Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación

REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN I. E. I. PININOS S. A. C.

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Piero Bryan Del Pino Lenti
Código 20062449

Asesor

Jesús Alberto Mellares

Lima – Perú
Noviembre 2017

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN I. E. I. PININOS S. A. C.

TABLA DE CONTENIDO

I. DIRECCIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO 6
II. INTRODUCCIÓN 6
2.1. Diagnóstico de la I. E. I. Pininos S. A. C. 10
2.1.1 Historia 10
2.1.2 Ciclo del negocio: 10
2.1.3 Misión y visión 13
2.1.4. Filosofía corporativa 13
2.2. Estructura organizacional 14
III. OBJETIVOS 17
3.1 Reposicionamiento de la empresa de servicios Pininos 17
3.1.1 Preferencias y gustos del consumidor: 17
3.1.2 Elección de mercados meta 19
3.1.3 Estrategia de mercado concentrado 19
3.1.4 La estrategia de precios 20
3.1.5 Estrategias de producto / servicio 21
3.1.6 Reposicionamiento, segmentación y diferenciación 23
3.2 Elaboración de estrategias secundarias 24
3.2.1 Fortalecer identidad y concepto de personalidad de marca para consolidar la estrategia principal 24
IV. ACCIONES SUSTENTADAS 26
4.1. Necesidad de cambio 26
4.1.1 Identidad de marca 26
4.1.2 Relación entre marca y cliente 28
4.1.3 Impacto en la imagen institucional 29
4.1.4 Servicios ofrecidos por la empresa 30

4.2 Puesta en marcha de las propuestas 31
4.2.1 Medios propios 32
4.2.2 Medios pagados 46
4.2.3 Medios ganados (estrategia pendiente) 47
V. LOGROS Y RESULTADOS 56
5.1 Mantener al cliente actual 56
5.1.1 Fusión de beneficios funcionales y emocionales 57
5.1.2 La identidad afianza las conductas 58
5.1.3 Logros al interior de la empresa 59
5.1.4 Las competencias de la empresa detrás de la marca 60
5.1.5 Gestión de relaciones con los clientes 60
5.1.6 Permanencia de la marca 61
5.2 Validación del trabajo realizado 62
5.2.1 Entrevistas a profundidad 63
5.2.2 Grupos focales 64
5.3 Resultados en cifras 67
5.3.1 Primer contacto con el cliente mediante medios: 67
5.3.3. Ingresos mensuales en soles entre 2011 y 2017 69
VI. LECCIONES APRENDIDAS 70
6.1 Inexistencia de medios pagados 70
6.2 Uso y pago a la red social Facebook 71
6.3 Connotación negativa de la antigüedad en el mercado 71
6.4 Preferencia de un material publicitario sin justificación 72
REFERENCIAS 74
ANEXOS 76
ANEXO A: Propuesta estratégica y construcción de marca 77
ANEXO B: Diagnóstico del entorno 86
ANEXO C: Análisis de la competencia 95
ANEXO D: Servicios ofrecidos por la I. E. I. Pininos 98
ANEXO E: Entrevista a Patricia Lenti Benavente, promotora y directora de Pininos (fragmentos) 101
ANEXO F: Elaboración de volantes en el pasado 103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Cantidad de alumnado en los últimos años……... 11
Figura 2.2 Estructura organizacional…….. 14
Figura 3.1 Estrategia de precios…… 17
Figura 3.2 Estrategias implementadas…… 19
Figura 3.3 Niveles de producto de la empresa…… 21
Figura 4.1 Cronograma de actividades……... 30
Figura 4.2 Logotipo antiguo……... 31
Figura 4.3 Logotipo actual…….. 31
Figura 4.4 Logotipo por el mes de aniversario……... 33
Figura 4.5 Banderola con el logotipo para las bodas de plata…… 34
Figura 4.6 Material impreso con el lema de la empresa…… 35
Figura 4.7 Tarjetas de presentación antigua y actual…….. 36
Figura 4.8 Volante antiguo…… 37
Figura 4.9 Nuevo modelo de volantes (dípticos)…… 38
Figura 4.10 Nuevos volantes de precios…… 39
Figura 4.11 Promedio visitas por volantes por año…… 40
Figura 4.12 Banner electrónico con la dirección del sitio web…….. 41
Figura 4.13 Ejemplo de comunicación con el padre de familia por medios digitales…… 43
Figura 4.14 Carteles colocados en diversas calles del distrito……... 44
Figura 4.15 Volante sobre actividad al aire libre…… 47
Figura 4.16 Actividad al aire libre…….. 48
Figura 4.17 Diversas actividades culturales realizadas por Pininos……... 49
Figura 4.18 Actividades psicomotrices…….. 50
Figura 4.19 Imágenes de la celebración por las bodas de plata…… 51
Figura 4.20 Imágenes de la celebración por las bodas de plata (exteriores)…….. 52
Figura 4.21 Imágenes de celebraciones de años anteriores…… 53
Figura 5.1 Características de Pininos según los padres de familia usuarios……... 57
Figura 5.2 Entrevista a madre de familia…… 62
Figura 5.3 Personalidad de la marca Pininos según padres de familia……... 63
Figura 5.4 Grupos focales con padres y madres de familia…… 64
Figura 5.5 Medición realizada en 2017…….. 66
Figura 5.6 ¿Por qué se eligió a Pininos?..... 66
Figura 5.7 Evolución de la demanda de la empresa Pininos…….. 67

I. DIRECCIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO

Del I. E. I. Pininos S. A. C.

Sitio web:

http://www.nidopininos.edu.pe/index.html

Página en Facebook

https://es-la.facebook.com/nido.pininos/

Del presente trabajo:

M. S. Word:

- **http://www.mediafire.com/file/md84ld9r71c7604/Piero_Del_Pino_-_Trabajo_profesional_te%C3%B3ricamente_fundamentado.docx**
- **http://tinyurl.com/yaaofrwh**

Adobe PDF:

- **http://www.mediafire.com/file/5mqj1a5m2s914p9/Piero_Del_Pino_-_Trabajo_profesional_te%C3%B3ricamente_fundamentado.pdf**
- **http://tinyurl.com/y83gwton**

II. INTRODUCCIÓN

Pininos S. A. C. es una institución educativa de nivel inicial (I. E. I.) fundada en 1993, con valor oficial expedido por el Ministerio de Educación (Minedu).[1] Se encuentra ubicada en el distrito de Magdalena del Mar, en Lima (Perú).

Esta institución cuenta con un alto prestigio en el distrito de Magdalena del Mar debido a su larga trayectoria y al reconocimiento de gran parte de la población local, quienes la recuerdan y recomiendan como un colegio de excelente nivel de enseñanza y con una alta calidad brindada en el servicio.

Sin embargo, la aparición de una población joven y recientemente incorporada al distrito tornó a Pininos en casi una desconocida, relegada entre una larga lista de opciones de oferta educativa sin una diferenciación motivadora para su elección. Al mismo tiempo, aparecieron nuevos nidos o jardines de la infancia que acapararon la atención del mercado demandante de educación inicial entre los años 2009 y 2011.

Estos cambios en el mercado y la crisis circunstancial que generaron en la institución, pueden ser percibidos luego de un extenso análisis por Pininos como una gran oportunidad para diferenciarse, sobre la base de sus características más significativas entre las cuales se encuentran: el concepto de 'calidad educativa' brindada con eficiencia y compromiso —como el activo primordial de la 'marca Pininos'—, que resulta al mismo tiempo ser el principal requerimiento del público objetivo.

Es a partir de esta necesidad por parte de los nuevos padres de familia, que la institución pretende aprovechar sus fortalezas y transmitirlas al nuevo mercado mediante una 'estrategia de reacción' la cual, implementada en un tiempo pertinente, logre reposicionar a la institución transmitiendo aquellas ventajas competitivas que la

[1] La I. E. I. Pininos tuvo como primera resolución la RD 1260, del 28 de setiembre de 1993. Cabe señalar que por cambio de nombre, la resolución pasó a ser RD 1645, del 16 de diciembre del mismo año. El Código Modular es 0911289.

diferencian por su alta calidad educativa, por la fidelidad alcanzada debido a su larga y exitosa trayectoria en la localidad, así como por un mensaje claro y conciso que logre llamar y captar la atención del consumidor.

Un tema importante que la empresa no pudo reconocer a tiempo fue la necesidad de fortalecer su 'identidad corporativa' (ID), probablemente porque atravesaba un periodo de crisis en el cual observaba cómo la competencia acaparaba la atención del nuevo consumidor, valiéndose además del aspecto novedoso de sus locales, de llamativas fachadas llenas de colores y de volantes publicitarios repartidos periódicamente, además de sus ubicaciones más cercanas a los edificios recién estrenados que albergan nuevas familias.

Pininos reaccionó con una fuerte campaña de publicidad en la que se buscó resaltar los años de éxito en el distrito y la experiencia obtenida en ese tiempo como una fortaleza frente a la actual demanda por un alto nivel educativo. Sin embargo, no se consideró en ese momento que la joven población podría percibir la cantidad de años en el mercado como un factor negativo que implicaba antigüedad o, en el peor de los casos, de retraso, y que la experiencia o trayectoria no era asociada ni a la modernidad ni a la innovación. Es decir que aquellas virtudes podían ser percibidas por el cliente como desfavorables o como un indicador de desfase.

En ese momento, la cantidad de clientes cayó y las relaciones dentro de la institución cambiaron debido a nuevas tensiones que enfocaban la atención de la Dirección y del Área de Mercadotecnia (*marketing*) en recuperar su posición en el mercado. La identidad de la empresa afectaba significativamente la imagen que se pretendía mostrar; las acciones y prácticas dentro de la empresa no reflejaban aquello que se pretendía transmitir: motivación, identidad compartida y alineada a los fines de la empresa, aspiraciones y deseo de desarrollo profesional, entre otros.

Por ello el presente trabajo tuvo también como objetivo, desde un inicio, fortalecer la identidad de la marca institucional.

Se tomó como referencia al autor David Aaker (1996), quien señala la importancia de la identidad como herramienta y fin para dar sentido, dirección y significado a una marca como lo es, en este caso, Pininos. Además, indica que la identidad es percibida como la personalidad de una marca, y que esta es la característica más importante a considerar por una empresa para generar una adecuada imagen.

La premisa fue fortalecer la identidad o personalidad de la 'marca Pininos', y que esta sea percibida como confiable, atenta y efectiva —en rasgos como personalidad y relaciones entre empresa, trabajadores y clientes— mas no como una marca o entidad inerte e insensible (Arranza, 1997). Para ello se buscó fortalecer los lazos entre la Dirección y el personal o cliente interno, quienes al fin de cuentas son quienes transmiten al público la verdadera identidad institucional. Sus acciones y motivaciones determinarían si la estrategia fue adecuada, en cuyo caso el primero en notar dichas diferencias sería el cliente externo —mediante el trato directo entre personal docente y padres de familia—.

La restructuración de la identidad resulta indispensable para afianzar la segunda acción, planteada como el relanzamiento y reestructuración de la imagen corporativa para alcanzar el reposicionamiento en el distrito.

El objetivo principal del presente trabajo, por consiguiente, es elaborar una estrategia de reposicionamiento para la I. E. I. Pininos S. A. C.

El trabajo, en una primera etapa, se realizó entre los años 2013 y 2014. Sin embargo, actualmente se vienen realizando actividades dirigidas a que el personal asuma la responsabilidad de afianzar lazos entre su trabajo con los alumnos y la percepción de calidad en el servicio por parte de los padres de familia. Esto, a largo plazo, permitirá fortalecer el nuevo posicionamiento, dejar atrás la percepción de antigüedad asociada al retraso y afianzar en el consumidor el concepto de experiencia asociada a factores positivos, tales como excelencia educativa, dinamismo e innovación.

2.1. Diagnóstico de la I. E. I. Pininos S. A. C.

2.1.1 Historia

La I. E. I. Pininos S. A. C. (en adelante, Pininos) fue fundada en 1993. Abrió sus puertas a niñas y niños entre seis meses y cinco años de edad, proyectándose desde sus inicios a brindar la mejor enseñanza con el más alto nivel, utilizando para esto los últimos recursos tecnológicos y las más modernas estrategias de enseñanza y aprendizaje, con énfasis en la enseñanza intensiva del idioma inglés mediante un método innovador.

En la actualidad dispone de seis aulas, donde se recibe a niñas y niños desde los seis meses hasta los cinco años de edad. Según refieren la propia institución y los padres de familia, el equipo educa con calidad y amor, cuenta con un personal docente altamente capacitado, titulado y especializado profesionalmente, motivado para hacer de Pininos un jardín de infantes especial.[2]

En 2017, Pininos se encuentra celebrando sus bodas de plata.

2.1.2 Ciclo del negocio:

Desde su fundación, Pininos ha acompañado en su evolución a la población del distrito de Magdalena del Mar. Por la confianza recibida, la empresa se planteó mejorar sus servicios, ofreciendo la mejor educación posible para los infantes. Poniéndose la valla más alta, Pininos decide tener una oferta diferenciada brindando calidad en trato e información al padre de familia, compartiendo conocimientos y experiencias con ellos para el bienestar familiar; esto ha permitido que Pininos se desarrolle y mejore con el paso del tiempo.

[2] Estas afirmaciones, recogidas en diversos materiales, forman parte de los comentarios que los padres de familia y los mismos exalumnos han colocado en el Facebook institucional.

La empresa ha cumplido con todos los requisitos necesarios para el funcionamiento de una institución educativa inicial, contando con valor oficial y respetando las exigencias del Minedu, la Municipalidad de Magdalena del Mar e Indeci (Instituto Nacional de Defensa Civil), entre otros.

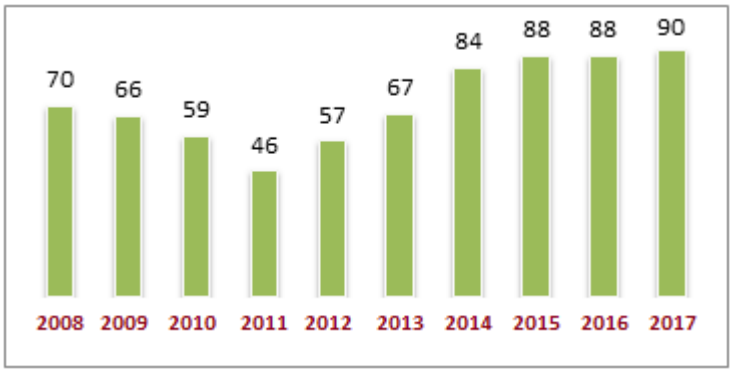
Asimismo, siempre ha explicado a los padres de familia y a quienes buscan información referente al servicio educativo, acerca de las obligaciones de toda institución; entre ellas, que las niñas y niños matriculados se encuentren registrados en nóminas ante el Minedu y que cuenten con el código del educando, que las profesoras sean tituladas y con especialidad, etc.

Podría decirse que la presencia de Pininos en el mercado ha impuesto estándares de calidad en la comunidad, al informar sobre sus propias responsabilidades y advertir e informar sobre los requisitos mínimos que debe brindar cualquier otra institución. Y si bien esto no puede ser demostrado formalmente mediante encuestas formales, son los padres de familia quienes resaltan la buena intención y compromiso de la empresa en sus comentarios personales y vía redes sociales.

El reconocimiento y la recomendación personal son las principales herramientas para que se logre alcanzar los propósitos y metas planteados por la empresa anualmente.

Por otro lado, el aumento en la cantidad de alumnado conlleva a un aumento de personal docente calificado, además de auxiliares capacitadas o practicantes de últimos ciclos de Educación Inicial o Psicología, según corresponda. Es decir que el aumento en la demanda del mercado representa también un aumento significativo de los servicios y productos que la empresa ofrece. Por tal motivo, si bien es cierto que la empresa recibe mayores beneficios económicos que en años anteriores, los egresos también han aumentado haciendo difícil la solvencia del jardín, sobre todo en años de bajo alumnado como 2010 o 2011 (ver figura 2.1). En esos años de crisis se perdió el objetivo de la empresa en relación con la imagen institucional, y se elaboró publicidad sin entender la necesidad de un cambio de estrategia que mejore o afiance la identidad y la imagen corporativa.

Figura 2.1 Cantidad de alumnado en los últimos años



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la disminución en la cantidad de alumnos entre 2010 y 2011, se han desarrollado obras estructurales durante los últimos años; entre ellas están la habilitación de nuevas aulas, así como las mejoras constantes en infraestructura e inversión para mejorar el servicio al cliente y las relaciones con el personal docente. También se ha invertido en tecnología y actualización de contenidos y conocimientos educativos.

Se ofrece también nuevos servicios a modo de lanzamiento de nuevos productos. Entre ellos destaca el servicio de estimulación temprana, brindado fuera del horario de clases a diversos grupos conformados por madres gestantes y también a madres con niñas y niños de cero a seis meses y de seis meses a un año de edad.

A 2014, Pininos logró superar sus expectativas en cuanto a la cantidad de alumnado y a la confianza depositada por su público objetivo, contando con más de 84 alumnos y abriendo dos secciones por edad con miras a seguir creciendo.

En el transcurso de esta investigación y gracias a la puesta en marcha del presente proyecto, así como al compromiso del equipo que da vida a Pininos, se adelantó el proceso de matrícula para el año 2015 por petición de los padres de familia ante el temor de perder la vacante si esperaban a diciembre o enero. Por primera vez en su larga trayectoria, el nido Pininos culminó el proceso de matrícula para el siguiente año (2015) en el mes de

octubre de 2014.[3] Solo se recibieron alumnos nuevos para la apertura de una nueva sección que correspondió a la edad de mayor demanda.

La figura 2.1 muestra también la tendencia al aumento en la cantidad de alumnos cada año. A 2017, Pininos tuvo su máxima capacidad de alumnado con 90 estudiantes,[4] según refiere la misma institución.

2.1.3 Misión y visión

Misión

"Pininos es una Institución Educativa Inicial líder en la localidad, destacando por su alto nivel educativo. Llevamos 21 años como única institución que desarrolla al máximo la inteligencia, las capacidades y las habilidades de cada niño en un ambiente diseñado exclusivamente para cada edad y para cada actividad, con un equipo de profesionales especialmente preparadas para brindar el mejor servicio educativo, fomentando la práctica de valores y educándolos para la vida".

Visión

"Seguir ofreciendo la mejor calidad educativa, desarrollando en forma óptima la inteligencia infantil, así como las habilidades y destrezas en todas las áreas de desarrollo con un método propio e innovador y ser reconocidos por su excelencia educativa".

2.1.4. Filosofía corporativa

La institución desarrolla una idea central para lograr el éxito de su comunidad y todas las acciones comunicativas que se llevan a cabo desde la empresa deben estar regidas por

[3] A partir de 2014, la Institución reserva o ratifica la matrícula en setiembre de cada año para los actuales padres de familia. La ratificación de matrícula se debe a que las vacantes son limitadas y la empresa requiere conocer la cantidad de alumnado que va a seguir estudiando en Pininos para el siguiente año escolar.

[4] Al final de 2017, finalizaron sus estudios 85 niños debido a que cinco de ellos fueron retirados por viaje o cambio de domicilio.

dicha premisa. Esta es: alcanzar el éxito mejorando la calidad de vida de cada uno de sus integrantes.

Para ello, en primer lugar se busca desarrollar el aspecto socioemocional del niño, poniendo énfasis en valores como integración, cooperación, ayuda mutua y solidaridad, así como en actitudes de respeto y colaboración.

Se forma a niñas y niños con capacidad de expresar libremente sus sentimientos, emociones e ideas, que logren proponer y desarrollar sus convicciones sin limitaciones en busca el bien común.

La directora, Patricia Lenti Benavente, señala: "Entendemos la integración motivada y activa del personal docente en la institución como un pilar privilegiado de la excelencia educativa" (Ver Anexo E: Entrevista a Patricia Lenti Benavente, promotora y directora de la I. E. I. Pininos).

2.2. Estructura organizacional

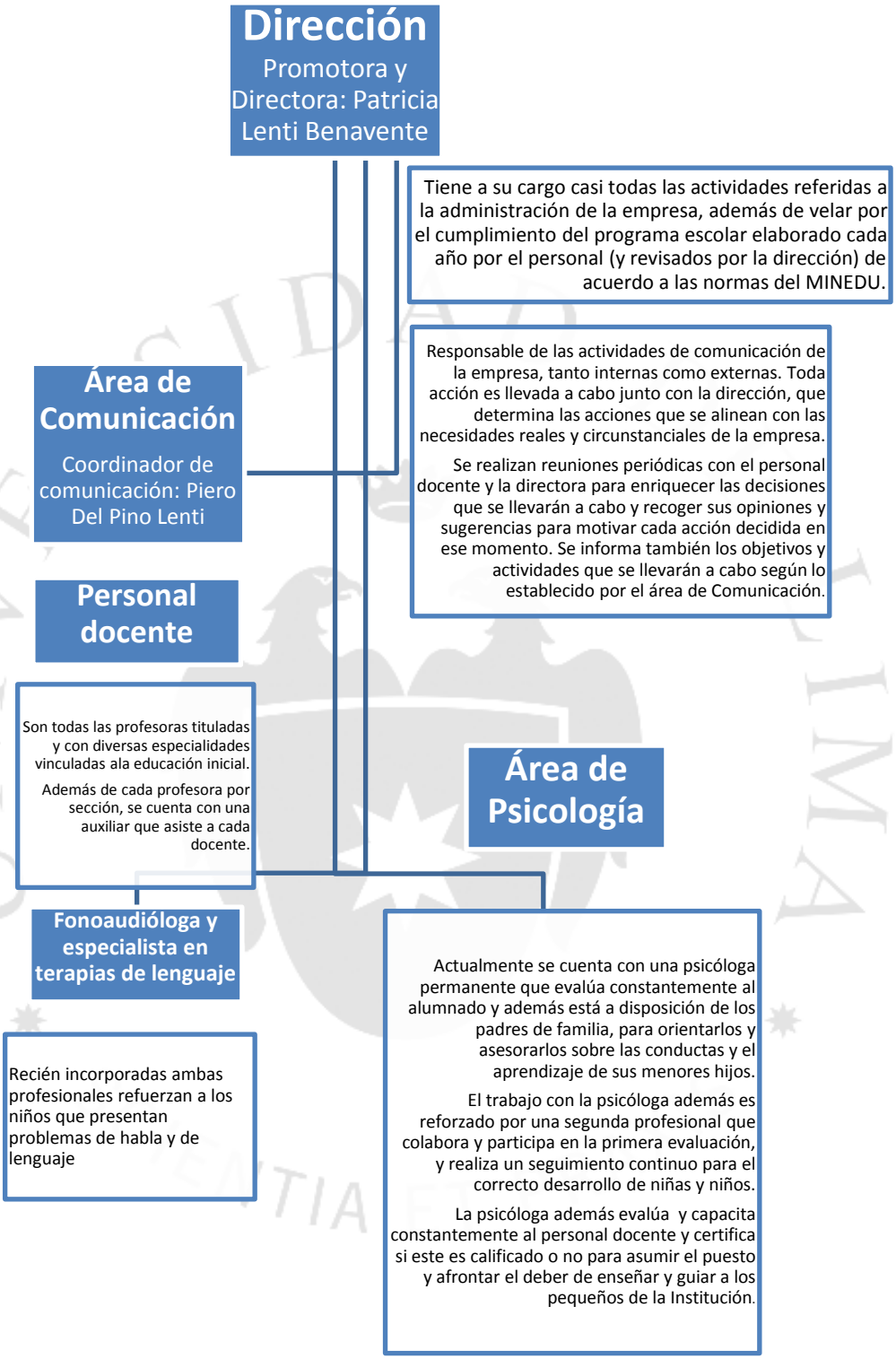
En Pininos existen, además de la Dirección, diversas áreas recientemente diferenciadas con el propósito de realizar un trabajo multisectorial, es decir coordinado y relacionado, para un óptimo desempeño de la empresa en general.

Como se puede apreciar en la figura 2.2, la cúspide de la estructura organizacional es la Dirección, encabezada por la fundadora y directora de la marca Pininos. A partir de ella, siguen las áreas de Comunicación, Psicología y el personal docente. Cabe señalar que este nuevo organigrama es desjerarquizado, puesto que sus diversas áreas se interrelacionan y hacen un trabajo multisectorial; claro está que la Dirección siempre sigue siendo la cabeza de la estructura, pero vinculada a cada persona que trabaja en la institución.

También se cuenta con una fonoaudióloga y con una profesora especialista en terapias de concentración y lenguaje.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

Figura 2.2 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

III. OBJETIVOS

3.1 Reposicionamiento de la empresa de servicios Pininos

El principal objetivo del trabajo fue reposicionar a la empresa educativa Pininos en la mente del consumidor como la mejor elección para la educación y formación de niñas y niños de seis meses a cinco años de edad en el distrito de Magdalena del Mar y alrededores.

La clave consiste en asociar la experiencia del nido con un concepto positivo: la excelente formación con calidad, cuidado y atención personalizada que garantizan el mejor desarrollo para cada uno de sus alumnos. La idea a explotar es el resultado final obtenido por niñas y niños gracias a la buena educación impartida y, en consecuencia, el éxito en su futuro lograrlo mediante una excelente educación temprana.

Para conseguir esto, el primer paso fue crear un lema que sintetice esa idea y que figure en el material comunicacional elaborado por la empresa. El lema propuesto fue: "Una educación excelente para un futuro exitoso".

El segundo paso consistió en fijar los objetivos del plan de comunicación para el reposicionamiento en la mente del cliente interno, pues este grupo —docentes y personal de la empresa— es el que debe ser informado y persuadido para que sea parte del cambio de mentalidad con el fin de lograr los objetivos. Un equipo que trabaja unido, alineado y con metas definidas podrá avanzar con mayor facilidad, inspiración y entusiasmo.

3.1.1 Preferencias y gustos del consumidor:

En cuanto a la demanda del servicio de educación inicial, el padre de familia espera:

Primera etapa:

- Información acerca de la oferta existente de centros educativos y del prestigio de cada uno.
- Referencias de los mejores colegios para sus hijos, por recomendación o mediante búsquedas en internet.
- Atención adecuada por parte de la institución al momento de pedir informes —primer contacto—, buen trato, información precisa de los servicios principales y secundarios, ambiente agradable y óptimo para el estudio del menor, etc.

Segunda etapa:

- Una vez matriculado el alumno, el padre de familia espera obtener calidad de enseñanza y de atención —tanto hacia el alumno como al padre o madre—.
- Resultados cualitativos que se reflejen en el rendimiento escolar del niño. Además de lo cognoscitivo, también le preocupa la salud, el área social y el desenvolvimiento adecuado de cada infante en su entorno.
- La comunicación constante del progreso del menor quizá sea el principal requerimiento del padre de familia durante el año escolar.

Lo principal que desea obtener el consumidor, además de calidad, es seguridad en cada momento de su experiencia de consumo. Esto quiere decir: seguridad de elección, seguridad durante el proceso de matrícula, confiabilidad y amabilidad en el proceso, obteniendo siempre una respuesta sincera de la institución. Se debe mencionar que, para el consumidor, la marca y la institución —la primera más que la segunda— deben ser percibidas con una 'personalidad' real, fuerte y sincera —amigable, competente y confiable—, que permita desarrollar relaciones de confortabilidad entre el cliente y su servicio.

Sabemos que para reposicionar la marca en el mercado es necesario generar nuevas ideas, de modo similar a cuando se lanza un nuevo producto. Deben ser ideas innovadoras que involucren los atributos ya existentes con que cuenta la empresa, pero que la refuercen y diferencien dentro del mercado.

Entre otros, tenemos qué se busca ofrecer y por qué el cliente preferiría el servicio de esta empresa y no el de la competencia. Además de la calidad de enseñanza, Pininos debe atraer la atención con un atributo único y diferenciador: su experiencia como marca sólida y de calidad en sus servicios.

3.1.2 Elección de mercados meta

La segmentación del mercado se efectuó de la siguiente manera:

El Área de Comunicación, junto con las demás áreas de la institución, llegó a la conclusión de que su público objetivo tiene características que lo diferencian de otros segmentos del mercado. Estas son determinadas por criterios psicográficos como la personalidad —amigable, participativa, alegre—, el estilo de vida —respetuoso con el entorno social y medioambiental—, actividades específicas —como el deporte, la cultura, etc.—, actitudes, opiniones y valores.

Sin embargo, por la dificultad de medición o de determinación de este público meta, sumado a la dificultad de relacionar dichas prácticas o valores con las necesidades de consumo, se ha optado por una estrategia de mercado concentrado.

3.1.3 Estrategia de mercado concentrado

Consiste en elegir un único segmento como mercado meta, conformado para todos los efectos por aquellas familias jóvenes que habitan Magdalena del Mar y alrededores, con las características sociodemográficas que caracterizan al distrito. Por este motivo, todos los esfuerzos de comunicación están dirigidos a dicho segmento, realizando una mezcla mercadotécnica (*marketing mix*) que satisfaga sus necesidades y exigencias más extremas.

Esta estrategia otorga a la empresa una ventaja competitiva mucho más eficiente y eficaz, debido a que el mensaje se dirige al mercado meta y, con ello, se vuelve más

claro, conciso e interesante para el receptor, posibilitando un posible consumo del servicio ofertado.

Junto con la estrategia de mercado concentrado se sigue teniendo la premisa de la diferenciación como estrategia vital, para estar siempre un paso adelante y no correr el riesgo de que el éxito de la empresa se vea opacado por la competencia.

La innovación será otro factor decisivo para que Pininos se diferencie y para que resulte atractivo al nuevo segmento de mercado.

3.1.4 La estrategia de precios

El precio es el valor establecido por quien produce u ofrece un bien o servicio, los cuales son dirigidos a un consumidor. Este produce un pago que se recibe como compensación al esfuerzo y al dinero invertido por el productor para la fabricación de dicho bien o para brindar el servicio ofrecido.

Las estrategias de precios ayudan a determinar si el precio es introducido por debajo, por encima o a la par del precio establecido por el mercado.

Figura 3.1 Estrategia de precios

PENETRACIÓN	Precio por debajo
MANTENIMIENTO	Vender al precio de mercado
DESCREMADA	Precio por encima

A partir de la puesta en marcha del presente proyecto, y con el cambio de imagen anunciado, la empresa observó que en los últimos años existió un mercado con competencia normal —sin grandes cambios en procedimientos—, un potencial moderado por el aumento indiscriminado de instituciones educativas —mayor oferta— y elasticidad promedio. Por ello, se decidió optar por una estrategia de precios de mantenimiento.

La estrategia de precios de mantenimiento establece un precio similar al del mercado, pero enfatizando en las fortalezas del servicio: experiencia y excelente educación. Pininos por tanto, establece un precio promedio al de la competencia en el distrito pero llevando a cabo importantes acciones: segmentación de mercado con una acción comercial fuerte y constantes mejoras en la calidad.

Figura 3.2 Estrategias implementadas

Acciones acompañadas de publicidad en línea y de recomendación 'boca a boca', o más bien 'mano a mano' vía Facebook, permitieron la interacción y el diálogo con el cliente y la llegada a un público segmentado por la misma red social.

La estrategia actual de precios permite tener mayores utilidades con un mayor beneficio pues el público objetivo, al ver un precio estándar, toma en cuenta los factores que le permiten acercarse al servicio ofrecido por Pininos.

3.1.5 Estrategias de producto / servicio

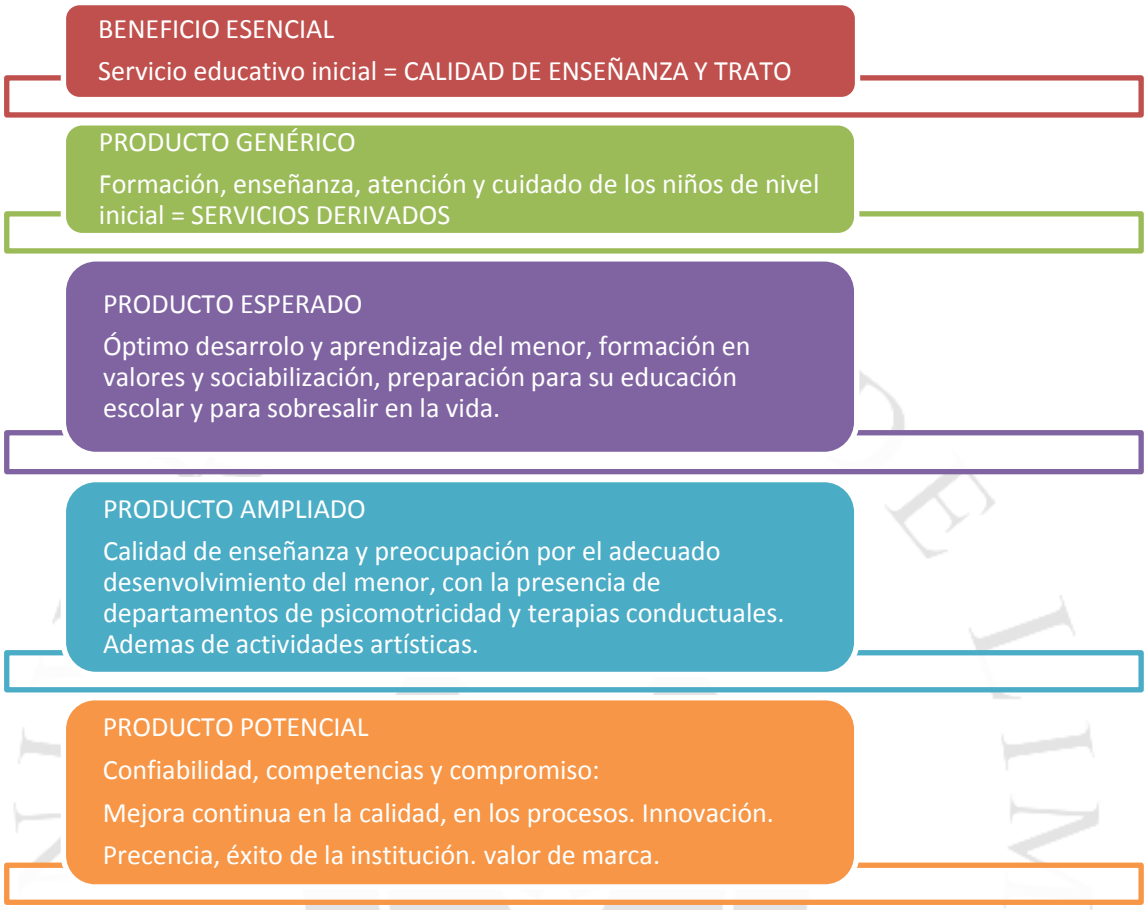
Además de educación para niñas y niños de nivel inicial, Pininos ofrece otros servicios derivados del primero. Estos le dan mayor valor a la empresa si son entendidos por los padres de familia.

Pininos ofrece un servicio de educación a un determinado consumidor —el padre de familia, quien decide sobre el consumidor final que viene a ser su menor hijo o hija—. En este caso, el usuario busca el servicio motivado por la publicidad; sin embargo, no se puede descartar la existencia de un método o medio que permita poner el servicio educativo a disposición del usuario.

A pesar de tratarse de una microempresa, con un solo local comercial, existe un interesante canal de distribución de la información sobre los servicios brindados: por un lado, el Área de Comunicación se encarga de investigar, informar, contactar y promocionar. Por otro lado, el personal docente es el encargado, mediante cada responsabilidad asignada a las profesoras en función de sus destrezas, de enlazar al cliente con el servicio ofrecido por Pininos. Así, este equipo cumple en realidad la función de intermediario en el flujo de distribución de la empresa, atendiendo las consultas del padre de familia que tiene contacto con ellas antes de ser atendidos por la promotora y directora de la institución.

Este flujo no ha sido generado en busca de una reducción de contactos, economía de escalas u optimización funcional sino todo lo contrario. Sucedió espontáneamente, pues todo ello se dio de manera natural al ser un vínculo casi invisible pero fundamental en el contacto directo entre cliente y productor, que suele darse en empresas de este tipo.

Figura 3.3 Niveles de producto de la empresa



3.1.6 Reposicionamiento, segmentación y diferenciación

La finalidad de la estrategia fue dar a conocer a Pininos como una marca sólida, bien constituida y con experiencia. Saber comunicar sus atributos diferenciadores es la manera más eficaz de transmitir el concepto de calidad asociado a la marca.

El cliente externo no conoce dichos atributos; sin embargo, el nombre de la marca le es familiar. La empresa invierte gran esfuerzo en mantener su marca presente en la mente del consumidor y el presente trabajo da cuenta de dicho reposicionamiento. Para ello ha sido necesaria una restructuración de la identidad de la marca Pininos, puesto que solo conociéndose a sí misma como una marca experimentada, con excelente calidad de educación y de servicio, podrá reinventarse y reposicionarse en el mercado. Los valores

y compromisos que la empresa tiene con su población objetivo la hacen destacar y ser reconocida, recordada y recomendada.

Esto es, precisamente, lo que la presente estrategia debe saber comunicar. Cómo hacerlo es el siguiente paso de la misma.

El uso de las redes sociales es fundamental como nuevas herramientas de búsqueda por parte del padre de familia; en especial Facebook, debido a diversos factores, entre ellos la opinión que otros usuarios de la marca tienen y comparten con sus contactos. Facebook también permite llegar al público objetivo con mayor facilidad, pues mediante la publicidad pagada resulta vital para Pininos en la segmentación y llegada a su mercado clave.

Es por ello que se trata de la mejor publicidad para aplicar luego de relanzada la marca Pininos, con una fuerte identidad de marca y sabiendo a qué mercado quiere llegar y cómo se va a diferenciar y reposicionar. De esta manera, se optó por darle énfasis a la publicidad en línea, buscando generar un concepto más claro, confiable e imparcial, creado por las experiencias de los actuales usuarios del servicio y de los exalumnos y sus familiares, quienes siempre recuerdan la marca con orgullo y la recomiendan debido a los frutos que les ofreció una excelente educación.

3.2 Elaboración de estrategias secundarias

3.2.1 Fortalecer identidad y concepto de personalidad de marca para consolidar la estrategia principal

Siguiendo a Aacker (1996), podemos afirmar que la marca Pininos es, sin duda, el valor principal que tiene la empresa, pues genera un vínculo de reconocimiento e identificación con su comunidad —alumnos, exalumnos, padres de familia y su entorno—. Se busca entonces, optimizar los mensajes que la marca transmite por sí sola, vinculándola a

aspiraciones y deseos personales, alineando sus objetivos con los de cada uno de sus miembros. Solo así se puede englobar la construcción de la marca con su identidad real.

Por su parte, en el pasado Pininos realizó muchos intentos de estrategias publicitarias con poco alcance según sus propias mediciones.[5] Muchos de esos trabajos comunicacionales han logrado reunir ciertos aspectos que se alinean con la identidad de la institución, como por ejemplo el logotipo, los colores corporativos —aspectos visuales— y, por otro lado, los valores, la cultura o el método de enseñanza —aspectos intrínsecos de la empresa—.

Si bien es cierto que el impacto entonces no fue suficiente para mejorar el posicionamiento de la imagen, el presente trabajo busca respetar aquellas características que son el alma de Pininos para implementar las nuevas acciones de cambio, que buscan actualizar y optimizar la manera en que se pretende comunicar las cualidades y ventajas competitivas de la institución.

Parte importante de la propuesta consiste en enfatizar la necesidad de mejorar la identidad y la imagen corporativa. Ello envuelve toda voluntad y decisión de cambio o acciones que la empresa Pininos pretenda llevar a cabo. Para ello, se pone énfasis en que la propuesta estratégica no se desvincule en ningún momento de la identidad de marca ni de la empresa, de su imagen deseada y de los actos específicos y coordinados de la estrategia principal.

[5] Estas estuvieron basadas en la demanda, es decir en la cantidad de alumnos por cada año y la separación de vacantes en relación con el año siguiente.

IV. ACCIONES SUSTENTADAS

Se decidió consolidar una serie de acciones para reposicionar a la empresa Pininos, valorizando sus ventajas competitivas y haciéndolas protagonistas al momento de informar y comunicar. Estas ventajas son su experiencia y su excelente nivel educativo como principales fortalezas, así como la búsqueda de escenarios idóneos de comunicación para la transmisión de las mismas, lo que permite mostrar el valor real de la marca. De esta manera resulta innecesario inventar nuevos productos o servicios, y más bien se busca identificar aquellos de mayor calidad y lo suficientemente buenos para diferenciarse de la extensa oferta, conformada en su mayoría por una competencia relativamente nueva y bisoña.

4.1. Fundamentación conceptual: Necesidad de cambio

Luego de identificados todos los esfuerzos previos al presente trabajo, se enlazó todo lo bueno y de utilidad para construir una nueva imagen. Aspectos esenciales como reconocer dónde se hallaba la verdadera identidad de Pininos sirvieron para poner en marcha las propuestas comunicativas, con el fin de resaltar las ventajas competitivas y las características positivas que el padre de familia esperaba encontrar.

Para ello se hizo necesario definir algunos conceptos, como la ‘identidad de marca’.

4.1.1 Identidad de marca

Según Aaker (1996), la identidad de una marca sirve para determinar su dirección (el camino a recorrer por la empresa), el propósito (qué se busca transmitir con determinada personalidad) y el significado (razón de ser). Por tal motivo es que se indagó cuál es la

personalidad actual de la marca y cómo se busca que sea percibida,[6] de la misma manera en que una persona trata de descubrir y reflejar una identidad ante los demás, procurando mantenerla si esta le resulta favorable.

Un error frecuente, el cual Aaker percibe como una trampa, es confundir la búsqueda de la identidad de la marca con la búsqueda del posicionamiento en la mente del consumidor. Justamente, puede afirmarse que un error de la estrategia previa de comunicación de la empresa, implementada con el fin de salir de la recesión, fue diseñar publicidad para construir la 'imagen deseada', mientras que la 'imagen real' del padre de familia —usuario— se formaba a partir de la 'identidad real' que reflejaba en ese momento la empresa. Entonces ambas imágenes se confundieron y la identidad transmitida al público objetivo no fue la deseada.

Por 'imagen deseada' entendemos aquella que refleja lo que la institución quiere comunicar como sus ideales, y como las consecuencias favorables al optar por sus servicios. La 'imagen real' no es lo que su publicidad comunica sino lo que se entiende a partir de cómo la empresa brinda sus servicios. Finalmente, la 'identidad real', intrínseca a las acciones que realiza la empresa, es lo que ocasiona que la 'imagen ideal' sea asociada a la 'imagen real' (Aaker, 1996).

Otro error, denominado por Aaker como trampa de la perspectiva extraña, ocurre cuando la identidad es enfocada hacia el cliente y no se comprende el rol efectivo que tiene la identidad de la marca dentro de la organización. En el caso de Pininos, la identidad se forma cuando se reconocen y transmiten sus fortalezas y valores básicos, además de los objetivos esbozados en la visión de la empresa a todos sus trabajadores.

Hasta antes de planteada la actual estrategia en busca del cambio de imagen, el cliente interno o colaborador interno no tenía conocimiento de las cualidades competitivas con que contaba la institución; además, pensaba que la visión estaba enfocada solo a propósitos altruistas.

[6] Dicha pesquisa es clave para formular el posicionamiento de la marca.

4.1.2 Relación entre marca y cliente

Lo que se busca ahora es que el trabajador interno esté inspirado y motivado, y haga suyos los objetivos y la razón de ser de su organización; como se dice coloquialmente, que se "ponga la camiseta" de Pininos y que su trabajo, a gusto y motivado, sea parte sustancial de la identidad corporativa que percibe el padre de familia.

El cliente externo, en este caso el padre de familia, es otro agente de gran importancia, principal interesado en recibir indirectamente un buen servicio para su pequeño hijo; por ello se tuvo como premisa sumarle valor a su experiencia de consumo al brindarle un trato diferenciado y potenciado. Es decir, se buscó satisfacer sus exigencias e incluso ir más allá de ellas.

La marca debe buscar generar ventajas para sus clientes "porque al hacerlo estarán entregándoles valor y satisfacción" (Kotler, 2012: p. 289). De esa manera también se genera mayor rentabilidad para la empresa al establecerse una estrategia clara de diferenciación.

Para Pininos la relación entre marca y cliente constituye una proposición de valor —beneficios percibidos por el cliente—, puesto que los beneficios funcionales de confiablidad, amabilidad y satisfacción con el servicio, así como el beneficio emocional de seguridad y el sentimiento de pertenencia, emanan directamente de la identidad de marca.

El esfuerzo del Área de Comunicación en la construcción de la personalidad de la marca Pininos permite que emerjan las relaciones entre marca y cliente. El público percibe a la empresa más como una persona que como un producto; por ejemplo: las asociaciones organizativas —como la preocupación por los clientes o por el entorno— pueden derivar en respeto o agrado, formando así las bases de la relación.

4.1.3 Impacto en la imagen institucional

Otro aspecto que se ha trabajado es la relación entre los padres de familia y la imagen que ellos tienen de la institución. Mejorar las relaciones de autoexpresión por medio de la marca es una necesidad para crear un vínculo de identificación entre el cliente y la empresa. Esta relación determina la búsqueda que tiene la persona de interactuar con una marca de personalidad fuerte, que puede generar confianza e incluso admiración; no necesariamente se aspira a ser como ella, pero si a compartir sus valores y visiones (Aaker, 1996).

La relación entre marca y cliente puede basarse en un beneficio funcional, tal como dos personas pueden tener una relación de negocios. Según Aaker (p. 149), "algunas personas pueden no esperar nunca el tener la personalidad de un líder competente, pero les gustaría tener una relación con uno, especialmente si necesitan a un banquero o a un abogado (…)".[7] En este sentido, la marca Pininos no solo debe hacer sentir mejor a sus clientes o usuarios, sino que además debería satisfacer sus gustos, deseos y aspiraciones. Adicionalmente, debe identificarse con ellos en todo momento, pues una relación entre marca y persona debe estar alineada siempre a las necesidades y aspiraciones que forman la personalidad de un sujeto.

Aaker agrega que ciertos grupos de consumidores expresan parte de su identidad mediante algunas marcas, siendo estas vehículos para 'autoexpresarse'.[8] En el caso de la marca estudiada, el cliente de Pininos la utiliza hoy como una manera de expresar su interés y preocupación por el bienestar de sus hijos, en busca de un futuro exitoso para ellos y sus familias. Asimismo, entiende y comparte los valores difundidos por la empresa y aspira a la personalidad real que tiene Pininos.

[7] Asimismo, una marca poderosa requiere de una personalidad sólida y confiable, que atraiga a determinados usuarios.

[8] El autor infiere cómo las marcas pueden ayudar a expresar una personalidad mediante sentimientos engendrados por la personalidad de marca, siendo esta utilizada como un emblema por el usuario que ve la marca como parte de sí mismo.

La marca además engendra sentimientos en sus clientes por la personalidad real que posee; es afectuosa y empática con niñas y niños, y también en el trato con sus padres. Esto hace sentir más realizadas a las personas que se identifican con la marca Pininos.

Una gran oportunidad que debe ser bien aprovechada consiste en que, a la fecha, muchos padres de familia y sus hijos "se han puesto la camiseta de Pininos", demostrando fidelidad hacia la marca. Esto se hace evidente, por ejemplo, cuando mudan su domicilio a otros distritos y, sin embargo, hacen que sus hijos permanezcan en Pininos, o cuando matriculan a sus demás hijos en la misma institución.

4.1.4 Servicios ofrecidos por la empresa

Existen dos clases de servicios: aquellos ofrecidos con el propósito de realizar una transacción y aquellos que facilitan la venta de algún producto. Según Kotler (2012: p. 325), las características distintivas de los servicios son las siguientes:

- Intangibilidad,
- inseparabilidad (producidos y consumidos de manera simultánea),
- variabilidad (dependen de quién los provee), y
- caducidad (no pueden almacenarse y puede haber fluctuaciones de la demanda).

Normalmente, al momento de adquirir un servicio no existe una transferencia de propiedad. Se presume que los servicios implican "un tipo de arrendamiento" (Lovelock, 2009: p. 13).

Otros autores se refieren al boom actual de los servicios como el fin del industrialismo, puesto que los servicios son las personas y la interactividad vital del cliente con el empleado:

> La venta de servicios se basa precisamente en estos valores inmateriales, muchas veces difícilmente demostrables […]. Los nuevos valores que han de singularizar y vender los servicios son tan intangibles como ellos mismos, y proceden de la

identidad, la cultura organizacional, la comunicación y la imagen. (Costa, 2003: p. 59).

Al momento de decidir sobre el consumo, algunos atributos de la empresa —tangibles o intangibles, tales como la experiencia acumulada, innovación, competencias y capacidades, los valores y la buena formación—, cobran hoy mayor valor en la nueva industria de servicios. Estos son conocidos como servicios complementarios y derivan, en caso de empresas como Pininos, de uno principal: la educación.[9]

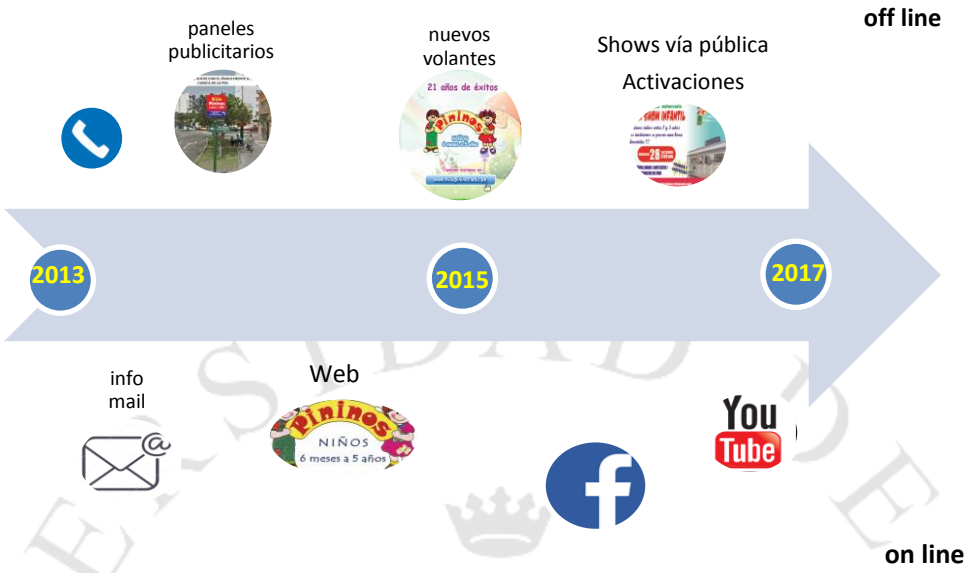
4.2 Puesta en marcha de las propuestas

Más allá de crear material físico y gráfico —como nuevos logotipos y lemas—, lo que se planteó fue cambiar ideas, generar más beneficios en el consumidor que aquellos realmente esperados (Ries y Trout, 2001), ilustrándoles en una serie de aspectos que hagan posible identificar a Pininos como una marca líder, cercana, confiable y capaz de sacar lo mejor de cada niño y niña en el aprendizaje y el desarrollo de sus habilidades físicas y mentales.

Para ello fue necesario redefinir la manera de comunicar, utilizando las nuevas tecnologías y redes sociales como herramientas de comunicación y retroalimentación para, finalmente, reestructurar la identidad e imagen de la empresa con diversas actividades.

[9] Escuela de padres, realización de actividades como paseos, charlas informativas del progreso de niñas y niños o grupos focales son servicios adicionales dirigidos a padres y madres de familia, con el fin de mejorar el servicio principal.

Figura 4.1 Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Medios propios

Nuevo logotipo

El nuevo logotipo fue propuesto y diseñado con la premisa de mantener la marca y sus características —color, fondo, tipo de letra y posición— como protagonistas y así afianzar la importancia de su identidad de marca.

En el pasado el logotipo era plano, simple y sin color. No había un diseño alentador que representara correctamente el mensaje inicial que toda marca debe buscar representar en su logo. Por ello, se optó por un rediseño y refrescamiento que clarifique el mensaje y no lo cambie.

Figura 4.2 Logotipo antiguo

A modo de un cartel levantado con orgullo por sus miembros más pequeños, el nuevo logotipo da la bienvenida e invita a ser miembros de la comunidad.

Figura 4.3 Logotipo actual

Se consideró necesario hacer esta modificación debido a que muchas prácticas vienen cambiando en Pininos; esto, con el fin de optimizar sus acciones para mantener vivo el compromiso de posicionarse como la mejor institución de nivel inicial en el mercado. Para ello, se vio conveniente hacer que las acciones de cambio sean asociadas a la innovación, el dinamismo y la modernidad, pero manteniendo la fuerte identidad de marca que es reconocida como el alma de la institución.

Un nuevo logotipo, agradable y acertado, transmite eso y más puesto que da a conocer que la empresa ha emprendido el mejor camino hacia la mejora del servicio esperado; es lo que se conoce como ‘producto ampliado’.

Sobre la importancia de la marca, Costa (2003) indica que esta precede a la imagen y que es un signo sensible —a la vista o al oído—, con un valor de cambio o intercambio. Es un compromiso de identidad bajo un régimen corporativo en el que se reconoce la buena calidad y se castiga a los infractores.

En realidad, la marca no es más que una manera de distinguirse, de poner una firma o nombre propio, y es entonces utilizada para el derecho de propiedad fundando en el corporativismo.

La ‘marca Pininos’ nace en 1993 y es representada por un signo visual y un signo verbal; etimológicamente, el término hace referencia a los primeros pasos que da un niño luego del logro más significativo que resalta y diferencia al ser humano: alcanzar la posición erguida, pasando del gateo a los primeros pasos.

Una característica representativa de Pininos como marca es el hecho de que proyecta y sugiere al potencial consumidor una serie de cualidades o detalles percibidos como plus o supravalor, que le hacen considerar todos aquellos atributos: valores y prácticas, atractivos para su elección o decisión de consumo. De esta manera la marca continúa diferenciándose.

Figura 4.4 Logotipo por el mes de aniversario

El logotipo especial para las bodas de plata ha sido elaborado para el año 2017, con el fin de homenajear a la institución durante el mes de su aniversario. Se propuso incluir este logo en todo el material gráfico generado para el año; por lo tanto, esta figura en volantes, banderolas (*banners*), banderola de aniversario, globos y hojas membretadas, entre otros, además de la publicidad en línea.

En esta última edición se han pulido los detalles gráficos, mejorando la calidad de imagen y colores. Para el siguiente año, el logotipo volverá a incluir la frase "Niños de 6 meses a 5 años", pero manteniendo las mejoras realizadas.

SCIENTIA ET PRAXIS

Figura 4.5 Banderola con el logotipo para las bodas de plata

Lema de la institución

El lema "Una educación excelente para un futuro exitoso" es la síntesis de la estrategia de reposicionamiento, pues comunica en pocas palabras que el alto nivel de enseñanza ofrecido por la institución es producto de la experiencia conseguida y enriquecida año tras año. Esa experiencia es sinónimo de excelencia en el servicio ofrecido a niñas y niños, y es gracias a esa principal ventaja competitiva que se asegura el éxito para su futuro.

En el pasado no existió lema alguno que comunique de forma simple la razón de ser de la empresa. Además, el nombre Pininos por sí solo no apuntaba al fin ni al rubro de la empresa, dejando un vacío en el mensaje. Se decidió entonces elaborar un lema con un mensaje claro y breve, vinculado a la visión de la empresa y que demuestre el rumbo y el objetivo que caracterizan y diferencian a Pininos.

Figura 4.6 Material impreso con el lema de la empresa

La importancia del lema radica en que complementa al logotipo, dándole el soporte y la consistencia que por sí solo no lograba transmitir, además de comunicar un mensaje claro y conciso. Se analizó para ello tanto las principales fortalezas (ver Anexo A) como la visión de la empresa, obteniendo como resultado un eslogan auténtico y creíble, que resume la motivación de la marca.[10]

El lema fue validado mediante una encuesta en la red social Facebook junto con otros lemas. Los padres de familia concordaron en que el lema elegido condensaba lo que buscaban para sus menores hijos. Toda la institución, incluyendo al personal de la empresa, participó en dicha encuesta.

Cabe señalar que el logotipo comunica al posible usuario el servicio educativo y que, como resultado por la obtención de ese servicio —sumado al valor agregado implícito en el adjetivo "excelente"—, se ofrece una perspectiva de éxito en la vida del estudiante. El servicio se manifiesta por medio del logotipo y refleja la actividad de la empresa. Por ello, es fundamental ampliar el concepto de servicio y destacar que Pininos ofrece mucho más que un simple servicio.

[10] "Una educación excelente para un futuro exitoso" puede ser verificada en la tendencia al buen desempeño escolar por parte de los exalumnos del nido.

Tarjeta de presentación

Desde un inicio se contó con una tarjeta de presentación para la directora del centro educativo. Sin embargo, el logotipo poco apropiado, el uso de colores no institucionales y la falta de información de contacto para el cliente —o posible cliente— se encontraban desfasados. La percepción de este desfase entre institución y público objetivo hizo que esta tarjeta no fuese repartida.[11]

Figura 4.7 Tarjetas de presentación antigua y actual

La nueva tarjeta de presentación fue creada para el año en que se celebrará también las bodas de plata de Pininos. Conmemorando el 25° aniversario, se optó por diseñar una tarjeta mucho más formal, acorde con lo que se buscaba transmitir en relación con el puesto de directora y promotora, de color plata con matiz en el color (ver figura 4.7).

Se incluye el nuevo logotipo, agregándosele el texto "Bodas de plata", que será utilizado durante todo el 2017.

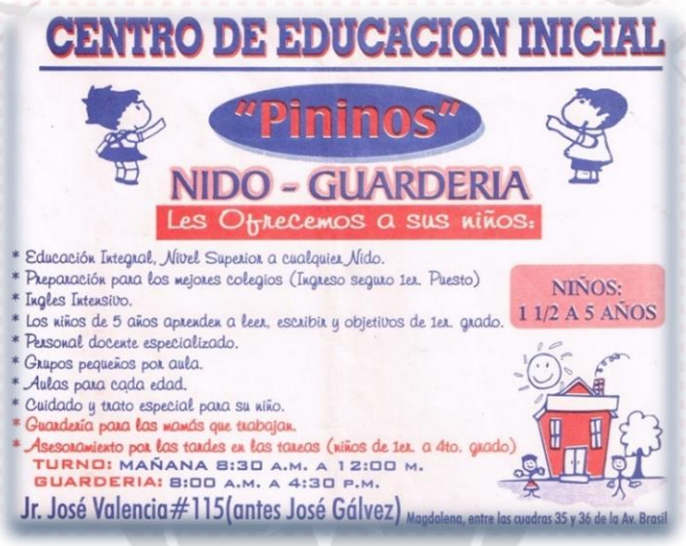
Otro factor importante es la inclusión de información de contacto, lo que busca generar retroacción o interacción con el usuario; es decir que este último tenga opción a comunicarse y expresar directamente su apreciación sobre el nido en el sitio web y las redes sociales.

[11] Véase otros diseños de tarjetas en el Anexo H.

Volantes y publicidad elaborados en la actualidad[12]

Se ha realizado también un cambio drástico en la manera de diseñar los volantes y la publicidad de la empresa, buscando brindar un mensaje claro, conciso y real que sea percibido como confiable por el público. No se trata solamente de elaborar material gráfico nuevo sino de expresar en él la nueva identidad de Pininos de manera clara, fiable y muy expresiva.

Figura 4.8 Volante antiguo



Para los nuevos volantes se ha optado por colocar poca cantidad de texto e imágenes grandes, bien tomadas y elegidas para que ellas hablen de las bondades de la empresa. Esa ha sido la premisa para diseñar mensajes propios sin encargarlos a terceros —imprentas, diseñadores gráficos—, tal como se hacía en años anteriores (ver figura 4.8).

La premisa para el nuevo material ha sido elaborar mensajes claves que capten y llamen la atención, que sean verosímiles y logren generar un deseo de consumo por la excelencia en el servicio mostrado (ver figura 4.9).

[12] Véase publicidad anterior en el Anexo D.

Figura 4.9 Nuevo modelo de volantes (dípticos)

Nuevos volantes de precios[13]

Estos volantes son de distribución interna y suelen ser entregados antes del inicio del año escolar. Anteriormente, esta información era brindada de manera verbal y apuntada con un lápiz sobre el volante principal; es decir que no existía esta pieza informativa.

Tanto la empresa como los padres de familia vieron necesario su uso a la hora de entregar y recibir información. Se incluye el logotipo y el lema, además de datos de contacto y un mapa con la ubicación. Se incluye también la barra inferior azul con el

[13] Véase publicidad anterior en el Anexo D.

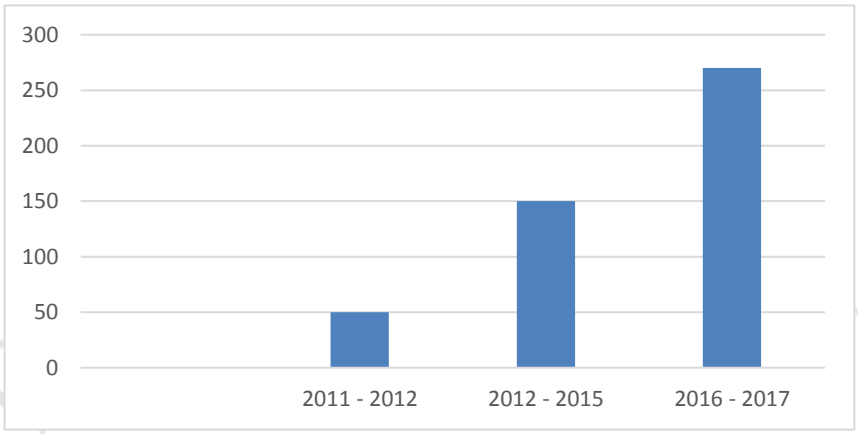
contacto y el medio para interactuar vía Facebook y el sitio web institucional (ver figura 4.10).

Figura 4.10 Nuevos volantes de precios

Debe señalarse que las visitas generadas por los volantes se incrementaron cada año debido al aumento de material repartido y por la mayor frecuencia en su repartición; entre 2016 y 2017 se repartió volantes no solo al inicio del año sino durante los meses de enero, febrero y marzo (época de matrícula) y los meses de agosto y setiembre (actividades de aniversario). Al finalizar este trabajo se contabilizaron más de 100 visitas durante 2017; sin embargo, la gran mayoría de esas visitas se dio cuando las vacantes se habían terminado junto con el proceso de matrícula (ver Figura 4.11).[14]

[14] En los nuevos volantes y anuncios en línea se advierte que las vacantes son limitadas.

Figura 4.11 Promedio visitas por volantes por año



Sitio web y Facebook enlazados por hipervínculos

El sitio web institucional y el Facebook son la principal herramienta de publicidad con que cuenta el presente proyecto. Ambos están enlazados por medio de hipervínculos o enlaces entre las dos plataformas.

El canal de Youtube ha sido habilitado recientemente debido a la gran demanda por parte de los padres de familia y de la comunidad en busca de los videos de las principales actividades en que aparecen ellos junto con sus hijos e hijas.

Todo esto responde a la necesidad de adaptarse y reinventarse a partir de las plataformas más utilizadas en la actualidad. En el pasado existió un sitio web con un diseño de plantilla básico y un dominio gratuito. Además, no se utilizaba las redes sociales y los correos electrónicos no eran revisados a diario.

Bajo la nueva estrategia se elaboró un sitio web institucional propio del sector educativo, para posicionar a Pininos como una institución educativa de alto nivel. Además, se realizaron diseños propios de navegación, haciendo uso de los conocimientos de elaboración y diseño de sitios web aprendidos en la Universidad de Lima. Se contrató

además a un diseñador con experiencia en internet, miembro de la guía de colegios más importante del medio educativo, para optimizar y dar vida a las ideas que se buscaba transmitir.

Figura 4.12 Banner electrónico con la dirección del sitio web

Mantenerse al día en el uso de redes sociales y sitios web institucionales es fundamental para no cometer errores al momento de contactarse con el público objetivo. Es decir que existen mecanismos de búsqueda, criterios de navegación y motores de navegación que posibilitan a los clientes una mayor facilidad para contactarse y, al mismo tiempo, hacen que la empresa tenga una mayor visibilidad en relación con el público externo que busca el servicio educativo de nivel inicial.

En el capítulo dedicado a las lecciones aprendidas se señala un problema de comunicación que surgió al actualizar el sitio web con el fin de que sea leído apropiadamente en dispositivos móviles.

Redes sociales: Facebook

El Facebook de Pininos fue elaborado junto con el sitio web y es el principal medio de comunicación con el padre de familia. Gracias a esta red social, la institución tiene un alcance de dos mil visitas diarias, captando el interés de personas incluso más allá de las fronteras distritales y hasta nacionales.

Mediante este medio, el padre de familia realiza un seguimiento continuo del avance de sus hijos; mantiene para ello comunicación directa con la directora y las docentes. Cada día se comparte gran cantidad de información pertinente al desarrollo del alumno, además de decenas de fotos y videos de las actividades realizadas cada día. Asimismo, se recibe retroalimentación y es el padre de familia quien se expresa, comparte experiencias y preocupaciones, y alienta la actividad continua de la institución.

Dicha interacción implica una ruptura en la manera clásica de comunicar. El uso del Facebook ha permitido un asombroso cambio en las reglas y costumbres de la comunicación: hoy en día es el padre de familia quien modera el uso de las redes sociales, poniendo en agenda temas de discusión a partir de sus necesidades. Sus "me gusta" (*likes*) nos permiten conocer sus preferencias y demandas. Asimismo, las fotos que comparten, las experiencias propias y las recomendaciones a sus círculos más cercanos ponen a la empresa en vitrina al ser visitada y consultada por miles de personas al mes, a quienes llega información de Pininos gracias a las buenas referencias y la opinión favorable creadas más allá del control de la empresa.

Sin duda, dicho uso y exposición del servicio y de la marca en las redes sociales podría también ser susceptible de vincularse a factores externos negativos, tales como escándalos o denuncias. Sin embargo, la buena imagen y la adecuada reputación corporativa, además de las prácticas y valores propios, mantienen la imagen positiva de la marca.

Figura 4.13 Ejemplo de comunicación con el padre de familia por medios digitales

Institución Educativa Inicial

Pininos

¡¡FELIZ 20º ANIVERSARIO NIDO PININOS!!

Queridos Padres de Familia:

Es para mí una alegría muy grande celebrar nuestros veinte exitosos años de vida Institucional y por ello quisiera compartir con ustedes esta enorme satisfacción de hacer las cosas bien, con conocimiento, experiencia, entusiasmo, amor y con mucha voluntad para que nuestros alumnitos forjen desde ya un futuro exitoso gracias a nuestra Excelencia Educativa. Sólo me queda agradecer en primer lugar a nuestro Padre del cielo que es tan misericordioso con todos nosotros y en segundo lugar a Uds. padres de familia por confiarnos a sus pequeñitos, espero haber llegado a cumplir sus expectativas y que ustedes se sientan totalmente satisfechos por haber elegido al Nido PININOS como el segundo hogar para la formación de sus niños.

Con mucho cariño,

Patricia Lenti Benavente
PROMOTORA-DIRECTORA

Los resultados favorables para Pininos en el manejo de medios electrónicos con los siguientes:

- Al día se recibe un promedio de dos mil visitas,
- se exponen las actividades que se realizan e incluso videos en vivo, haciendo la actividad educativa transparente para el público,[15] y
- en relación con la imagen de la empresa, el apoderado trabaja por Pininos pues pone en boca de todos y comparte las experiencias con todos sus conocidos.

[15] La empresa solicita la autorización del apoderado del menor para mostrar imágenes o videos en internet. Asimismo, se pide consentimiento para utilizar fotografías en todo material publicitario impreso o digital donde figuren los rostros de los alumnos.

4.2.2 Medios pagados

*Publicidad en paneles en la vía pública (*Publipost, *ahora J y P)*

La mayor inversión que viene realizando la empresa se da en los paneles publicitarios de la empresa J y P, ubicados en lugares estratégicos por afluencia de peatones tales como bulevares, parques y en la Plaza Central, así como por afluencia de vehículos —en avenidas principales como Brasil y Javier Prado—.

A partir de este trabajo, se ha decidido invertir en este tipo de publicidad con doce paneles en todo el distrito de Magdalena del Mar, con la finalidad de diferenciar al nido Pininos y darlo a conocer como una marca con presencia en el mercado, única en publicitar por este medio. Dicha publicidad resulta de fácil acceso, acerca al público interesado y genera recordación y asociación con la marca mediante un mensaje claro y conciso.

Figura 4.14 Carteles colocados en diversas calles del distrito

Fuente: Google Street View

Los resultados de la ubicación estratégica de los paneles se traducen en la atracción de mayor público a lo largo del año en relación con los volantes repartidos. Se

trata además de la principal publicidad física en ser visualizada por vecinos y la gente que transita por el distrito, teniendo gran alcance e impacto visual.

La señalización y los croquis en cada panel permiten a los interesados llegar a la institución educativa desde diversos puntos del distrito. Al respecto, muchos padres de familia dijeron haber llegado y escogido a Pininos solo por estos carteles publicitarios.[16] Cabe señalar que ninguna otra institución en el distrito invierte en ese tipo de publicidad.

4.2.3 Medios ganados (estrategia pendiente)

La nueva estrategia de comunicación tiene como eje principal reforzar el lado humano de la marca. Esto quiere decir que, entre los planes comunicacionales futuros, se enfatizará la 'personalidad de la marca' (Aaker, 1996), buscando el interés de revistas especializadas en educación, boletines y revista del distrito de Magdalena del Mar y de la prensa en general, centrándose en las acciones que lleva a cabo la institución en busca del bien de la comunidad. Además, con ello se buscará lograr que cada miembro de la familia Pininos sienta identificación y motivación con la marca.

La estrategia de medios por implementar se fundamenta teóricamente en el concepto de 'buena reputación' organizacional. Esta consiste en la real y sustancial evidencia de su valor intangible (Villafañe, 2004). La reputación es medible por actos e historia propios de la empresa, por su accionar en el tiempo y por los valores que la acompañan; vale decir que esta se genera dentro de la empresa —a diferencia de la imagen corporativa—.

Villafañe también menciona que la reputación es la clave del valor intangible de las empresas debido a su valor intrínseco, en contraposición a la elaboración coyuntural de la imagen corporativa.

[16] Testimonios de los nuevos padres de familia señalan que lo primero que vieron al mudarse a Magdalena del Mar fueron los paneles de publicidad de Pininos, ubicados en las principales avenidas y parques; ello determinó o motivó su elección.

La buena reputación de una empresa también es parte del cumplimiento de una serie de procesos que generan identidad de marca, compartiendo incluso una misma visión; es decir que la marca se proyecte no solo como ofertante de productos y servicios sino como una organización sólida y comprometida con cumplir y satisfacer las expectativas del cliente. Además, debe atreverse a exteriorizar su identidad como si fuese una persona, para establecer relaciones funcionales y motivar la autoexpresión en sus usuarios. La credibilidad refleja la buena reputación del proveedor de un servicio y ello demuestra su competencia en lo que hace y dice, así como en la satisfacción de su cliente (Kotler, 2012).

Como señala Villafañe (2014), los grupos de influencia directa o grupos de control (*stakeholders*) dentro de una compañía son los principales referentes de la reputación empresarial, puesto que de ellos depende en gran parte que sus acciones y responsabilidades con la empresa deriven en un óptimo y ejemplar comportamiento de la misma. Así, la buena reputación se construye con el compromiso y aporte no solo de la directiva, sino de todas sus partes, desde el personal y los proveedores hasta los grupos de interés e incluso los líderes de opinión. Cada parte implicada y comprometida en la cadena de producción de información es clave para trabajar y obtener una buena reputación.

Parte de la buena reputación pretendida y trabajada por la empresa Pininos es resumida en la identidad central de la empresa: ¿Cuál es el alma de la marca Pininos? ¿Cuáles son las creencias y valores fundamentales que conducen a la marca? ¿Cuáles son las competencias de la empresa que están detrás de la marca? ¿Qué hace la institución para la permanencia de la marca?

En relación con esto, las propuestas que ya empezaron a implementarse son las siguientes:

Actividades para público en general de ingreso libre

La campaña de imagen que se plantea para la presente estrategia comunicacional parte de un gran cambio en la identidad de Pininos. Esta busca abrir sus puertas a la comunidad del distrito para hacerla partícipe de la marca, generando confianza, recordación, buenas relaciones y recomendación, además de fidelidad del cliente actual y motivación.

Se han realizado diversas actividades de ingreso libre o en la vía pública, tales como pasacalles o actuaciones y muestras artísticas en parques y anfiteatros, contando con la animosa participación de vecinos, niñas y niños junto con sus madres y padres o apoderados e, incluso, de adultos mayores.

Figura 4.15 Volante sobre actividad al aire libre

Los resultados obtenidos con estas actividades son los siguientes:

- Reforzamiento de la identidad de marca y de la empresa, motivación y participación de sus integrantes: directora, profesoras, psicóloga, niños, madres y padres de familia y potenciales clientes vecinos del distrito.
- Mejora de la imagen de la empresa.

- Presencia en la mente del consumidor y motivación para su recomendación.
- Mayor demanda de redes sociales (Facebook), del canal en Youtube y del sitio web en busca de promociones, eventos, fotos y videos.
- Captación de nuevos públicos: se ha recibido gran cantidad de mensajes en el Facebook por parte de público en general, así como saludos y felicitaciones de autoridades, de quienes asistieron y de aquellos que vieron la actividad mediante la red social.
- Reservas de matrículas, incluso con un año de anticipación. Principal público: futuras madres.

Figura 4.16 Actividad al aire libre

Actividades culturales

Parte de la nueva identidad que se busca posicionar a la comunidad Pininos es su 'faceta real', en la que destaca una educación con valores y llena de actitudes que permiten el desarrollo del niño en un ambiente inmerso en actividades culturales, motivando el arte y su apreciación, y fomentando creatividad y colaboración. Por ello, estas actividades forman parte de la currícula educativa y son compartidas con los padres de familia y la comunidad mediante el Facebook y el sitio web.

Figura 4.17 Diversas actividades culturales realizadas por Pininos

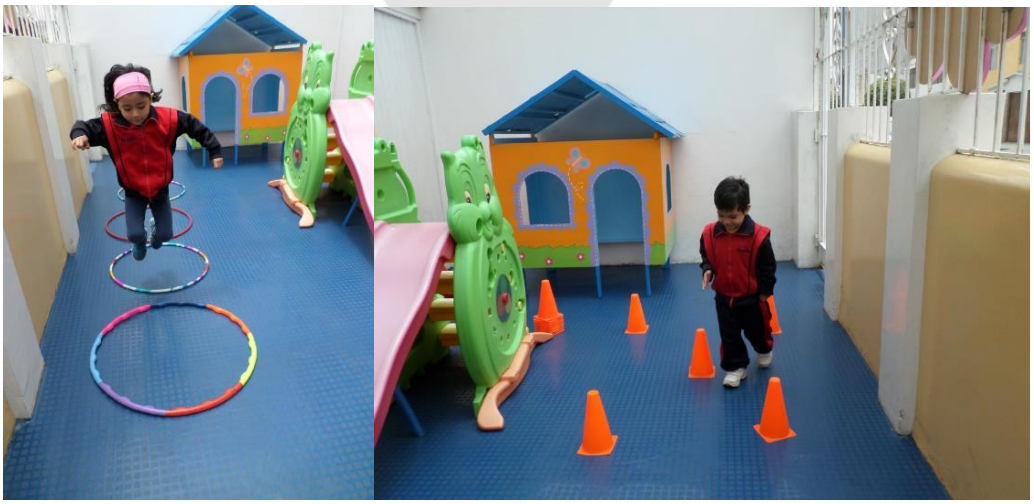
Actividades psicomotrices y su inserción en la nueva publicidad

Para diferenciar a la institución de la competencia, se ha propuesto enfatizar las fortalezas en la publicidad de redes sociales. A estas se han sumado muchos temas explicados por la directora, motivando opiniones e interés por parte de los padres de familia del nido y otras personas interesadas en temas de desarrollo del niño.

De la mano con lo anterior, Pininos pone énfasis en las actividades que desarrollen las destrezas motoras y físicas de niñas y niños. Según la directora, "el niño, antes de aprender a escribir e incluso dibujar, debe saber reconocerse él mismo en el espacio, a través del movimiento; solo así podrá ser capaz de adquirir la habilidad de plasmar sus primeros trazos". Y agrega que "la educación infantil, asociada a la formación psicomotriz, ha adquirido mayor importancia en el desarrollo integral del niño, ya que mejora el desarrollo de las capacidades intelectuales, afectivas y sociales a través del movimiento" (Ver Anexo E).

La premisa es que el mensaje deberá ser comunicado al padre de familia y su relevancia, explicada haciendo uso del sitio web, Facebook o de folletos informativos para llegar a un público más extenso.

Figura 4.18 Actividades psicomotrices



Actividades por las bodas de plata

La celebración por los 25 años de vida institucional se incluyó en el presente trabajo como una de las muchas actividades programadas para 2017. Se realizó en el mes de setiembre, en el anfiteatro de un colegio vecino de la institución. Se presentaron números artísticos por parte de cada aula; las profesoras prepararon un número artístico para los espectadores y los padres de familia sorprendieron a la directora del plantel con mariachis y muchos arreglos florales.

Figura 4.19 Imágenes de la celebración por las bodas de plata

También hubo pasacalles, espectáculos artísticos, banda de músicos invitada y los padres de familia regalaron la batucada que acompañó el pasacalle.

Figura 4.20 Imágenes de la celebración por las bodas de plata (exteriores)

Figura 4.21 Imágenes de la celebraciones de años anteriores

Las actividades por el 25° aniversario son consideradas ahora parte como de la campaña de publicidad más importante del año para la matrícula —y ratificación de matrícula del padre de familia actual—, pues con dicha campaña se da inicio a la captación de nuevo público y al afianzamiento de lazos con el antiguo público.

A partir de esta experiencia, se ha propuesto realizar en cada aniversario una gran fiesta que invite a toda la comunidad a celebrar y formar parte de la familia Pininos.

La importancia de esta última actividad consiste en que, luego de las actividades por el aniversario, la gran mayoría de los padres de familia decida continuar en el nido Pininos, matriculándose para el siguiente año escolar. El nuevo público también debería hacerlo, generando que en setiembre u octubre se acaben las vacantes para el siguiente año.

V. LOGROS Y RESULTADOS

El mérito del presente trabajo es haber logrado el objetivo de reposicionar a Pininos en el mercado y en la mente de gran parte de la población local del distrito.

En la actualidad, la empresa es reconocida como la mejor por parte de los padres de familia, quienes se encargan de recomendarla a sus familiares y amistades. Ellos exaltan la calidad de enseñanza, el adecuado trato a los alumnos y la alta experiencia que se refleja en su servicio.

Al presente año, los nuevos padres de familia no logran alcanzar vacantes para que sus hijos ingresen a Pininos. Los cupos se acaban por lo general en octubre del año anterior, por ser esta la época de matrícula y ratificación de vacantes.

5.1 Mantener al cliente actual

La razón por la que se acaban rápidamente las vacantes en Pininos es que se ha fidelizado al cliente; este es informado en el mes de setiembre que cuenta con un plazo determinado para reservar la matrícula para el siguiente año escolar si desea seguir en la institución. En este periodo hay charlas, actividades y momentos dedicados especialmente a atraer el interés del cliente existente.

La mayor dificultad ha sido muchas veces la incertidumbre ante factores externos que podrían motivar cambios en las decisiones o deseos de consumo de nuestros clientes. Estos factores son la apertura de preescolar en la mayoría de los grandes colegios en que los padres de familia de Pininos quieren inscribir a sus hijos; en estas circunstancias, se insta a los padres a retirar a sus hijos del nido con el fin de terminar la etapa de nido en los colegios donde continuarán primaria y secundaria.

Otro factor de dificultad para Pininos es la apertura de muchas guarderías cerca de la institución, amenazando con disminuir el número de niñas y niños de uno y dos años de edad, debido a que ofrecen precios más bajos y horarios flexibles. Sin embargo, se ha podido informar, persuadir y hacer recordar a los padres de familia sobre la gran experiencia y la alta calidad en el servicio ofrecido por Pininos.

Es en estos escenarios que los resultados de la estrategia de reposicionamiento han demostrado tener un mayor alcance, logrando captar y retener a sus clientes, ofreciéndoles razones sólidas para continuar en Pininos.

A partir de la implementación de la presente estrategia se ha logrado que los padres de familia averigüen por Pininos y traten de asegurar su permanencia en la institución, fidelizándose a la marca y a lo que esta representa: el mejor futuro para sus pequeños hijos.

5.1.1 Fusión de beneficios funcionales y emocionales

Sin duda, para los clientes de la empresa Pininos la mayor satisfacción obtenida luego de brindado el servicio educativo es que su apuesta por la elección de un nido que cubra sus expectativas rindió frutos, y que además sobrepasó sus requerimientos, puesto que el niño desarrolló de forma óptima sus capacidades, alcanzándose más objetivos que los planteados por el MINEDU en cuanto a aprendizaje (por ejemplo: aprender a multiplicar y dividir a los cinco años de edad). Por otro lado, se consigue desarrollar en los alumnos los sentimientos de compañerismo, amistad, responsabilidad para con los demás, con sus acciones y con el medioambiente, sumados a valores y virtudes indispensables para su formación.

Una consecuencia de ello es el sentimiento de pertenencia que desarrollan niñas, niños, madres y padres durante su permanencia y luego de culminados los estudios en Pininos. La visita frecuente al centro educativo, la recomendación a otros padres que se encuentran en la encrucijada de elegir un nido para sus hijos, los comentarios favorables

en las redes y los “me gusta” frecuentes en Facebook son hoy en día complementados por la reinserción de exalumnos a la comunidad Pininos.

Luego de muchos años, ha aparecido una nueva generación que tiene como herencia la imagen sólida y confiable de Pininos.

5.1.2 La identidad afianza las conductas

Con una identidad corporativa más sólida, la empresa logra transmitir mejor sus mensajes y demuestra sustento y base entre lo que dice y lo que hace. Cada una de sus acciones está respaldada por el prestigio que ha ganado en los últimos años, y es gracias al presente trabajo que Pininos tiene un equipo de docentes, áreas de Comunicación y Psicología más integrados con la dirección y con los padres de familia. Se ha logrado que exista una “familia Pininos”, lo que se refleja en el cariño demostrado por parte de la comunidad.

Pininos se ha posicionado en la mente del consumidor con una personalidad definida: los padres de familia expresaron mediante una dinámica realizada en la institución algunas características que definen la personalidad de la empresa (ver figura 5.1).[17]

[17] Véase video anexo y resultados de la validación del grupo focal en la sección 5.2 Validación de trabajo realizado.

Figura 5.1 Características de Pininos según los padres de familia usuarios

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Logros al interior de la empresa

Algunos de estos logros son la permanente supervisión y el asesoramiento que recibe el personal docente para la realización de todas las actividades curriculares y extracurriculares, la delegación de responsabilidades y la búsqueda continua de trabajo en equipo que afianza a los miembros de la organización. Todo esto es percibido de manera positiva por los padres de familia, quienes reconocen el buen clima laboral y, como consecuencia, el trato alegre y cariñoso para con los niños así como cordial con los padres.

Además de lo anteriormente mencionado, debe agregarse la precepción de lo siguiente:

- La preocupación por los requerimientos de cada niña y niño, así como de las expectativas de sus padres y familiares.
- La confianza transmitida y aceptada por cada miembro de la institución.

- La entrega de información acerca de las responsabilidades éticas y valores sociales que competen a cada miembro de la familia Pininos, empezando por el equipo interno que debe aceptar el compromiso con los lineamientos de la empresa.

5.1.4 Las competencias de la empresa detrás de la marca

Detrás de la marca Pininos existe una identidad fuerte de la institución educativa como empresa. En ella se incluye la personalidad impregnada por su fundadora y directora, quien ha sabido transmitir adecuadamente toda la información sobre la base de la experiencia obtenida y las cualidades que construyen el alma de Pininos.

La empresa y su personal educativo tienen como principales capacidades el conocimiento y la dedicación requeridos para la mejor formación que se pueda brindar a los menores. De la mano del trabajo de cada área o sector de la empresa —personal docente y administrativo, áreas de Comunicación, Psicología, Estimulación temprana y psicomotriz— quienes comparten como principal objetivo la mejora continua en la calidad de enseñanza y de atención, para alcanzar con mayor afinidad los objetivos propuestos y entendidos por la empresa.

5.1.5 Gestión de relaciones con los clientes

En Pininos se gestiona la información detallada de cada cliente, mediante 'puntos de contacto' con ellos,[18] con la finalidad de maximizar su lealtad. El trato en Pininos es siempre sincero, afable y directo, y busca esclarecer toda duda en relación con el servicio ofrecido. También las profesoras o psicólogas practican la gestión de relaciones con los clientes, recopilando información importante de cada consumidor para así poder cuidar mejor de sus menores hijos. Ello es hoy en día reconocido como un valor agregado de la institución.

[18] Kotler (2012) entiende 'punto de contacto' como la gestión de relaciones con los clientes. Según este autor, se trata de cualquier relación entre la marca y el servicio con sus experiencias colectivas y personales.

5.1.6 Permanencia de la marca

Pininos busca reforzar el valor de la marca (*brand equity*) transmitiendo adecuadamente las características propias que hacen de la empresa una marca sólida, confiable y garante de la calidad de servicio para niñas, niños, madres, padres y apoderados como clientes primarios.

En esta última etapa, el área de mercadotecnia de la empresa ha buscado revitalizar la marca, reconociendo y transmitiendo las nuevas asociaciones organizativas (calidad percibida, innovación, presencia y éxito, cultura organizativa, etc.) que le dan fuerza y exclusividad a Pininos.

Pininos reconoce hoy los cambios constantes en los requerimientos de su público objetivo y de la población relacionada con este, y lo que aquellos implican en las decisiones de uso o de consumo. El dinamismo del mercado y la innovación en educación han motivado la implementación de más servicios por parte de la empresa, que es siempre la primera en reconocer las necesidades de sus potenciales clientes para ofrecer, entre otros: más aulas para niños más pequeños, clases de estimulación temprana en las mañanas y otros turnos en las tardes; todo esto muy a parte del servicio de educación inicial brindado a niños de tres a cinco años.

Es decir que la institución refuerza constantemente su compromiso con su público, el cual hoy en día excede la capacidad del local y precisa de los servicios que destacan a Pininos de su competencia. La diferenciación es esencial, debido a que la competencia además ofrece el servicio de guardería, y esto atrae a los padres que trabajan todo el día. Sin embargo, en Pininos se hace algo más que cuidar a niñas y niños, y es ese compromiso el que motiva a los padres a elegir la buena educación y formación que caracteriza a la institución más conocida de la zona.

En un futuro, será materia de estudio por parte del Área de Comunicación de Pininos generar extensiones de marca para introducir la fuerza de la ‘marca Pininos’ en otras áreas relacionadas con el servicio educativo. No obstante, antes de ello se debe consolidar el trabajo actual de mejorar la identidad de la marca.

La marca hoy refleja lo siguiente:

- Usuarios de marca: padres de familia interesados en el bienestar y la calidad de vida futura para sus hijos.
- Asociaciones organizativas: calidad percibida, innovación, presencia y éxito, cultura organizativa, etc.
- Personalidad de la marca: Pininos es una institución confiable, competente, cuidadosa, amigable y responsable.
- Relaciones entre marca y clientes: sentimiento de orgullo y pertenencia, confianza y convicción, inculcar un futuro excelente para sus niños.
- Beneficios de autoexpresión: posibilidad de autoexpresión por parte del usuario dada la afinidad entre objetivos y visión de la empresa en busca de la misma cultura. Los padres confían en la mejor educación para sus niños.

5.2 Validación del trabajo realizado

Cada año, la institución descubre nuevas inquietudes y preocupaciones de los padres de familia sobre el adecuado desarrollo de sus hijos. Sin embargo, el canal de información entre padres y la empresa ha sido muy limitado. En ocasiones, el padre de familia identifica aspectos que pueden ser mejorados y brinda recomendaciones, pero no lo hace directamente, sino que lo comenta con otros padres de familia o amistades. Esas ideas, nociones, inquietudes y sugerencias son muy valiosas pero quedan en el aire al no ser focalizadas.

Es por ello que, a partir del presente trabajo de investigación, se ha propuesto a Pininos realizar grupos focales y entrevistas a profundidad cada año para escuchar al padre de familia, brindarle la información pertinente sobre aspectos que no son conocidos por ellos y, lo más importante, recoger toda la información que ellos puedan brindar en dichas actividades.

Sabiendo la opinión del consumidor se puede realizar un diseño apropiado para gestionar bien el servicio que se ofrece y satisfacer así, de la mejor manera posible, sus necesidades.

El último grupo focal que realizó la empresa dio como resultado un gran cambio en la manera en que esta entiende a su público objetivo: joven y dinámico, con mayor capacidad de adaptarse a los cambios a diferencia de los padres de familia de años anteriores. Sus opiniones son sinceras y dieron a conocer aciertos por parte de Pininos en la formación de sus niños, pero también aspectos que se pueden mejorar y en los que en adelante este trabajo deberá afrontar.

Se realizaron entrevistas a profundidad y grupos focales con la finalidad de conocer las repuestas de los padres de familia y del público objetivo de la institución Pininos acerca de los cambios realizados a lo largo del presente trabajo.

5.2.1 Entrevistas a profundidad

Se entrevistó a la señora Shirley Monteverde, madre de la niña Brissa, quien durante tres años ha estudiado en Pininos. Se le mostró todo el material gráfico que se ha realizado en el presente proyecto y se le hizo conocer las acciones que acompañaron estos cambios. En seguida, se le pidió su opinión sincera y que realice una comparación entre el trabajo actual y lo hecho por terceras personas en el pasado.

Durante la entrevista se obtuvo:

- Reconocimiento por parte de la madre de familia de cada una de las actividades y materiales gráficos o publicitarios.
- Recordación y comparación de cómo era percibido el nido antes y cómo lo es hoy, luego de realizados los cambios.
- Reconocimiento de la necesidad de cambio a partir de la identificación de problemas graves en la manera anterior de comunicar cada una de las acciones.

Como conclusión de la actividad se obtuvo lo siguiente: al revisarse fotos de la antigua fachada de la institución, volantes o tarjetas de presentación realizados en el pasado, así como el uso previo de herramientas web para publicitarse, la señora destacó que el nido ha evolucionado y mejorado en su manera de comunicar, de transmitir confianza, y que es por ello que sigue apostando por Pininos como segundo hogar para su menor hija.

Figura 5.2 Entrevista a madre de familia

5.2.2 Grupos focales

La primera actividad que se ha realizado para el presente trabajo consistió en un grupo focal con padres de familia del aula de un año, durante mayo de 2012. Los padres y madres de familia fueron invitados a participar de una serie de actividades que incluían dinámicas con ellos mismos como centro de atención.

La primera actividad consistía en hacerlos "jugar", armando con fichas de Lego o bloques, objetos relacionados a las necesidades de sus hijos. Trabajaron en equipos y luego se les invitó a exponer y sustentar el porqué de sus diseños y maquetas, qué significado le atribuían y cómo ello podía mejorar la calidad de vida de sus niñas y niños.

Luego de otras dinámicas realizadas con participación de la psicóloga del nido y de la directora, se les pidió que hablen uno por uno de las cualidades de sus hijos, de su

desarrollo y de qué cambios han notado en ellos para áreas como aprendizaje y sociabilidad.

De lo expuesto por cada uno se destacan las principales ideas:

- La principal preocupación del padre de familia es la calidad de educación que brindará la institución; sin embargo, todos los demás servicios de atención al niño vinculados con el servicio educativo resultan cruciales para ellos a la hora de decidir dónde matricular a sus hijos.
- Solo las buenas referencias y la imagen real que proyecta Pininos les dio la confianza de apostar por su servicio.
- Con un juego de palabras se invitó al grupo a definir la personalidad de la marca Pininos; la pregunta fue "¿cómo definirían al nido?". Ellos escogieron las respuestas mostradas en la figura 5.3.

Figura 5.3 Personalidad de la marca Pininos según padres de familia

Personalidad de Pininos: **Cómo considera Ud. la personalidad de Pininos:** **Las respuestas en tres categorías con diversas cualidades.**	**Confiable,** Experimentado, trabajador, eficiente, honesto, seguro, cuidadoso. Inteligente, corporativo. **Competente – comprometida,** Calidad en el servicio y en el trato Personal calificado y con especialidad Innovador, de éxito y de experiencia, líder, sincero, real y ético **Alegre y activa,** Seguro, genuino, cariñoso, extrovertido, alegre, comunicativo y afectuoso.

La mayoría de padres llegaron a Pininos por recomendación y buenas referencias por parte de otros usuarios y amistades. Mucha gente conocía a Pininos por los buenos comentarios que había escuchado de la institución. Una de las madres de familia señaló que llegó guiada por los carteles de la empresa J y P los cuales, según dijo, "se encuentran

por todo el distrito"; ello la animó a ingresar a pesar de la distancia entre Pininos y su domicilio, y de la gran oferta de jardines de la infancia cercana a ella.

Sobre el progreso del niño en la institución, los padres dieron declaraciones como "ver la alegría con que mi hijo ingresa cada mañana a su nido", "siempre está feliz", "me mostraba sus cuadernos y no lo podía creer", "se nota que está en un ambiente que le agrada", "estoy muy contenta de haberlo matriculado aquí […] está más desenvuelto […], hemos tomado la decisión de matricularlo el próximo año".

Los padres de familia concluyeron su participación agradeciendo el esfuerzo y dedicación que se les brinda a los niños y ratificando su estadía en la institución.

Figura 5.4 Grupos focales con padres y madres de familia

5.3 Resultados en cifras

Para conocer los medios que habían influido en la decisión de consumo de nuestro público objetivo, se preguntó a 75 personas —padres y madres de nuevos alumnos para 2017 y también madres de los bebés del servicio de estimulación temprana brindado por las tardes desde el mismo año— acerca de la manera en que tuvieron noticias de Pininos y las priorizaron frente a una larga lista de opciones en el mercado. Además, se buscó conocer las razones que motivaron la elección de su servicio educativo.

5.3.1 Primer contacto con el cliente mediante medios:

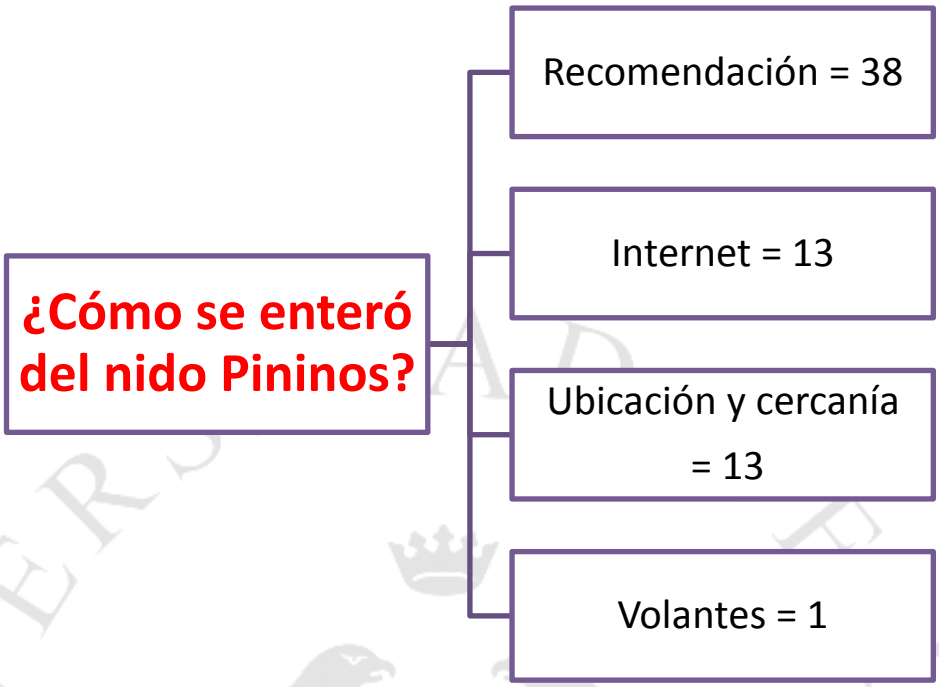
A partir de la labor que se realizó para la medición de los medios de mayor impacto con el fin de llegar al nuevo padre de familia, se obtuvo que la mayoría de los clientes nuevos supieron sobre la institución por las buenas referencias de otros usuarios de Pininos. Ello no deja de lado la recomendación vía Facebook.

Esto quiere decir que el primer y más importante logro obtenido luego de la puesta en marcha del presente trabajo, es la buena imagen de la institución construida a partir del reposicionamiento de la marca Pininos.

Cabe señalar que esta medición se realizó con todos los nuevos padres de familia matriculados para el año 2017 y no se considera al total de la población existente en el plantel, es decir el cliente fidelizado.

La segunda pregunta realizada al nuevo cliente del nido Pininos fue "¿por qué eligió nuestra institución?". La experiencia, el alto nivel de enseñanza y los buenos comentarios fueron las respuestas más frecuentes, demostrando una vez más la percepción de calidad y excelencia educativa debido a la experiencia y larga trayectoria de la institución en el distrito.

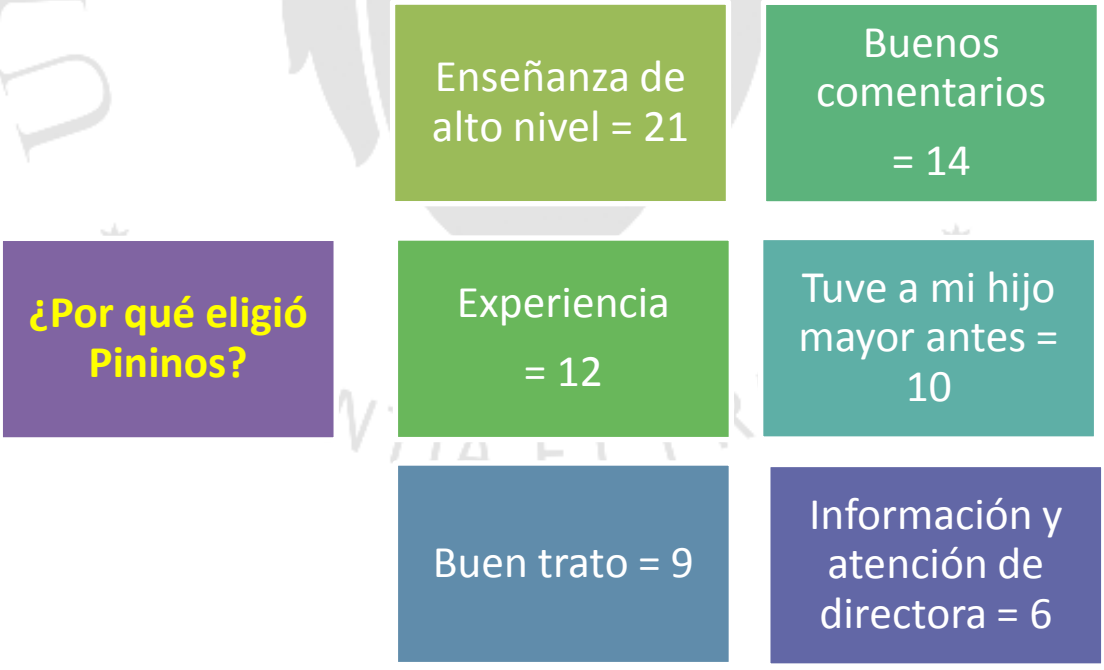
Figura 5.5 Medición realizada en 2017



Total: 75 entrevistados

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.6 ¿Por qué se eligió a Pininos?



Total: 75 entrevistados.

Fuente: Elaboración propia

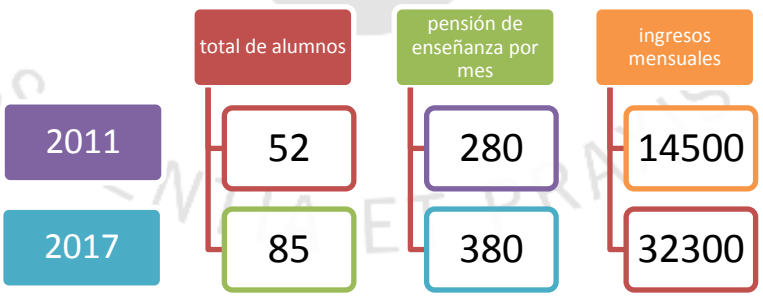
5.3.3. Ingresos mensuales en soles entre 2011 y 2017

El número de personas que matriculan a sus niños en la institución aumenta cada año, a tal punto que Pininos para 2017 se encuentra al máximo de su capacidad total. Es decir que la demanda ha superado el punto de equilibrio de la institución y ha llegado al máximo de su aforo. Las vacantes se terminan antes del fin del año escolar anterior y ello es percibido por el padre de familia como un factor determinante para la elección de Pininos como el jardín de la infancia para la mejor educación de sus hijos.

Esto no se ve en otras instituciones. Ello lleva a pensar que las expectativas se han cumplido, que el usuario se encuentra satisfecho e identificado con la marca, abriendo un magnífico escenario para que la empresa identifique nuevas posibilidades con el fin de optimizar sus servicios y cubrir la demanda existente.

Respecto del año anterior, en 2017 permanecieron 60 alumnos y 25 fueron nuevos. Solo hubo 25 vacantes para 2017 luego de ratificadas las vacantes de la población existente. En la figura 5.7 se observa la evolución de la demanda de la empresa Pininos.

Figura 5.7 Evolución de la demanda de la empresa Pininos



Fuente: Elaboración propia

VI. LECCIONES APRENDIDAS

Muchas de las decisiones tomadas no reflejan necesariamente las decisiones del público objetivo en cuanto a consumo de servicios, no necesariamente por desconocimiento de sus prioridades o falta de indagación sino por factores cambiantes o nuevas demandas que surgen sin ser previstas.

No obstante, la finalidad de este apartado es mostrar aquellas lecciones que sí tuvieron impacto en las decisiones asumidas como válidas y adecuadas por el presente trabajo, y que incluso hoy sirven para aprender y mejorar en el camino.

6.1 Inexistencia de medios pagados

La inversión en medios pagados es casi nula por parte de la institución. Al empezar la implementación de la propuesta, se sugirió la contratación de los servicios de publicidad en paneles publicitarios (J y P), estrategia que ha venido dando muy buenos resultados. Sin embargo, el verdadero impacto de visitas o consumo de nuestro servicio educativo se debe a la inversión en medios propios: el sitio web y el Facebook son los principales medios de publicidad.

Se ha propuesto a la empresa la inversión en publirreportajes para figurar en la revista del distrito; así, con una inversión focalizada en el área cercana a la institución, se obtendrá mayor visibilidad y mayor alcance en la propuesta publicitaria.

6.2 Uso y pago a la red social Facebook

Si bien ha sido considerada como un medio de comunicación no pagado, la red social virtual Facebook ofrece visibilidad a las empresas por un pago acorde a sus objetivos de alcance, notoriedad y frecuencia de los anuncios.

Esta es una oportunidad que la empresa empezará a aprovechar a partir de ahora, puesto que, como lección aprendida, se ha entendido que es una inversión fundamental para estratificar y llegar a nuestro público objetivo segmentado por la propia red social.

Durante la estrategia de reposicionamiento no se vislumbró el potencial que puede brindar esta herramienta en línea para hacer por sí misma la segmentación del público, trabajo sumamente difícil para cualquier equipo de comunicación. Es por ello que al finalizar el presente trabajo, se empezará a pagar por los servicios de dicha red con el fin de llegar a un mayor y más homogéneo grupo de potenciales clientes.

6.3 Connotación negativa de la antigüedad en el mercado

Es consecuencia de la súbita atracción de los padres de familia hacia las nuevas instituciones educativas que surgieron en el distrito. Se vinculó a los jardines de la infancia más antiguos con una serie de valores negativos, los cuales afectaban la percepción de la calidad educativa, mientras que a los nuevos se les asociaba con aspectos positivos como innovación y modernidad.

En un principio, la empresa puso cierta resistencia a cambiar todo el material elaborado a pesar de hacerse identificado el problema: se enfatizaba en la cantidad de años de existencia de la empresa y no se destacaba la experiencia como valor agregado a la edad de la institución. Se debió entender que un mensaje mal enfocado traería malas consecuencias para la imagen que se deseaba proyectar. Reelaborar a tiempo las piezas publicitarias al notar un error u omisión puede cambiar por completo el fututo inmediato y logros de los objetivos de una empresa.

En consecuencia, nuevos mensajes fueron enfatizados a lo largo de este trabajo, tales como que la innovación es parte de la identidad de Pininos. No bastó con decirlo sino que debió ser demostrado, por ejemplo en la actualización constante de la empresa tanto en infraestructura como en aspectos educativos.

Los años de experiencia hoy solo son recordados durante el mes de aniversario, enfatizando cada una de las cualidades que la institución optimiza anualmente.

Como alternativa a las fachadas coloridas de la nueva competencia, se optó por adoptar colores luminosos y neutros en la infraestructura —con predomino del blanco en interiores y amarillo claro más molduras blancas en exteriores—, poniendo acentos de color en los detalles y no en la fachada misma. El mensaje que se busca comunicar es el siguiente: Pininos es una institución vinculada a la seguridad y al conocimiento, con una imagen madura pero no obsoleta, asociando la marca con dinamismo, innovación y reinvención de sí misma para transmitir su real cultura organizacional.

6.4 Preferencia de un material publicitario sin justificación

En el pasado, los volantes fueron el principal medio publicitario de Pininos, por su alcance y prontitud en la respuesta, así como por su impacto en la afluencia de público a la institución en búsqueda de información. No obstante, con el tiempo las nuevas tecnologías han cambiado los motores de búsqueda de servicios por parte de los clientes y le han dado mayor notoriedad y uso al Facebook y sitios web.

Al iniciar la estrategia se priorizó hacer volantes y se midió su efectividad, dejando de considerar el uso de otros materiales publicitarios. Se creía que los resultados de los volantes eran buenos pero no se había considerado comparar su efectividad con la publicidad vía redes sociales, el sitio web o en paneles publicitarios en la vía pública.

Actualmente se ha corroborado, a partir de sondeos realizados al cliente actual de la empresa, que llegaron a la institución en primer lugar por buenas referencias o recomendaciones, tanto boca a boca como por la red social Facebook. En segundo lugar, por medio del internet —incluyendo el sitio web institucional, guías de colegios y los anuncios de Páginas Amarillas en línea—. En tercer lugar, tuvieron noticias de Pininos por su ubicación cercana a sus viviendas o por conocerlo desde siempre. En último lugar se mencionó a los volantes repartidos.

Los volantes no llegan directamente al total del público objetivo; el acceso a los edificios es restringido y los volantes no llegan a sus manos. Por otro lado, suelen desecharse rápidamente, se pierden o se olvidan. Según los pocos padres de familia que llegaron gracias al volanteo, ellos estaban en busca de un nido para sus hijos cuando recibieron o hallaron el volante.

El error fue dar prioridad a los volantes publicitarios y descuidar otros medios pagados. Los volantes tuvieron un buen impacto en un principio, pero ahora que se ha examinado su alcance y repercusiones, se entiende que no fueron la mejor herramienta de mercadeo y que los esfuerzos debieron enfocarse en más de una estrategia.

REFERENCIAS

Aaker, David**. (**1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, S. A.

Arranz, Juan Carlos. (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial y su impacto sobre los resultados***.** Barcelona: Gestión 2000.

Costa, Joan. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI.* (2° ed.). Buenos Aires: La Crujía Editores.

Curtichs, Javier. (2011*). Sentido Social. La comunicación y el sentido común en la era de la Internet*. Barcelona: Profit Editorial.

How to Use Facebook for Business. An Introductory Guide. *HubSpot* Recuperado de: https://cdn2.hubspot.net/hub/53/blog/docs/facebook_for_business_ebook_hubspot.pdf

Ind, Nicholas (1992). *La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Provincia de Lima: Compendio estadístico 2011 - 2012.* Lima: INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1149/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Perú: natalidad, mortalidad y nupcialidad, 2013 (departamento, provincia y distrito).* Lima: INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1203/Libro.pdf

Ipsos APOYO Opinión y Mercado S.A. (2012). Perfiles zonales de la gran Lima. *Ipsos.* Recuperado de: http://www.ipsos.pe/Estadistica_Poblacional_2011

Ministerio de Salud (2013). Tasa de natalidad 2013. *Minsa.* Recuperado de: http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresNac/natalidad.asp

Keller, Kevin Lane (2008). *Administración estratégica de la marca.* México: Prentice Hall México.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.

Lovelok, Christopher (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson Prentice Hall.

Ries, A., y Trout, J. (2001). *Posicionamiento: La batalla por su mente.* México: Mc Graw Hill.

Roberts, Kevin (2005). *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas.* Barcelona: Ediciones Urano S. A.

Silverman, George (2001). *Los secretos del marketing boca a boca.* Bogotá: Editorial Norma.

Van Riel, Cees B.M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, Justo. (2004). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas.* Madrid: Pirámide.

ANEXOS

ANEXO A: Propuesta estratégica y construcción de marca

Matriz FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA elaborada con la finalidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución educativa inicial Pininos, para en seguida esbozar una estrategia cruzando la información en busca optimizar el servicio y mejorar la identidad de marca.

Fortalezas

Alto nivel educativo

El nido Pininos tiene como principal fortaleza la consolidación de un *método propio e innovador* que logra desarrollar al máximo las capacidades e inteligencias de cada niño.

(Superar los requerimientos de aprendizaje exigidos por el Ministerio de Educación)

Personal capacitado y motivado

Plana docente de primera calidad preparada para enseñar, cuidar y atender con cariño los requerimientos de cada niño. Todas las profesoras son tituladas y cuentan además con una especialidad.

(Alinear los objetivos del personal con las metas de la empresa/ conseguir mayor motivación)

Marca sólida, experimentada y exitosa-

Los años de experiencia y éxito por aptitudes y actitudes, acompañados de capacitación constante e innovación; hacen de Pininos una empresa confiable con un prestigio bien formado.

(Transmitir sus fortalezas a través de la identidad de marca)

Infraestructura

Amplios ambientes diseñados y acondicionados para cada edad con abundante iluminación y ventilación, patios de recreo interno y externo empleados por edades. Materiales de pisos y paredes adecuados para el aprendizaje (según MINEDU: yeso, losetas) y libres de cemento, alquitrán para la buena salud de los niños. Edificación de un solo piso con salidas de emergencia y fácil acceso al patio exterior. Ubicación segura, de fácil acceso y sin tráfico vehicular.

Nido eco-sostenible

Entorno eco-amigable y saludable; libre de cemento (mortero de yeso), con techos reforzados de madera y pisos de losetas. Enseñanza a docentes e infantes de la importancia del uso adecuado y responsable de los recursos e implementación de talleres de reciclaje, reforestación y separación de desechos. Todos los contenidos adecuados para los infantes.

Oportunidades:

Posibilidad de recomendación de los padres de familia constante boca a boca

El padre de familia percibe la excelente calidad en el trato cariñoso, en el nivel de enseñanza y en la transmisión de valores y cultura a los menores. Ello genera *confianza*, una idónea relación marca-cliente y una identidad compartida entre ambos que asegura la recomendación y orgullo por el servicio educativo impartido (tanto de padres como niños).

(Conseguir mayor y mejor recomendación boca a boca a través de las redes sociales BTL)

Incremento de búsqueda de instituciones con prestigio -

Como prueba de ello los niños egresados del aula de cinco años ingresan a los mejores colegios de Lima ocupando siempre los primeros puestos. Se reconocen en ellos, además, aptitudes correctas en comportamiento y desenvolvimiento social.

(Hacer conocidos los resultados obtenidos por los ex alumnos en su vida académica o profesional)

Oportunidad de captar más clientes: Incremento de la demanda potencial

Mucha gente llega a la institución, incluso de otros distritos, atraídos por buenas prácticas educativas y formativas. Recomendados o interesados por el prestigio alcanzado a la fecha.

(Renovar la imagen de la empresa partiendo de sus ventajas competitivas para destacar y proponer una fortaleza que destaque al nido y sea recordado por el nuevo público del distrito).

Imposibilidad del padre de familia de educar al niño en el hogar

El trabajo y el desarrollo profesional de ambos padres generan la necesidad de enviar al niño a estudiar a más temprana edad y además solicitar servicios de una nana o de una guardería.

(Se debe incidir en que el padre de familia también reconozca la importancia del acceso a la educación a menor edad)

Mejor situación económica del padre de familia, ingreso discrecional

El nuevo público objetivo exige calidad y está dispuesto a optar por la mejor institución educativa. La mayoría son padres jóvenes, profesionales y con sólo un hijo y están dispuestos a pagar por el mejor servicio ofrecido.

(Conocer y aprovechar las exigencias del consumidor, realizar focus group/ entrevistas a profundidad para conocer percepciones y motivaciones).

Debilidades:

Identidad de marca débil de Pininos

La Identidad de marca, a pesar de ir consolidándose de a pocos en estos dos últimos años, aún no es del todo conocida y percibida por los nuevos padres de familia del distrito.

Motivo de propuesta y la realización del presente trabajo.

(Transmitirla adecuadamente, asumirla desde todas las áreas)

Espacio limitado en áreas verdes y para abrir nuevas aulas

El aumento de la demanda y la mayor cantidad de alumnado ha generado la necesidad de abrir dos secciones en una edad, por lo cual el espacio queda reducido.

Delimitar los espacios, iluminar y hacer áreas sociales de recreación y esparcimiento.

Amenazas:

Pérdida de fidelidad y reconocimiento de antiguos clientes por su deserción del distrito

Recuperar y aprovechar la recomendación boca a boca (BTL tradicional) y uso de las redes sociales para mantener activa la comunidad de ex alumnos y sus padres de familia quienes son el motor de la publicidad por recomendación que maneja la institución.

Aumento de competencia

Realizar una campaña de reacción que impulse a I.E.I. Pininos y la diferencie de la competencia.

Hábitos y prácticas incorrectas de la competencia desprestigian imagen de los centros educativos en el distrito de Magdalena del Mar

Malas prácticas o actitudes desleales de la competencia han generado desconfianza en el usuario quien duda la elección del servicio.

(Hacer uso de las fortalezas de la I.E.I. Pininos)

Supervisión de INDECI y cambio de normas del MINEDU afectarán parámetros y zonificación de las instituciones educativas

INDECI formula nuevas exigencias que pueden afectar el funcionamiento de la institución: área mínima de construcción, metraje y disposición de las aulas, etc.

(Ir adaptándose al cambio en la medida de lo posible)

Resistencia al cambio por parte del personal docente-

Por miedo a lo desconocido muchas propuestas no son bien aceptadas y algunas profesoras sienten temor a ser reemplazadas. (Consolidar una Identidad reforzada y hacer notar sus ventajas competitivas a todo el personal)

Propuestas estratégicas o Cruce FODA

	Fortalezas – F *1 Alto nivel educativo de Pininos-* *2 Personal capacitado y motivado-* *3 Marca sólida, experimentada y exitosa-* *4 Infraestructura adecuada-* *5 Nido Eco-sostenible* *6 Nido Innovador*	**Debilidades – D** ***1 Identidad de marca débil en Pininos-*** ***2 Espacio limitado en ambientes de la institución para captar más demanda-*** ***3 Resistencia al cambio por parte del personal de Pininos.***
Oportunidades - O *1 Posibilidad de recomendación boca a boca del padre de familia y exalumnos-* *2 Incremento de búsqueda de instituciones con prestigio-*	**Estrategias - FO** **Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades** **F1, 6 - O2 Llevar a cabo adecuadas estrategias de comunicación para atraer la atención del consumidor e informarle del alto nivel de**	**Estrategias - DO** **Superar las debilidades para tomar ventajas de las oportunidades** **D1 - O3,4,6 Reforzar y consolidar la Identidad de la marca Pininos para aprovechar y saber atraer**

3 Oportunidad de Pininos de captar más clientes: demanda potencial - *4 Imposibilidad del padre de familia de educar al niño en el hogar-* *5 Mejor situación económica del padre de familia, ingreso discrecional-* *6 Buena imagen por Productos ampliados de la institución: campañas informativas de salud, de armonía familiar; cultura Pininos, buen trato y valores.*	**calidad y enseñanza de Pininos.** **F1,2,3 - O1,6 Diseñar una estrategia de publicidad BTL a través de activaciones y campañas, así como por la web para mantener informado e integrado al exalumno y qué éste recomiende a su vez a nuevos clientes.** **FI,2,3,4,5 - O5,6 Realizar campañas de información, charlas a los padres de familia que puedan apreciar las bondades de la IEI Pininos. Afectar su decisión de consumo.** **F4,5,6 - O2,3,6 Mantener informados a los padres de familia acerca de los beneficios y valor agregado que generan en la educación estas buenas prácticas eco sostenibles y productos del servicio.** **F2 - O4,6 Reforzar y enfatizar 1. Servicios complementarios (trato afable, compromiso, atención) y 2. Servicio fundamental (Calidad en formación) (*)**	**al segmento de mercado demandante.** **D1- O1,2,6 Reestructurar y revitalizar la Identidad de marca de Pininos para lograr cubrir las expectativas del cliente potencial dispuesto a pagar por mejor calidad educativa.** **D2-O3,5 Organizar las áreas de estudio, de talleres y de recreo en el centro educativo, sabiendo exponer al consumidor los beneficios del buen aprovechamiento del espacio.** **Abrir una sucursal a mediano plazo.** **D3-O2,6 Realizar charlas informativas, reuniones con directorio- Contradecir el paradigma del personal: si está bien, para qué cambiarlo; enfatizando la necesidad del cliente de recibir un servicio de calidad.**

Amenazas - A	Estrategias – FA	Estrategias – DA
1 Pérdida de fidelidad y reconocimiento de antiguos clientes por su deserción del distrito- *2 Aumento de competencia-* *3 Malos hábitos y prácticas de la competencia causan desconfianza en el cliente-* *4 Supervisión y cambio de normas de INDECI y MINEDU afectarían a las instituciones educativas-*	**Usar las fortalezas para evitar las amenazas** **F3 - A1 Hacer uso de las redes sociales y la web Pininos para mantener contacto e informar a su comunidad y exalumnos. Así como activaciones y campañas informativas o de salud en el distrito.** **F1,2,3,6 - A2,3 Pininos debe diferenciarse, resaltando sus atributos y sabiendo diagnosticar el panorama para estar bien preparados al dinamismo del mercado** **F3 - A4 Concertar con los entes reguladores y supervisores, obtener plazos para modificaciones y enfocar esfuerzos en abrir una sucursal generando así una mejor Imagen.**	**Minimizar las debilidades y evitar las amenazas** **D1 - A1 Consolidar las estrategias propuestas y transmitir una personalidad atractiva para el antiguo y actual consumidor.** **D1,3 - A2,3,5 Pininos debe basarse en las cualidades de su Identidad de marca para "diferenciarse" de la competencia y atreverse a ser una marca dinámica e innovadora.** **D2 - A4 Organizar adecuadamente los espacios del nido y determinar las necesidades de usos para evitar nuevos requerimientos.** **D2,3 - A5 Pininos debe inculcar en el colaborador interno y el área directiva la creatividad, dinamismo y deseo de seguir innovando y no ser limitados por factores menores.**

(*) Reforzar y enfatizar (1) servicios complementarios como práctica de valores en la comunidad educativa, charlas y seminarios sobre importancia de los valores y la cohesión familiar, primera impresión del cliente con la empresa en la atención recibida, información alcanzada y vista de los ambientes de enseñanza, entre otras y (2) servicio fundamental comprendido por la calidad percibida en la formación y educación idónea impartida a los niños, con prácticas de valores y alto nivel educativo, generando confianza y reconocimiento.

Estrategias complementarias:

Para aprovechar la mejor situación económica y la demanda de alta calidad en el servicio educativo, la institución debe realizar diversas acciones informativas como campañas de casos personales: Narración de experiencias con la empresa de padres de familia, quienes confían más en las experiencias de otros clientes que en la publicidad corporativa que puede ser considerada exagerada o engañosa.

Mejorar la identidad de marca existente y afianzarla con los objetivos de la empresa, con su visión, motivando a todas las partes de la Institución a alcanzar las metas trazadas. Para ello se debe aprovechar las fortalezas y no temer al cambio: Charlas informativas, reuniones con directorio. Contradecir el paradigma del personal: si está bien, para qué cambiarlo.

Pininos, ante el aumento de la demanda en el año 2013 por su buena imagen, considera ampliar su infraestructura separando cuna y estimulación del servicio de jardín (de tres a cinco años) ocupando la casa vecina o alquilando un local cercano o a mediano plazo también se considera abrir una sucursal de la empresa (posible oportunidad).

Crisis no es una palabra negativa, al contrario, debe ser entendida como un momento de cambio para restablecer conductas que permitan afrontarla de la mejor manera.

La imagen e identidad deben ser capaces de establecer una personalidad de la marca, casi humana que involucre al cliente con el producto que le ofrece la marca siendo ésta percibida como un ente confiable y amigable, preciso y sincero

Observaciones:

Debe recordarse que a principios de 2010 la situación era adversa para la I.E.I. Pininos y por eso se propuso realizar esta estrategia. El cambio de imagen desde entonces se viene llevando a cabo y es debido a que se ha resaltado los valores de la empresa que esta es

ahora reconocida por la nueva población. El trabajo ahora está en mejorar la identidad corporativa y aprovechar la identidad de la marca que puede ser atractiva para el usuario, por otro lado, afianzar expectativas con las motivaciones que impulsan la empresa, mejorar las relaciones internas y transmitir un adecuado clima laboral desde la empresa hacia afuera.

Metas

Luego de formulada la matriz FODA y conociendo las características propias de la empresa y los posibles escenarios de acción para optimizar el servicio, se plantean algunas metas acordes con las necesidades y expectativas de la empresa Pininos:

- RENTABILIDAD, reducir costos sin sacrificar la calidad de servicio.
- MEJORAR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, Conocer bien a qué segmento se dirige la institución y desarrollar estrategias comunicativas a partir del cruce de oportunidades y fortalezas de Pininos.
- CONTENCIÓN DE RIESGOS, hacer uso de las estrategias FA; utilizar las fortalezas para reducir las amenazas.
- INNOVACIÓN, principal fortaleza de Pininos reconocida en la matriz.
- CREACIÓN DE REPUTACIÓN, a partir de las fortalezas y valores reconocibles que han dado fuerza a la identidad de la marca Pininos.

Estrategias

- DIFERENCIACIÓN. Pininos busca ser una empresa líder, innovadora y con altos estándares de calidad, para ello debe hacer buen uso de sus fortalezas y apreciar las oportunidades como motor a concretar la diferenciación y puesta en valor del usuario de la marca Pininos.
- ENFOQUE. A partir de la diferenciación y buena reputación que logre la institución, ésta podrá enfocarse al principal y atractivo segmento de mercado que ha identificado en sus oportunidades de la matriz FODA: Nuevos padres de familia interesados y preocupados por hallar jardines de la infancia con excelente nivel educativo, cultura-valores y altos estándares de calidad que aseguren un futuro exitoso para sus niños.

- ALIANZAS. Existe la posibilidad de establecer nuevas alianzas con otras instituciones de educación primaria y secundaria a donde los alumnos de Pininos siempre ingresan en primeros puestos. Se pueden realizar alianzas de servicios (como acceso a bibliotecas, museos, coliseos de otros centros de educación básica) y de promociones.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

ANEXO B: Diagnóstico del entorno

Factor demográfico e impacto del 'boom inmobiliario' para la empresa

El distrito de Magdalena del Mar está ubicado en la zona de Lima denominada como Lima Moderna.

El distrito de Magdalena del Mar tiene 54 386 habitantes. Cifra que representa el 4,3 % frente a la Lima Moderna y el 0,6 % respecto a la Gran Lima; además cuenta con 15 712 hogares situados en 231 manzanas que a su vez albergan cada una un promedio de 68 hogares.

El tipo de hogar que interesa para el presente trabajo es el denominado 'hogar inicio', el cual está conformado por una familia con hijos menores a los seis años de edad.

Provincia de Lima: viviendas particulares, por tipo de vivienda, según distrito

AÑO	DISTRITO	TOTAL	CASA INDEPENDIENTE	DEPARTAMENTO EN EDIFICIO	OTROS (habitaciones, quintas, etc.)
2007	Magdalena del Mar	14 885	6841	5481	2203

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INEI), 2007.

* Elaboración propia.

Algunos datos adicionales:

- Según cifras obtenidas del sitio web del INEI, en el apartado "Vivienda: Inmuebles inscritos en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos", en Lima en 2001 existían 88 715 inmuebles inscritos; en el 2007, 173 991; y en el 2013, 241 124.
- Capeco Desarrollo Inmobiliario (CADEIN I), mediante su informe para el primer semestre del año 2013, precisó que la cantidad de departamentos en oferta en el distrito de Magdalena del Mar es de 1880 (Capeco, 2013).

- CADEIN (2013) también señaló que el precio máximo por departamento se registró en los distritos de Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, en donde el valor alcanzó los US$ 2 243 255.
- Magdalena del Mar tiene uno de los precios más altos por metro cuadrado en Lima, alcanzando el valor de US$ 4 440.

El impacto del 'boom inmobiliario' en el distrito de Magdalena del Mar, permite el desarrollo económico de diversas actividades, interesándonos la educativa.

Para Pininos, resulta fundamental en su estrategia de captación de nuevos públicos, el llegar de manera efectiva al nuevo consumidor del distrito. Para ello se busca plantear la mejor manera de captar y llamar la atención de las nuevas familias incorporadas a los nuevos edificios por medio de publicidad tradicional. En estos casos los volantes suelen ser la manera más directa de hacerse conocer pero la presentación marcará la diferencia.

La publicidad pagada como los paneles publicitarios de la empresa J y P también son de relevancia por su ubicación estratégica en el distrito.

El público objetivo de Pininos son todas las jóvenes familias con hijos menores a los cinco años de edad, dando prioridad a los nacidos en el último año (e incluso desde la gestación), por la posibilidad de quedarse en la institución durante toda su educación inicial.

P.O.: Habitantes del distrito de Magdalena del Mar y alrededores, pudiendo pertenecer a los recientes edificios multifamiliares (que constituyen la mayor parte de la población de la institución según su directora) o también a las familias tradicionales del distrito.

SCIENTIA ET PRAXIS

Cabe resaltar que en estos nuevos edificios se encuentran la mayoría de los niños menores a cinco años que junto a sus padres, recién se integran al distrito.

Demanda inmobiliaria:

La gran cantidad de departamentos en venta en el distrito se debe a que muchas parejas jóvenes (en su mayoría del NSE A y B) deciden vivir en Magdalena del Mar debido a su buena ubicación geográfica vecina a todos los servicios y a poco tiempo de los centros empresariales.

A continuación, un cuadro con la oferta actual de viviendas por departamentos en Lima moderna y Magdalena del Mar.

Número de viviendas multifamiliares (departamentos en venta)
Lima y Callao: 25,293
Lima Moderna: 7,305
Magdalena del Mar: 1,880
Precio máximo en dólares por metro cuadrado Magdalena del Mar: US$4,440

Fuentes: CAPECO. Primer semestre 2013

Factores políticos-legales

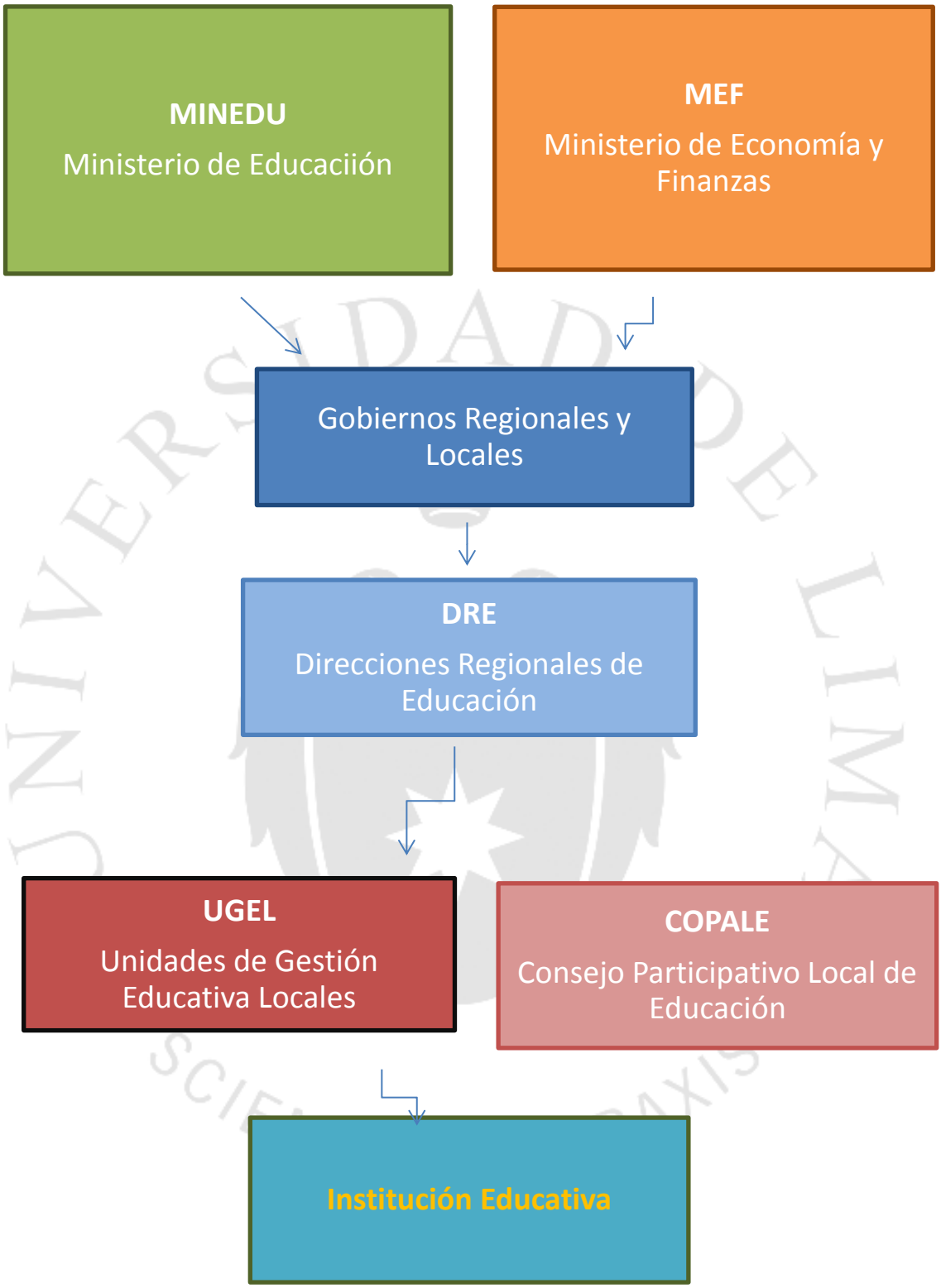
De la ley vigente N° 28044, Ley General de Educación (que tiene la finalidad de definir, dar dirección y articular la política nacional en educación, cultura, deporte y recreación), el Ministerio de Educación proyecta que se apruebe el nuevo Reglamento de las Instituciones Educativas privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, cuyo fin es superar las incongruencias del reglamento vigente y además incorporar disposiciones posteriores sobre las instituciones educativas privadas considerando que es

labor del Estado reconocer, valorar y supervisar la educación privada, en relación con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa.

El reglamento aprobado por Decreto Supremo Nº 001-96-ED, Ley Nº 28044, Ley General de Educación en el año 2003, de la mano con normas posteriores como el Decreto Legislativo Nº 882, Ley de Promoción de la Inversión Privada en la Educación, y la Ley Nº 27665, Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos, buscan entre otras cosas regular aspectos referidos al manejo de los centros educativos privados frente a los derechos de la población que hace uso de su servicio educativo, al mismo tiempo se intenta corregir la visión de que la educación es un servicio entendido como mercancía, que perjudica el sistema educativo peruano por la proliferación de instituciones educativas privadas, sin regulación y que a la vez generan una sobre oferta laboral en el mercado. Vigilan asimismo lo siguiente:

- Autorización de funcionamiento, ampliación, suspensión, receso y clausura.
- Responsabilidades del propietario o promotor, y director.
- Organización, supervisión y control.
- Relaciones con el Ministerio de Educación.
- Participación de los padres de familia y de los ex alumnos.
- Régimen académico y económico.

Los economistas y autores del libro La trampa educativa en el Perú: Cuando la educación llega a muchos pero sirve a pocos (Beltrán y Seinfeld, 2012: 48), han desarrollado un organigrama de los principales agentes del sector educativo:



Elaboración propia

Fuente: (Beltrán y Seinfeld, 2012)

A partir de lo anterior, los autores señalan algunas funciones superpuestas entre los niveles de gobierno y sus entidades, lo que origina incapacidad de supervisión y fiscalización efectivas. Por ejemplo, citan la similitud de estructura y funciones entre las UGEL y las DRE, las que se desenvuelven de manera similar a las instituciones educativas.

Si bien es cierto existen inhabilidades que dificultan el idóneo funcionamiento de los agentes educativos en el país, el principal problema del sistema educativo hoy en día sigue siendo la débil e insuficiente inversión en educación por parte del Estado.

No obstante desde la promulgación de la ley N° 28044, Ley General de Educación del año 1993, se han desarrollado diversas normas, proyectos y leyes que incentivan la inversión en educación por parte del sector privado para optimizar su servicio educativo y mejorar así el nivel ofrecido particularmente.

Ley de Promoción de la Inversión en Educación en el Perú

De entre muchas de sus regulaciones, la ley promulgada en el año 1993 durante el gobierno de A. Fujimori destacaba la importancia de la inversión pública a la educación y por otro lado, la necesidad de promover y facilitar la inversión privada en educación con la finalidad de ofrecer un mejor servicio educativo y así poder controlar en cierto modo que los centros educativos particulares fortalezcan sus actos de inversión atraídos por descuentos tributarios u otros.

Estas normas pretendían regular de manera particular a las universidades particulares para mejorar y democratizar el acceso a la educación que dichas instituciones manejaban, ello conllevó a una mala gestión y un manejo descontrolado de los centros de estudios superiores, no obstante, se decretaron ciertos reglamentos que favorecen al impulsador de una institución educativa _sea de educación básica o superior y con ello a su usuario final, como por ejemplo:

- En el artículo 13; capítulo 2, Disposiciones tributarias de la Ley de Promoción de la Inversión en Educación en el Perú, se señala que las instituciones particulares que reviertan total o parcialmente su renta reinvertible en sí mismas, tendrán derecho a un crédito tributario por reinversión equivalente al 30 % del valor invertido. Es decir, si la institución educativa particular decide invertir en infraestructura o en material didáctico (computadoras) para brindar así una mejor educación, tendrá acceso, previa solicitud a la SUNAT, a un crédito tributario del 30 %. Así la ley promueve la mejora en el servicio educativo que ofrecen las instituciones educativas particulares.

Esta ley buscaba también aumentar y facilitar el acceso a la educación a partir del acceso a la educación inicial; de igual modo, el Plan Educativo Nacional 2021 esboza también universalizar el acceso a educación inicial formal de niños de cuatro y cinco años de edad (Proyecto Educativo Nacional al 2021. Ministerio de Educación y Consejo Nacional de Educación, 2007.

La realidad hoy en día refleja un panorama contrastado con los proyectos planificados desde hace más de 20 años y los últimos realizados por el Estado. Según MINEDU en el Perú la inversión pública en educación es el 2,9 % como porcentaje del PBI (Según Escale – Minedu, 2010, sitio web) mientras otros países de la región invierten aproximadamente más del doble.

Micro entorno

Micro entorno interno:

Constituido por las áreas que conforman la empresa de educación inicial Pininos y tienen una influencia inmediata en la relación de intercambio; es decir, la Dirección, Área de Comunicación, Área de Psicología y el personal docente.

Micro entorno externo:

Hace referencia al entorno de operaciones de mercadeo (*marketing*):

- Clientes. Los usuarios del servicio de educación inicial son los niños menores de cinco años de edad, quienes a través de sus padres cumplen con los requisitos exigidos por el Ministerio de educación para su formación inicial. El padre de familia es el cliente externo que acude a la institución en busca de calidad de servicio educativo para su menor hijo. Para la empresa Pininos el primer encuentro con el consumidor y la impresión que queda en él es el más importante y determinante momento para que éste opte por una decisión de consumo.
- Competencia. La competencia de servicios de educación inicial es parte importante del microentorno externo, pues su presencia en el mercado y su participación en el, afectan notoriamente a la empresa. A mayor cantidad de instituciones educativas en el distrito, menor demanda existirá para Pininos. Es por ello que resulta imperante conocer a la competencia, tener un estudio de la misma y de su participación y evolución en el mercado, así como de sus estrategias o hábitos de comunicación para llegar a nuestro público objetivo. La diferenciación en la propuesta de servicio y el adecuado cumplimiento de la oferta resulta fundamental para construir reputación y consecuentemente reconocimiento (ver el análisis de la competencia en Anexo A).
- Grupos de interés. Cuya influencia afecta la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Pueden ser, por ejemplo el gobierno, opinión pública y medios de comunicación, acción ciudadana o instituciones financieras. Por ejemplo, el Poder Ejecutivo, mediante el Ministerio de Educación, rige la programación curricular que deben cumplir las instituciones de educación inicial, primaria y secundaria; así como la edad cronológica para la matrícula de los niños en el sistema educativo peruano. Sin embargo, y como se ha manifestado en los medios de comunicación, el Poder Legislativo también ha tenido injerencia en el tema con un Proyecto de Ley que buscaba modificar la normativa del MINEDU. Ello tuvo como resultado el malestar de los padres de familia quienes creyeron no podían matricular a sus niños en la edad que les correspondía por cambios sin juicio o sin la fundamentación necesaria que afortunadamente aún no se han aprobado. Los medios de comunicación y grupos de opinión tuvieron el rol más importante al dejar ver a la población los perjuicios y malestar que generan interferencias de grupos ajenos y la especulación que ello desencadena.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

ANEXO C: Análisis de la competencia

Descripción de la competencia:

En el distrito existen 60 centros de educación inicial, de los cuales 56 son particulares. En los últimos cinco años se han abierto cinco alrededor del nido Pininos.

En el siguiente gráfico podemos observar un listado con 17 instituciones cercanas, que comparten el mismo público objetivo:

INSTITUCION	TIEMPO	PRESTIGIO	CANTIDAD ALUMNOS	ESTIMULACIÓN TEMPRANA	GUARDERÍA	CERCA	PRECIO
ALITAS	NUEVO	NO	REGULAR	NO	7 A 7	6 CUADRAS	MENOR
BUBBLE KIDS	NUEVO	NO	REGULAR	NO	-	7	MAYOR
RAYITO DE LUZ	NUEVO	SI	MUCHOS	SI	8 A 5	10	IGUAL
CASITA ENCANTADA	ANTIGUO	SI	MUCHOS	SI	8 A 5	6	IGUAL
GOTITAS DE MIEL	NUEVO	SI	MUCHOS	SI	8 A 6	6	MAYOR
LITTLE SCHOOL	NUEVO	SI	MUCHOS	SI	8 A 6	8	MAYOR
MADRE ENRIQUETA VICENT	ANTIGUO	SI	MUCHOS	SI	8 A 6	11	MAYOR
RISAS Y TRAZOS	NUEVO	NO	POCO	SI	8 A 5	2	MENOR
NIDO DE PAPEL (*)	ANTIGUO	NO	MUY POCO	NO	8 A 5	5	IGUAL
SEBASTIAN SALAZAR B.	NUEVO	SI	MUCHOS	SI	8 A 5	10	MAYOR
PEQUEÑOS LIDERES	NUEVO	NO	REGULAR	SI	8 A 6	3	MENOR
MUNDO DE JUEGUETE	ANTIGUO	SI	MUCHOS	SI	8 A 6	6	IGUAL
PERUANO CANADIENSE	NUEVO	NO	REGULAR	NO	NO	3	MENOR
TRINITY SCHOOL	NUEVO	NO	REGULAR	NO	NO	1	MENOR
STA MA DE LA GRACIA	NUEVO	SI	MUCHOS	NO	NO	4	MAYOR
MARIA AUXILIADORA	NUEVO	SI	MUCHOS	SI	-	2	MENOR
CAMILA SCHOOL	NUEVO	NO	POCO	NO	8 A 5	2	MENOR

(*) A la fecha no existe.

Para objeto del presente estudio nos concentraremos en analizar solo cuatro de las instituciones educativas mencionadas, las cuales son la competencia más directa denle el mercado cercano, pues a pesar de que no todas son nuevas, mantienen una cantidad importante de alumnado que formaba parte del público objetivo de Pininos.

- **María Auxiliadora.** La IEI María Auxiliadora es un Instituto pedagógico que educa a auxiliares para apoyar la labor de las profesoras en diversos centros educativos; sin embargo en los últimos cuatro años ofrecen el servicio de educación inicial particular también a un bajo precio y aprovechando su amplia infraestructura lo cual atrae a los padres de familia quienes en muchos casos olvidan considerar que el servicio no es brindado por profesionales y los menores no aprenden los objetivos correspondientes a su edad. Este local se encuentra a menos de dos cuadras desviando también el tránsito de quienes siguen la publicidad de Pininos desde la zona central del distrito (mercado y plaza principal donde está la publicidad de Publipost).
- **Bubble kids** y **Little school**. Son dos instituciones nuevas ubicadas en la zona residencial del distrito, a solo dos cuadras de Pininos rumbo este y a menos de una cuadra entre ambas. Cuentan con locales con jardines interiores amplios, pero con menos espacio o aulas en el primer nivel, por lo que han empleado el segundo piso para aulas educativas, además atraen al público objetivo con llamativas fachadas pintadas de colores y decoración infantil. Cada uno de estos locales está lleno y no tienen capacidad para recibir más alumnado, las vacantes se agotan y su servicio ha mejorado en comparación de su apurado comienzo.
- **Guardería Arroz con leche**. Esta guardería no cuenta con licencia para funcionar como institución educativa y por tanto no puede ofrecer un código del estudiante a los menores que cursan sus estudios de nivel inicial en dicho local. Además, el centro de guardería se encuentra a media cuadra de Pininos, lo que está prohibido por el MINEDU. Sin embargo, la empresa atrae al público asegurando ser una sucursal de Pininos. Ello y sus bajos precios han perjudicado a Pininos al transmitir una imagen errada.

No obstante, y por información recibida de los padres de familia de Pininos, quienes retiraron a sus niños por diversos motivos de estas instituciones, se sabe que el nivel educativo no se compara al brindado por Pininos y el trato deja mucho que desear, algunos padres retiraron a sus hijos incómodos por lento aprendizaje, contenidos inadecuados de enseñanza, malos tratos o descuidos con los menores. Muchos de estos errores de la

competencia se deben a falta de experiencia o a las carencias notorias que demuestra el personal no calificado y a las malas decisiones e incorrecto trato a los padres de familia.

El panorama a su vez muestra que el surgimiento de muchas de estas instituciones se da a partir de un aumento en la demanda del servicio educativo. Por ello muchos locales improvisados inician el año escolar sin licencia de funcionamiento ni permiso de la UGEL, entidad que concede permisos una vez puestos en marcha los locales educativos.

Durante los años 2011 y 2012 se hizo público un escándalo en los medios de comunicación por la imposibilidad de algunas instituciones educativas para dar código del educando a los menores quienes habían cursado sus estudios de educación inicial en locales sin licencia y no podían ingresar al nivel primario pues no figuraban en el sistema educativo.

El presente año muchos de esos niños y niñas afectados tuvieron que repetir el año y llegaron a Pininos, pues se informaron y comprobaron que es uno de los pocos centros que sí ofrece el servicio formal y legal en el distrito. Esto significó un aumento en la cantidad de alumnado y una mejora de la percepción de la población del distrito quien recomienda su servicio a partir de casos aislados pero comentados y criticados.

En la tabla de la competencia ubicada líneas arriba se puede apreciar también que, al servicio tradicional de nido, se suman los de estimulación temprana (para bebés menores de dos años) y el de guardería; este último servicio muy solicitado por los horarios de trabajo de los apoderados. Pininos fue el primer nido que ofreció estimulación y también guardería, contratando a personal calificado para cada actividad de niñas y niños e innovando siempre en la materia. Sin embargo, la competencia copió dicha estrategia y hoy es un servicio indiferenciable (aparentemente desde la perspectiva de los padres) a pesar de la menor calidad ofrecida por la competencia.

ANEXO D: Servicios ofrecidos por la I. E. I. Pininos

Estimulación temprana:

Se estimula al máximo sus potencialidades en todas las áreas de desarrollo: motora, intelectual, lenguaje y socio-emocional a través de actividades sensoriales, cognoscitivas, sociales, gráfico-plásticas, lúdicas y musicales.

- Bebé con 1 adulto: de 6 meses a 2 años.
- Bebé acompañado de un adulto (desde 6 meses a 2 años) Los bebés vienen acompañados de un familiar, 2 veces por semana, son 8 clases al mes.

Nido: de 1 año a 5 años:

- NIDO: Bebés solitos en aula de 1 año (desde que empieza a caminar).
- NIDO: Bebés solitos en aula de 2 años (2 años cumplidos al 31 de marzo)

Jardín:

- NIDO: Niños en el aula de 3 años (3 años cumplidos al 31 de marzo)
- NIDO: Niños en el aula de 4 años (4 años cumplidos al 31 de marzo)
- NIDO: Niños en el aula de 5 años (5 años cumplidos al 31 de marzo)

Pininos ofrece a sus alumnas y alumnos:

- Estimular al máximo el potencial intelectual de su niño.
- El mejor método de enseñanza del idioma inglés, logrando una excelente pronunciación y amplio vocabulario.
- Los mejores programas de computación.
- Logro de objetivos mediante el seguimiento continuo de cada niña y niño, y la enseñanza personalizada.
- Aulas amplias, acogedoras y diseñadas para cada edad.
- El mejor cuidado y trato especial para su niño.

- Departamento psicológico (evaluación psicológica).
- Preparación e ingreso seguro a los mejores colegios de Lima.
- Educación integral, con un nivel superior a cualquier otro nido.
- La garantía de obtener los primeros puestos en el examen de ingreso para el primer prado de primaria.
- Los niños de 5 años aprenden a leer y a escribir, entre otros objetivos de 1° y 2° grado.

Talleres

Pininos ofrece a sus niños talleres educativos dentro del programa educativo durante todo el año sin costo adicional, estos talleres son:

- Danzas:
  - Bailes infantiles, bailes de las tres regiones del Perú, bailes criollos.
  - Bailes Internacionales: cumbia colombiana, jarabe Tapatío, danza árabe, etc.
- Computación: Iniciación al manejo de programas educativos de acuerdo a la edad.
- Inglés: Inmersión al inglés a partir de los 2 años de edad hasta los 5 años.
- Música: Niñas y niños aprenden a vivenciar el acento, el pulso, el pulsito y el silencio, entre otros, acompañados de instrumentos musicales.
- Habilidades sociales**:** Fomenta el adecuado desenvolvimiento de cada niñas y niño, logrando destacar y brillar en sociedad al mejorar su autoestima.
- Psicomotriz: Realizan movimientos corporales demostrando agilidad, destreza, equilibrio postural, etc.
- Modelado**:** Con cerámica y plastilina modelan diferentes objetos, animales y creaciones propias.
- Expresión gráfico plástica**:** Todas las técnicas de pintura con témperas, desarrollando su sensibilidad estética y expresión creadora.
- Minichef: Sencillas recetas elaboradas por niños y niñas.
- Títeres**:** Los niños con la ayuda de títeres dramatizan el personaje deseado, empleando diferentes voces y gesticulaciones.
- Cuentos: Los más pequeñitos participan en cuentacuentos con sonidos y movimientos corporales, y los niños de 5 años ya escriben sus propios cuentos.

Vacaciones divertidas

Quince talleres semanales muy divertidos todos por un solo costo mensual y con todos los materiales incluidos.

- Edad: desde 1 hasta 5 años.
- Horario: 8:30 a.m. a 12:00 m.

ANEXO E: Entrevista a Patricia Lenti Benavente, promotora y directora de Pininos (fragmentos)

Edad cronológica para la matrícula en educación inicial

El Ministerio de educación (MINEDU) es el órgano encargado de establecer y normar el sistema educativo peruano tanto para nivel inicial como para el primario y secundario.
El día 30 de diciembre del año 2016, el MINEDU emitió un comunicado donde manifestó su desacuerdo y objetó el Proyecto de Ley promulgado por el Congreso de la República que buscaba que la matrícula de los niños de educación inicial (3, 4 y 5 años) y primaria se realice tomando en cuenta la edad cronológica hasta el 31 de julio del año escolar (ver en MINEDU: http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=41301).
Los últimos años, la edad cronológica para realizar la matrícula de niños de educación inicial ha sido hasta el 1 de abril, esto significa que los niños que cumplen 3 años de edad hasta el 1 de abril pueden ingresar a educación inicial y los niños que cumplen 6 años hasta la misma fecha, pueden ingresar a educación primaria.
El MINEDU expresó su preocupación por el proyecto de ley que afectaría gravemente la autoestima y desarrollo cognitivo y el desenvolvimiento social de los añinos al ingresar a la educación inicial (o primaria) con menos edad de la que deberían.
Ello, señalan, se ha comprobado en basa a investigaciones y evidencias científicas, académicas, pedagógicas y psicológicas tanto nacionales como internacionales.
Por tales motivos el MINEDU desarrolla el documento Normas y Orientaciones para el desarrollo del año escolar (año) en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica.

Sobre la experiencia de dirigir un centro de educación inicial:

La Promotora y directora de la IEI Pininos; Patricia Lenti Benavente, sostiene que por la experiencia que el manejar una Institución educativa por 24 años le ha dejado, los niños que ingresan al nido con menor edad que la del promedio, presentan dificultades para adaptarse y ello no depende sólo del aspecto intelectual, también entran en juego otros factores emocionales, de interacción social y de desarrollo motriz.

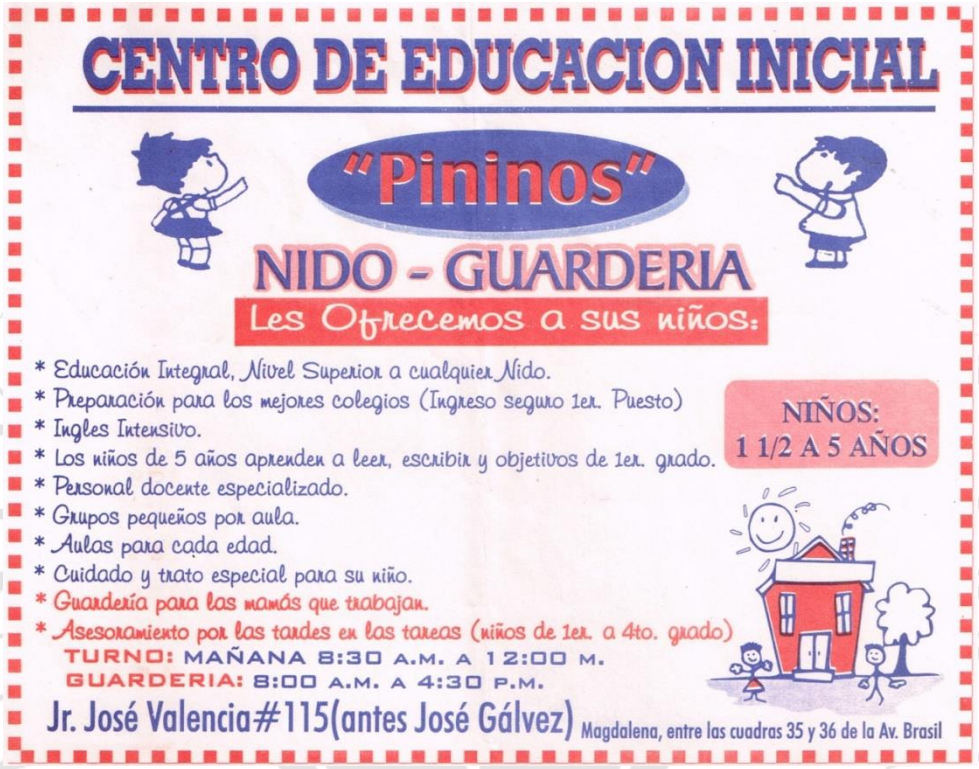
Señala también que la madurez no es suficiente para lograr destrezas que los demás niños con un año de diferencia si logran realizar. “Es mejor alcanzar con éxito las metas con la madurez suficiente, que exponer al niño al fracaso por adelantar un proceso de su vida y formación”

En conclusión, la experiencia y el conocimiento sobre el tema, de la mano con la información alcanzada por el Ministerio de educación; hacen saber a los padres de familia qué factores influyen en la adecuada edad cronológica que deben tener los niños para la matrícula en la educación inicial y primaria. Sin embargo, a la fecha, la polémica que también se ha desencadenado en años anteriores, crea gran malestar en los padres de familia quienes muchas veces prefieren que sus niños se “adelanten” en edad sin saber los perjuicios que ello puede ocasionar.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

ANEXO F: Elaboración de volantes en el pasado

Volantes: (Primer volante diseñado en el año 1995)



El primer volante ofrecía por aquella época información real, no buscaba encantar o engañar sino por el contrario, mostrarse como una institución con un nivel alto y calidad.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

FORMATO: 13 X 4.5

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

Los volantes daban prioridad al logo y a las imágenes mostradas, sin embargo, el exceso de información ocultaba el mensaje principal. Estos diseños fueron luego copiados por la competencia.

Banners para publicidad en tiendas

Logotipo en rediseño, se ofrecía servicio de guardería.

Volantes con información de precios (entregados por interno)

Estimulación Temprana PININOS
Martes y Jueves de .... a ..... p.m.

Mensual: (8 clases) = S/. 130

Por cada clase suelta = S/. 20
Mamá: **venir con un par de medias**

Estimulación de los sentidos: 15'
Bebé: traer:
- 1 mandilito plástico
- 1 toalla y un paño yes
- 1 fuente chata o azafate (plástico)
- 1 pomo de burbujas
- 1 crema para bebés

Traer: 1 porción de .....

Tarjetas personales (varios diseños)

opción 1

opción 2

opción 3

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS