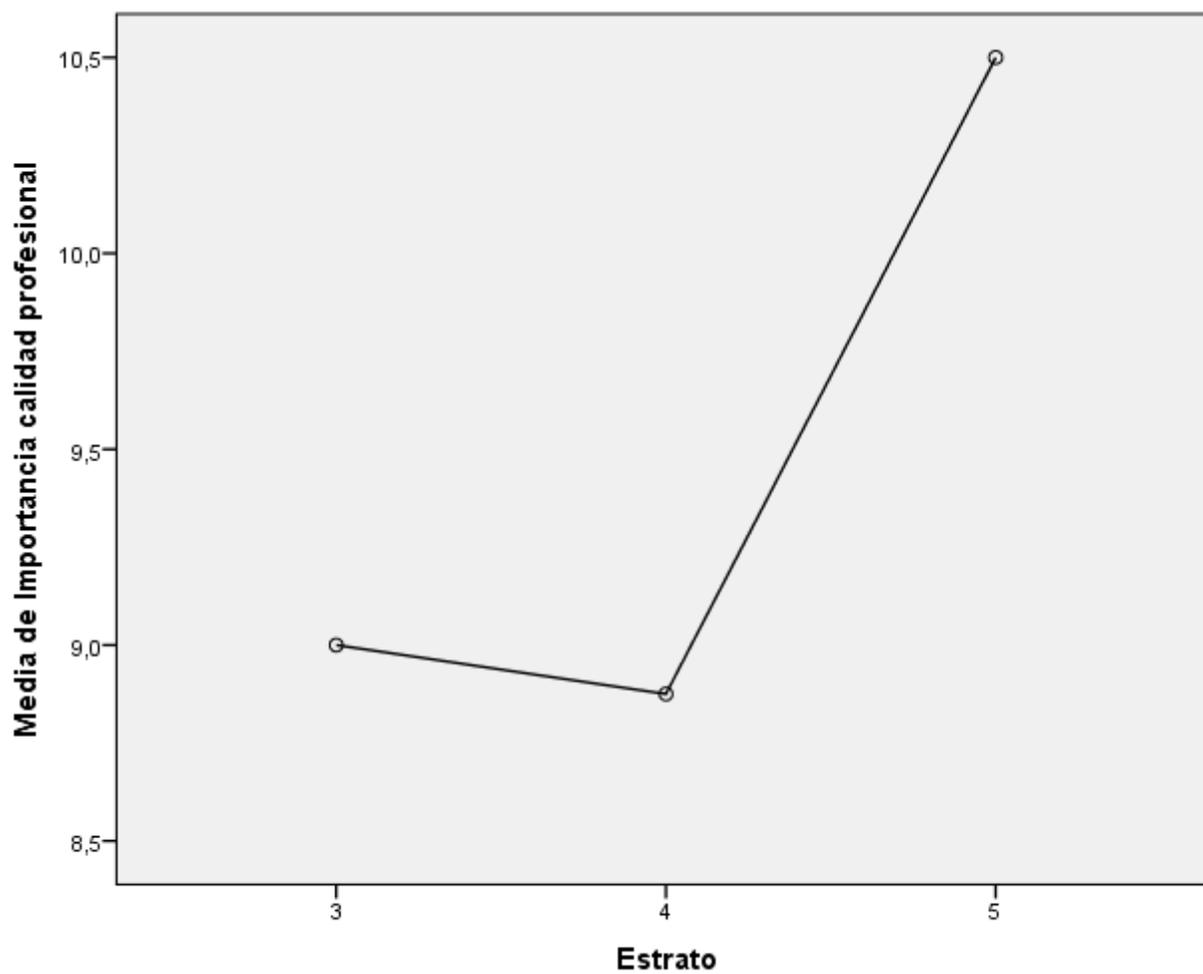
Gráfica comparativa entre factores de importancia

*Estrato – Calidad profesional*

**ANOVA**

Importancia calidad profesional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4,700	2	2,350	,237	,791
Dentro de grupos	168,250	17	9,897		
Total	172,950	19			



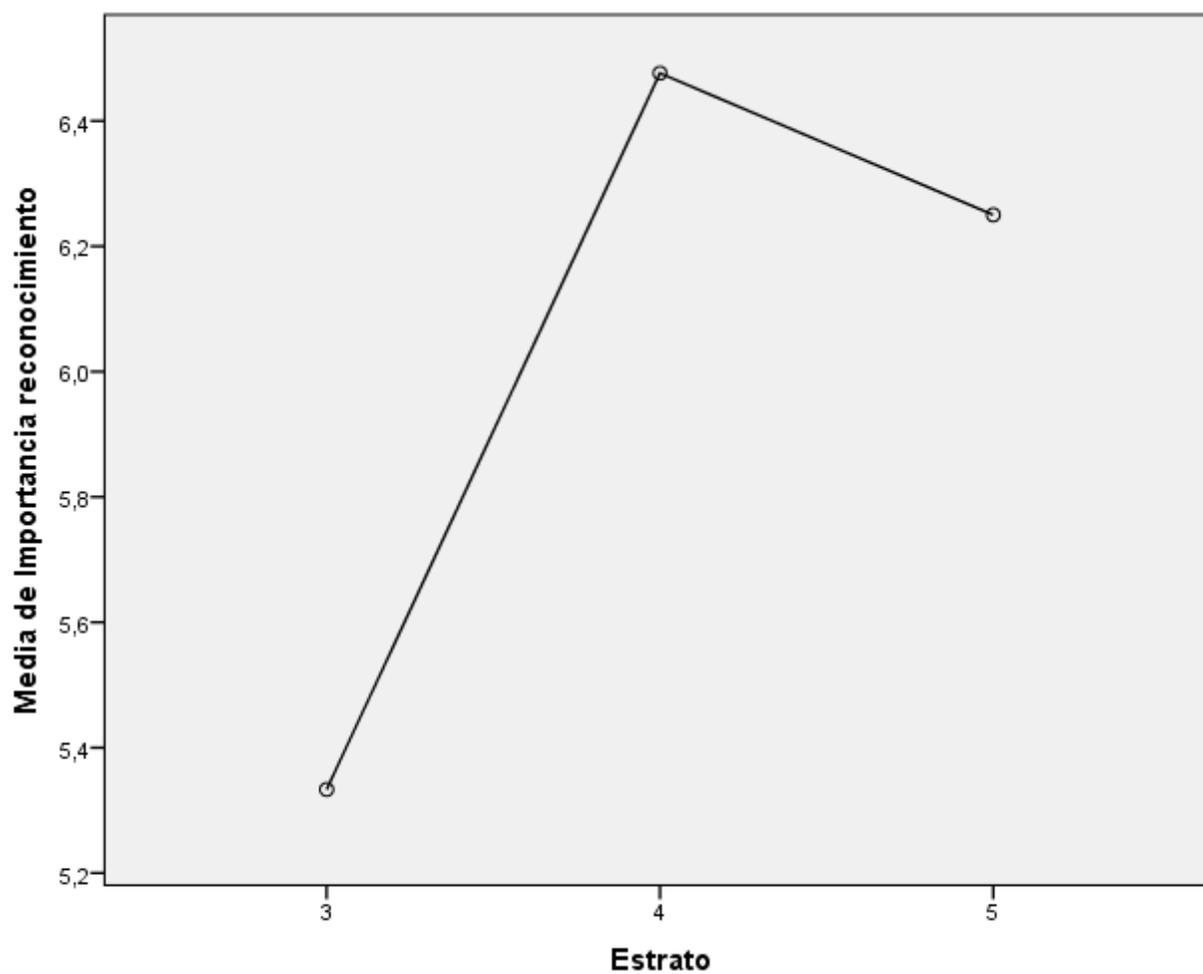
Gráfica comparativa entre factores de importancia

*Estrato - Reconocimiento*

**ANOVA**

Importancia reconocimiento

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3,452	2	1,726	,207	,815
Dentro de grupos	208,655	25	8,346		
Total	212,107	27			



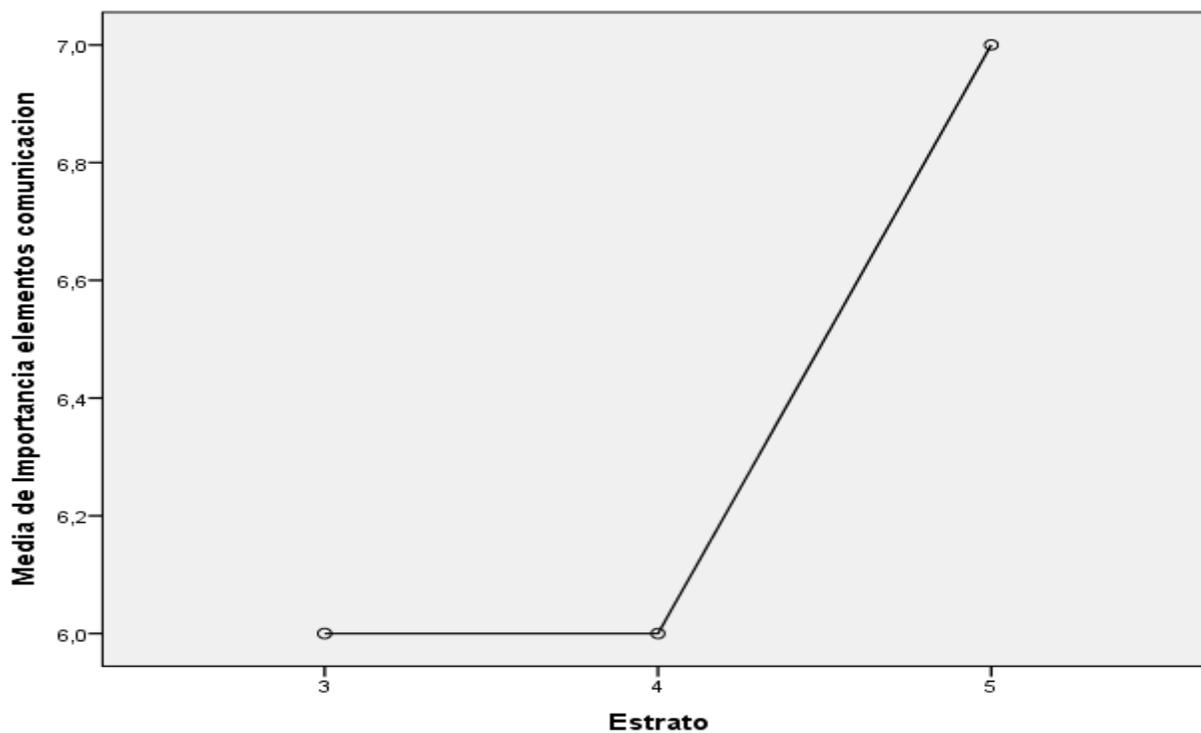
Gráfica comparativa entre factores de importancia

*Estrato – Elementos de comunicación*

**ANOVA**

Importancia elementos comunicación

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,654	2	1,327	,242	,787
Dentro de grupos	126,000	23	5,478		
Total	128,654	25			



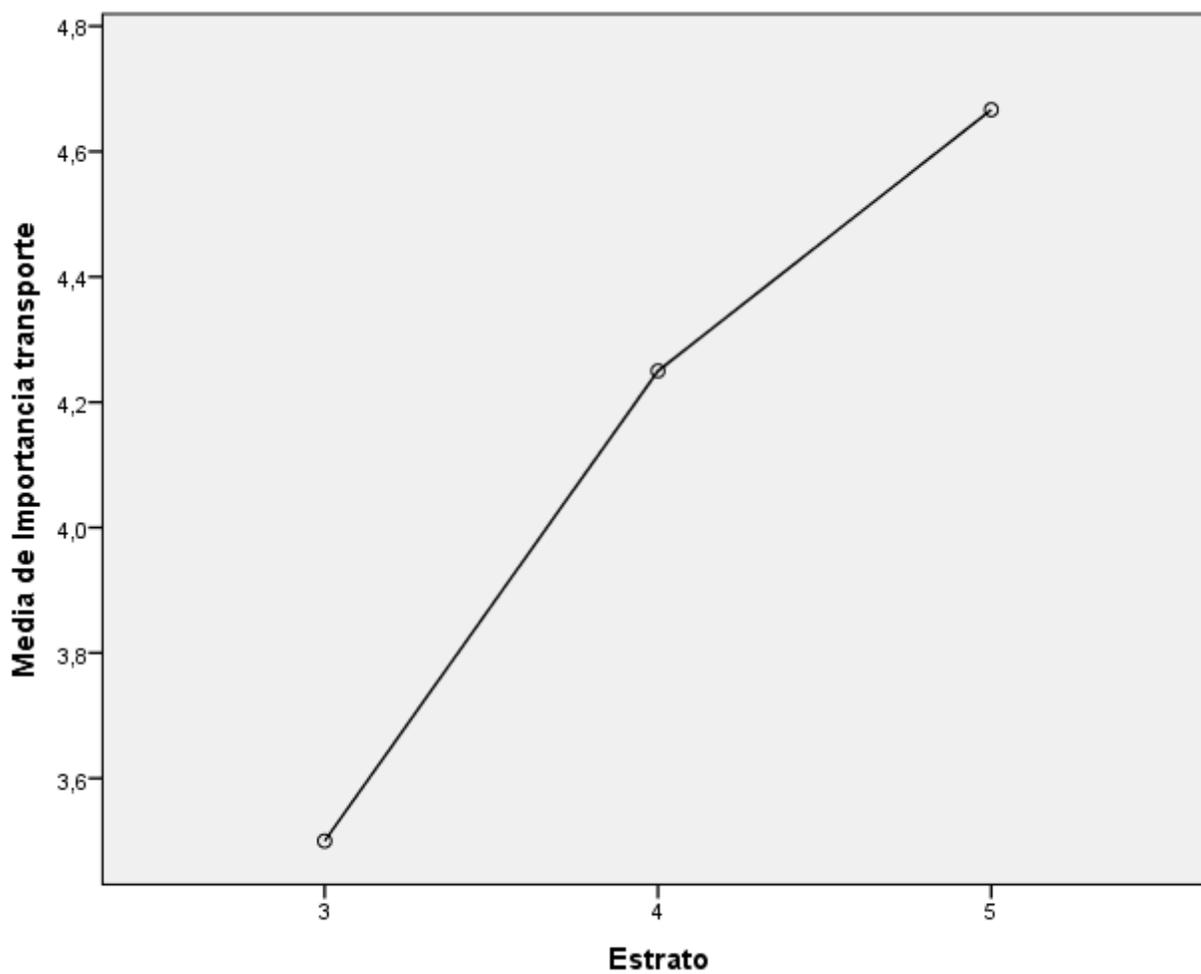
Gráfica comparativa entre factores de *importancia*

*Estrato - Transporte*

ANOVA

Importancia transporte

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,672	2	1,336	,128	,880
Dentro de grupos	292,167	28	10,435		
Total	294,839	30			



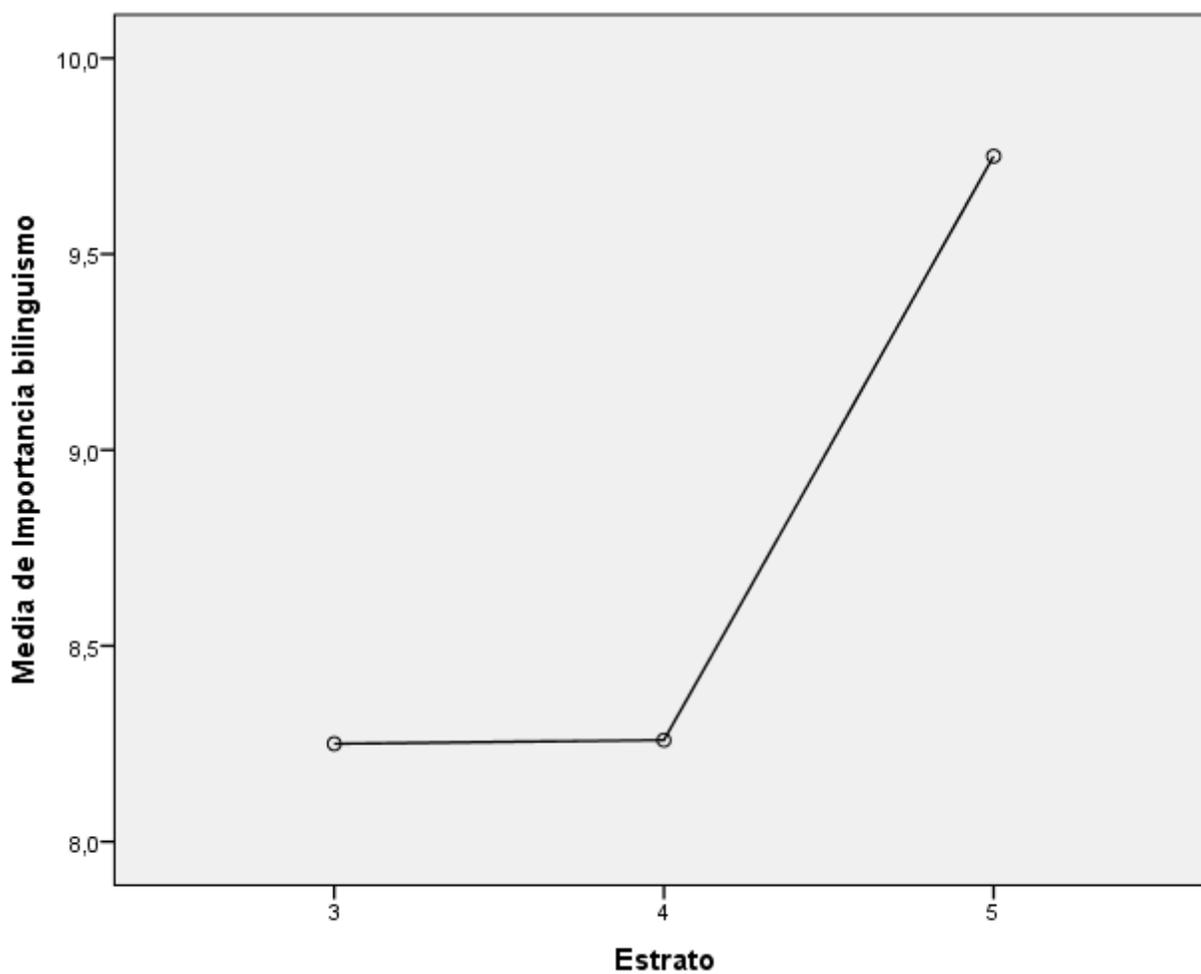
Gráfica comparativa entre factores de importancia

*Estrato vs Importancia Bilingüismo*

ANOVA

Importancia bilingüismo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	7,886	2	3,943	,520	,599
Dentro de grupos	242,685	32	7,584		
Total	250,571	34			

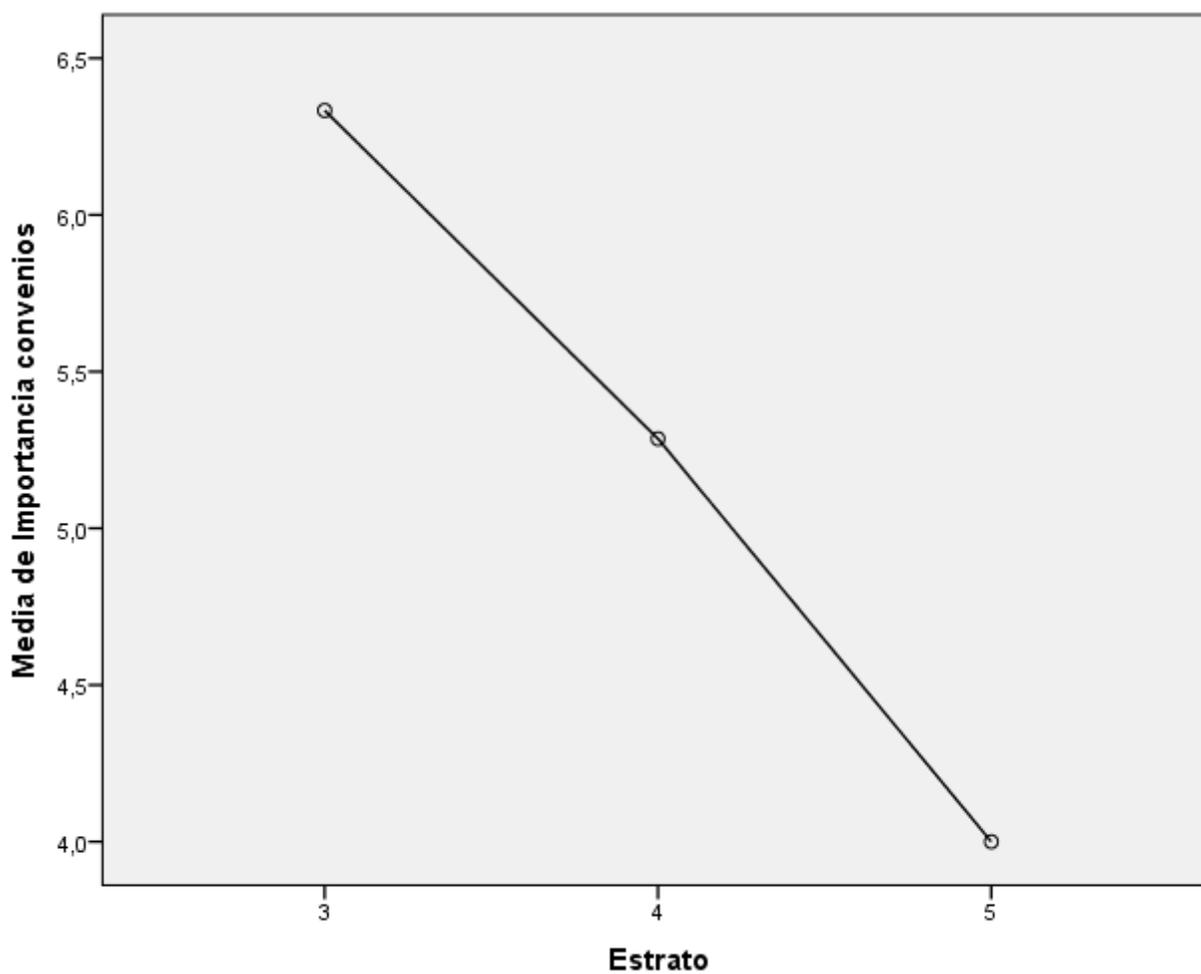


Gráfica comparativa entre factores de importancia*Estrato vs Importancia Convenios*

## ANOVA

Importancia convenios

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8,233	2	4,116	,379	,689
Dentro de grupos	260,952	24	10,873		
Total	269,185	26			



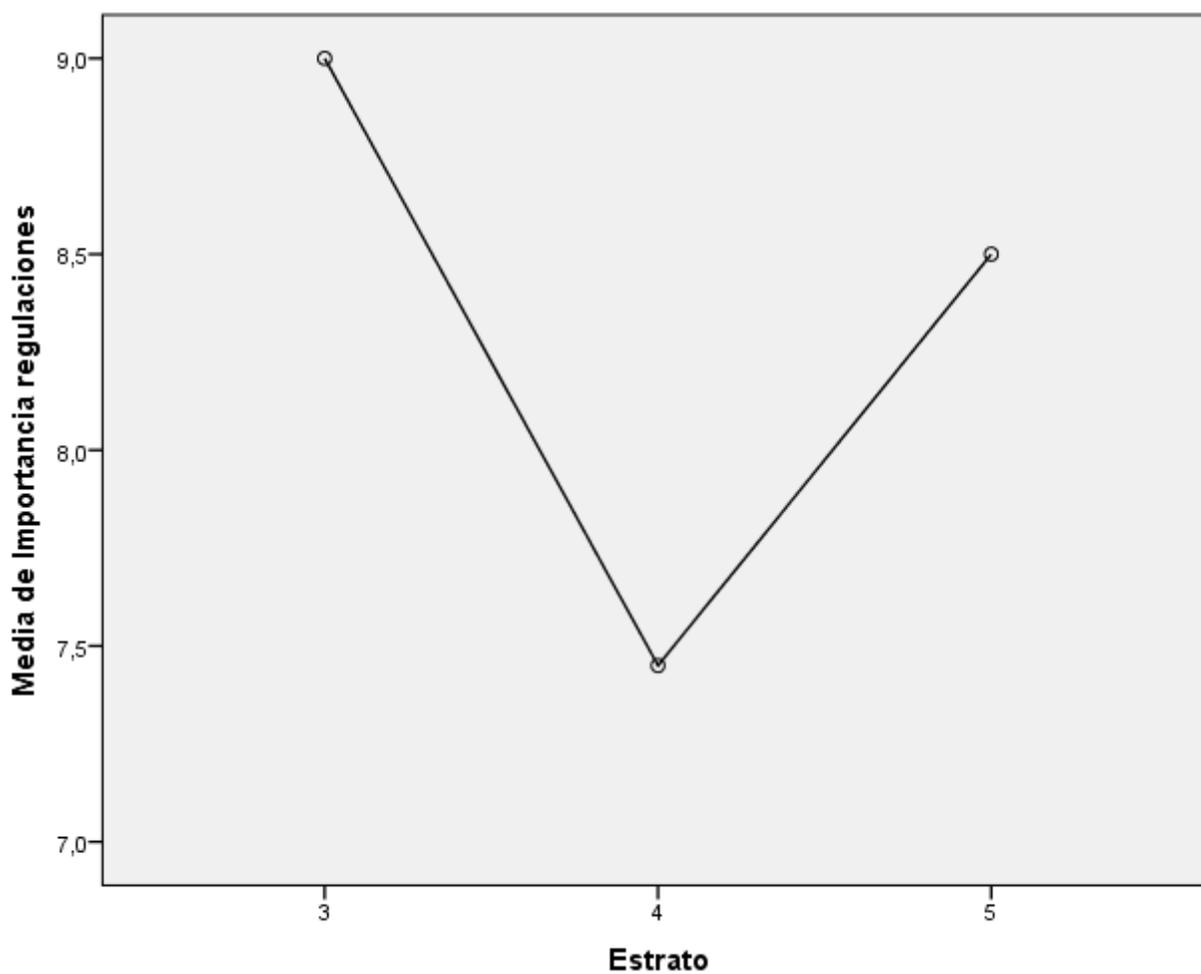
Tablas comparativas entre factores de importancia

*Estrato vs Importancia Regulaciones*

**ANOVA**

Importancia regulaciones

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	7,165	2	3,583	,463	,635
Dentro de grupos	177,950	23	7,737		
Total	185,115	25			



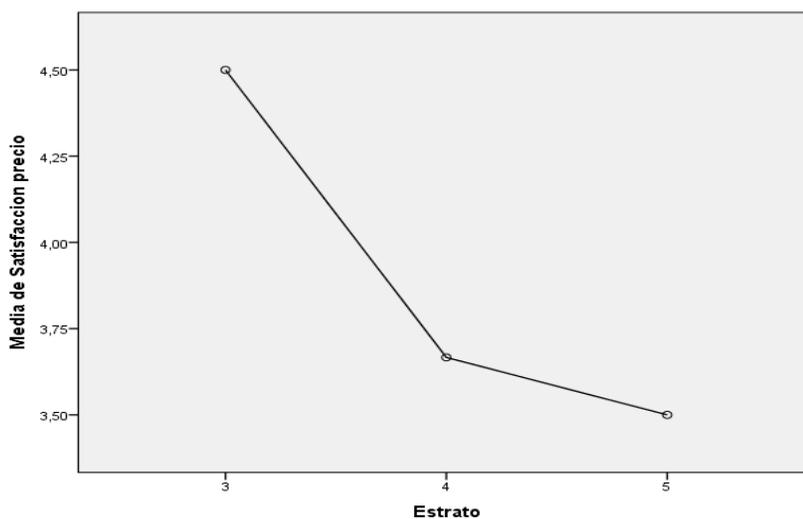
Tablas comparativas entre factores de *satisfacción*

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Satisfacción precio</b>	Entre grupos	2,686	2	1,343	1,023	,371
	Dentro de grupos	42,000	32	1,313		
	Total	44,686	34			
<b>Satisfacción elementos comunicación</b>	Entre grupos	1,555	2	,777	,573	,570
	Dentro de grupos	43,417	32	1,357		
	Total	44,971	34			
<b>Satisfacción calidad profesional</b>	Entre grupos	2,305	2	1,152	,728	,491
	Dentro de grupos	50,667	32	1,583		
	Total	52,971	34			
<b>Satisfacción actividades extra</b>	Entre grupos	2,697	2	1,348	,653	,527
	Dentro de grupos	66,046	32	2,064		
	Total	68,743	34			
<b>Satisfacción instalaciones</b>	Entre grupos	3,221	2	1,611	1,297	,287
	Dentro de grupos	39,750	32	1,242		
	Total	42,971	34			
<b>Satisfacción seguridad</b>	Entre grupos	3,141	2	1,571	1,153	,329
	Dentro de grupos	43,602	32	1,363		
	Total	46,743	34			
<b>Satisfacción ubicación</b>	Entre grupos	1,347	2	,674	,323	,727
	Dentro de grupos	66,824	32	2,088		
	Total	68,171	34			
<b>Satisfacción transporte</b>	Entre grupos	3,497	2	1,748	,964	,392
	Dentro de grupos	58,046	32	1,814		
	Total	61,543	34			
<b>Satisfacción reconocimiento</b>	Entre grupos	,508	2	,254	,201	,819
	Dentro de grupos	40,463	32	1,264		
	Total	40,971	34			
<b>Satisfacción regulaciones</b>	Entre grupos	2,191	2	1,096	,683	,512
	Dentro de grupos	51,352	32	1,605		
	Total	53,543	34			
<b>Satisfacción convenios</b>	Entre grupos	,306	2	,153	,151	,860
	Dentro de grupos	32,380	32	1,012		
	Total	32,686	34			
<b>Satisfacción horarios</b>	Entre grupos	3,469	2	1,735	1,196	,316
	Dentro de grupos	46,417	32	1,451		
	Total	49,886	34			

Gráficas comparativas entre factores de satisfacción

*Estrato vs Satisfacción Precio*

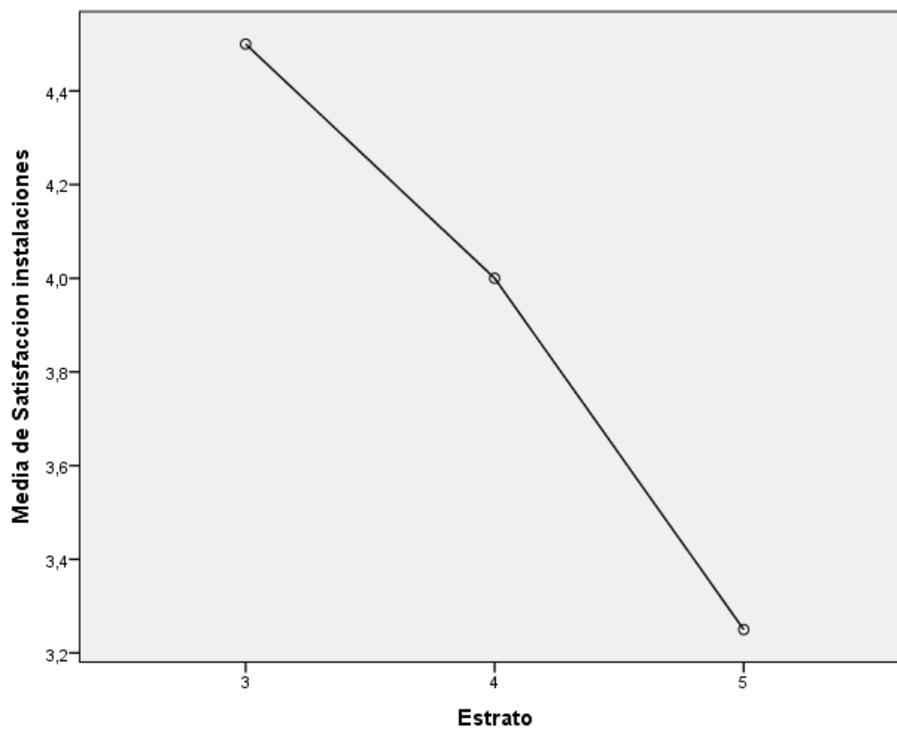
*Estrato vs Satisfacción Elementos comunicación*

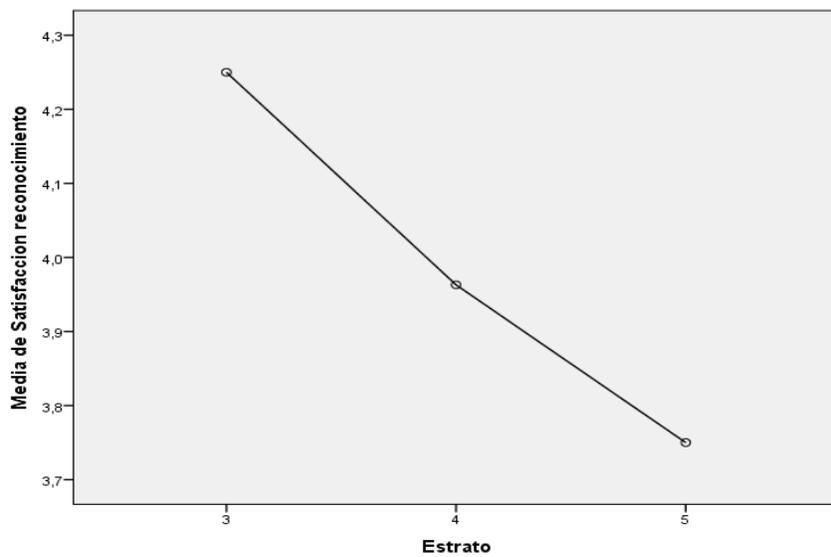


Gráficas comparativas entre factores de satisfacción

*Estrato vs Satisfacción Instalaciones*

*Estrato vs Satisfacción Calidad profesional*

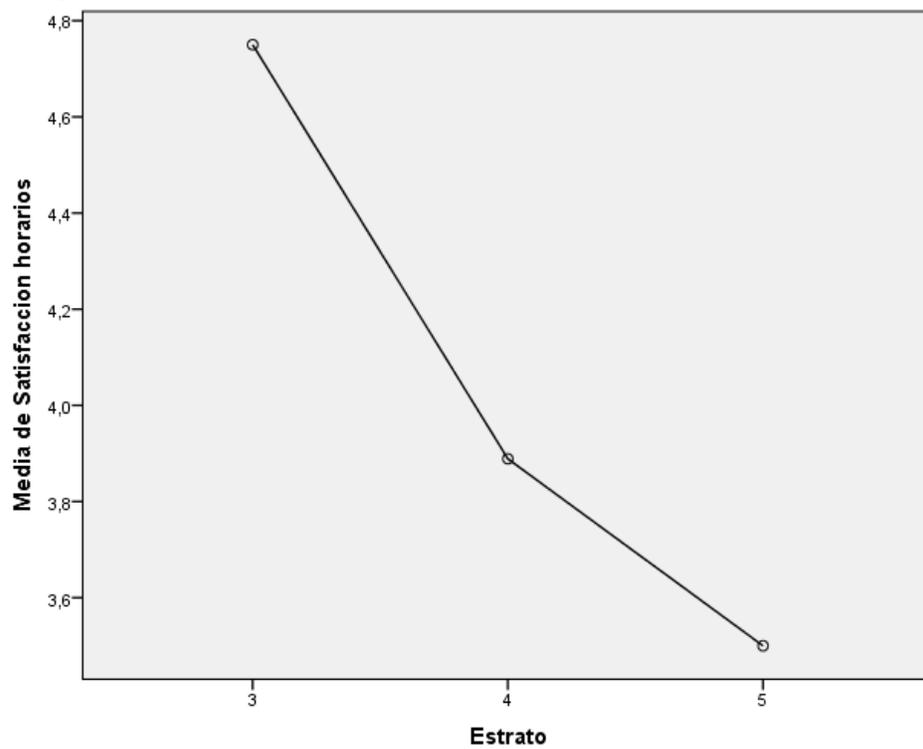


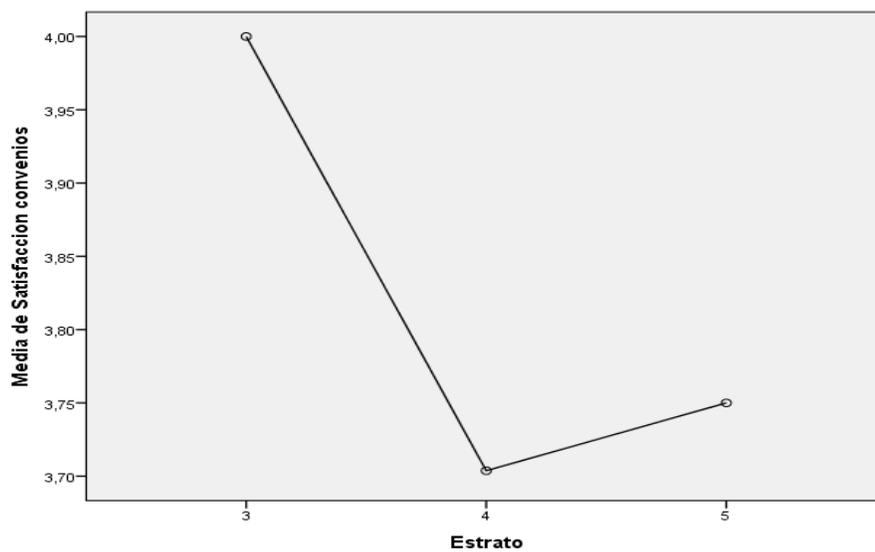


Gráficas comparativas entre factores de *satisfacción*

*Estrato vs Satisfacción Horario*

*Estrato vs Satisfacción Transporte*

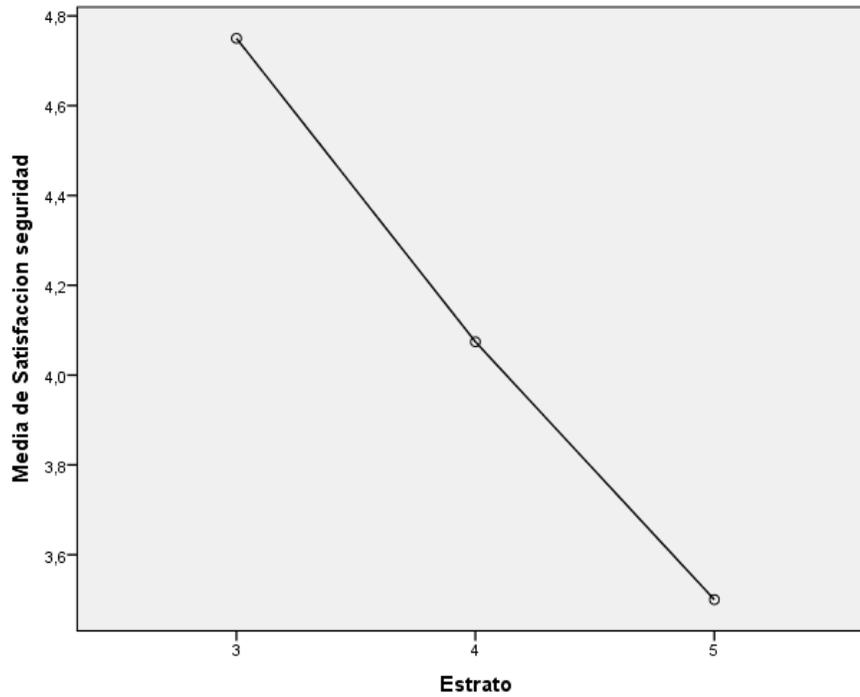




Gráficas comparativas entre factores de satisfacción

*Estrato vs Satisfacción Seguridad*

*Estrato vs Satisfacción Regulaciones*









<b>Satis facci ón hora rios</b>	Co rrel aci ón de Pea rso n Sig . (bil ate ral) N	,75 2**	,79 1**	,711 **	,49 5**	,712 **	,81 1**	,60 8**	,51 2**	,773* *	,83 6**	,70 5**	1
		,00 0	,00 0	,000	,00 3	,000	,00 0	,00 0	,00 2	,000	,00 0	,00 0	
		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).  
**\***. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Puntaje obtenido para la variable *satisfacción*

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Satisfacción calidad profesional	35	1	5	3,83	1,248
Satisfacción elementos comunicación	35	1	5	3,83	1,150
Satisfacción actividades extra	35	0	5	3,49	1,422
Satisfacción instalaciones	35	1	5	3,97	1,124
Satisfacción seguridad	35	1	5	4,09	1,173
Satisfacción ubicación	35	0	5	4,23	1,416
Satisfacción transporte	35	0	5	3,69	1,345
Satisfacción reconocimiento	35	1	5	3,97	1,098
Satisfacción regulaciones	35	1	5	4,11	1,255
Satisfacción convenios	35	1	5	3,74	,980
Satisfacción horarios	35	1	5	3,94	1,211
N válido (por lista)	35				

Puntaje obtenido para la variable *importancia*

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Importancia precio	26	1	11	4,88	3,051
Importancia calidad profesional	20	1	11	9,05	3,017
Importancia elementos comunicación	26	2	10	6,12	2,269
Importancia instalaciones	24	2	10	7,00	2,571
Importancia seguridad	23	1	11	7,57	3,012
Importancia ubicación	25	1	11	6,24	2,803
Importancia transporte	31	1	11	4,19	3,135
Importancia reconocimiento	28	1	10	6,32	2,803
Importancia regulaciones	26	2	11	7,73	2,721

Importancia convenios	27	1	11	5,26	3,218
Importancia bilingüismo	35	2	11	8,43	2,715
N válido (por lista)	20				

Frecuencia variable género

**Genero**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	31	77,5	77,5	77,5
Masculino	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Frecuencia variable estrato

**Estrato**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3	5	12,5	12,5	12,5
4	31	77,5	77,5	90,0
5	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Frecuencia variable barrio de residencia

**Barrio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Alamos Norte	1	2,5	2,5	2,5
Bonanza	1	2,5	2,5	5,0
Boyacá Real	1	2,5	2,5	7,5
Colina Campestre	2	5,0	5,0	12,5
Julio Flórez	1	2,5	2,5	15,0
La Floresta	1	2,5	2,5	17,5
Lagos de Córdoba	1	2,5	2,5	20,0
Minuto de Dios	2	5,0	5,0	25,0
Parque Lagartos	2	5,0	5,0	30,0
Pontevedra	27	67,5	67,5	97,5
Prado Veraniego	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	