



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO
EN EL MERCADO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GRUPO LA PAZ”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

JIMMY OSCAR CALLOHUANCA ACEITUNO

ASESOR:

DR. ROBERTO CUMPEN VIDAURRE

JURADO:

DR. ELBERT MARIO HENRÍQUEZ RÍOS

DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ

DR. RAUL ALBERTO RENGIFO LOZANO

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA:

A mi amada esposa Janne, a mis padres Oscar y María, por todo el amor que ellos me brindan, que es la fuerza para que logre grandes objetivos.

El Autor

AGRADECIMIENTO:

A mi asesor y jurados por todo el apoyo valioso que hace realidad el logro de este objetivo importante para mi vida.

El Autor

RESUMEN

La investigación titulada GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GRUPO LA PAZ, tiene como objetivo determinar la incidencia de la Gestión Administrativa en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo LA PAZ Para alcanzar dicho objetivo se utilizó el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo se aplicó la encuesta a una población constituida por 20 trabajadores de la Institución Educativa GRUPO LA PAZ LIMA y 144 personas (clientes). En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos dos: uno que consta de items (cuadros 01 al 34) y está dirigida a los trabajadores de la institución y otro que consta de 09 items (cuadros 35 al 43). Los resultados del instrumento se presentaron en cuadros y gráficos, calculándose también las frecuencias y porcentajes, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó y recomendó en estrecha relación con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Palabras Claves: Gestión Administrativa, Posicionamiento e Institución Educativa

ABSTRACT

The research entitled ADMINISTRATIVE AND ITS IMPACT ON THE POSITION IN THE MARKET FOR PEACE COLLEGE GROUP, aims to determine the incidence of Administrative Management in the market positioning of the educational institution PEACE Group To achieve this target deductive, inductive and descriptive method and experimental design was used not also surveyed a population consisting of 20 workers of School GRUPO LA PAZ LIMA and 144 people (customers) was applied. Regarding the data collection instrument have two: one consisting of items (Tables 01 to 34) and is aimed at employees of the institution and another consisting of 09 items (Tables 35 to 43). The results of the instrument is presented in tables and graphs, also calculated the frequencies and percentages, which allowed us to test the hypotheses. Finally she concluded and recommended closely with the problems, objectives and hypotheses.

Keywords: Administrative Management, Positioning and Educational Institution

ÍNDICE

DEDICATORIA:.....	ii
AGRADECIMIENTO:.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	ix
CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO DE KL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Descripción de la Realidad Problemática	2
1.2.2 Formulación	6
1.2.2.1 Problema General	6
1.2.2.2 Problemas Específicas	6
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación e Importancia	7
1.4.1 Justificación	7
1.4.2 Importancia	7
1.5 Alcances y limitaciones.....	8
1.6 Definición de variables.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Teorías generales relacionadas con el tema.....	9
2.1.1 Gestión Administrativa	9

2.1.2 Posicionamiento.....	26
2.2 Marco conceptual	33
2.3 Hipótesis	36
2.3.1 Hipótesis General.....	36
2.3.2 Hipótesis Específicas.....	36
CAPÍTULO III	38
MÉTODO.....	38
3.1 Tipo y Nivel	38
3.1.1 Tipo de Investigacion.....	38
3.1.2 Nivel de Investigación.....	38
3.2 Diseño y Metodo de investigación	38
3.3 Estrategia de prueba de hipótesis.....	39
3.4 Variables	39
3.4.1 Variable independiente.....	39
3.4.2 Variable dependiente	40
3.5 Población.....	40
3.6 Muestra	41
3.7 Técnicas de investigación.....	42
3.7.1 Instrumentos de recolección de datos.....	42
3.7.2 Procesamiento y análisis de datos	42
4.1 Contrastación de hipótesis	43
4.2 Análisis e interpretación.....	47
CAPÍTULO V	133
5.1 Discusión	133
5.2 Conclusiones.....	140
5.3 Recomendaciones	141
CAPÍTULO VI.....	142

REFERENCIAS	142
CAPÍTULO VII.....	146
ANEXOS.....	146
ANEXO1. Ficha técnica de los instrumentos a utilizar	146
ANEXO 2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA DE GRUPO LA PAZ	147
ANEXO 3 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA INSTITUCION.....	149
EDUCATIVA DE GRUPO LA PAZ	149

INTRODUCCIÓN

La Gestión Administrativa, como parte de la dirección empresarial, tiene el objetivo primordial de formular estrategias y ponerlas en práctica. Pero no basta con saber hacia dónde queremos ir hay que saber también dónde nos encontramos, a fin de tomar las decisiones que sean necesarias para alcanzar nuestras metas. Esta es, precisamente, la función de todos los componentes de la Gestión Administrativa (Planeación, Dirección y control) y del posicionamiento en el mercado (Diferenciación, relevancia, estima y conocimiento).

El presente estudio se justifica por su orientación a convertirse en una herramienta útil en el proceso de toma de decisiones para el posicionamiento de instituciones llamadas a cumplir un papel importante en la sociedad, tomando como base para ello la optimización de la gestión administrativa en la misma.

A lo largo de la investigación se ofrece una exposición completa, sobre las variables en estudio, para buscar dar respuesta a la hipótesis de trabajo que señala que la Gestión Administrativa incide positivamente en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo de LA PAZ.

En este contexto la investigación se ha desarrollado en cinco capítulos:

El **Capítulo I**, se refiere al Planteamiento del Problema; donde se utilizó la Metodología de la investigación científica para desarrollar la tesis; el mismo que fue empleado desde los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición de variables.

El **Capítulo II**, desarrolla el Marco Teórico; el cual abarca las teorías generales relacionadas con el tema, las bases teóricas especializadas sobre el tema, el marco conceptual y la Hipótesis.

El *Capítulo III*, hace referencia al Método; donde se desarrolló el tipo, diseño de la investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables, la población, la muestra, las técnicas de investigación, los instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

El *Capítulo IV*, contiene la Presentación de los Resultados; en él desarrollamos la situación analítica de las variables, análisis e interpretación de los resultados obtenidos y contrastamos la hipótesis.

El *Capítulo V*, Discusión; incluye, conclusiones y recomendaciones. Asimismo, se acompaña las Referencias bibliográficas utilizada para el estudio; aprovecho esta oportunidad para expresar mi gratitud a las personas e instituciones que de una u otra forma han contribuido decididamente a la cristalización de este trabajo.

El Autor

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEKL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Castillo Maza, Juan Victoriano (2004)¹, arriba a las conclusiones La decisión política de poner en marcha del proceso transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la Gestión Municipal de Rosario, Argentina, le ha permitido afrontar nuevos desafíos a finales del siglo pasado y en el presente siglo, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y un ejemplo para otras ciudades de la Argentina y del MERCOSUR.

El esquema típico del proceso de modernización de la Municipalidad de Rosario Argentina, basado en la Reingeniería de procesos, permitió desarrollar un sistema de Información Urbana para la toma de decisiones, soportado por tecnología GIS, Global Information Systems y una Red de Intranet Municipal una adecuación edilicia; una red metropolitana y redes locales de comunicaciones de voz y datos, una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los Centros Municipales de Distrito.

La reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

¹ Castillo Maza, Juan Victoriano (2005) "Reingeniería y Gestión Municipal, Tesis Doctoral les y Empresariales. UNMSM.

La planificación estratégica municipal, como instrumento de gestión moderna, permite realizar un análisis profundo y minucioso de los factores internos, identificando las fortalezas y debilidades, como de los factores externos, reconociendo las oportunidades y amenazas, para enfrentar con éxito los retos que significa lograr óptimos resultados en beneficio de la comunidad.

Chávez Sánchez, José Luis (2005)², esta investigación tiene como conclusiones: Desarrollar una campaña creativa que contenga el posicionamiento a comunicar por parte de SEIA, sobre una nueva etapa de la universidad y en donde se deberá dar a conocer la oferta básica y periférica, así como la modalidad en el servicio, todos estos, elementos nombrados por los alumnos en su valor de posicionamiento.

Esta campaña deberá contener un tono y una personal distintivos. Como no es posible estar en muchos medios masivos, será una campaña muy institucional, aplicada sobre todo a impresos prensa, folleto, material promocional que ayudará a tener una mejor recordación de marca y a que el público objetivo (alumno potencial) tenga una actitud favorable.

Realizar una campaña interna para dar a conocer la nueva imagen del SEIA, basada en los elementos considerados por los alumnos, para que se entienda esta nueva etapa y secunden en darla a conocer.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Descripción de la Realidad Problemática

Existe gran preocupación entre los directivos del Grupo La Paz por la presencia cada vez más débil de su institución entre el que tradicionalmente será su público

² Chávez Sánchez, José Luis (2005) "Elementos que influyen en el Posicionamiento de una Institución de Educación Superior", Tesis de Maestría, Universidad Iberoamericana, Mexico D. F.

objetivo. La institución ha incorporado a su equipo docente a profesionales con experiencia en la enseñanza de sus materias lo cual garantiza, de alguna manera, que el servicio educativo que se brinda sea de calidad, a la vista de los resultados académicos de sus alumnos.

En Lima la cantidad de universidades ha crecido casi sin control. Existen universidades de lo más austeras y precarias, no sólo en el aspecto material y/o económico, sino en el sentido más amplio de la palabra. Universidades que funcionan en cocheras, universidades que no tienen, evidentemente, las más mínimas condiciones para formar adecuadamente a un profesional.

Los colegios son otro problema. En las zonas de mayor densidad poblacional de la Capital, por ejemplo, la cantidad de colegios es impresionante. Basta recorrer las principales avenidas del Cono Norte o Cono Sur para ver que hay "instituciones educativas" casi en cada esquina, cuando no hay más de una por cuadra.

Y no es exclusividad de los barrios emergentes, entre las universidades recientemente creadas y que cobran a sus alumnos pensiones bastante altas, hay más de una que no cumple su Proyecto de Desarrollo Institucional o que lo cumple a medias.

Muchas de estas instituciones tienen como profesores a personas que no están capacitadas para formar adecuadamente a sus estudiantes. En los colegios es muy común ver como profesores a personas que no pudieron terminar la universidad y sólo tienen algunos ciclos de formación para cualquier carrera menos para docente.

Nuestra institución a lo largo de sus más de veinte años de labores, La Paz ha mantenido la misma estructura organizativa, realizando sus labores hoy

prácticamente igual a como lo hacía en sus inicios, el local donde realiza sus actividades está bien ubicado, es de fácil acceso tanto en movilidad privada como pública y brinda la seguridad y comodidad para desarrollar las actividades académicas adecuadamente.

Muchas instituciones que en su momento eran competencia de La Paz, como Pamer y Nivel A, han crecido considerablemente desarrollándose tanto cualitativa como cuantitativamente, lo cual no ha sucedido con esta institución.

Estimamos pues, que es de vital urgencia un cambio en la gestión de la institución, habida cuenta de que cuenta con un numeroso grupo de trabajadores y un potencial para desarrollarse bastante importante

El Grupo de La Paz nace como una institución dedicada exclusivamente a reforzar el aprendizaje de los alumnos del Centro Preuniversitario (CPU de la Universidad de Lima. En este CPU, como en todos los de las universidades peruanas, se dictan cursos preuniversitarios de letras y ciencias ofreciendo el ingreso directo, sin rendir el Examen General de Admisión, a los alumnos con mejores notas.

El grupo La Paz amplía después su oferta educativa a la preparación preuniversitaria, como cualquier academia preuniversitaria del medio. Se ve favorecida por la coyuntura, ya que debido a la inseguridad que se vivía en la Capital, producto de atentados terroristas, muchas de las familias con mayores recursos económicos prefieren que sus hijos e hijas estudien en instituciones pequeñas, donde sea más fácil brindarles seguridad.

Después de tres años de fundado empieza a ofrecer clases de refuerzo también a estudiantes del primer año de diversas universidades, dictando seminarios de cursos como Matemática, Estadística, Economía, Contabilidad, etc.

En la actualidad, complementa su oferta educativa ofreciendo nivelación escolar a estudiantes de primaria y secundaria, así como asesoramiento a alumnos de Maestrías,

En los últimos años la oferta de universidades particulares ha crecido exponencialmente; en solo cuatro años, la oferta educativa se ha incrementado en 75% o Dada la gran oferta, la gran mayoría de universidades privadas abren sus puertas a sus potenciales clientes, dejando al Examen de Admisión prácticamente como un mero formulismo. Universidades que tradicionalmente eran paradigmas de exigencia para los postulantes, como la Universidad del Pacífico, hoy permiten el ingreso simplemente con la presentación de una monografía y/o con una entrevista personal³. Esto ha cambiado drásticamente la relación entre cantidad de postulantes y número de vacantes ofrecidas⁴, haciendo menos atractiva la preparación preuniversitaria para este segmento.

Como consecuencia de este nuevo escenario, la presencia del Grupo La Paz se ha ido reduciendo cada vez más. Mientras que en la década de los 80, en el estrato socioeconómico A y AB la institución había logrado un buen posicionamiento entre los adolescentes y sus familias, a medida que han ido pasando los años y cambiando el escenario ese posicionamiento se ha ido diluyendo y cada vez es menor la presencia de la institución en su público objetivo.

³ Departamento de Admisión de la Universidad del Pacífico: <http://up.edu.pe/admisión>

⁴ ANR, Censo Universitario 2010, pag. 48

1.2.2 Formulación

1.2.2.1 Problema General

¿De qué manera la Gestión Administrativa incide en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo la Paz?

1.2.2.2 Problemas Específicas

- a) ¿De qué manera el planteamiento incide en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz?
- b) ¿De qué manera la organización Administrativa incide en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz?
- c) ¿De qué manera la dirección incide en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz?
- d) ¿De qué manera el Control incide en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la Gestión Administrativa en el posicionamiento en el mercado de la Institución educativa Grupo la Paz.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Evaluar la incidencia del Planteamiento en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.

- b) Evaluar la incidencia de la Organización Administrativa en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.
- c) Evaluar la incidencia de la Dirección en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.
- d) Evaluar la incidencia del Control en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.

1.4 Justificación e Importancia

1.4.1 Justificación

El presente estudio se justificará por su orientación a convertirse en una herramienta útil en el proceso de toma de decisiones para el posicionamiento de instituciones llamadas a cumplir un papel importante en la sociedad, tomando como base para ello la optimización de la gestión administrativa en la misma.

1.4.2 Importancia

El resultado de la investigación permitirá utilizar las herramientas de gestión para las instituciones a fines que las instituciones sin fines de lucro, como la que nos ocupa en esta investigación, cumplan el rol que les compete. Que tal como figura en su constitución, Colabore con el ministerio de Educación en el cumplimiento de la Ley General de Educación y Promueva investigaciones y diseñe instrumentos metodológicos para el trabajo con todos los sectores de la población resaltando los principios morales históricos y sociales de nuestro país, acorde con la identidad nacional”.

Vemos pues, la importancia de este trabajo de investigación en el campo científico como en el campo educativo y social.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Proporciona recomendaciones que ayuden a enmendar tales situaciones, con el fin de lograr los objetivos trazados, y encaminar el desarrollo de los fundamentos de la gestión administrativa. Asimismo, nos permite implementar criterios adecuados para la el posicionamiento en el mercado de la Institución Educativa Grupo La Paz.

1.5.2 Limitaciones

En este trabajo de investigación no se presentaron dificultades que impidan su ejecución, porque se contó con el material necesario para su desarrollo.

1.6 Definición de variables.

- ***Gestión Administrativa:*** Es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa. Y es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- ***Posicionamiento en el Mercado de la Institución Educativa:*** El mercado de la educación superior se relaciona directamente con el trabajo, por ende debe ajustarse a las nuevas tendencias y desafíos que presenta el mercado laboral, con el fin de que los beneficiarios de estos programas logren ser insertos en dicho mercado.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías generales relacionadas con el tema

2.1.1 Gestión Administrativa

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que el trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Las actividades del administrador de empresas hoy en día, hacen que éste se enfrente constantemente a resolver problemas gerenciales y a la toma de decisiones. La solución de estos problemas y su posterior toma de decisiones puede ser dada en el mundo real a través de la intuición y de una manera empírica; es decir, que en este caso el Administrador confía más que todo en "su buen juicio" y selecciona la alternativa que él considera apropiada siendo este uno de los caminos más comunes que muchos empresarios siguen en su papel de tomadores de decisiones.

Para Anzola, Sérvulo (2002)⁵. La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

Gestión

Es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que

⁵ Anzola, Sérvulo (2002)

también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que alcancen. No tienen que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación real determinada

Por todo ello, los cinco conceptos claves relacionados con la

Gestión son:

- a) Desarrollar tareas y servicios diferentes con respecto al resto de las personas que integran la organización.
- b) Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la empresa cinco funciones características: Planificar, organizar, Dotar de personal, Dirigir y Controlar.
- c) Los directivos representan tres importantes papeles en la organización (interpersonal, Informativo y Decisorio) y aplican tres aptitudes básicas (Intelectuales, de Relaciones humanas y Técnicas).
- d) La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización en función de los recursos disponibles.
- e) Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

Es fundamental mencionar que la gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.⁶

El primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

⁶ Oyle, Murielle y Freniere, Ander. (1991) La preparación de manuales de gestión de documentos para las administradores públicas. Paris: UNESCO.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

Por lo tanto podemos decir que la gestión es importante para dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, la gestión está orientada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, porque permite el logro de los objetivos esperados. La gestión está orientada al logro de los objetivos de la empresa, la utilización de todos los recursos deben estar orientados hacia el logro de estos objetivos.

Aubert y Gaulejac (1993)⁷. Nos dice que "Gestión engloba un conjunto de elementos de diferente naturaleza una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad".

Serna Gómez, Humberto (1994) Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

⁷ Aubert, N. y Gaulejac, V. (1993). "El coste de la excelencia" - Barcelona, Paidós. Pág- 36

Para Paulu De La Barriere R. (1999)⁸ "La gestión de una empresa es el conjunto de procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa"

A. Características de la gestión.- La gestión es amplia y delicada, pues de esta depende el éxito o fracaso de cualquier tipo de empresa. Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

B. Principios fundamentales de la gestión

- Analizar la situación y formular planes estratégicos y operativos.
- Fijar objetivos establecer procedimientos y políticas.
- Implantar el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.
- Organizar, motivar y controlar al personal.
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones.
- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.

Para alcanzar la excelencia empresarial del futuro, los gerentes de poseer cualidades básicas, integradoras y de adaptación las cuales servirán para armonizar las estrategias con la filosofía empresarial.

C. Las Funciones de la Gestión

1. Planificar establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados. Además de establecer objetivos se han de diseñar programas y

⁸ Pallu de la Barriere, R. (1999) "Acercamiento a una teoría General de la

calendarios que contribuyan a la consecución de los mismos. Los directivos del primer nivel suelen establecer metas y planes a corto plazo, por ejemplo cuántas unidades debe producir el grupo en el día. Los directivos de nivel medio manejan unos objetivos o metas que, generalmente, tienen una proyección de un mes a un año. Por último, los directivos del nivel superior fijan objetivos y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con un horizonte entre uno y cinco años.

2. Organizar: pretende resolver la cuestión de quién debe hacer que, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización a sus objetivos. También han de establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.
3. Dotar de personal: los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos. Cuando los directivos realizan las gestiones necesarias para cubrir los puestos, están llevando a cabo la función de dotación de personal.
4. Dirigir una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección. Los directivos dirigen (ordenan o instruyen) a los empleados en la realización de sus tareas, esto exige que además de ser unos expertos comunicadores, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo.
5. Controlar en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Pero muchas veces esto no sucede, y hay que comprobar con cierta regularidad si las cosas se están desarrollando o no según las previsiones, y en esto consiste la función de control del directivo. Además debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

D. Clases de gestión

Gestión de Planificación.- Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificar. Los que realizan la gestión en todos los niveles de la organización deben de planificar, y así perfilan a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr los objetivos de esta.

Gestión de organización.- La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinadas personas y grupos dentro de la empresa, de manera que se puedan alcanzar los objetivos establecidos en la planificación.

Esto de organizar además implica, la conversión de planes en acción.

Gestión de Dirección.- es influir en los miembros de la organización, para que éstos actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Los gestores son los que marcan el camino a través de una excelente dirección, con la finalidad de lograr los objetivos, pero mediante el esfuerzo de los trabajadores.

Gestión de Control.- un gestor, deberá asegurarse que el rendimiento de la organización se ajuste a lo planificado, es por eso que la función de controlar la gestión requiere de tres elementos los cuales son:

Normas definidas de rendimiento, Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, que la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de los objetivos que planeo seguir.

Gestión Financiera.- relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Servicio

Un servicio es más considerado como un proceso que como un producto. Es por ello que puede decirse que tanto las actividades que rodean al servicio como al producto final en si, forman parte de la producción de dicho servicio

Debido a que los servicios son intangibles, inseparables, variables e imperdurables es necesario señalar que el servicio está formado por el paquete de prestaciones integrado por:

- a. Servicio base o principal se refiere a la prestación principal dentro del proceso del servicio, es la razón de su existencia.
- b. Servicios periféricos o de apoyo. Consiste en los otros servicios que presta la organización y que complementan o tienen relación con el servicio principal
- c. Servicios de valor agregado. Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o periféricos que cuya función es incrementar el valor de los mismos.

Por otra parte el servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad se lo considera como un valor agregado para el cliente, debemos tener presente que el cliente es cada vez más exigente en este sentido, los clientes buscan a empresas en donde se pueda depositar confianza, credibilidad aunque muchas veces no lo notemos los cliente evalúan constantemente la calidad en el servicio, la manera como lo perciben. Si una empresa no da importancia a este aspecto no será competitiva o lo que es peor no podrá permanecer en el mercado.

La experiencia de vivir un mal servicio es la causa principal de la pérdida de clientes cuantos de nosotros en determinado momento nos encontramos con un mal servicio ya sea que no nos atienden pronto por que la vendedora se encuentra conversando por teléfono, leyendo y cuando se pide que se nos atienda lo hace de manera descortés o ni siquiera le presta atención.

Uribe Macías, Mario Enrique (2011)⁹ el servicio es un conjunto de prestaciones, adicionales al producto o servicio principal de la empresa que el cliente espera recibir,

⁹ Uribe Macías, Mario Enrique (2011) Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad Bogotá: Ediciones de la U- Ed. Universidad de Tolima, pp. 78- 114.

en contraprestación al precio que paga y a la reputación de la organización que lo presta. Elementos básicos al momento de prestar un servicio.

Para zeithaml A. Valarie (2000)¹⁰, Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que nosotros efectuamos para fidelizar a nuestros clientes, se debe entender al servicio no solo a las empresas que engloban en este sentido, pues en una empresa de productos el servicio forma parte de este producto por ejemplo en una compañía de cosméticos se entrega el producto pero el servicio se lo puede percibir en el empaque, calidad del producto, el contacto que hay entre vendedor-cliente, es por ello que la mayoría de veces nos encontramos con la frase los bienes ofrecen un servicio. La parte fundamental al momento de prestar un servicio se encuentra en la interacción este debe ser cortés y amable transmitirle que es bien recibido y que estamos gustosos con su llegada, pero como dijimos anteriormente este no es suficiente para dar un buen servicio, para ellos debemos orientarnos a nuestros clientes mediante los siguientes elementos:

- Respeto.- El cliente debe ser tratado respetuosamente ya que este interpretará la cortesía, confidencialidad, privacidad que se le ofrezca, es importante que el proveedor del servicio mantenga un contacto de cara a cara con el cliente para que la relación sea más estrecha.
- Entender la situación del cliente Los colaboradores deben tratar al cliente de manera individual pues eso demostrará el interés por entender sus necesidades y su situación, el cliente desea que se lo escuche, que se le explique sus inquietudes, es decir atención personalizada.
- Proporcionar información completa y veraz Se deberá tener precaución en ella pues brindar una información errónea o equivocada causará malestares a nuestros clientes debemos eliminar de nuestra mente la frase "el cliente no se va a dar cuenta"
- Equidad.- Las personas merecemos ser tratados por igual, todos pagamos por algo que esperamos recibir los clientes en muchas ocasiones se quejan de que los empleados ofrecen tratamiento especial a sus amigos, o aquellas personas de una clase social alta este es una realidad que la percibimos todos los días.

¹⁰ Zeithaml A. Valarie (2002) "Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa", México, McGraw-Hill, 3pp

- **Confiabilidad** El servicio debe ser prometido con exactitud y seriedad, la confiabilidad no es solo cuestión de actitud sino también de procedimientos, en caso de que exista una queja la empresa debe atender el reclamo de la manera más oportuna pues este es un derecho de todos los clientes.
- **Rapidez.-** La atención deberá realizarse sin demoras innecesarias pero no con precipitación. Ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre "oficial", como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.
- **Seguridad.-** Aquí intervienen aspectos tangibles como intangibles entre los primeros encontramos las instalaciones físicas, equipos, personal, mientras que en el último se encuentran los conocimientos que poseen los empleados es decir la habilidad para transmitir seguridad.
- **Obtención de resultados en el primer contacto.-** Que el cliente obtenga lo que desee, a esto se le traduce como la voluntad de ayudar a los clientes, debemos recordar que el objetivo estratégico de un buen servicio es mantener una relación de por vida. La clave fundamental al momento de prestar un buen servicio se ve reflejado en obtener cada día más clientes además de ello mantenerlos satisfechos, esto hará que nuestro servicio se convierta en nuestra mejor referencia.

Según Rosander A. C. (1992)¹¹, define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes

Larrea P. (1991)¹² enriquece el término servicio al introducir al prestador de servicio como componente indispensable del mismo. Así, hace uso de este en algunas de las definiciones que proponen el servicio:

1. Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente
2. Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles,

¹¹ Rosander A.C. (1992) "La búsqueda de la calidad en los servicios"- Ediciones Díaz de Santos

¹² Larrea P. (1991) "Calidad de servicio del Marketing a la estrategia" Ediciones Díaz de Santos- 77pp

3. Servicio como prestación principal. Prestación que constituye la razón de ser de la empresa.

Según los autores Albrecht y Zemke (1985)¹³ muestran una filosofía de servicio a través de un triángulo de servicios.

Este triángulo consiste en cuatro elementos: cliente, gente estrategias que intervienen en el servicio y sistemas. A continuación se describe cada uno de los elementos:

- El cliente. Es considerado "el centro de todo"; lo cual obliga que los demás componentes lleguen a enfocarse en el, de manera que sus tareas más importantes sean llegar a conocer y entender al cliente
- La gente se define como todo el personal que trabaja dentro de la organización. La gerencia debe de dar un buen trato a sus empleados ya que de la manera que trate al empleado, de la misma forma tratara el empleado al cliente. Por lo que es necesario que la gerencia motive y capacite a los empleados para que puedan ofrecer un buen servicio al cliente
- Los sistemas. En este punto se incluyen los sistemas de servicios como los procedimientos, equipos e instalaciones y la administración de tareas para los empleados de servicio
- Las estrategias Estas son construidas en base a la información que se tenga de los clientes y tiene dos funciones, una de ellas es la interna que se centra en el interior de la organización y la externa que se enfoca a los clientes.

Características del servicio¹⁴.

Los servicios son más intangibles que tangibles se entiende por intangibilidad que no puede ser tocado palpado, ni tampoco puede ser definido fácilmente. Por ello el servicio es el resultado de un esfuerzo o un trabajo, por el contrario un producto es un objeto es algo que si es tocable; pero no existe una regla general que demuestre que un

¹³ Albrecht y Zemke (1998) "Service America: Hacer negocios en la nueva economía Publicado por McGraw-Hill. 1985

¹⁴ Gaitner Frances (1983) "Creative Customer Service Management", International Journal of Physical distribution, vol. N° 3

servicio vendido puede ser tangible. Los servicios pueden ser consumidos pero no pueden ser poseídos. Esto se debe a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de productos, básicamente esta es la diferencia principal entre un producto y un servicio. El valor que le demos al servicio dependerá de la experiencia personal.

- **Los servicios son menos estandarizados y uniformes.-** Significa que dos servicios nunca serán idénticos o iguales esto se debe a varias razones la primera es que nuestros clientes tienen demandas diferentes, perciben el servicio de manera única de hecho desde el punto de vista de los clientes a menudo los empleados son el servicio, la segunda radica en que los empleados por más que se esfuerzan jamás prestaran un servicio igual o semejante este puede dar impresiones distintas a dos clientes en un mismo día, dependiendo de las necesidades o de la hora de la venta ya que si el uno fue en la mañana, cuando el vendedor esta relajado sin presiones será una buena impresión pero sí en cambio esta va en la tarde en donde ya se encuentra fatigado la imagen del servicio será diferente, por ello es necesario dar capacitación a las personas que estarán encargadas en brindar servicios a nombre de nuestra empresa.
- **Perecederos.-** Este se refiere a que los servicios no se pueden almacenar, preservar y revenderse es decir no se pueden realizar en otro momento, por ejemplo en el corte de cabello que este lo realice equívocamente no podrá regresarlo, pero lo que si podrá es diseñar estrategias para recuperar la buena disposición de su cliente en caso de que ocurra un problema, en definitiva si se prestó inadecuadamente un servicio no se puede revisar. La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento: No es posible crear un almacén de servicios.
- **Inseparabilidad.-** En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta, esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

Los servicios no pueden ser protegidos por patentes.- Puesto que pueden ser copiados y es muy difícil que puedan ser protegidos, por ello es de vital importancia que el servicio se diferencia de los demás

Servicio al Cliente

Tecnología de gestión que utilizan las empresas con el propósito de que sus clientes las identifiquen en el mercado y puedan construir una diferenciación positiva cuando perciben un valor agregado a los productos o servicios ofrecidos. El servicio al cliente está inmerso en el comportamiento de los individuos y por tanto no puede ser la sumatoria de técnicas o procedimientos que mecanicen comportamientos del empleado sobre como "ser amable o sonreírle al cliente". Es una actitud que al ser compartida por los miembros de la organización necesariamente se convierte, en un significado manifiesto de la conciencia colectiva de la empresa, esto es un rasgo del Enfoque Holístico que hace la diferencia con otras organizaciones.

Calidad

Se relaciona con la percepción del consumidor, exigiendo un patrón de comparación cuando d que un producto es de calidad, mentalmente estamos efectuando una comparación con otro producto al que consideremos patrón

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma y que afecta a todas las personas ya todos los procesos,

Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

- a. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos)
- b. Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten
- c. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

La mejora de la calidad consiste en el establecimiento de nuevos estándares de calidad con el objeto de obtener un producto o servicio mejor.

Sin embargo el término calidad según **Vásquez Marcelo (2007)**¹⁵ debería ser comprendido por los gerentes administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitivo en la industria.

Ruiz Olalla C. (2001)¹⁶: La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Para **Imai M. (1998)**. La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Para **Gronroos, C. (1994)** la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/ y a su vez por otros dos componentes distintos la calidad técnica y la

¹⁵ Vásquez Marcelo (2007) La calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización. Bolivia. Ed. Oriente.

¹⁶ Ruiz-Olalla, C. (2001) "Gestión de la calidad del servicio", AECA, Madrid.

calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable. Se preocupa de todo lo concerniente al soporte físico, los medios materiales, la organización interna. Es lo que Grönroos denomina la dimensión del "qué". Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Gronroos, es la dimensión del "cómo". Como el consumidor recibe el servicio.

Para **Juran J. (1990)**¹⁷ palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos 1) La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto, 2) Calidad consiste en libertad después de las deficiencias

Importancia de la calidad

La calidad ha venido a evolucionar el área de los servicios, y esta se presenta como una norma competitiva que le permite a la gerencia su aplicación de manera continua. Esta se ha convertido en un desafío más crítico con que se encuentran las empresas de servicio, la calidad es considerada como uno de sus principales activos.

Un servicio de calidad genuino rara vez va a pasar desapercibido. Lo más difícil en este proceso es pasar del dicho al hecho. Para mejorar la calidad, una empresa debe entender, en primer lugar, como juzgan los clientes emiten sobre juicio ella, basándose en cómo se presta el servicio. Crear una cultura de cero defectos es trascendental para el sector de empresas que brindan servicios¹⁸.

A medida que los gerentes se han interesado en la calidad, han surgido diversos programas para mejoramiento de la calidad, aunque muestran algunas diferencias, incluyen aspectos similares tales como:¹⁹

- a) Estudio a los competidores y los no competidores para identificar los niveles más altos de desempeño en áreas como retraso de entrega y eliminación de defectos.

¹⁷ Juran, J.M. (1990) Juran y la planificación de la calidad. Madrid: Editorial Díaz de Santos

¹⁸ Crosby, Philip B. (1997) "Gestión, calidad y competitividad 1ra Edición Mcgraw Holl México- 1997

¹⁹ Stanton William J. (1996) "Fundamento del Marketing" Décima Edición Mcgraw Holl México.

- b) Trabajo conjunto de los directivos y empleados para buscar sin cesar formas más adecuadas de cumplir sus funciones.
- c) Un mejor compromiso por parte de todos los empleados para buscar sin cesar formas más adecuadas de cumplir sus funciones.
- d) d Formar sociedades con proveedores y clientes para que sean incorporadas a la operación del negocio y sus funciones.
- e) Medir la calidad y la satisfacción del cliente con el propósito de estimular todo lo concerniente al mejoramiento de la calidad.

La importancia de cubrir con la mayoría de los puntos anteriormente mencionados radica en que la calidad se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.

Se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato.

Principios básicos de calidad²⁰

Un principio de gestión de la calidad es una regla universal y fundamental para liderar y operar una organización, con la intención de ayudar a los usuarios a lograr el éxito organizacional. La aplicación sistemática de los ocho principios proporciona la "calidad total"

1. Enfoque al cliente: La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.
2. Liderazgo: Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos. Deben crear y

²⁰ Fernández Hatre, Alfonso (2002) "Manual y procedimiento de un sistema de calidad ISO 9001- 2000" Instituto de Fomento Regional.

mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: Es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.
4. Enfoque basado en procesos Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Mejora continua: La organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse e ir mejorando continuamente en su actividad. Se realiza al examinar los resultados que se van obteniendo de forma continua y realizando las modificaciones que permitan mejoras o la superación de los problemas existentes.
6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: A la hora de tomar una decisión, esta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea, y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.
7. Relación mutuamente beneficiosa con proveedores: Debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La Calidad Total

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente

relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (Interno y externo)
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de este en la consecución de la Calidad en la empresa
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

Calidad de Servicio

La calidad de servicio comprende tanto a los elementos tangibles como intangibles que perciben los consumidores al recibir un servicio. De igual manera, representa una de las variables más importantes en la formulación de las estrategias de marketing, la cual ayuda a mejorar la competitividad de la empresa. La lealtad es otro concepto complejo que permite conocer la intención o decisión que asume el consumidor ante el estímulo calidad de servicio. Ambos se encuentran estrechamente relacionados.

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

Para Palafox, de Anda, G (s.f) (2005)²¹, Satisfacer, depende de la conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra operación y evaluación de los servicios que se entrega. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. Para obtener una mayor lealtad de los clientes es evitando acciones desagradables al cliente respecto a las fallas que se pueden otorgar en el servicio, así como otorgando medidas correctivas al cliente cuando una situación imprevista exija la satisfacción o recuperación de sus expectativas.

Según **Zeithaml Parasuraman y Berry (2002)²²** el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él, consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

Según **Eskett (1997)²³**, En su modelo del Service Profit Chain, el cual forma parte de la información esencial de las empresas, principalmente las de servicios, para el diseño de sus estrategias de calidad de servicio y fidelización de sus clientes, que, finalmente, impactará en sus resultados financieros. La investigación se enfocó en establecer la asociación entre ambos conceptos, calidad de servicio y la lealtad, en clientes de supermercados de Lima, considerando su percepción e intención de comportamiento.

Horowitz, (1991)²⁴. La calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo.

2.1.2 Posicionamiento²⁵

Se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los

²¹ Palafox, de Anda, G (s.f) (2005) Creatividad e innovación. Gestiópolis.com: Comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios. Pequeñas y medianas empresas, PyME. Recuperado el 10 de agosto de 2011 de [Http://www.gestiopolis.com/canales5/emp](http://www.gestiopolis.com/canales5/emp).

²² Berry, Leonard, A. Parasuraman y Valerie Zeithamal (2002). Problemas Metodológicos para Evaluar la Calidad del Servicio en el Marketing

²³ Eskett (1997) El service Profit Chain: ¿Cómo empresas líderes Enlace ánimo de lucro y el crecimiento de lealtad, satisfacción y valor. The Free Press, New York.

²⁴ Horowitz, Jacques (1991) La calidad del servicio. McGraw-Hill. España

²⁵ Ries y Jack Trout (1989) El posicionamiento, Editorial McGrawHill, segunda edición

clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de la mezcla de marketing y la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas graficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

"La ventaja de un buen posicionamiento, es que la persona cuando se refiere a la categoría de producto, inmediatamente se le viene a la mente una marca. La gran desventaja es que el hecho que una marca esté bien posicionado, no quiere decir que es la más comprada. Tienen que ver muchos factores como poder adquisitivo, cualidades de la persona, etc."

A. Tipos de Posicionamiento

Existen varios tipos de posicionamiento, los cuales son:

- 1. Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- 2. Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- 3. Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones. Posicionamiento por competidor se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- 4. Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- 5. Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

B. Elementos de posicionamiento²⁶

- a. La definición del mercado meta al que se desea llegar.
- b. Una definición del negocio al que pertenece su compañía o la industria o la categoría en la que compete.
- c. Una declaración sobre su punto de diferencia y beneficios clave.

C. Estrategias de Posicionamiento²⁷

El posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja.

Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

1. Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor. De un producto y categoría existente.
2. Apoderarse de la posición desocupada: Si lo que se quiere es introducir una categoría de productos desconocida, hay que colocar una nueva escalera en la mente humana. Pero la mente no tiene espacio para lo nuevo, al menos que lo relacione con lo antiguo, y por asimilación, penetre en su esquema y, por acomodación, surja uno nuevo, lo cual explica el aprendizaje.
3. Desposicionar o reposicionar a la competencia: Quitarle el lugar en la mente que tenía una marca, en una categoría de productos o servicio²⁸.

D. Función de posicionamiento

Antes de planear el mercadeo, una empresa necesita identificar a sus consumidores objetivo y su proceso de decisión. Si bien muchas decisiones de compra involucran solo a una persona que toma la decisión, otras pueden involucrar a varios participantes que juegan papeles como el de iniciador, el que influye, el que decide, el comprador y el usuario. La función del mercadólogo es identificar a los otros participantes en la compra, sus criterios de compra y su influencia en el

²⁶ Ries, A. Trout, J. (2001) Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. México: McGraw Hill.

²⁷ Ibid. Op. Cit 30

²⁸ Stanton ET. Al. (2004) Fundamentos del Marketing, McGrawhill, 13ª Edición.

consumidor. El programa de mercadeo debe diseñarse para atraer y llegar a los otros participantes clave, así como al consumidor.

El grado de deliberación y el número de participantes en la compra se incrementan con la complejidad de la situación de compra. Los mercadólogos deben hacer planes diferentes para cuatro tipos de conducta de compra del consumidor: conducta de compra compleja, conducta de compra de reducción de desconcierto o de disconformidad, conducta de compra habitual y conducta de compra de búsqueda de variedad. Estos cuatro tipos se basan en si el consumidor tiene mucha o poca participación en la compra y si las marcas muestran muchas o pocas diferencias importantes.

En la conducta de compra compleja, el consumidor pasa por un proceso de decisión, que consiste en el reconocimiento de la necesidad la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y la conducta posterior a la compra. La labor del mercadólogo es comprender la conducta del consumidor en cada una de sus etapas y cuáles influencias están operando. Este entendimiento permite a los mercadólogos desarrollar un programa de mercadeo eficiente y eficaz para el mercado meta.

La relación con el cliente es la clave del mercadeo de hoy. Pero, a veces, obtener su satisfacción no resulta garantía de lealtad permanente. En consecuencia, el desafío pasa por lograr la "intimidad". Este concepto, se basa en el compromiso de ofrecer soluciones específicas a las necesidades individuales de cada persona. A su juicio, hay dos diferencias fundamentales entre las empresas convencionales y las que persiguen la intimidad. Las primeras apuntan a un público masivo, en tanto que las segundas tratan a cada cliente como si fuera el único, y apuestan a forjar relaciones de largo plazo.

E. Objetivos de posicionamiento

El resultado final del posicionamiento es la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, una razón de peso para que el mercado meta compre el producto.

El posicionamiento inicia con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o persona, posicionamiento no es lo que se hace a un producto sino es lo que se hace a la mente del consumidor.

El objetivo fundamental consiste en poseer una palabra en la mente del consumidor.

F. Características de posicionamiento

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investiga formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia

Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal".

Esas gráficas son los mapas preceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Des posicionar o reposicionar a la competencia.

Según **Ries y Trout (2002)**²⁹ la publicidad ya no debe basarse sólo en la creatividad, para poder conseguir el éxito en una sociedad sobre comunicada el posicionamiento es la clave, la empresa que desee estar al frente de sus competidores debe ser la primera en ocupar la mente del consumidor prospecto. El posicionamiento es un sistema que busca llegar a la mente del consumidor y que esto se logra comunicando el producto o servicio y sus atributos en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas.

A este respecto **Belch y Belch (2005)**³⁰ definen al posicionamiento como "el arte y la ciencia de introducir un producto o servicio en uno o más segmentos del mercado en sentido amplio, de modo que se diferencie significativamente de sus competidores"

Schiffman y Kanuk (2005)³¹ Los mapas preceptuales son técnicas de mercadotecnia que sirven para determinar en qué posición se encuentran los productos o servicios de determinada empresa en relación a sus competidores, en sus características más relevantes,

Aaker y Shansby (2001)³² contemplan seis pasos para posicionar un producto o servicio, los cuales se mencionan a continuación:

1. Identificar a los competidores.
2. Determinar cómo percibe y evalúa el cliente al competidor.
3. Determinar la posición de los competidores.
4. Analizar a los consumidores.
5. Seleccionar el posicionamiento.
6. Monitorear el desarrollo del posicionamiento.

Aaker (1996)³³ sostiene que una marca bien posicionada tendrá una posición competitiva atractiva, y comunicará a su público objetivo aquellos atributos que

²⁹ Ries y Trout (2002) Posicionamiento: la batalla por su mente (2ª ed.)- Editora: MCGRAW- HILL/ Interamericana de México.

³⁰ Belch, G. y Belch, M. (2005). Publicidad y promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral. México: Mc Graw-Hill. Sexta edición.

³¹ Schiffman, León G. y Lazar Kanuk Leslie. (2005). Comportamiento del consumidor. 8º edición. México: Ed. Pearson Educación.

³² Aaker, D. y Shansby, G. (2005). Positioning your product. Business Horizons en Belch, G. y Belch, M. Publicidad y promoción: Perspectiva de la comunicación de marketing Integral. México: McGraw Hill.

son deseados y utilizados por este para discriminar entre marcas competidoras. Es, por tanto, que un posicionamiento adecuado de la marca o empresa es fundamental para crear fidelización.

Estrategia

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto mediano y largo plazos según el horizonte temporal³⁴

Tipos de estrategias de posicionamiento

- **Estrategia de posicionamiento en la mente del Consumidor:** El objetivo es dar a la marca un lugar en la mente del consumidor, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociarle una serie de valores o significaciones positivas afines a los destinatarios, o si es posible, apoyándose en una razón del producto o de la empresa, que tenga valor e importancia para los consumidores,
- **Estrategias competitivas:** Su objetivo es quitarle ventas a la competencia. Michael Porter las define como: "las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria"³⁵
- **Estrategias comparativas:** Tratan de mostrar las ventajas de la marca frente a la competencia. El Código de Ética Publicitaria³⁶, en el artículo 25, la define:

Entiéndase por Publicidad Comparativa:

- a. La que específicamente menciona el nombre de la competencia.
- b. La que compara uno o más atributos específicos de los productos anunciados.
- c. La que anuncia o sugiere en la comparación, que la afirmación puede
- d. ser respaldada por información verídica.

Y según el artículo 26, del mismo código de ética:

³³ Aaker, D. A. (1996): Criando e Administrando marcas de sucesso: Sao Paulo: Futuro

³⁴ Stanton ET Al (2004) Fundamentos del Marketing, McGraw Hill. 13ª edición.

³⁵ Michael Porter (1980) "Competitive Strategy" Free Press. New York

³⁶ Código de Ética publicitario de el Salvador, 2008. Asociación Salvadoreña de Agencias Publicitarias (ASAP)

"La Publicidad Comparativa, tal como se define en el artículo anterior, no será permitida"

- **Estrategias financieras:** Se basan en una política de presencia en la mente de los destinatarios superior a la de la competencia, acaparando el espacio publicitario. Recurren a una publicidad muy convencional. Sus objetivos se expresan mediante porcentajes de notoriedad, cobertura de audiencia, entre otras,
- **Estrategias promocionales:** Son muy agresivas. Los objetivos promocionales pueden ser: mantener e incrementar el consumo del producto contrarrestar alguna acción de la competencia; e incitar a la prueba de un producto.
- **Estrategias de imitación:** Consisten en imitar lo que hace el líder o la mayoría de competidores. Son peligrosas y contraproducentes, suelen fortalecer al líder.

2.2 Marco conceptual

- **Calidad:** Orientada a satisfacer o fascinar mejor que los competidores de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.
- **Comunicación:** Significa compartir algo, poner en común". Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo
- **Cliente:** Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

- **Conocimiento:** Es un conjunto de información almacenada mediante trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.
- **Control de gestión:** Instrumento, gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.
- **Desarrollo organizacional:** Se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. Hay diferencias en los enfoques de los numerosos autores de DO, pues cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que se delinee.
- **Desarrollo social:** El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto a futuro es el Bienestar social.
- **Dirección:** Fase del proceso administrativo mediante el cual un grupo de personas a la que se les confiere el rol de directivos, coordinadores, toma bajo su responsabilidad un conjunto de recursos, humanos, financieros y materiales, los orienta bajo la consecución de los objetivos institucionales, buscando un máximo de beneficio para las necesidades sociales y apoyo a la solución de conflictos y problemas.
- **Eficacia:** Aptitud evaluable, evidenciable y mensurable para causar o lograr un resultado predefinido Se aplica tanto a las gestiones acciones y labores como a sus resultados
- **Eficiencia:** expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.

- **Ética:** se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión. Por lo tanto, cuando alguien aplica una sentencia ética sobre una persona, está realizando un juicio moral. La ética, pues, estudia la moral y determina como deben actuar los miembros de una sociedad. Por lo tanto, se la define como la ciencia del comportamiento moral
- **Estrategia:** Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En este sentido, "la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos".
- **Gestión:** Guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- **Gestión Administrativa:** Es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.
- **Gestión de calidad:** Consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad, es decir, como piensan la alta dirección sobre calidad; así la gestión de calidad incluye tres procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad
- **Mercado:** Es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones
- **Organización:** Es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico.
- **Planeamiento:** Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar

planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así como lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

- **Posicionamiento:** Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, indica además que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.
- **Política organizacional:** Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativas las estrategias trazadas por una empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. En pocas palabras: Tiene como objetivo facilitar la creación y el desarrollo de empresas o de industrias dentro de cada nación.
- **Potencial humano:** Se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis General

La Gestión Administrativa incidirá positivamente en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo la Paz.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- a) El planeamiento incide positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.

- b) La organización Administrativa incide positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.
- c) La Dirección incide positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.
- d) El control incide positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo la Paz.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo y Nivel

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es “aplicativo” en razón de que nos permite responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

3.1.2 Nivel de Investigación

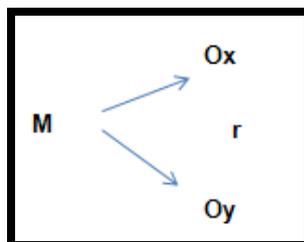
El nivel de la investigación es de tipo descriptivo.

3.2 Diseño y Metodo de investigación

3.2 1 Diseño

El diseño corresponde a la investigación no experimental, es decir no se manipula ninguna variable. La única intención que se tiene es la de relacionar las variables para una comprobación de estudio.

El diseño, de acuerdo a los problemas, objetivos e hipótesis es descriptivo y explicativo.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

x: Gestión Administrativa

y: Posicionamiento en el Mercado

r: Relación entre las variables

3.2 1 Método de la Investigación

La investigación aplica básicamente los métodos deductivo, inductivo y descriptivo de las variables.

3.3 Estrategia de prueba de hipótesis

La estrategia que se ha seguido de la siguiente manera:

- a. Se definió el número de personas a ser encuestadas : 144
- b. Se estableció como parámetro el margen de error del trabajo: 5.0 %
- c. Se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación.
- d. Se aplicó el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre la variable independiente y dependiente, así mismo indicadores del tema de investigación.
- e. Se recibió resultados de las encuestas, El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, que facilita la información a nivel de tablas, gráficos y otras formas.
- f. Así, el sistema ha proporcionado la tabla de estadísticos, correlación y el método de contraste del valor.

3.4 Variables

3.4.1 Variable independiente

X = GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Dimensiones:

X₁: Planeamiento

X₂: Organización administrativa

X₃: Dirección

X₄: Control

3.4.2 Variable dependiente

Y = POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Indicadores:

Y₁: Diferenciación de la marca.

Y₂: Logro de las metas y objetivos.

Y₃: Relevancia de la marca.

Y₄: Estima de la marca.

Y₅: Conocimiento de la marca

3.5 Población

Para recolectar información respecto a la variable dependiente: Posicionamiento, se ha estimado como población a todos los alumnos que han estudiado en la institución durante los años 2013 y 2014.

Se considera sólo los dos últimos años porque en años anteriores las condiciones del entorno pueden haber cambiado y la opinión de los alumnos de ese entonces puede no reflejar la situación.

No se considera a los clientes potenciales porque éstos, al no haber tenido contacto con la institución, no pueden aportar información sobre los procesos en la empresa o sus resultados.

La unidad de análisis es el individuo, hombre o mujer, que asistirán a clases en la institución en los períodos 2013 y 2014.

Las muestras es probabilísticas para que los resultados puedan ser extrapolados a la sociedad con una estimación precisa del error.

El total de la población es de 3255 personas.

3.6 Muestra

Es necesario estratificar la muestra en relación a los niveles educativos que se presenten en la población, definiendo los siguientes estratos:

A = Alumnos escolares

B = Alumnos preuniversitarios que se preparan para postular a universidades particulares.

C = Alumnos preuniversitarios que se preparan para postular a la Universidad Nacional Agraria La Molina.

D = Alumnos universitarios de pregrado

E = Alumnos universitarios de posgrado

Cada estrato, entonces tiene su propia muestra. Cada muestra tendrá el tamaño proporcional a la población contenida en el estrato.

El total de la población es de 3255 personas de las cuales:

135 = Son alumnos escolares

405 = Alumnos preuniversitarios que se preparan para postular a universidades particulares.

1879 = Alumnos preuniversitarios que se preparan para postular a la Universidad Nacional Agraria La Molina.

764 = Alumnos Universitarios de pregrado.

72 = Alumnos universitarios de posgrado.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población 3225

Z = Nivel de confianza (1.96)

P= Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.1094)

q = (1-p)= 0.8906

E = Error de precisión 0.05

$$n = 144$$

3.7 Técnicas de investigación

3.7.1 Instrumentos de recolección de datos

El principal instrumento que se utiliza es la encuesta que se realiza a trabajadores y clientes de la Institución Educativa grupo La Paz, Lima.

3.7.2 Procesamiento y análisis de datos

Las principales técnicas que se utilizaron son las siguientes:

- a. ***Técnicas de Muestreo aleatorio estratificado:*** La población se divide en cinco estratos, al interior de cada estrato se realizó un muestreo aleatorio simple.
- b. ***Técnicas de recolectar información:*** Las encuestas son los cuestionarios estructurados con preguntas de selección múltiple, abiertas y cerradas que incluirán preguntas de preferencia, que permitan contrastar las hipótesis planteadas. La recolección de información se realizará mediante entrevista personal.
- c. ***Técnicas de procesamiento de datos:*** Para el procesamiento de datos se sigue el siguiente procedimiento:
 - Calculo de las frecuencias
 - Calculo de los puntajes obtenidos
 - Gráficos respectivos

4.1 Contratación de hipótesis

La contrastación de las hipótesis se realizó de manera directa. Es decir, a través de los resultados de los instrumentos aplicados a los trabajadores y clientes de la Institución Educativa Grupo de La Paz.

Es así que para efectos de la presente investigación, se ha visto por conveniente solo contrastar las hipótesis secundarias, dado que contrastadas las mismas, la hipótesis general quedará plenamente demostrada, tal como se muestra a continuación

Primera hipótesis:

H1: El planteamiento influye positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo La Paz.

Esta hipótesis se confirma a través de los cuadros N° 01,02,03,04,05,08,35,36,38,39,40,41,42,43. Dichos cuadros nos indica que el planteamiento es el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. Su objetivo consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a donde se quiere llegar en el futuro. Entonces de acuerdo a lo señalado precedentemente, podemos concluir que este elemento de la Gestión Administrativa, influye eficazmente en el posicionamiento en el mercado.

Segunda hipótesis:**H2: La organización Administrativa influye positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo La Paz.**

Esta hipótesis queda demostrada a través de los cuadros N° 09,10,11,12,13,14,15,35,36,37,38,39,40,41,42 y 43. Aquí podemos observar que la organización administrativa es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinada de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

De acuerdo a lo expresado, podemos precisar que la organización influye en el posicionamiento del mercado.

Tercera hipótesis:**H3: La Dirección influye positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo La Paz**

Esta hipótesis queda demostrada a través de los cuadros No 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43. Es importante dejar en claro que la dirección en las últimas décadas ha venido desarrollándose un interés por las cuestiones relacionadas con la llamada "estrategia empresarial" y la necesidad de estudiar y evaluar el conocido como "potencial estratégico o la posición competitiva" de la empresa, motivado por la creciente complejidad del entorno que

rodea la actuación empresarial. Ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un entorno cada vez más hostil, nace la necesidad de respuestas para que la unidad pueda sobrevivir o incrementar su eficacia. La solución a esta necesidad es lo que se pretende a través de la formulación de la llamada estrategia empresarial, lo que se trata de conseguir por medio de la denominada como "dirección estratégica" de la empresa.

La estrategia empresarial es la respuesta a la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno. La importancia y velocidad de estos cambios son aspectos que definen el escenario estratégico donde se desenvuelve la empresa. Cambios que se simbolizan por medio de amenazas o expresión de factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia y las oportunidades, como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. Ante esta perspectiva la empresa cuenta con unas fortalezas y unas debilidades para alcanzar la adaptación perseguida. La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa con el entorno inestable, creyendo que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas. La alta dirección de la empresa elige no sólo la organización interna, sino que también escoge un entorno a través de la fijación de maneras de competir. La estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa. Según lo expresado líneas arriba, podemos concluir que las estrategias influyen en el posicionamiento del mercado.

Cuarta hipótesis

H4: El Control influye positivamente en el posicionamiento de la institución educativa Grupo La Paz.

Esta hipótesis también lo probamos a través de los siguientes cuadros: cuadro No 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43. Los cuadros antes mencionados están directamente relacionados con el control. Controlar significa comparar los resultados que hemos obtenido con los planes que habíamos hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione correctamente, hace falta:

- Que se hayan comunicado con claridad a todos los empleados los objetivos que se querían alcanzar.
- Que se recoja información sobre los hechos reales. Esto es costoso por varios motivos:
 - Pérdida de tiempo (coste de oportunidad)
 - Peligro de que algunos empleados distorsionen la información.

Es importante indicar que el control cuenta con los siguientes componentes:

- a. Control de actividades: para cada una de las actividades programadas, se trata de comprobar si se está realizando correctamente y según los plazos establecidos.
- b. Control de resultados: se trata de comparar los resultados obtenidos con los planeados,
- c. Control integral de gestión: información sintética sobre los resultados que se elabora para la alta dirección

Entonces de acuerdo a lo señalado, el control definitivamente influye en el posicionamiento del mercado.

Luego de haber contrastado las hipótesis específicas, la hipótesis general queda también demostrada dado que la misma está conformada por las variables Gestión

Administrativa y Posicionamiento en el Mercado. Las variables antes mencionadas contienen a las dimensiones Planeamiento, Organización Dirección, Control (Gestión Administrativa), Diferenciación, relevancia, estima y conocimiento (Posicionamiento en el Mercado).

4.2 Análisis e interpretación

VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Cuadro N° 1
Misión de la empresa

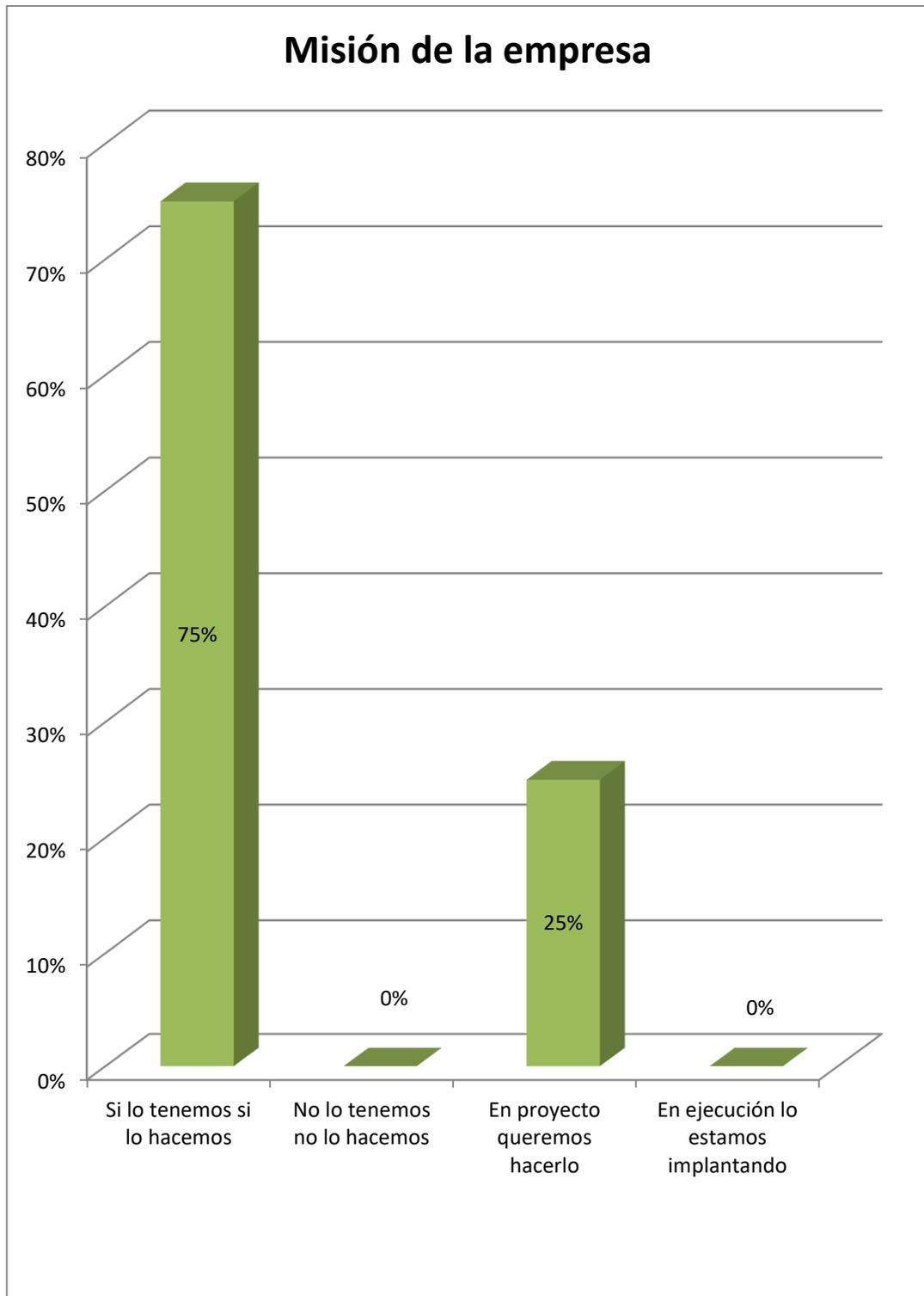
Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	15	75%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0 %
En proyecto queremos hacerlo	5	25%
En ejecución lo estamos implantando	0	0 %
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si tiene conocimiento de la misión de la empresa, el 75% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos y el 25% respondió que está en proyecto y que queremos hacerlo. Significa que hay un gran porcentaje que conoce la misión de la empresa, pero hay que un gran porcentaje que conoce la misión de la empresa, pero

hay que difundir con mayor frecuencia estos temas que son de importancia para los trabajadores y la institución.



Cuadro N° 02

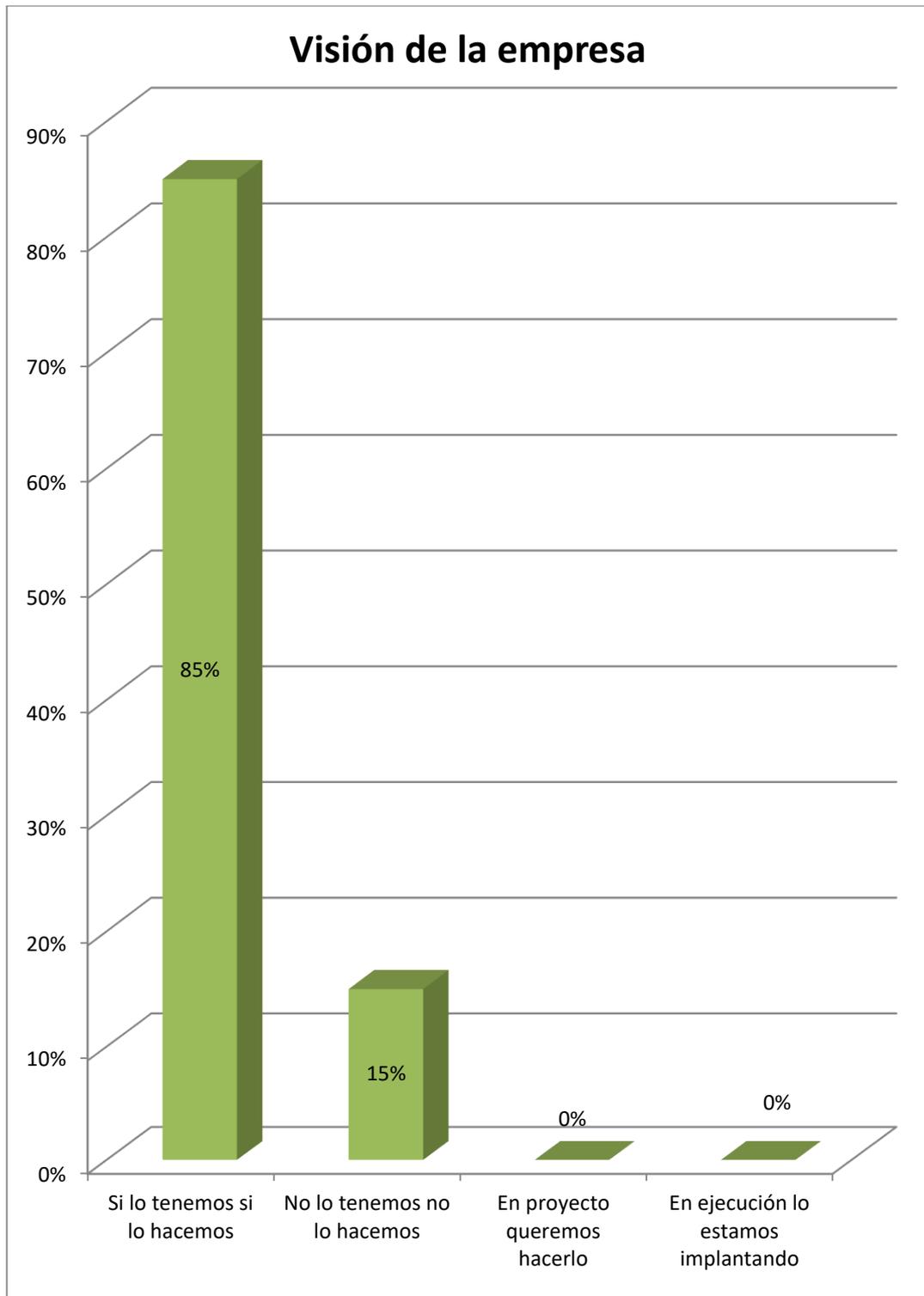
Visión de la empresa

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	17	85%
No lo tenemos no lo hacemos	3	15%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0 %
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la interrogante de si conoce la visión de la empresa, el 85% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, el 15% respondió que no lo tenemos no lo hacemos. Estos resultados nos indican que aún hay que reforzar a través de mayor información sobre este tema a los trabajadores de la Institución Educativa LA PAZ.



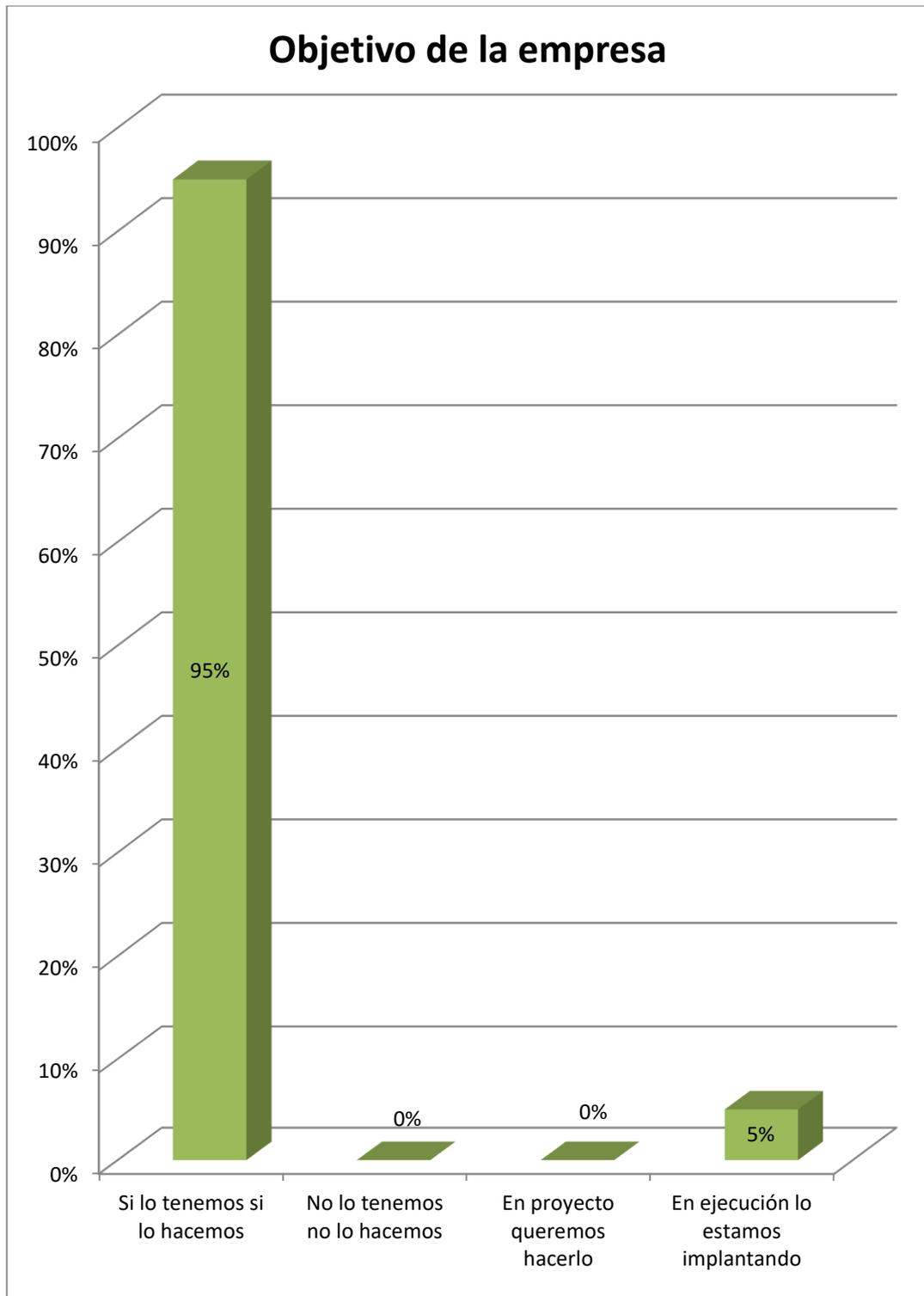
Cuadro N° 03
Objetivo de la empresa

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	19	95%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	1	5 %
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si están claramente definidos los objetivos de la empresa, el 95% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, el 5% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando. Los resultados observados nos indican que hay que trabajar aún más en el porcentaje de trabajadores que piensan que no están debidamente definidos los objetivos de la Institución Educativa.



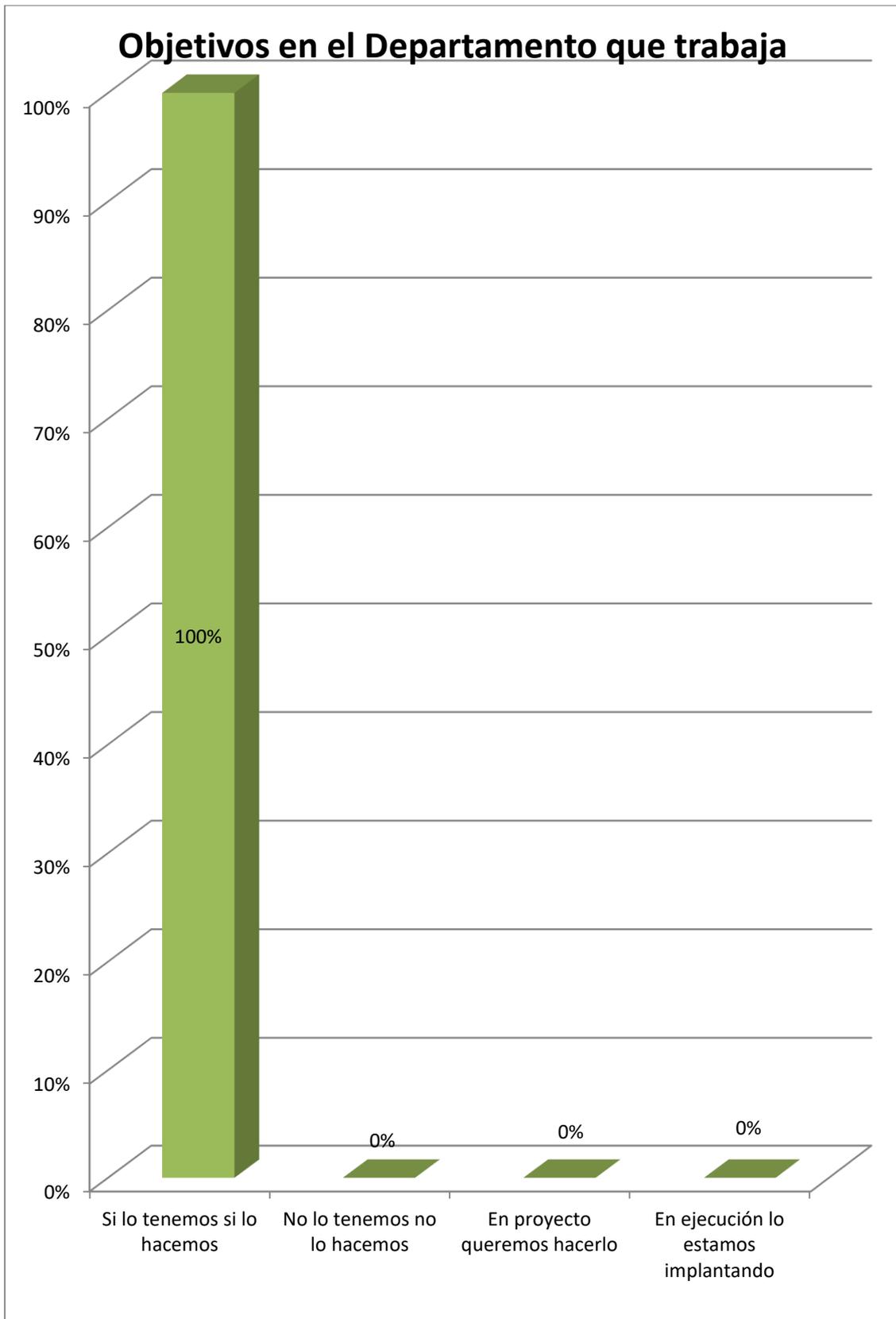
Cuadro N° 04
Objetivos en el Departamento que trabaja

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0 %
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si los objetivos están debidamente definidos en el departamento que trabaja, el 100% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos. Esto nos muestra que los trabajadores de esta institución aseguran que los objetivos planteados cumplen con su cometido dentro del área que laboran, el cual nos demuestra que los objetivos de la Institución Educativa si están bien formulados.



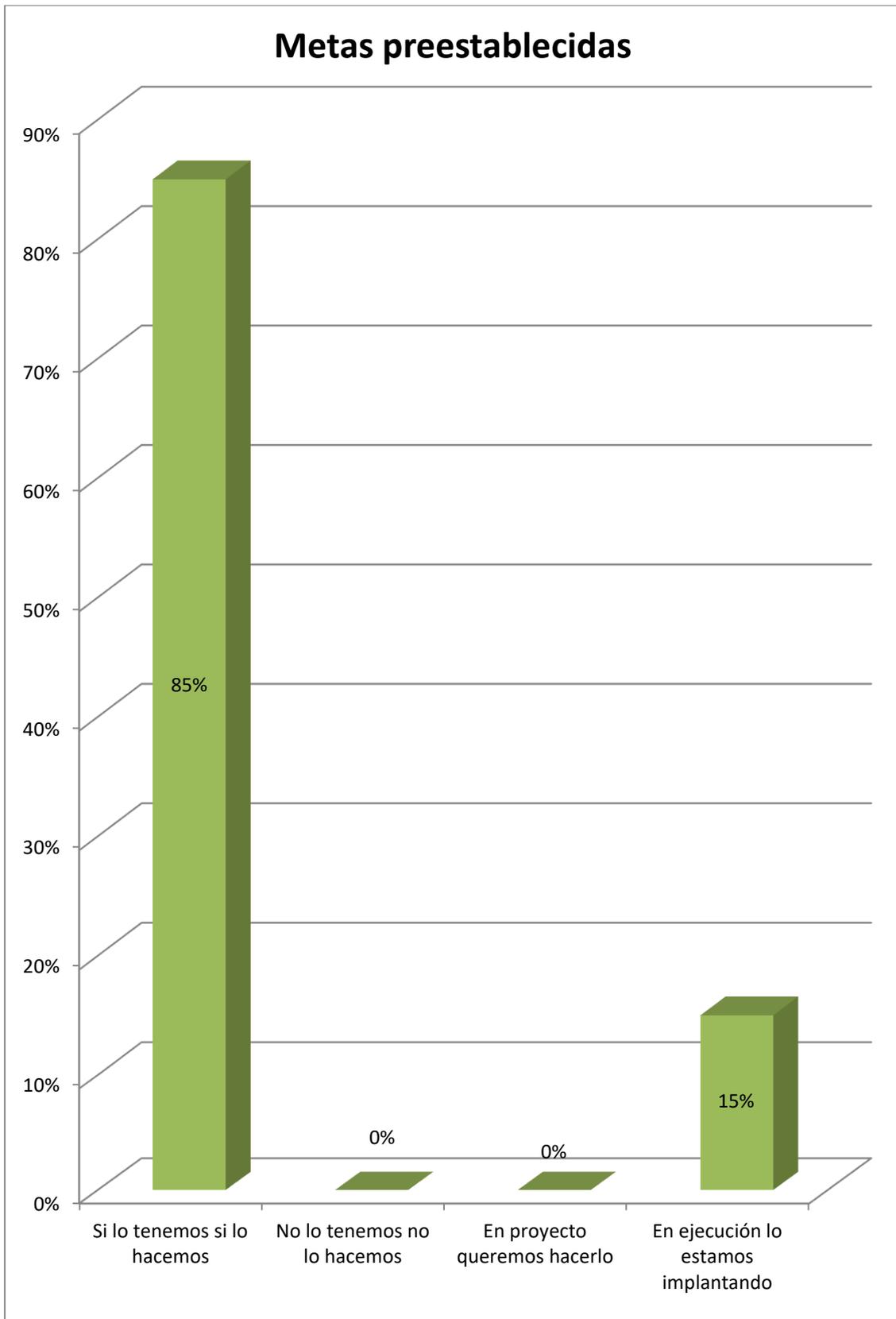
Cuadro N° 05
Metas preestablecidas

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	17	85%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0 %
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	3	15%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A lo referente a que si dicha institución tiene metas preestablecidas, el 85% respondió que si lo tenemos, si lo hacemos, mientras que el 15% respondió que está en ejecución, los estamos implantando, significa que esta institución educativa tiene reglas de juego debidamente establecidas, pero deben reforzar la información para hacer más evidente de las metas que se proponen.



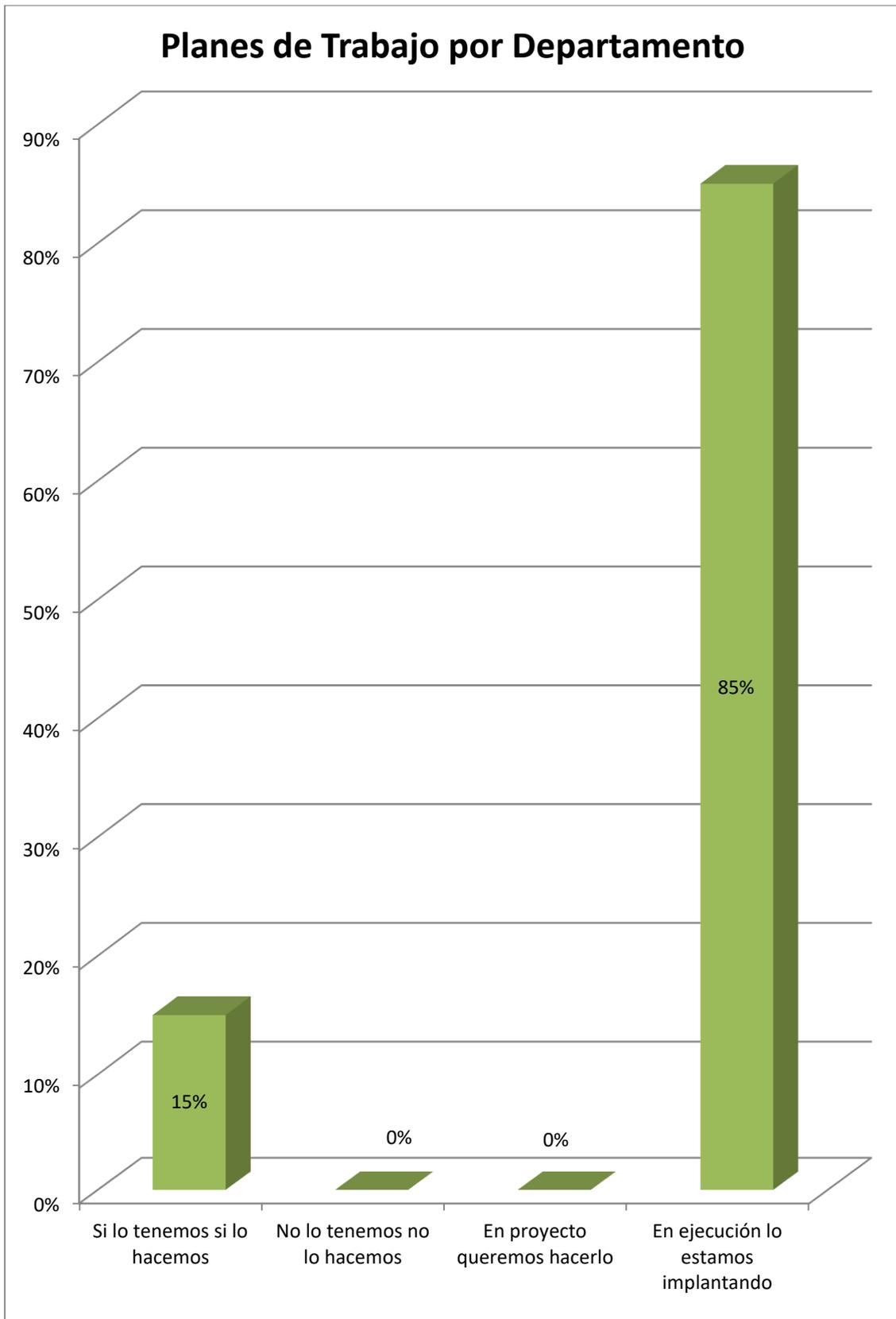
Cuadro N° 06
Planes de Trabajo por Departamento

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	3	15%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0 %
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	17	85%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si está definidos los planes de trabajo por departamento, el 85% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando y el 15% respondió si lo tenemos, si lo hacemos, significa que un porcentaje significativo de trabajadores han señalado que existen algunas deficiencias en este tema, motivo por el cual la institución debe mejorar este aspecto para llegar a lo óptimo.



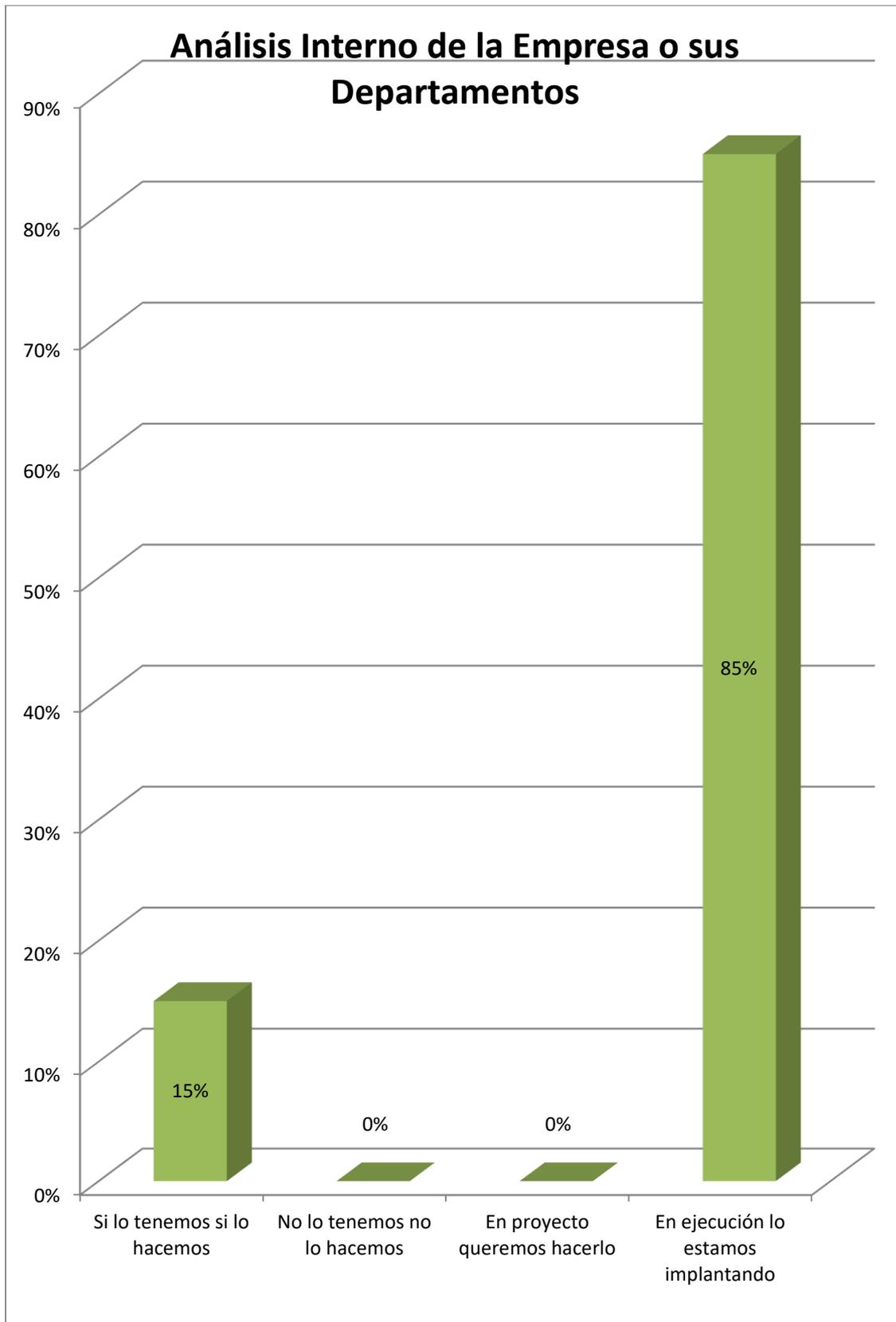
Cuadro N° 07
Análisis Interno de la Empresa o sus Departamentos

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	3	15%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	17	85%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

En relación a la interrogante de que si se ha hecho un análisis interno de la empresa o sus departamentos, el 85% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando; mientras que el 15% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos. Este resultado nos indica que esta institución debe reforzar en este aspecto.



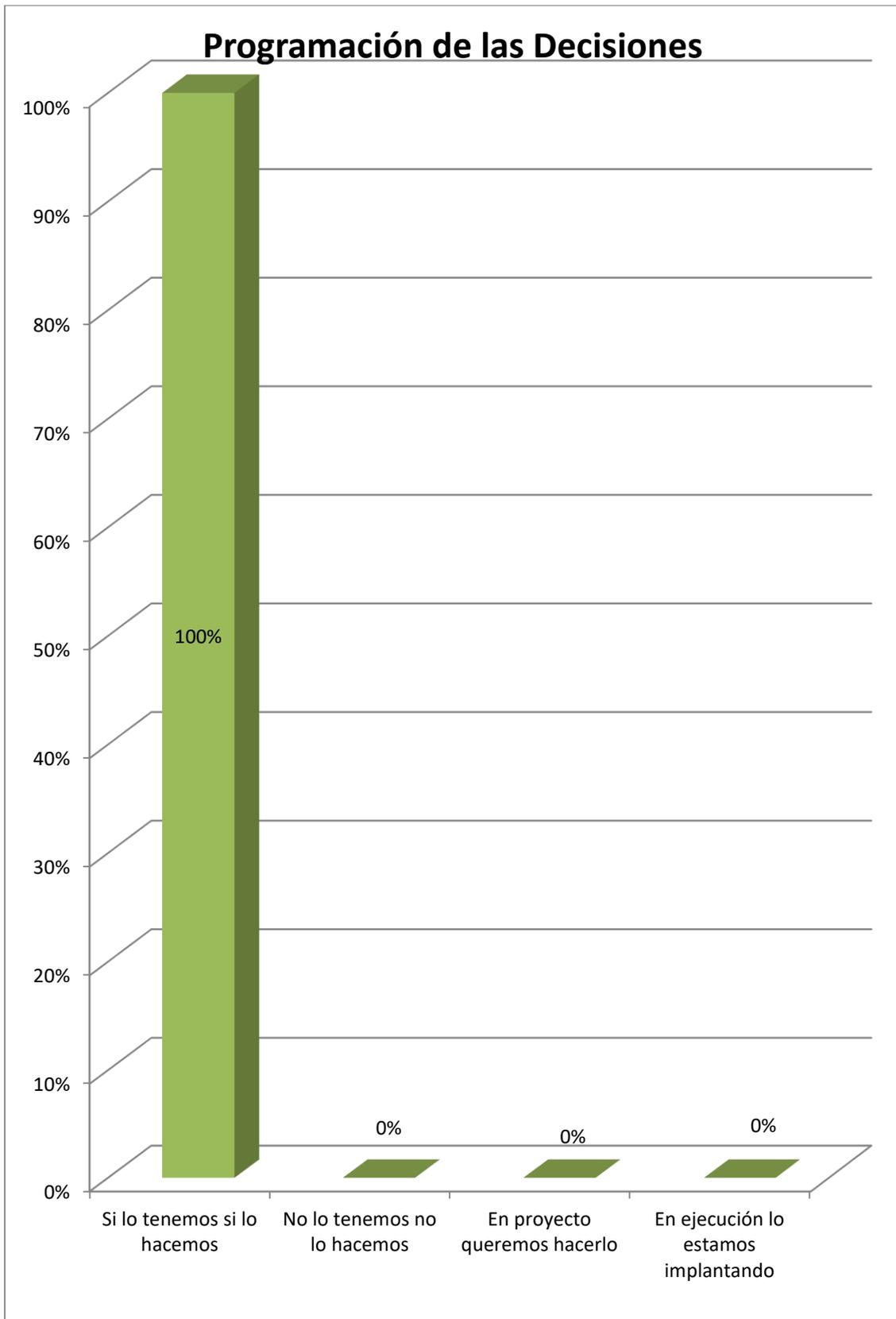
Cuadro N° 08
Programación de las Decisiones

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0 %
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0 %
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la interrogante de que si existe una programación de las decisiones, el 100% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos. Este resultado nos revela que en este aspecto, la institución en estudio ha sistematizado y ordenado las decisiones que son parte fundamental para la continuidad o no de una empresa.



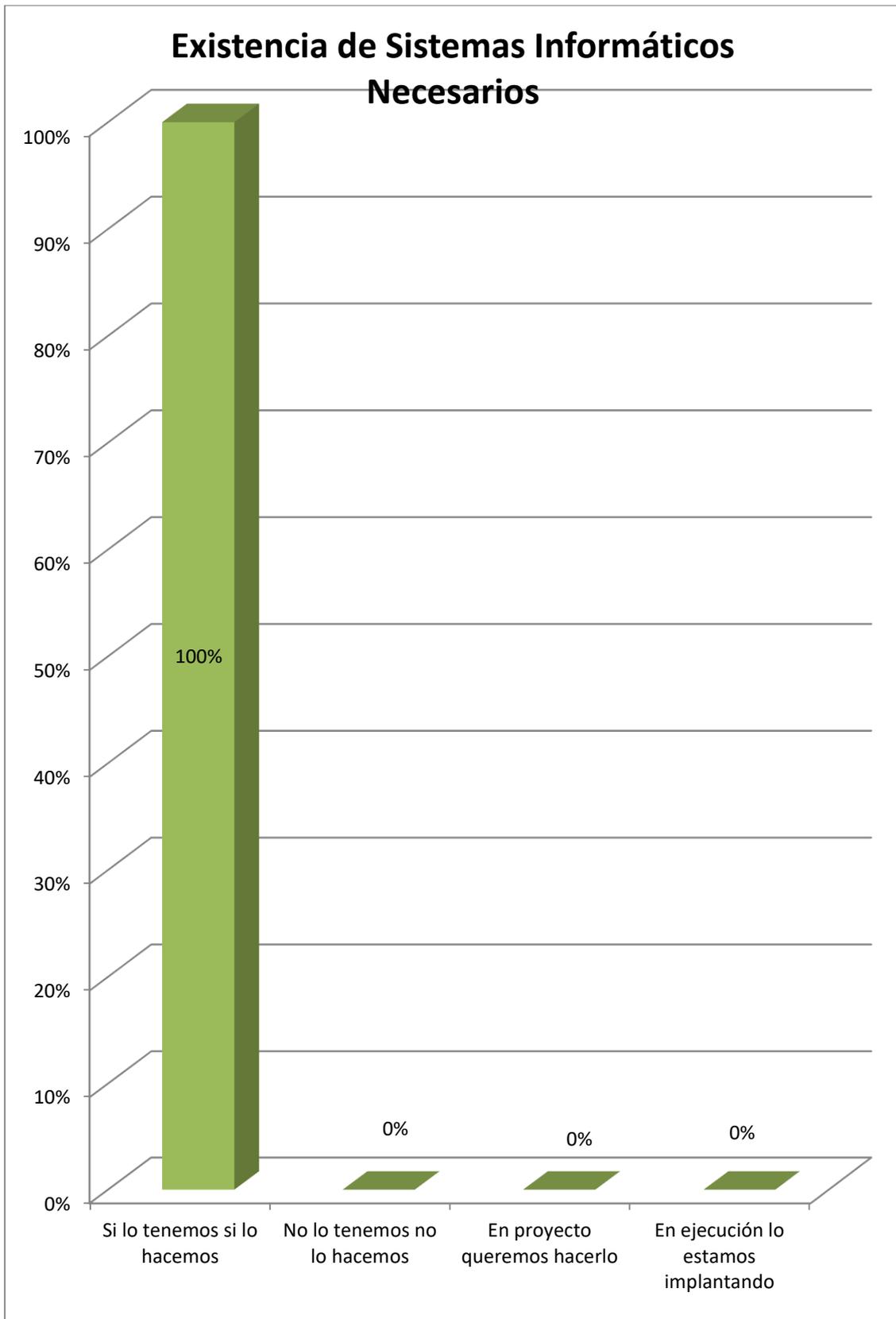
Cuadro N° 09
Existencia de Sistemas Informáticos Necesarios

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si existen los sistemas informáticos necesarios, el 100% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, significa que dicha entidad si se ha preocupado por equipar su institución con los medios suficientes.



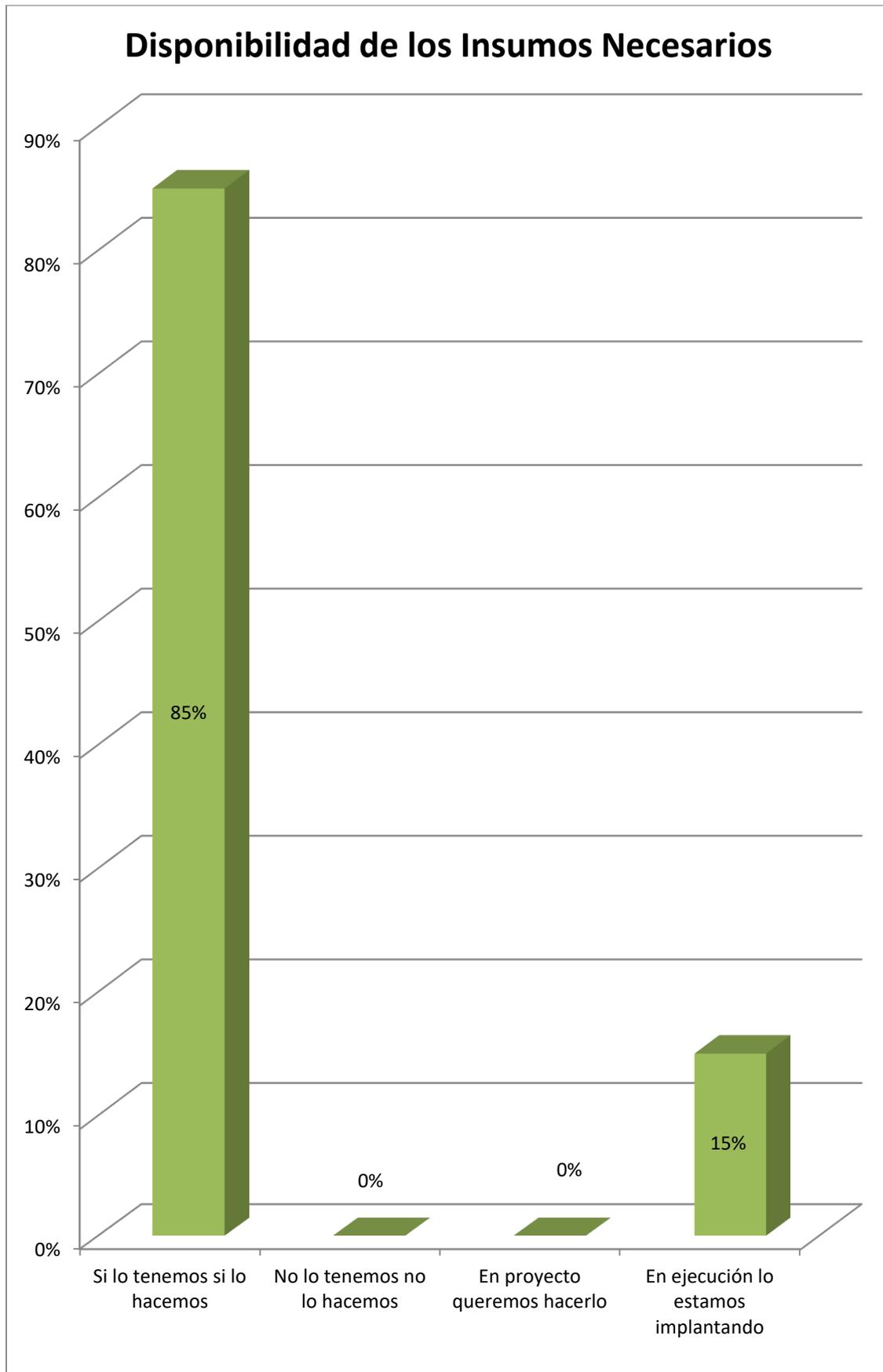
Cuadro N° 10
Disponibilidad de los Insumos Necesarios

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	17	85%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	3	15%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a la disponibilidad de insumos necesarios, el 85% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, el 15% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando, significa que como en toda institución aún falta cubrir en su totalidad este aspecto.



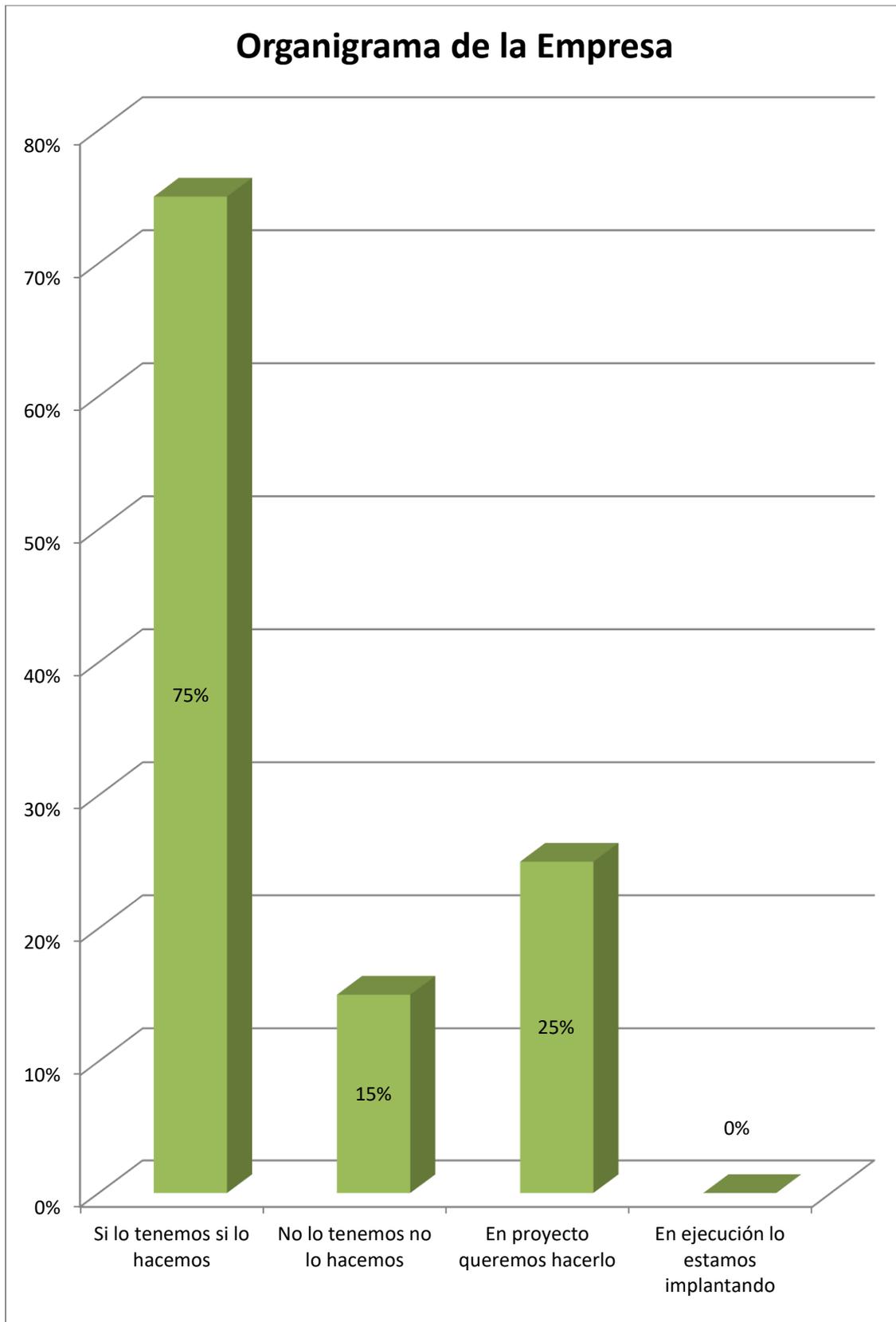
Cuadro N° 11
Organigrama de la Empresa

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	15	75%
No lo tenemos no lo hacemos	0	15%
En proyecto queremos hacerlo	5	25%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz.

Interpretación:

A la interrogante de que si existe un organigrama en el empresa, el 75% respondió que se lo tenemos, si lo hacemos, el 25% respondió que está en proyecto, queremos hacerlo, significa que existe dicho organigrama, pero como la institución va creciendo, necesita ir haciendo cambios en dicho organigrama.



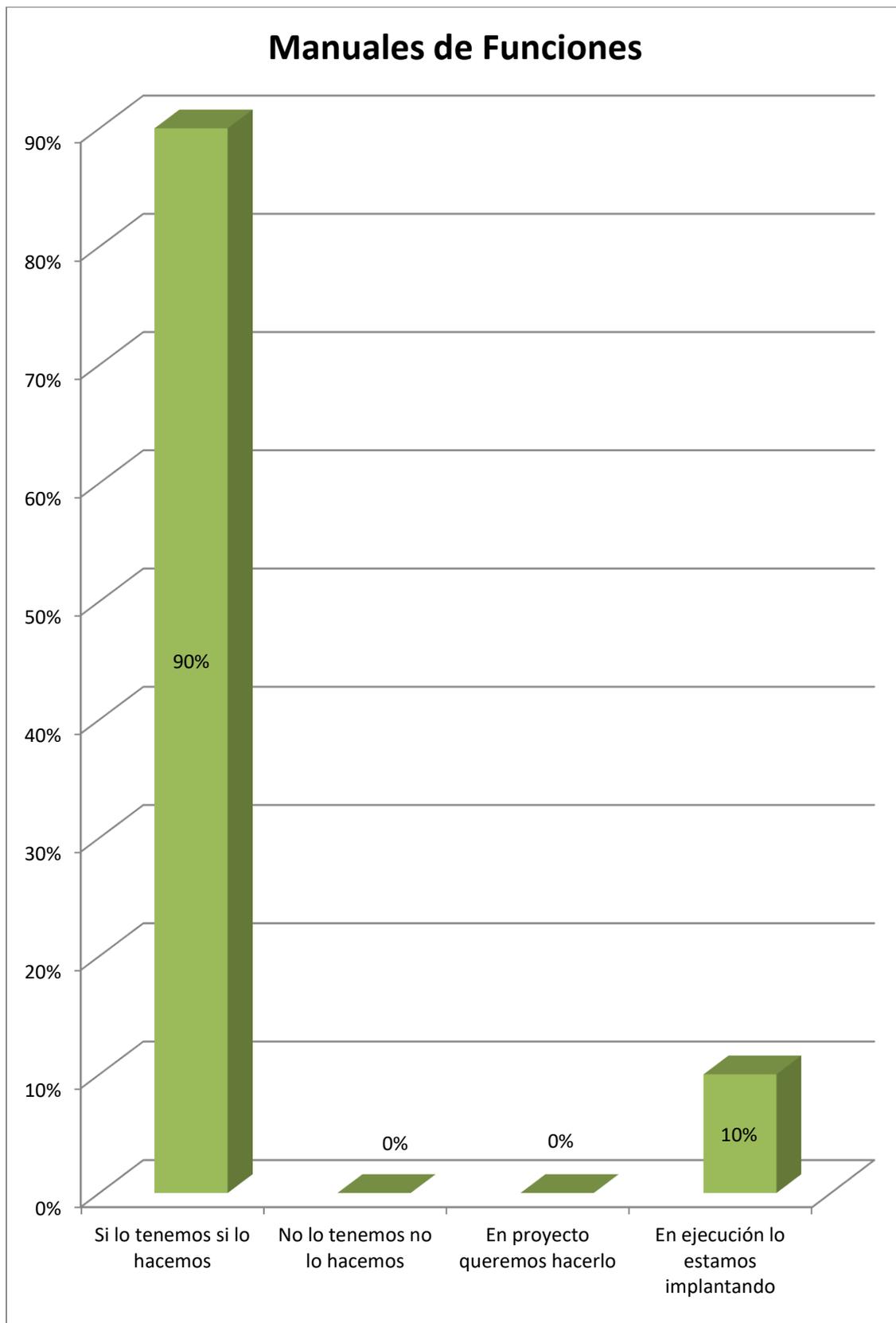
Cuadro N° 12
Manuales de Funciones

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	18	90%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	2	10%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si existen los manuales de funciones actualizados, el 90% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, mientras que el 10% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



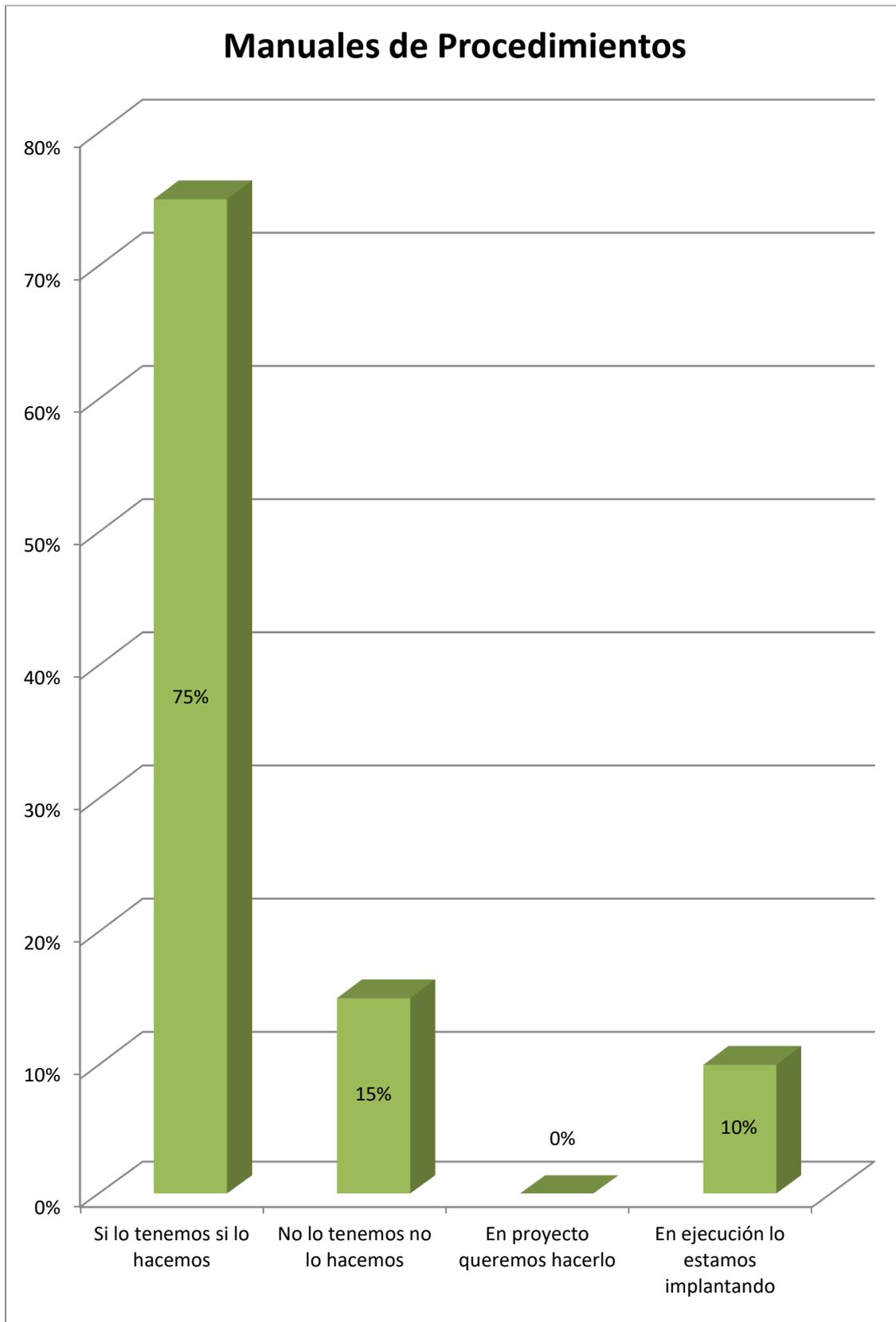
Cuadro N° 13
Manuales de Procedimientos

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	15	75%
No lo tenemos no lo hacemos	3	15%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	2	10%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si existen manuales de procedimientos actualizados, el 75% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, el 15% respondió que no lo tenemos no lo hacemos y el 10% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



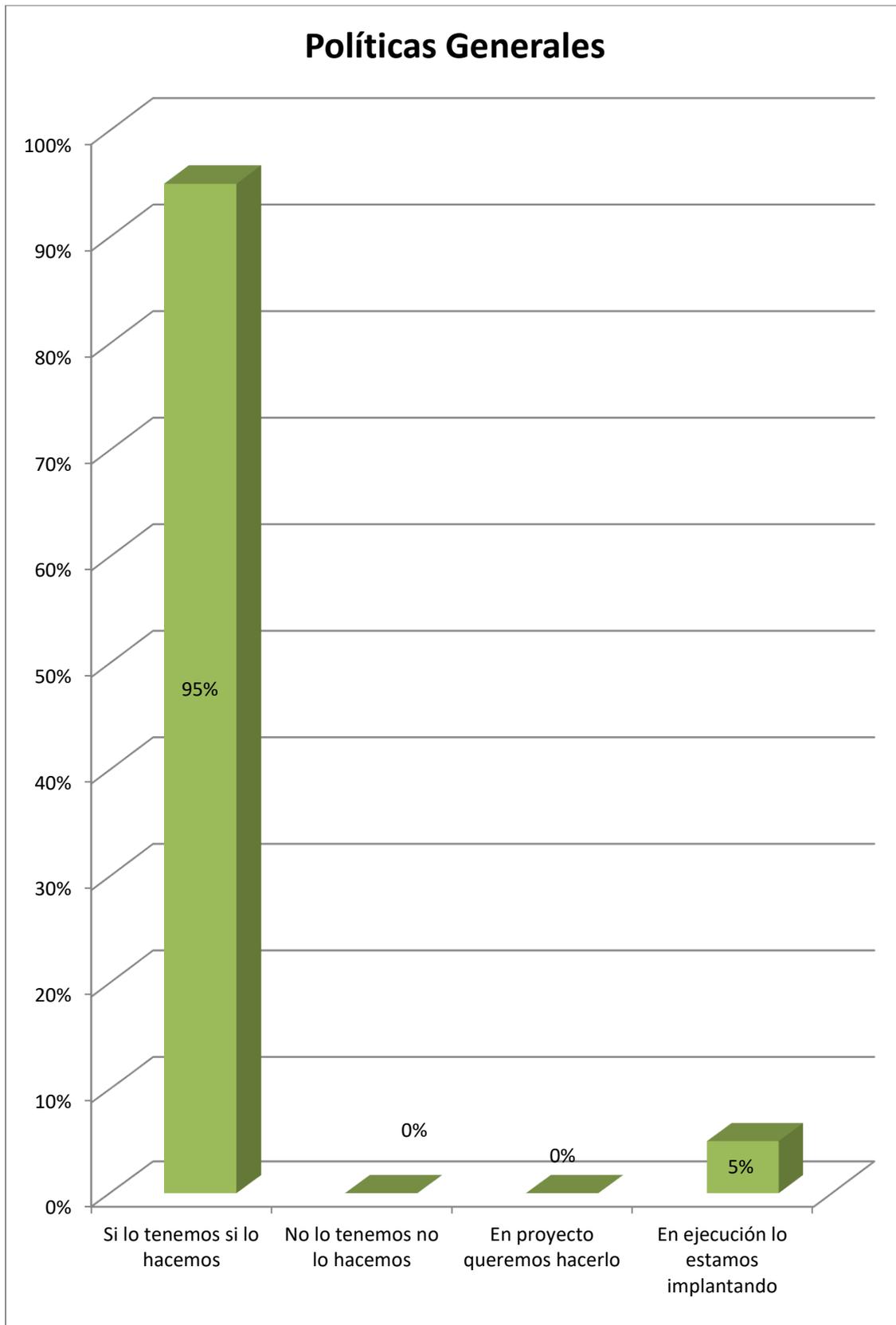
Cuadro N° 14
Políticas Generales

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	19	95%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	1	5%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si existen políticas generales bien definidas, el 95% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos y el 5% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



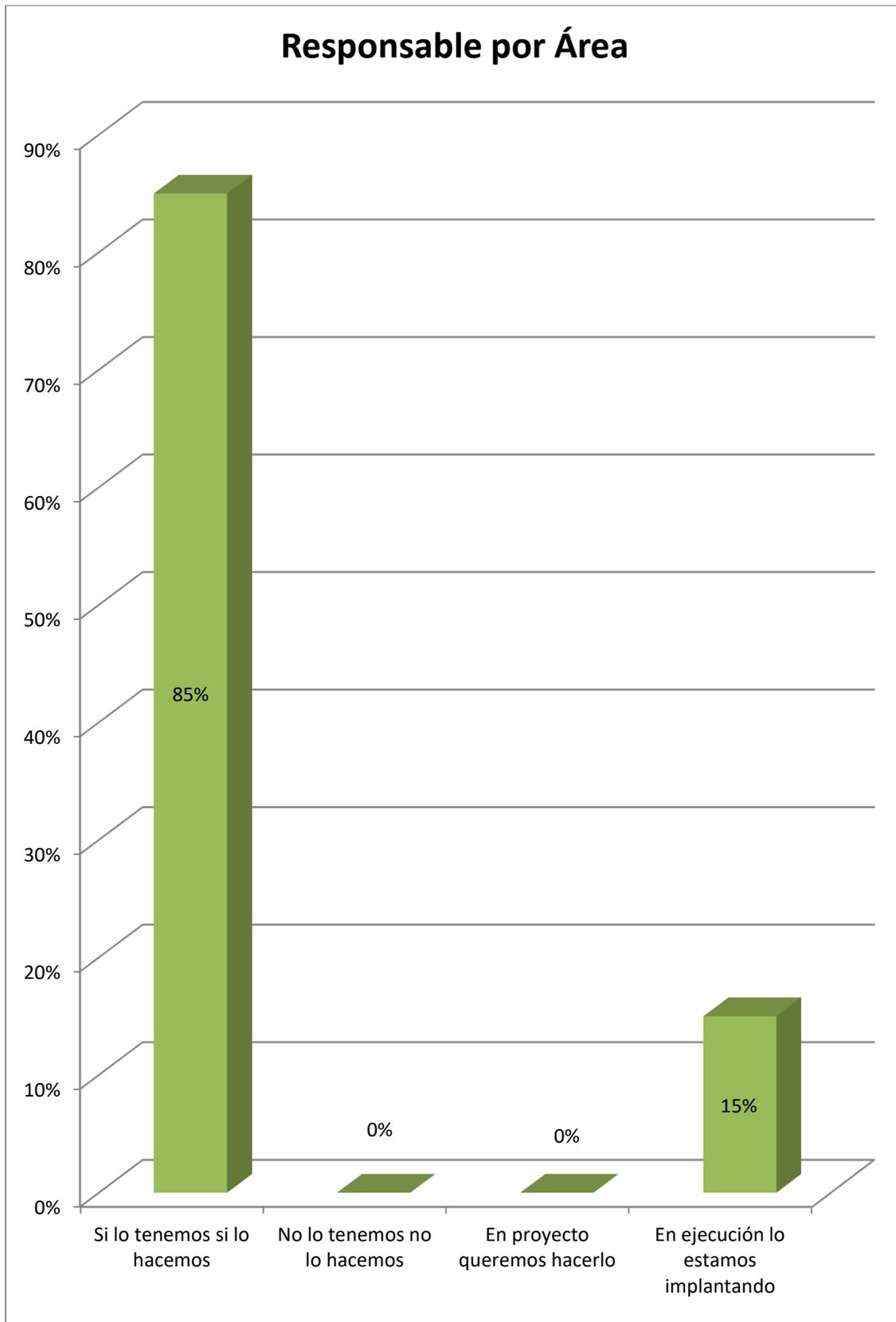
Cuadro N° 15
Responsable por Área

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	17	85%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	3	15%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si existe un responsable de cada área y de cada proceso, el 85% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, mientras que el 15% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



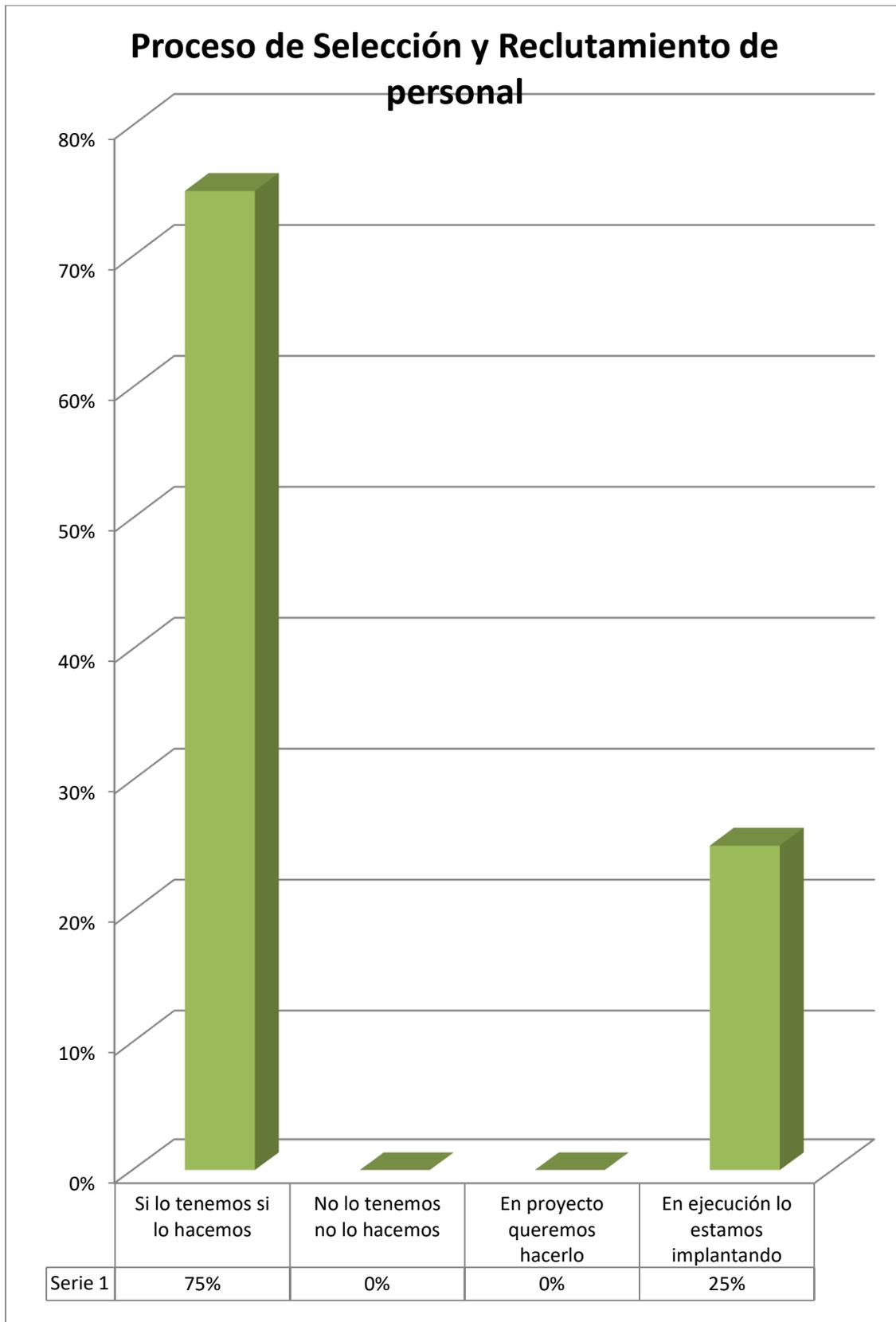
Cuadro N° 16
Proceso de Selección y Reclutamiento de personal

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	15	75%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	5	25%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si la Empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal, el 75% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, el 25% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



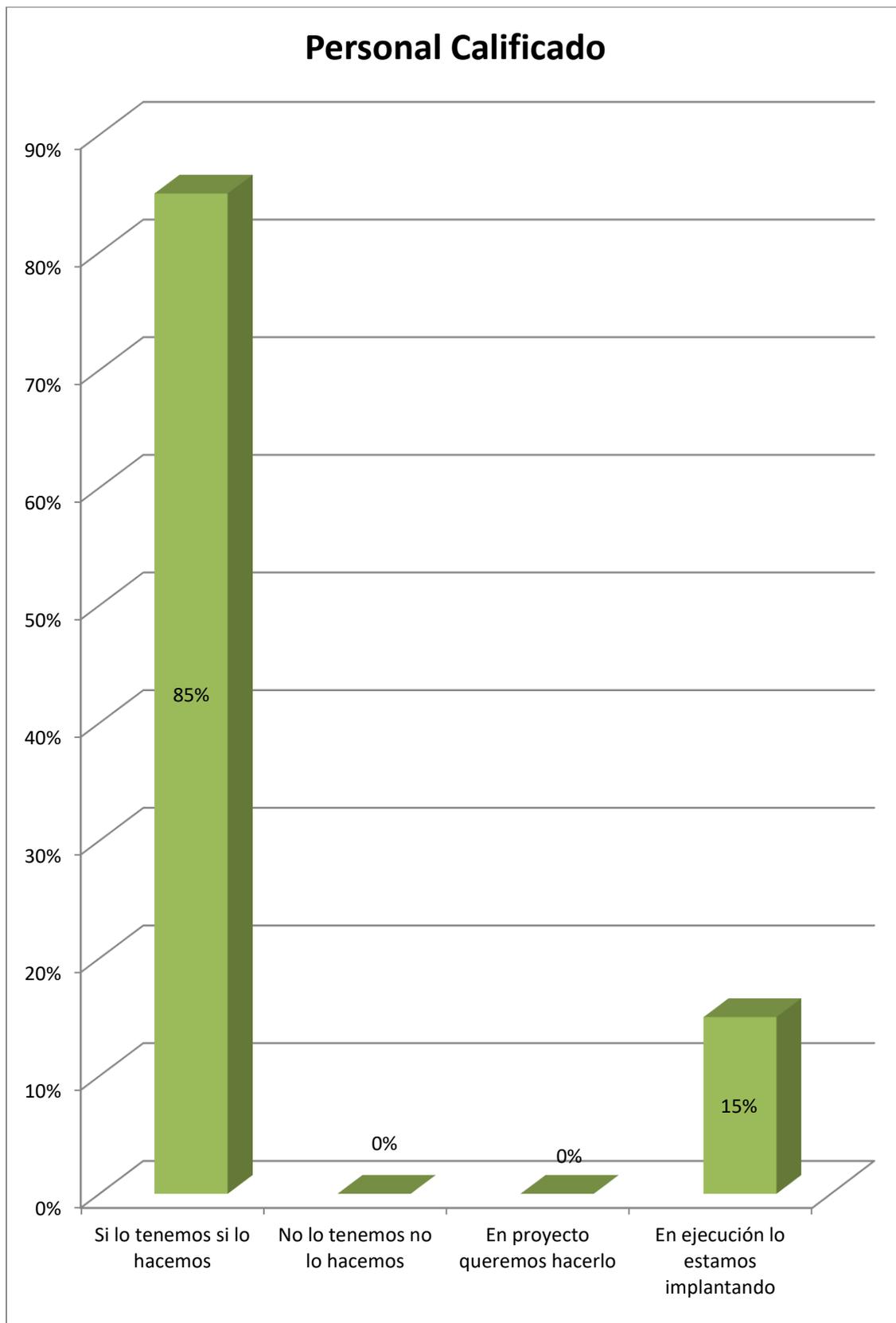
Cuadro N° 17
Personal Calificado

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	17	85%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	3	15%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si cuenta con personal calificado, el 85% respondió que se lo tenemos, si lo hacemos, mientras que el 15% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



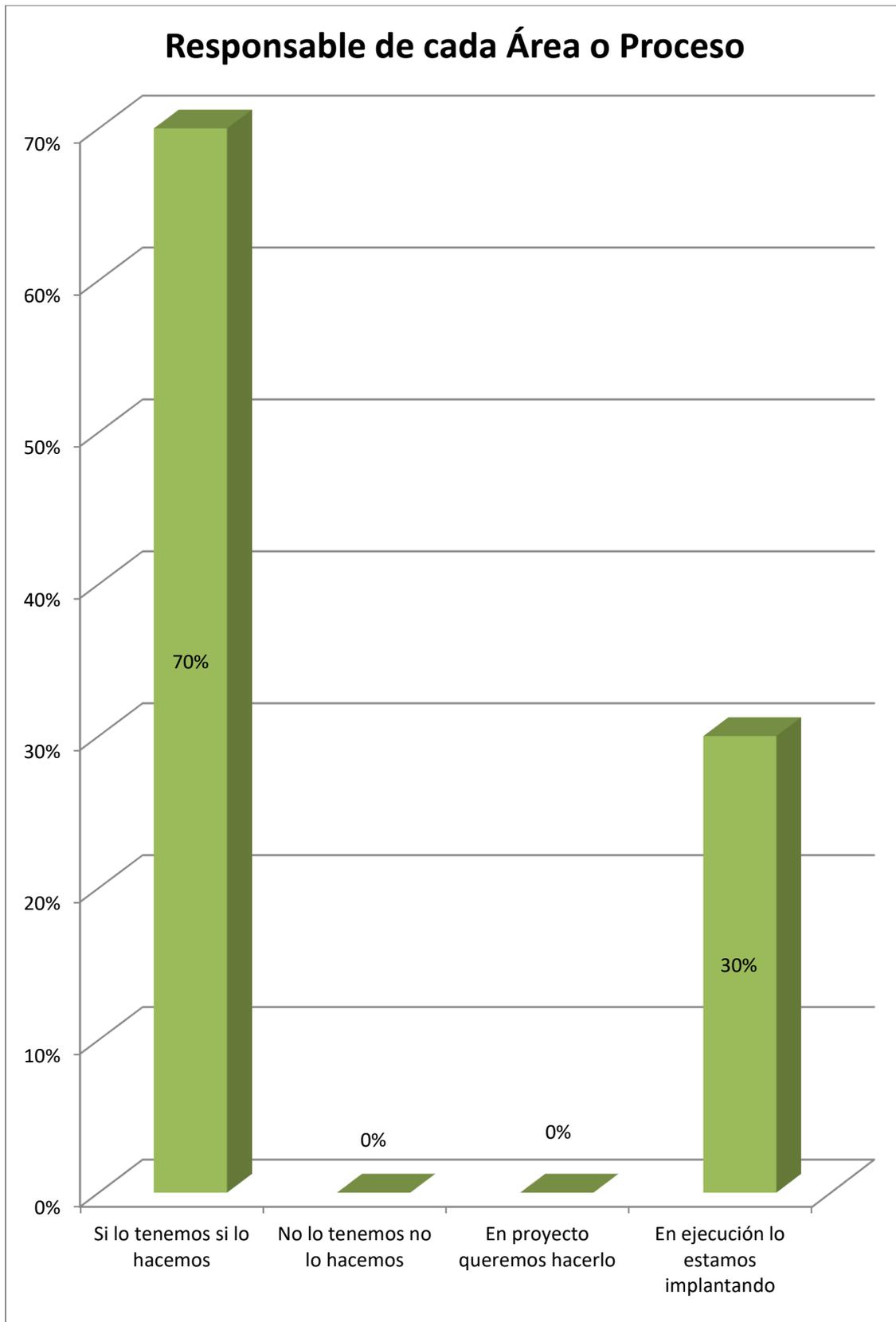
Cuadro N° 18
Responsable de cada Área o Proceso

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	14	70%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	6	30%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta al trabajador de que si sabe o no quien es el responsable de cada área y de cada proceso, el 70% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos y el 30% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



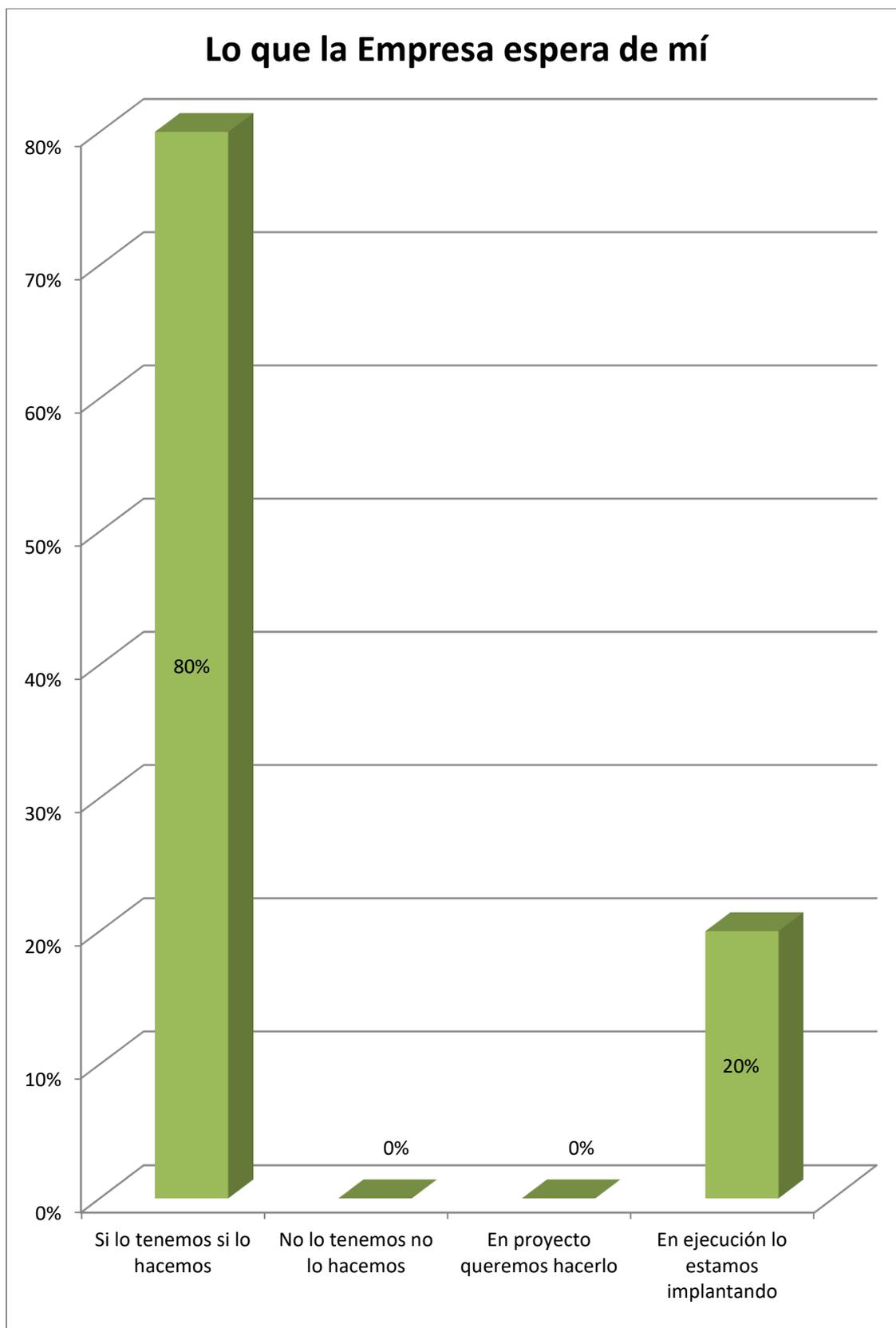
Cuadro N° 19
Lo que la Empresa espera de mí

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	16	80%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	4	20%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la interrogante de que si el trabajador sabe o no exactamente lo que la empresa espera de él, el 80% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos y el 20% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



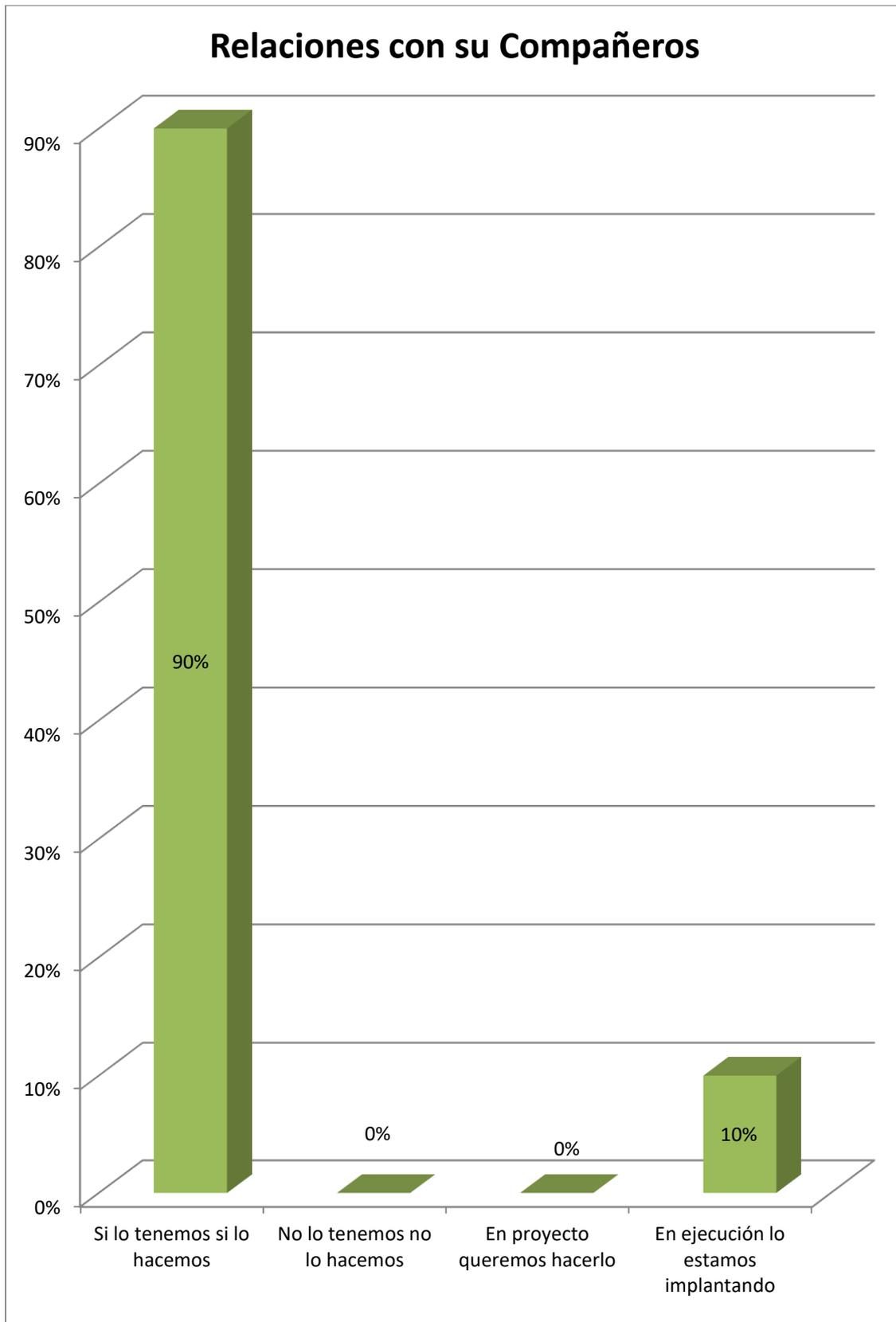
Cuadro N° 20
Relaciones con su Compañeros

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	18	90%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	2	10%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si mantiene relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo, el 90% respondió que si lo hacemos, mientras que el 10% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



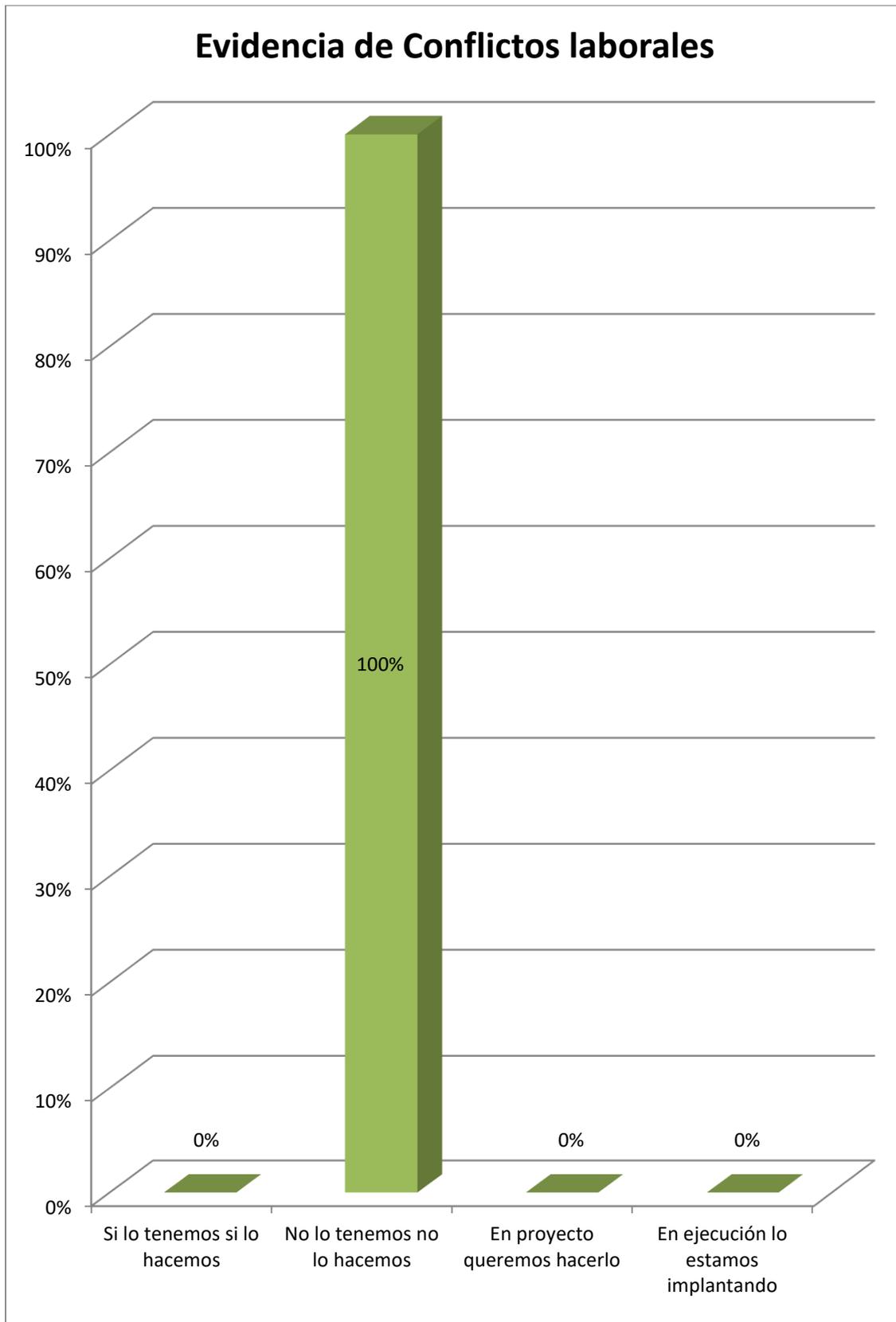
Cuadro N° 21
Evidencia de Conflictos laborales

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	0	0%
No lo tenemos no lo hacemos	20	100%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	6	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si se evidencian conflictos laborales frecuentemente, el 100% respondió que no lo tenemos, no lo hacemos, por lo tanto es un lugar de buenas prácticas laborales.



Cuadro N° 22
Líder en la Empresa

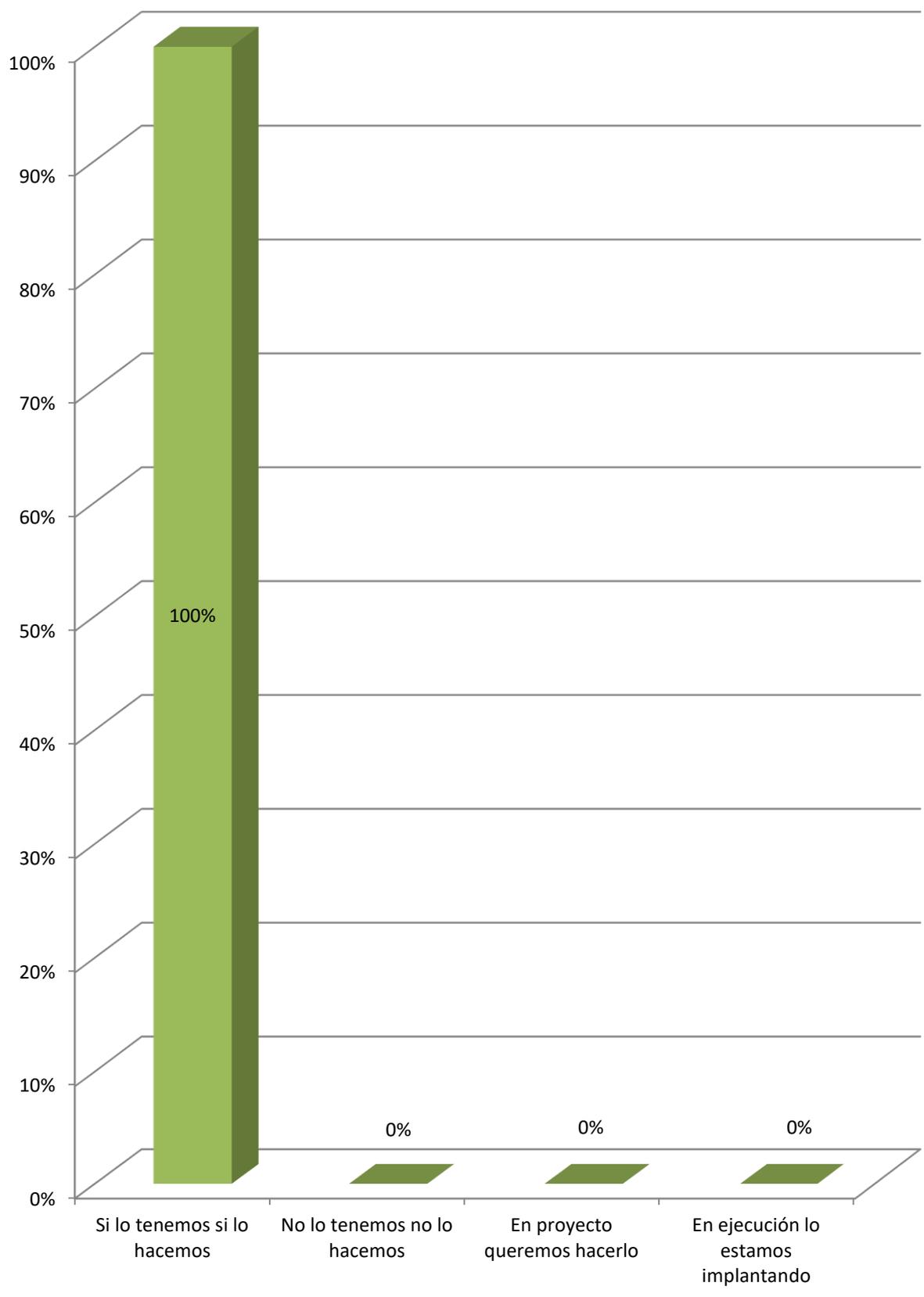
Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si existe un líder en la empresa, el 100% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, por lo tanto muestra institución es creadora de líderes en la educación.

Líder en la Empresa



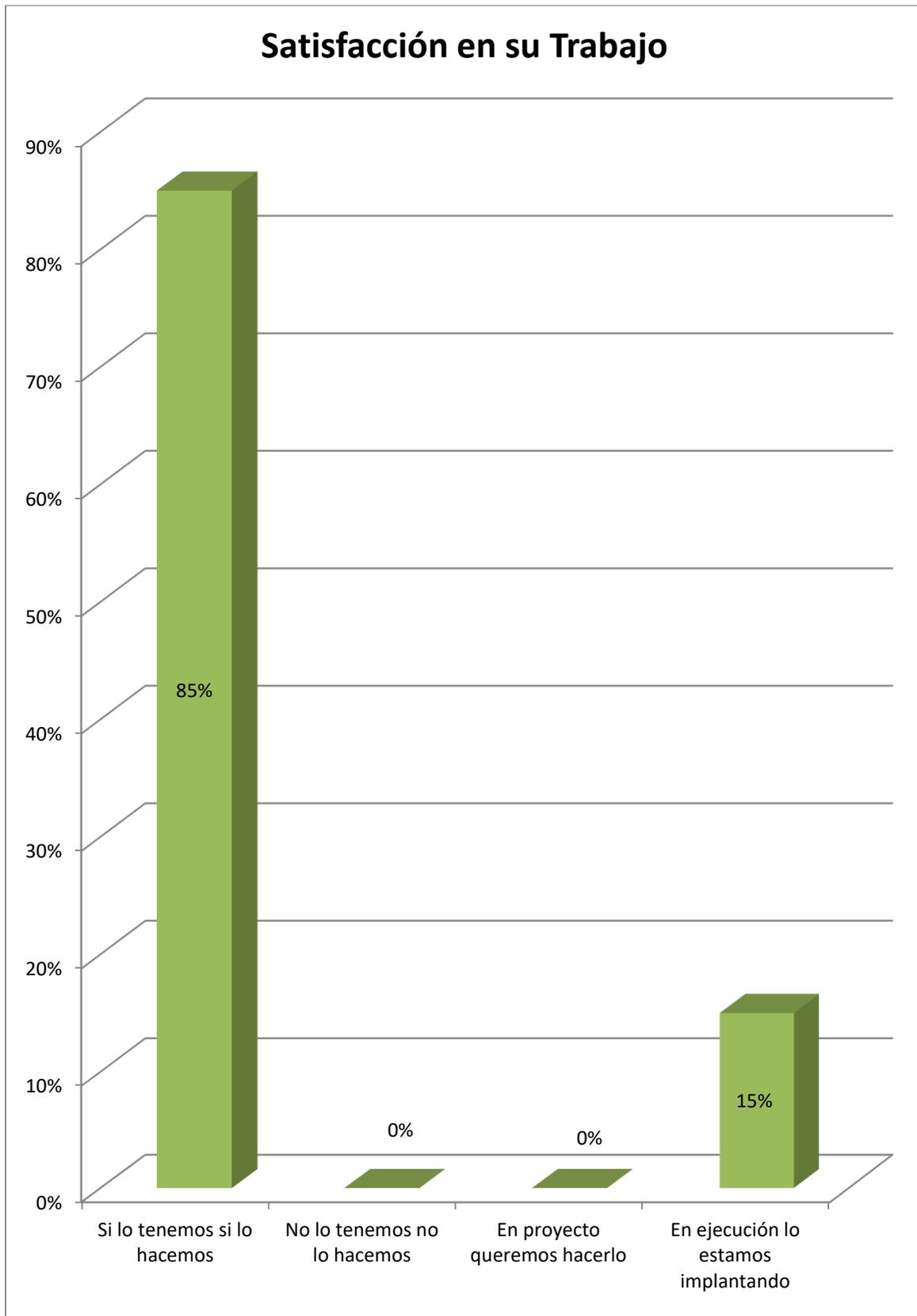
Cuadro N° 23
Satisfacción en su Trabajo

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	17	85%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	3	15%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si está satisfecho con su trabajo, el 85% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos y el 15% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



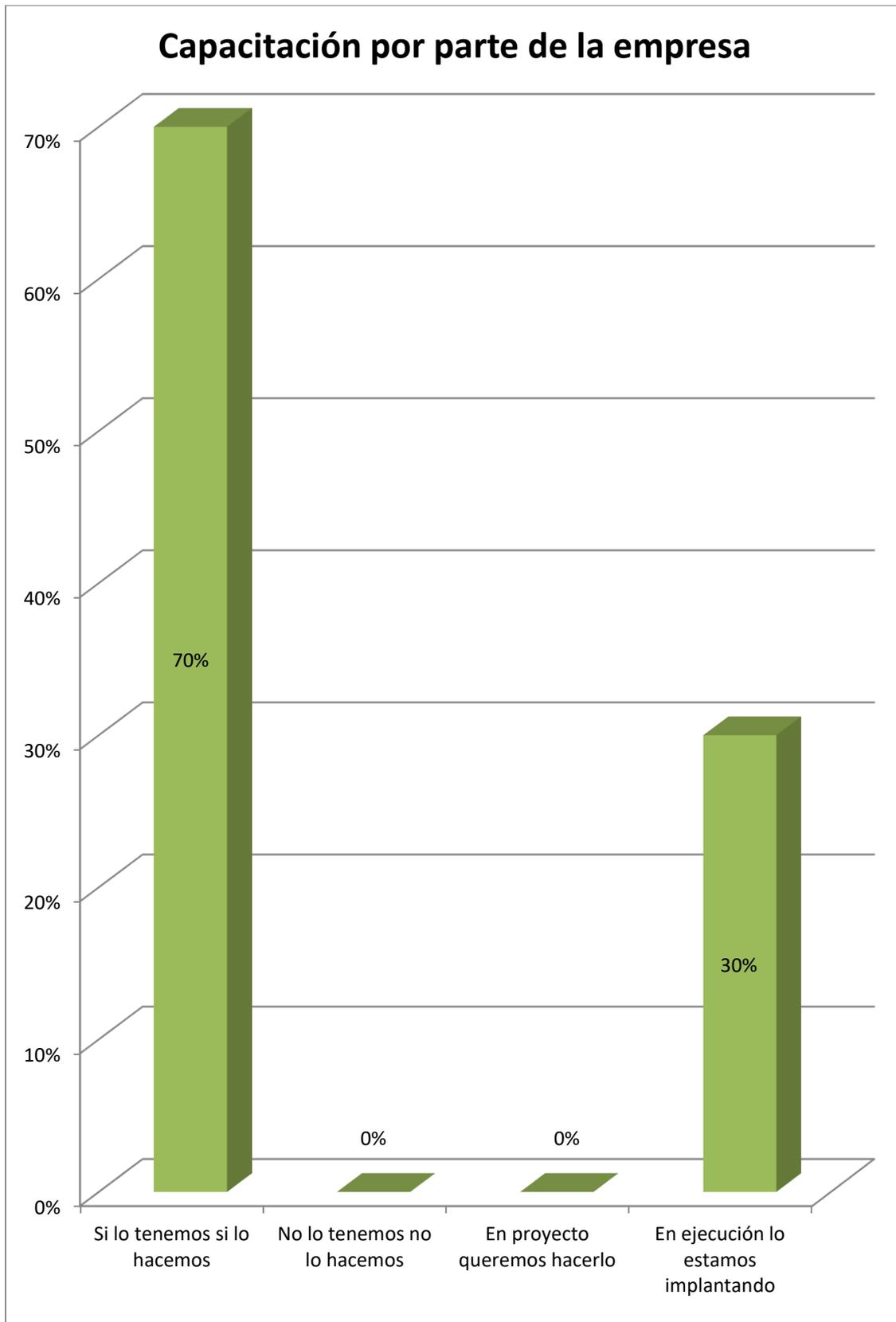
Cuadro N° 24
Capacitación por parte de la empresa

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	14	70%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	6	30%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la interrogante de que si se recibe capacitación por parte de la empresa, el 70% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, mientras que el 30% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



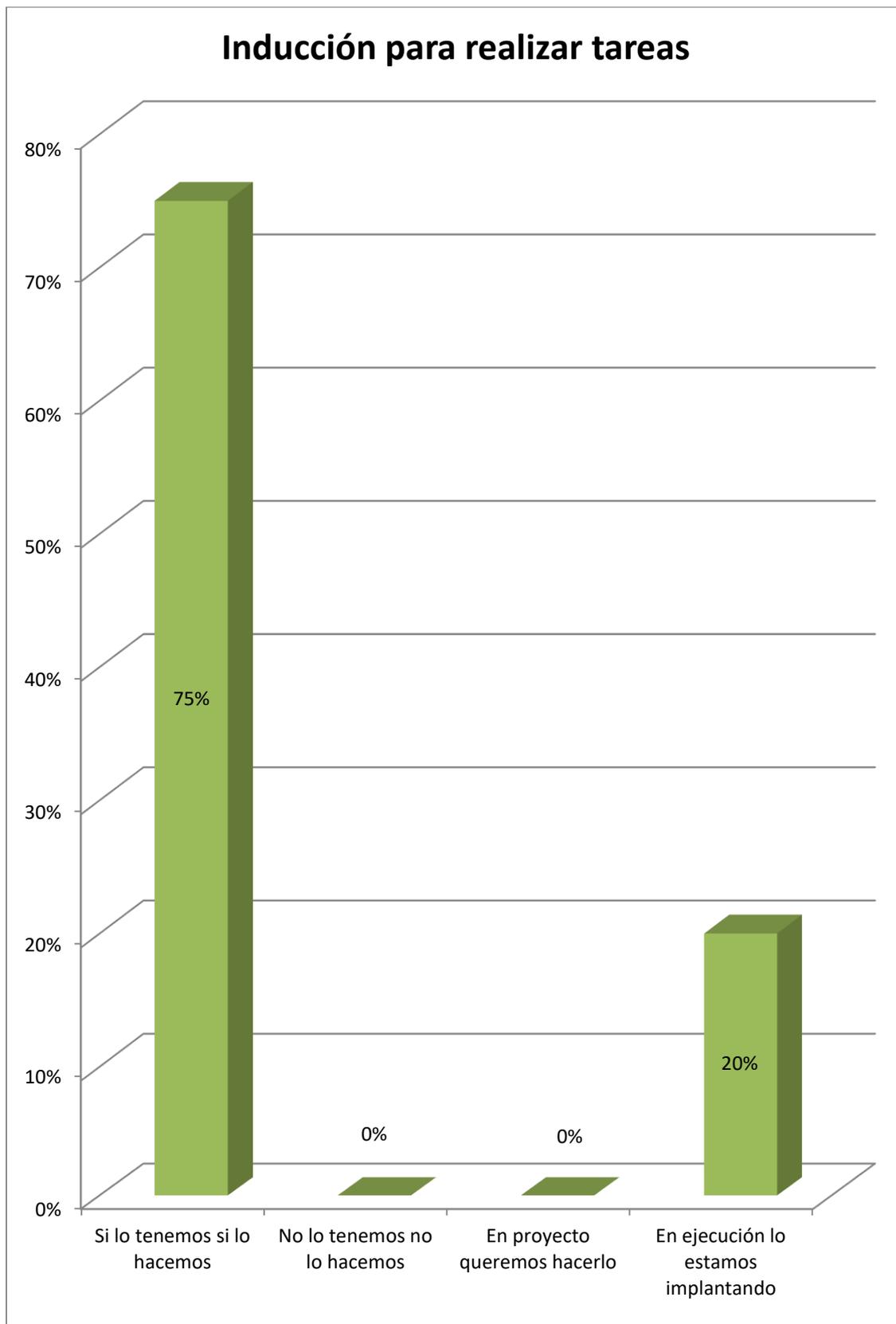
Cuadro N° 25
Inducción para realizar tareas

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	15	75%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	1	0%
En ejecución lo estamos implantando	4	20%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si se recibe alguna inducción para realizar sus tareas, el 75% respondió que si lo tenemos lo hacemos, mientras que el 20% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



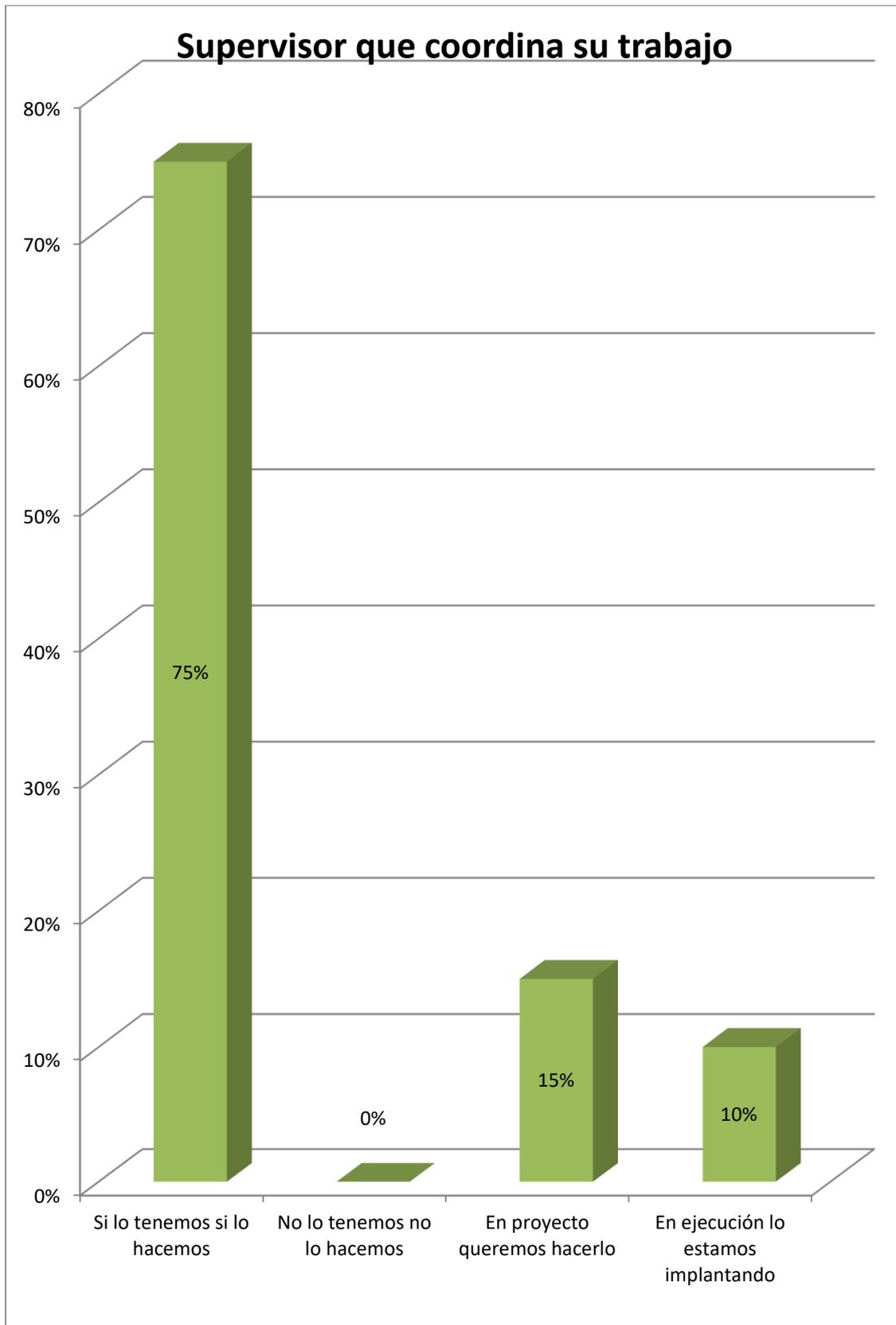
Cuadro N° 26
Supervisor que coordina su trabajo

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	15	75%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	3	15%
En ejecución lo estamos implantando	2	10%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si existe alguien que supervisa o coordina su trabajo, el 75% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, el 15% respondió que está en proyecto, queremos hacerlo, mientras que el 10% respondió que está en ejecución, lo estamos implantando.



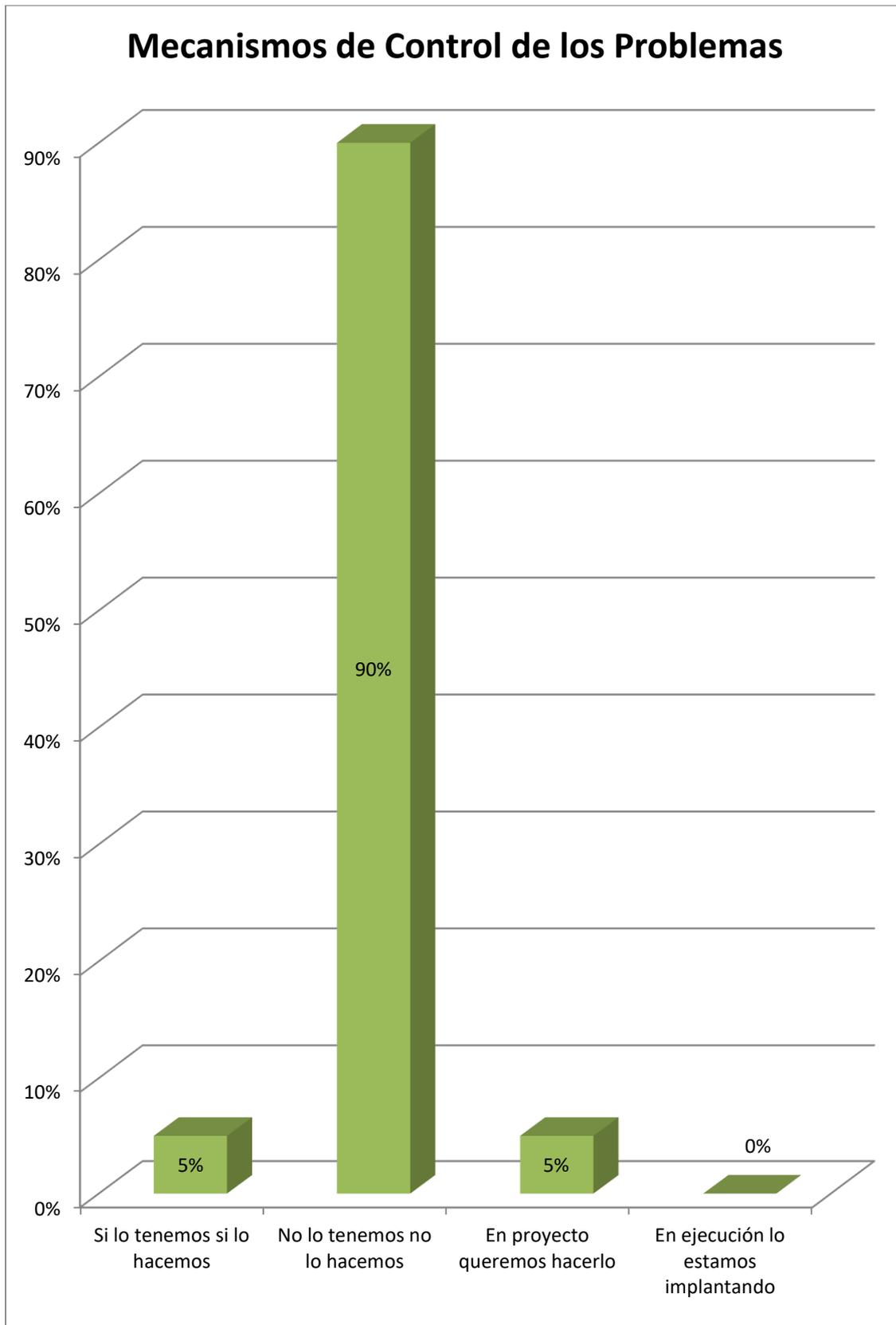
Cuadro N° 27
Mecanismos de Control de los Problemas

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	1	5%
No lo tenemos no lo hacemos	18	90%
En proyecto queremos hacerlo	1	5%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con relación a que si existen mecanismos de control en el momento en que se presentan problemas, el 90% respondió que no lo tenemos, no lo hacemos, el 5% respondió que sí lo tenemos si lo hacemos y el otro 5% respondió que está en proyecto, queremos hacerlo.



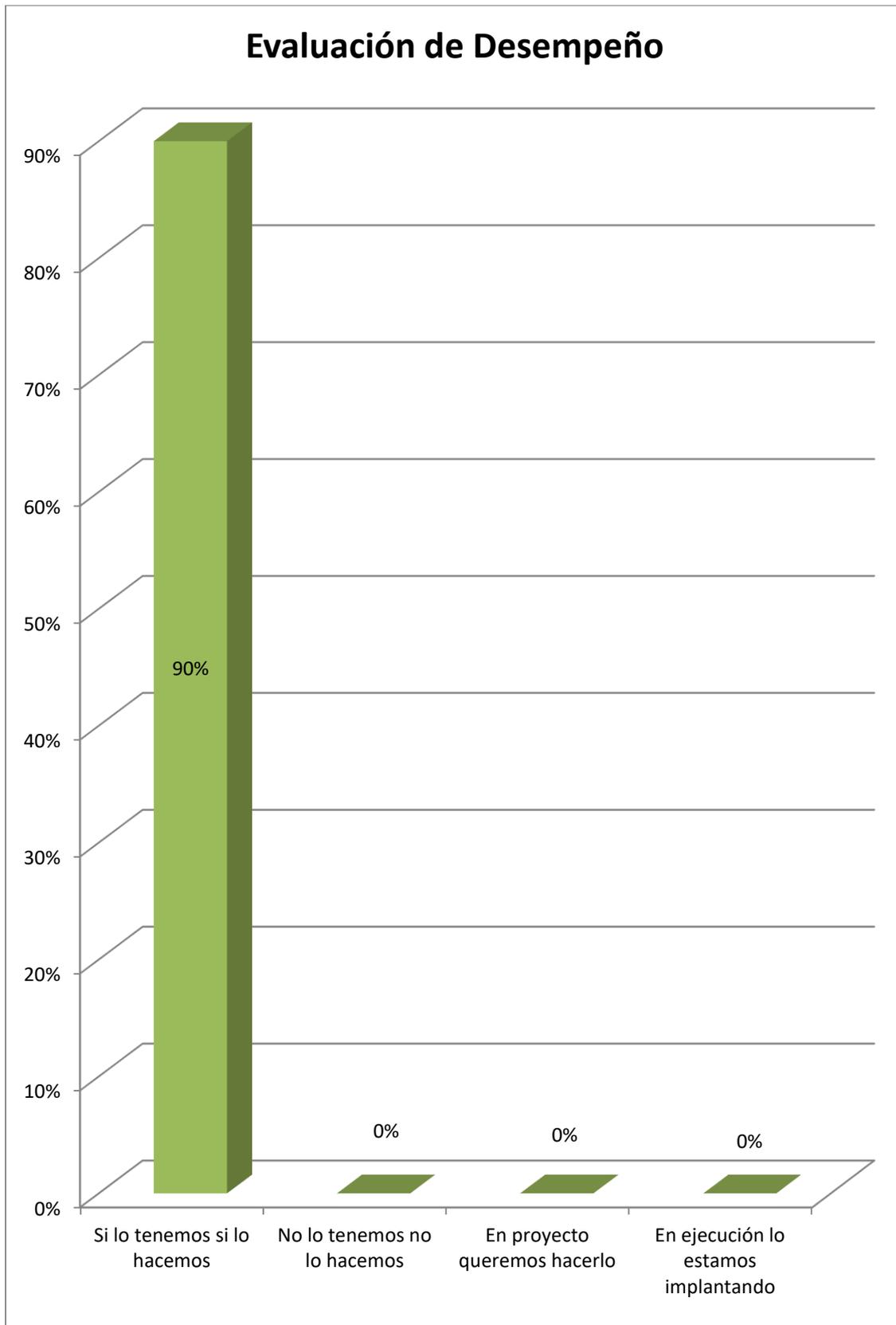
Cuadro N° 28
Evaluación de Desempeño

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	18	90%
No lo tenemos no lo hacemos	2	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si es evaluado su desempeño en base a algún estándar, el 90% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos y el 10% respondió que no lo tenemos no lo hacemos.



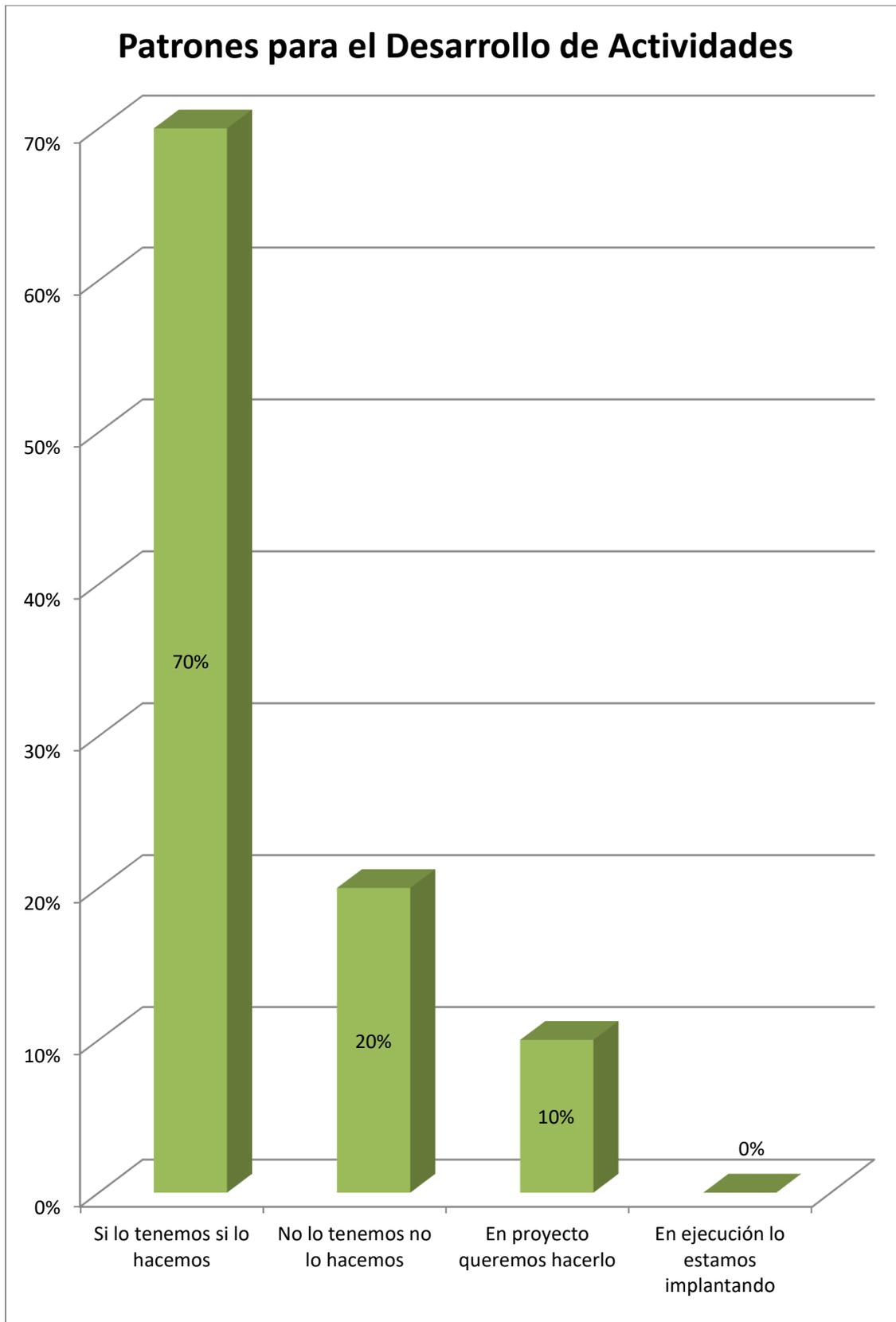
Cuadro N° 29
Patrones para el Desarrollo de Actividades

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	14	70%
No lo tenemos no lo hacemos	4	20%
En proyecto queremos hacerlo	2	10%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la interrogante de que si existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades, el 70% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos, el 20% respondió que no lo tenemos, no lo hacemos y el 10% respondió que está en proyecto, que queremos hacerlo.



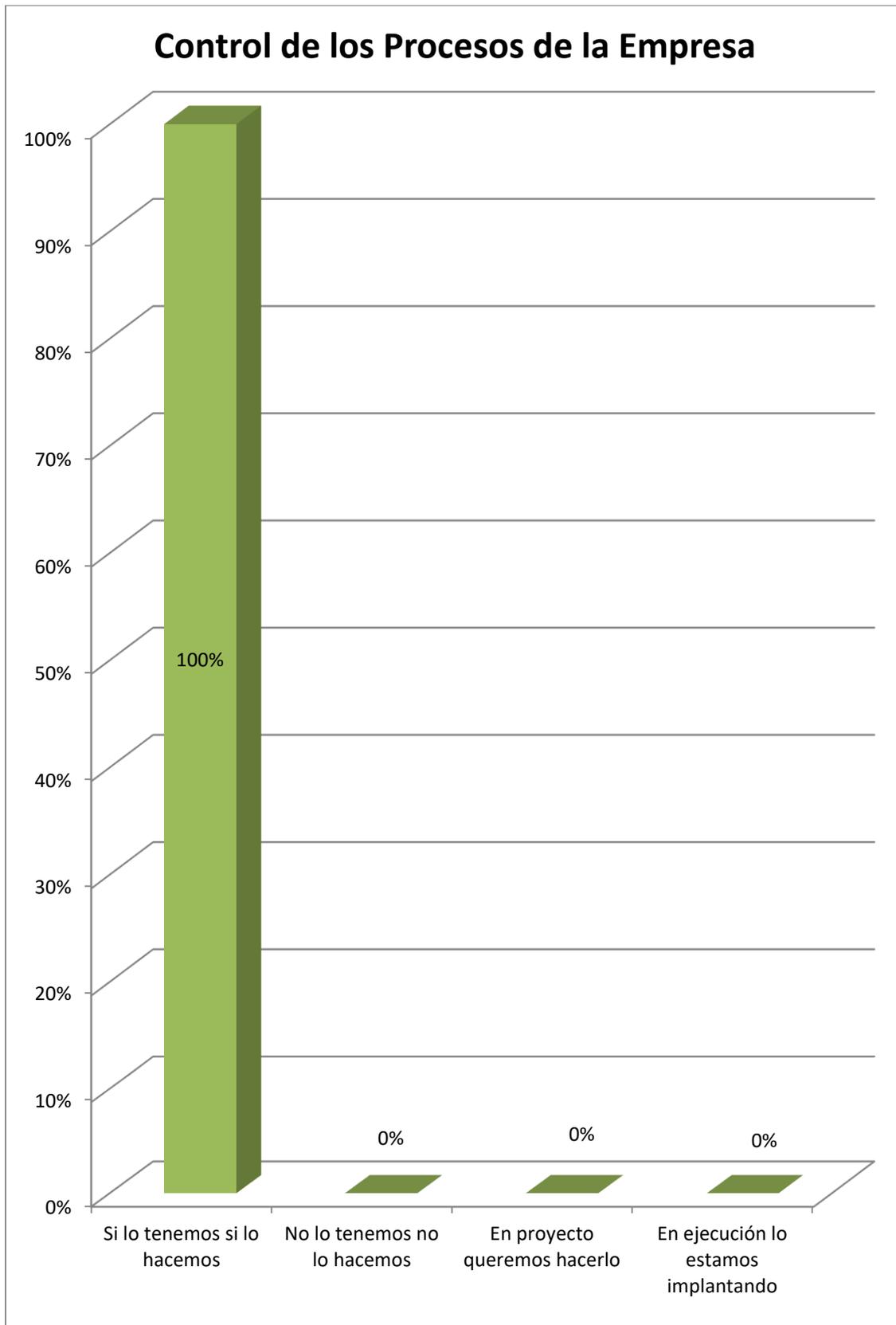
Cuadro N° 30
Control de los Procesos de la Empresa

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con relación a que si son controlados todos los procesos en la empresa, el 100% de trabajadores respondieron que se lo tenemos, si lo hacemos.



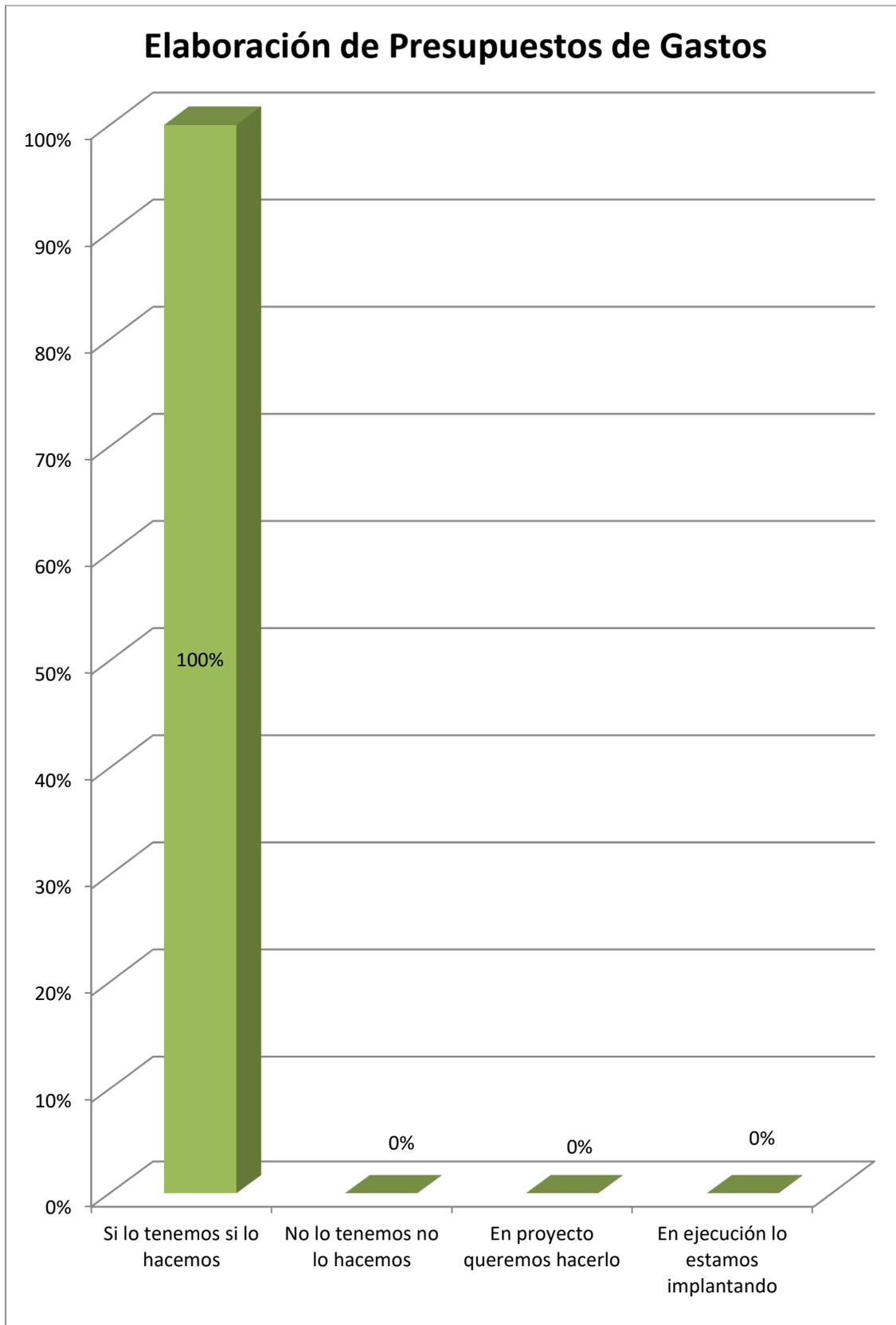
Cuadro N° 31
Elaboración de Presupuestos de Gastos

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a que si se elaboran presupuestos de gastos, el 100% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos. El cual nos indica que la empresa si elabora un presupuesto equilibrado y acorde con las políticas de la institución Educativa.



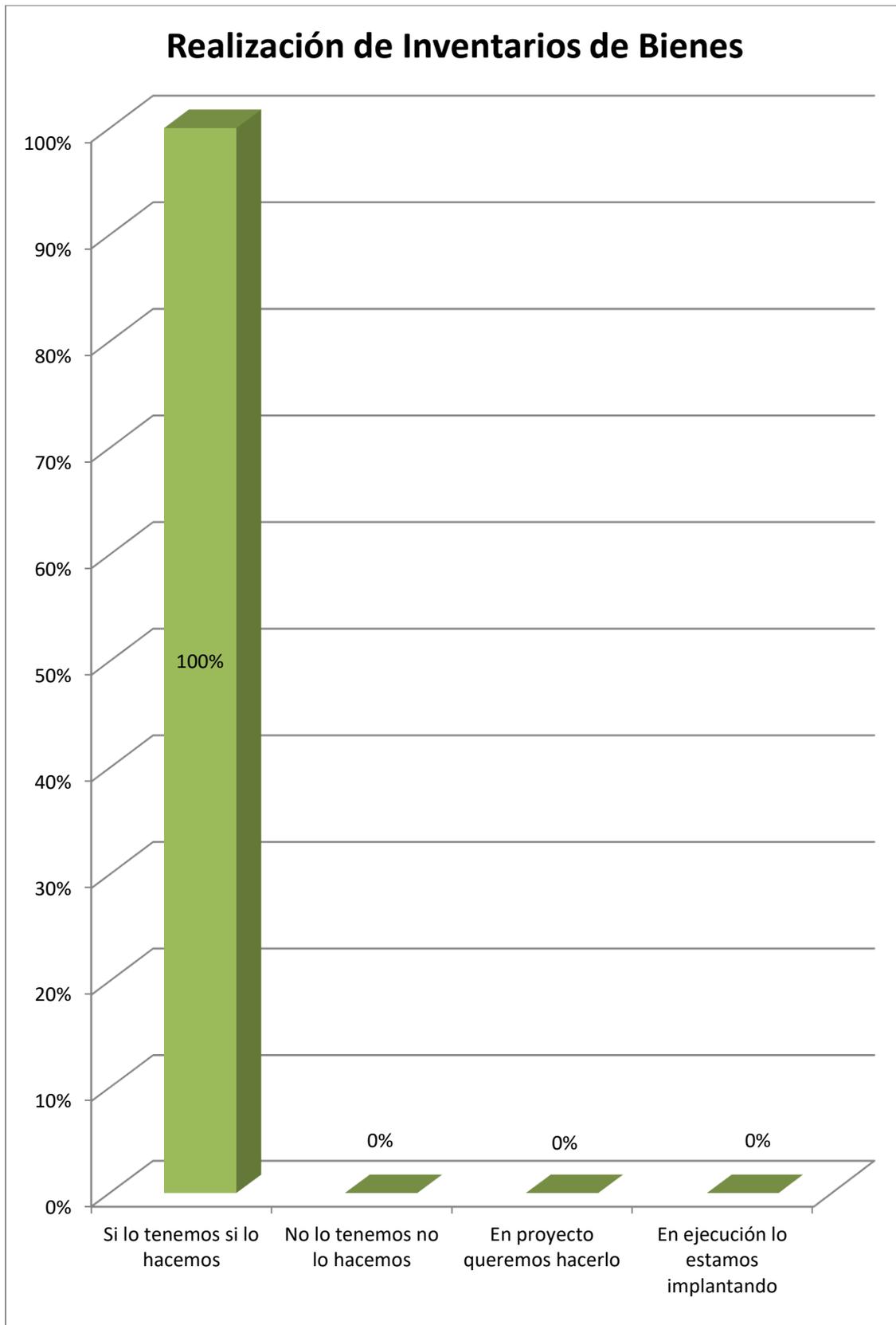
Cuadro N° 32
Realización de Inventarios de Bienes

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si se realizan inventarios de bienes constantemente, el 100% de los encuestados respondió que si lo tenemos, si lo hacemos; el cual se verifica a través del conteo por ítem, el cual es comparado con la parte contable.



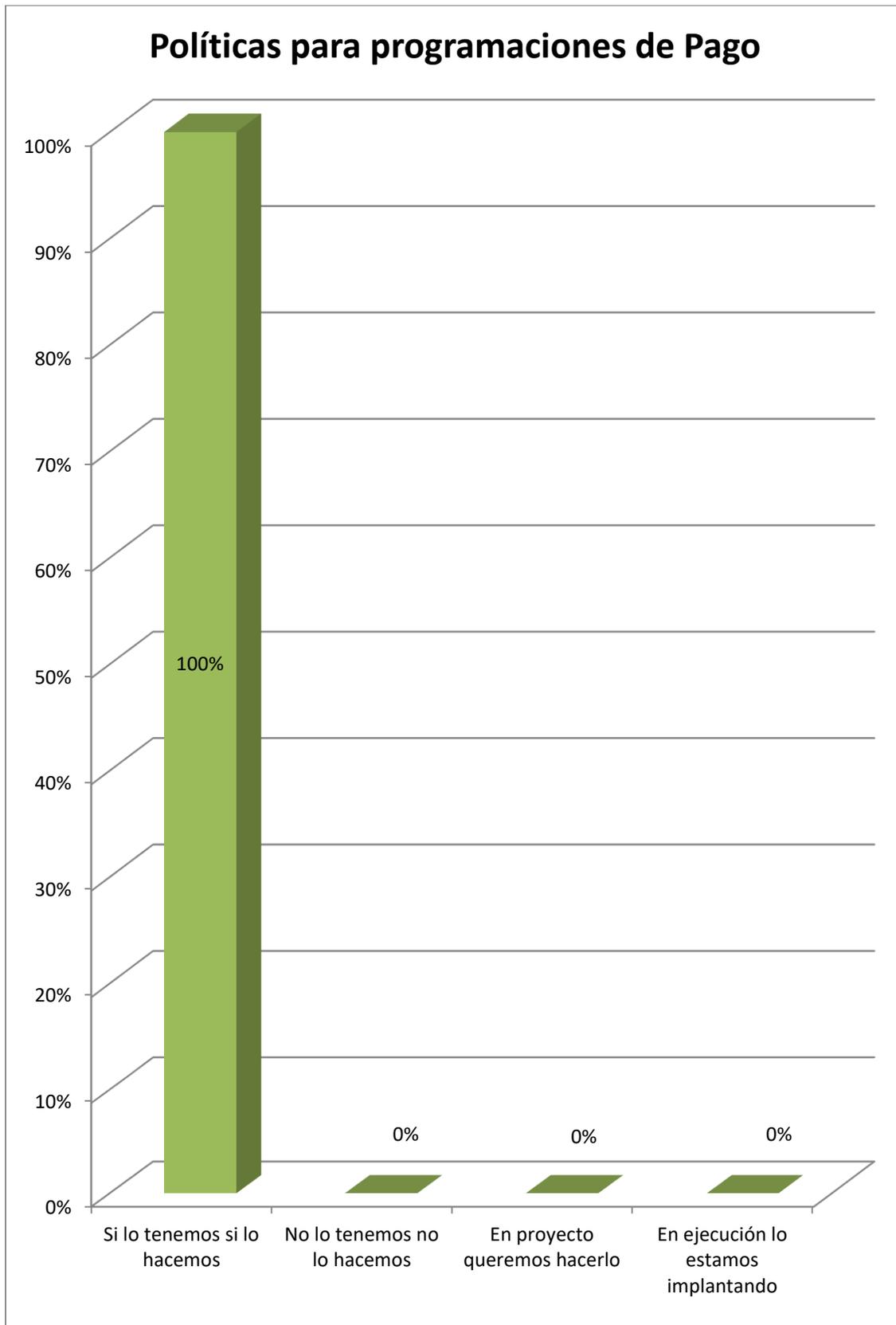
Cuadro N° 33
Políticas para programaciones de Pago

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la interrogante de que si se dispone de políticas para programaciones de pago, el 100% de encuestados respondieron que si lo tenemos, si lo hacemos; esto se demuestra a través de las programaciones establecidas por la empresa.



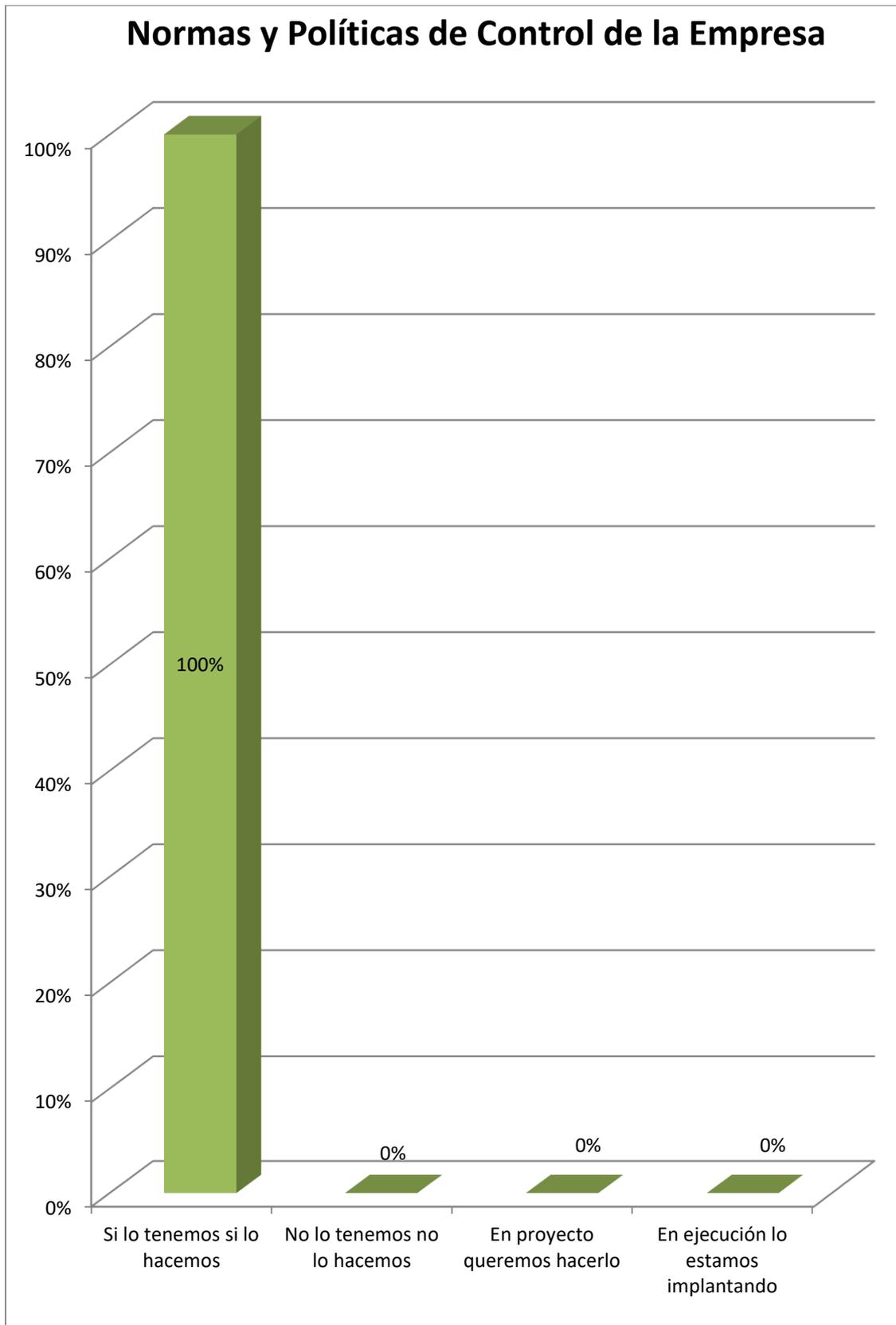
Cuadro N° 34
Normas y Políticas de Control de la Empresa

Respuestas	N°	%
Si lo tenemos si lo hacemos	20	100%
No lo tenemos no lo hacemos	0	0%
En proyecto queremos hacerlo	0	0%
En ejecución lo estamos implantando	0	0%
Total	20	100

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con relación a que si evidencias normas y políticas de control en la empresa, el 100% respondió que sí lo tenemos, si lo hacemos; esto podemos verificar a través de auditorías establecidas por la empresa.



VARIABLE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

DIFERENCIACIÓN:

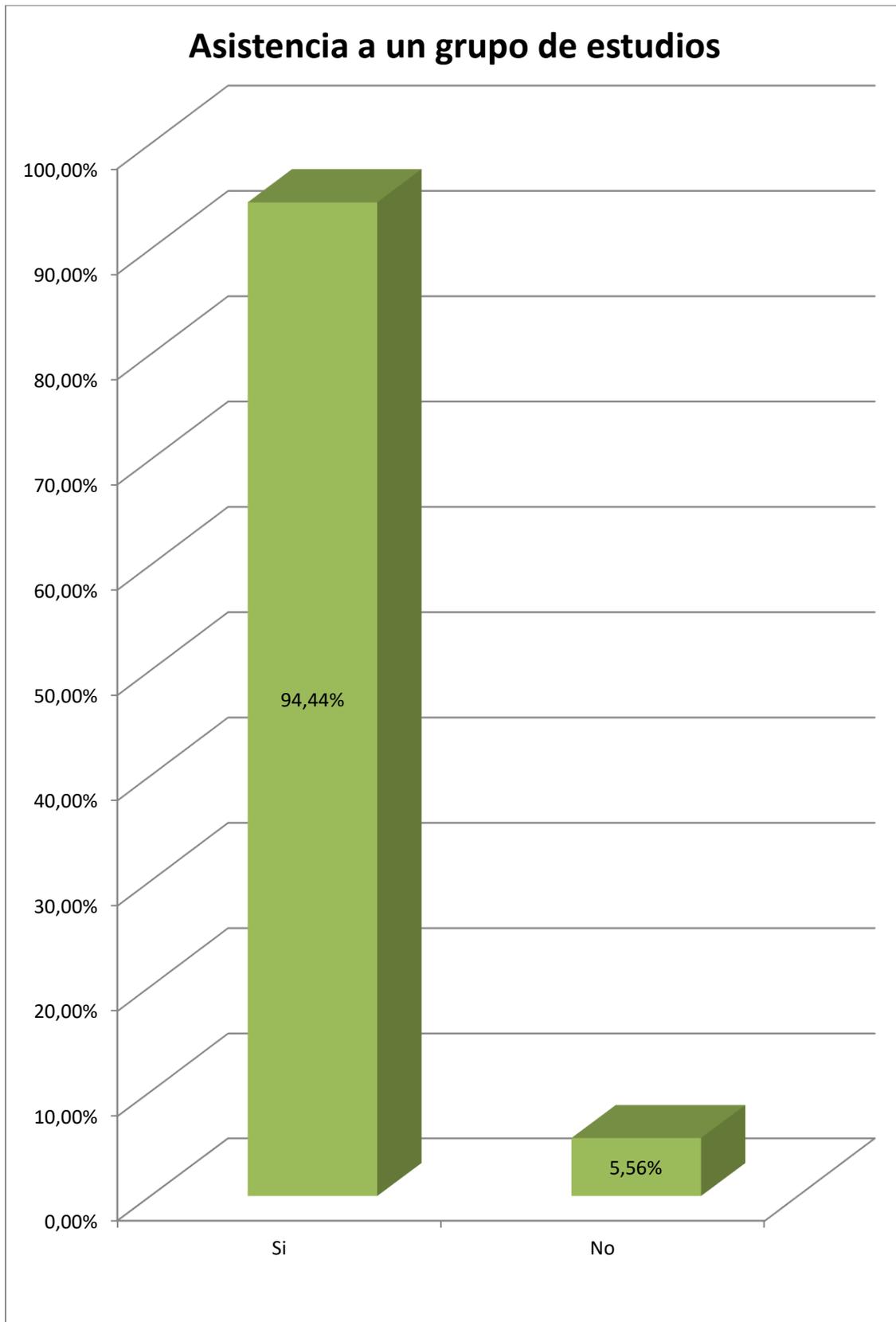
Cuadro N° 35
Asistencia a un grupo de estudios

Respuestas	N°	%
Si	136	94.44%
No	8	5.56%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que si asiste a un grupo de estudios, la gran mayoría que es el 94.44% si asiste, mientras que el 5.56% respondió que no.



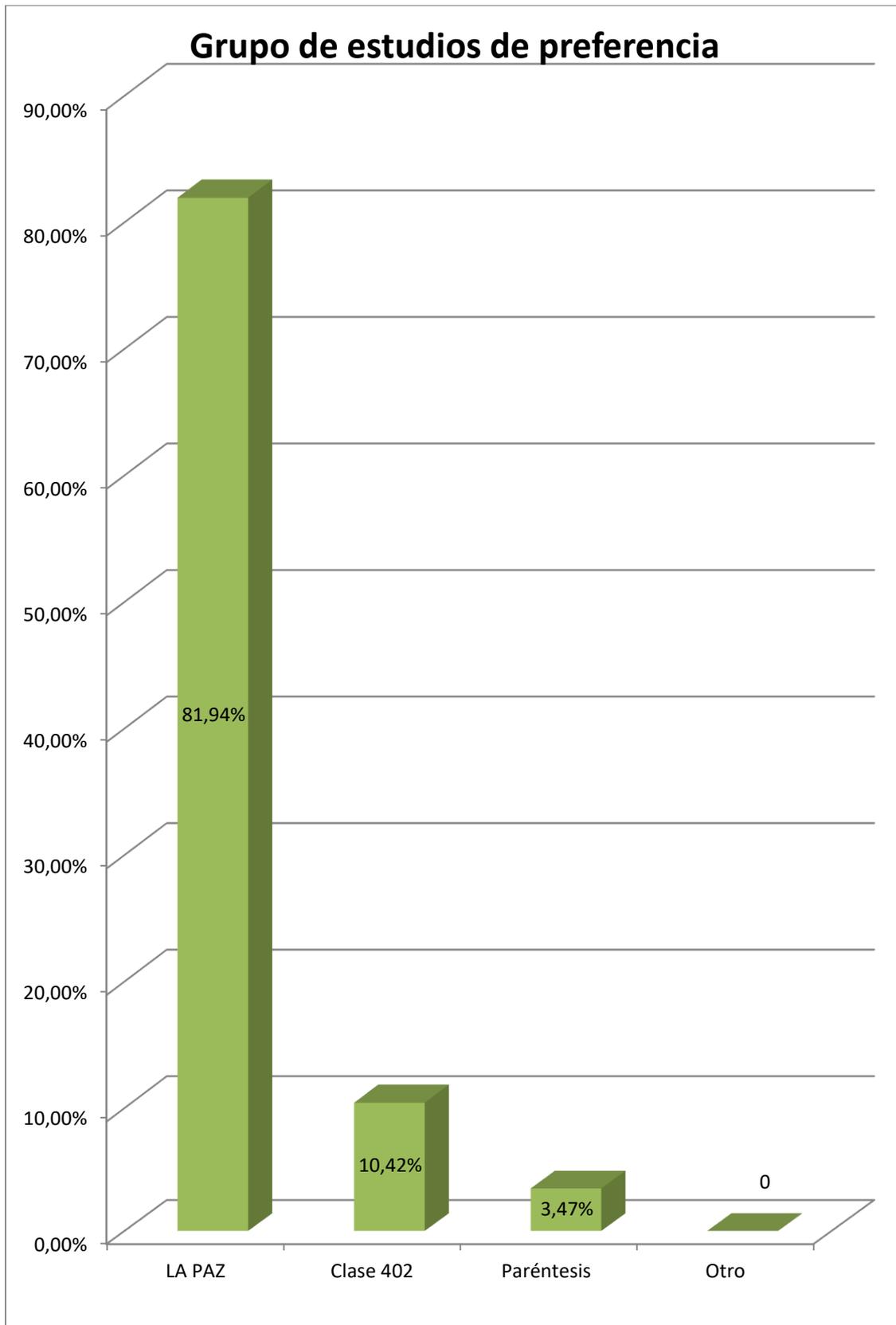
Cuadro N° 36
Grupo de estudios de preferencia

Respuestas	N°	%
LA PAZ	118	81.94%
Clase 402	15	10.42%
Paréntesis	5	3.47%
Otro	6	4.17%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con relación a que grupo de estudios prefieres, el 81.94% respondió que prefiere al grupo La paz, el 10.42% respondió que clase 404, el 3.47% respondió que paréntesis y el 4.1% respondió que prefiere otro.



Cuadro N° 37

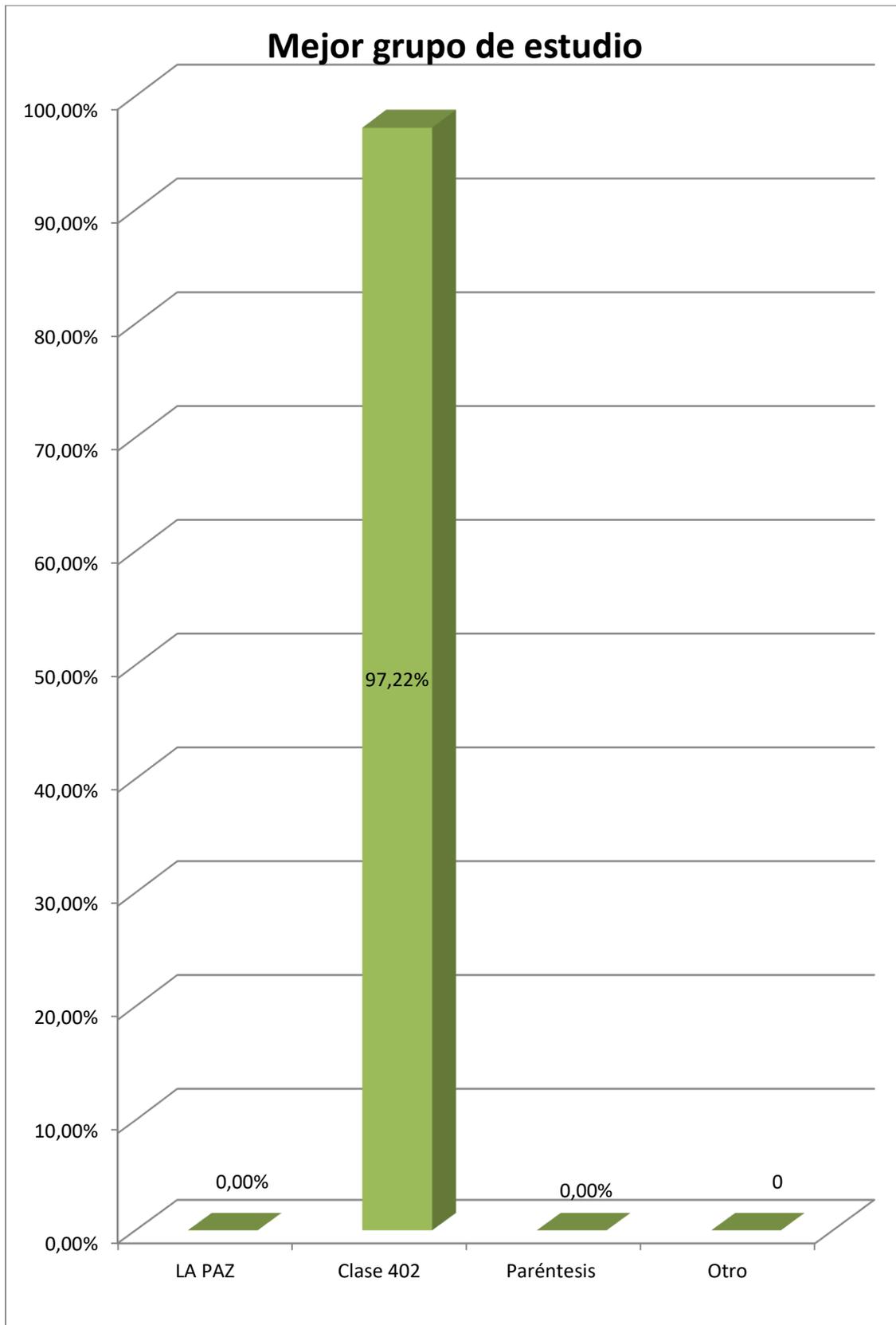
Mejor grupo de estudio

Respuestas	N°	%
LA PAZ	0	0.00%
Clase 402	140	97.22%
Paréntesis	0	0.00%
Otro	4	2.78%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz.

Interpretación:

De acuerdo al instrumento aplicado, el 97.22% respondió que el mejor grupo es la de La Paz y el 2.78 % respondió que otro. Esto se debe a que hay una mejor integración y organización en el grupo.



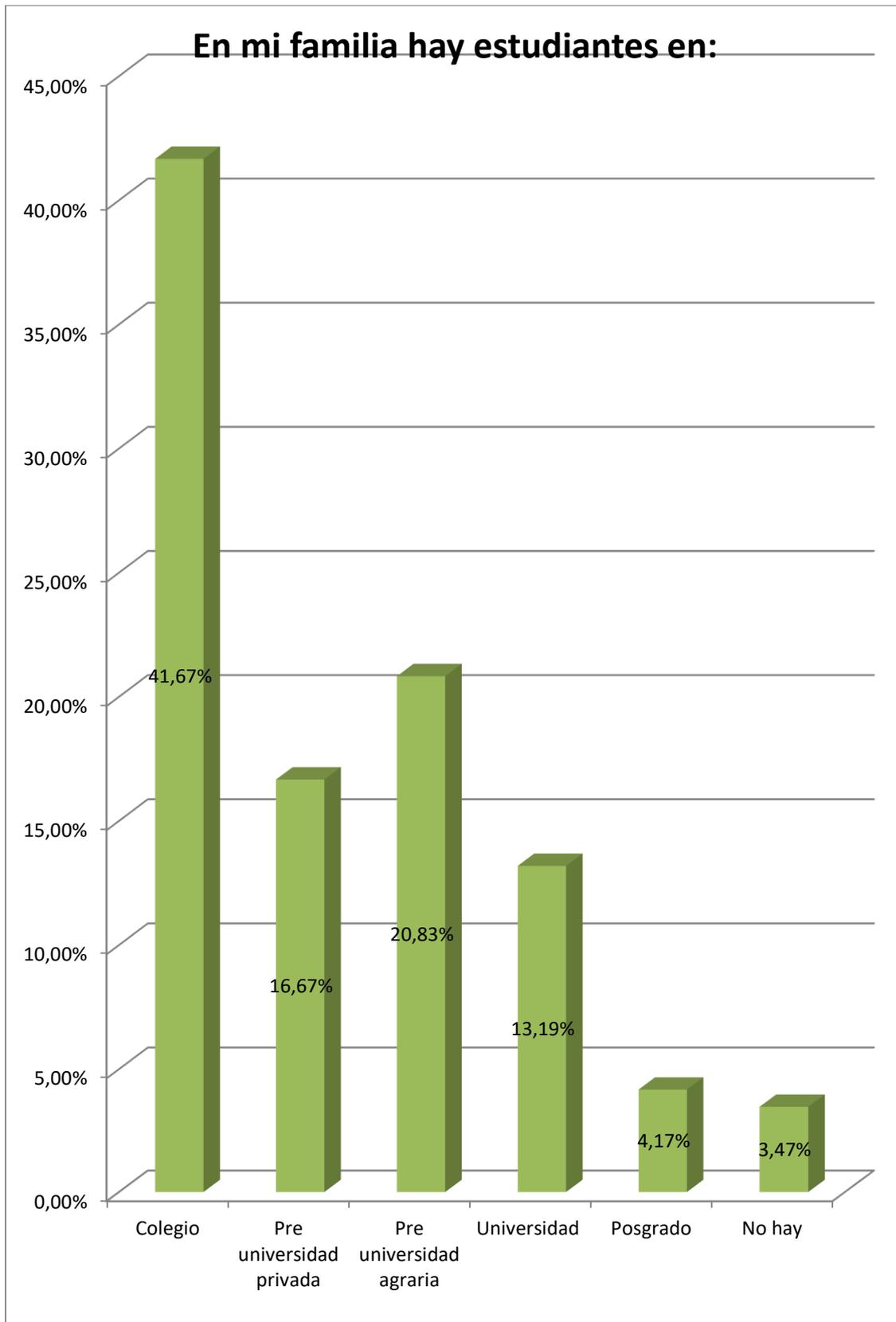
Cuadro N° 38**En mi familia hay estudiantes en:**

Respuestas	N°	%
Colegio	60	41.67%
Pre universidad privada	24	16.67%
Pre universidad agraria	30	20.83%
Universidad	19	13.19%
Posgrado	6	4.17%
No hay	5	3.47%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a la interrogante de que si en mi familia hay estudiantes, el 41.67 respondió que en colegios, el 16.67% respondió que en pre universidades privadas, el 20.83% respondió que en pre universidad agraria, el 13.19% respondió que en Universidad, el 4.17 respondió que en posgrado y el 3.47% respondió que no hay.



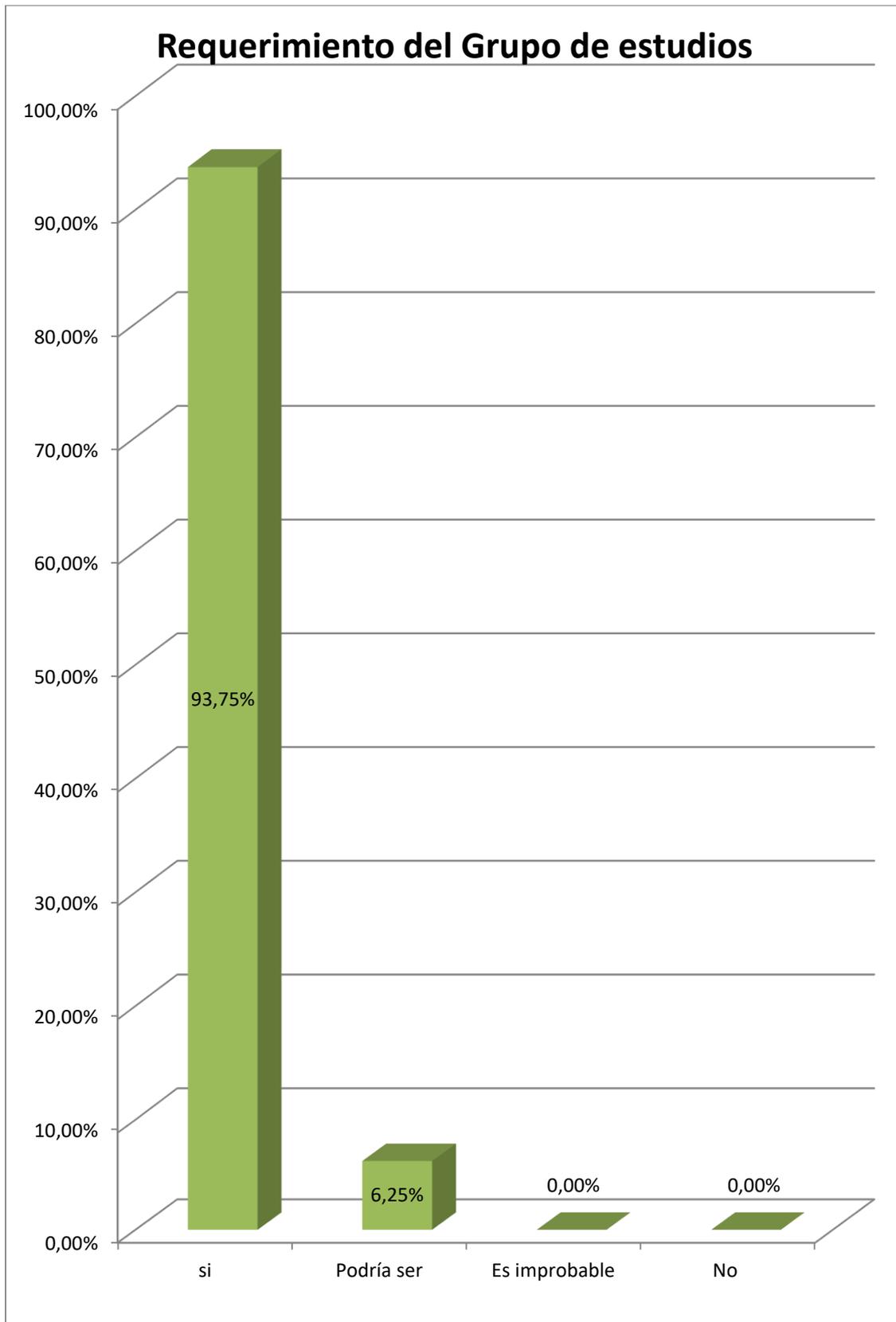
Cuadro N° 39
Requerimiento del Grupo de estudios

Respuestas	N°	%
si	135	93.75%
Podría ser	9	6.25%
Es improbable	0	0.00%
No	0	0.00%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que algún familiar podría requerir los servicios del grupo La Paz, el 93.75 respondió que sí, mientras que el 6.25% respondió que podría ser, al respecto se puede analizar en algún momento es de importancia el requerimiento de un grupo de estudios.



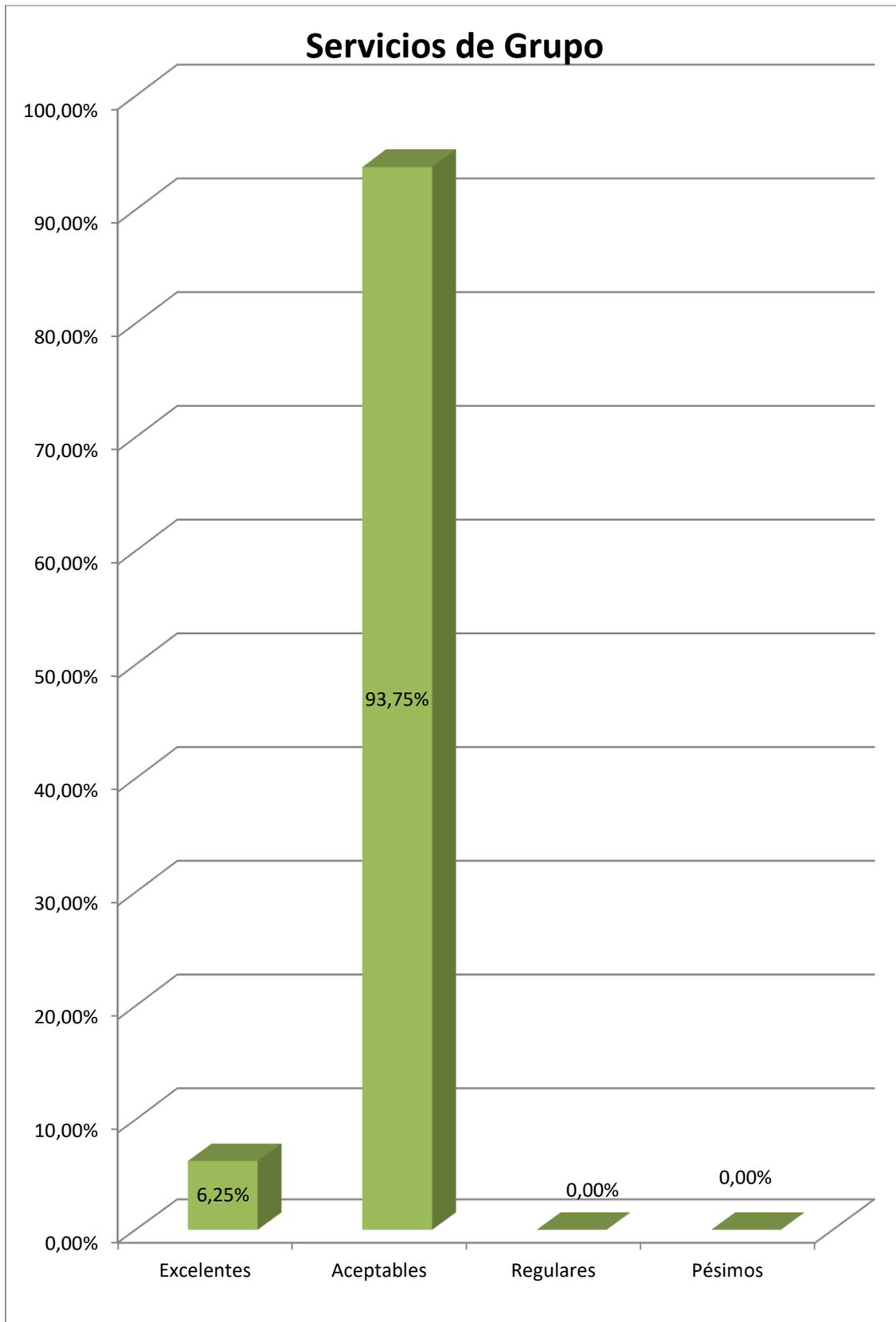
Cuadro N° 40
Servicios de Grupo

Respuestas	N°	%
Excelentes	9	6.25%
Aceptables	135	93.75%
Regulares	0	0.00%
Pésimos	0	0.00%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

Con respecto a la calificación de los servicios que brinda el grupo La Paz, el 6.25% respondió que son excelentes y el 93.75% respondió que son aceptables. El cual nos indica que debemos trabajar más en este aspecto para tener una calificación mejor.



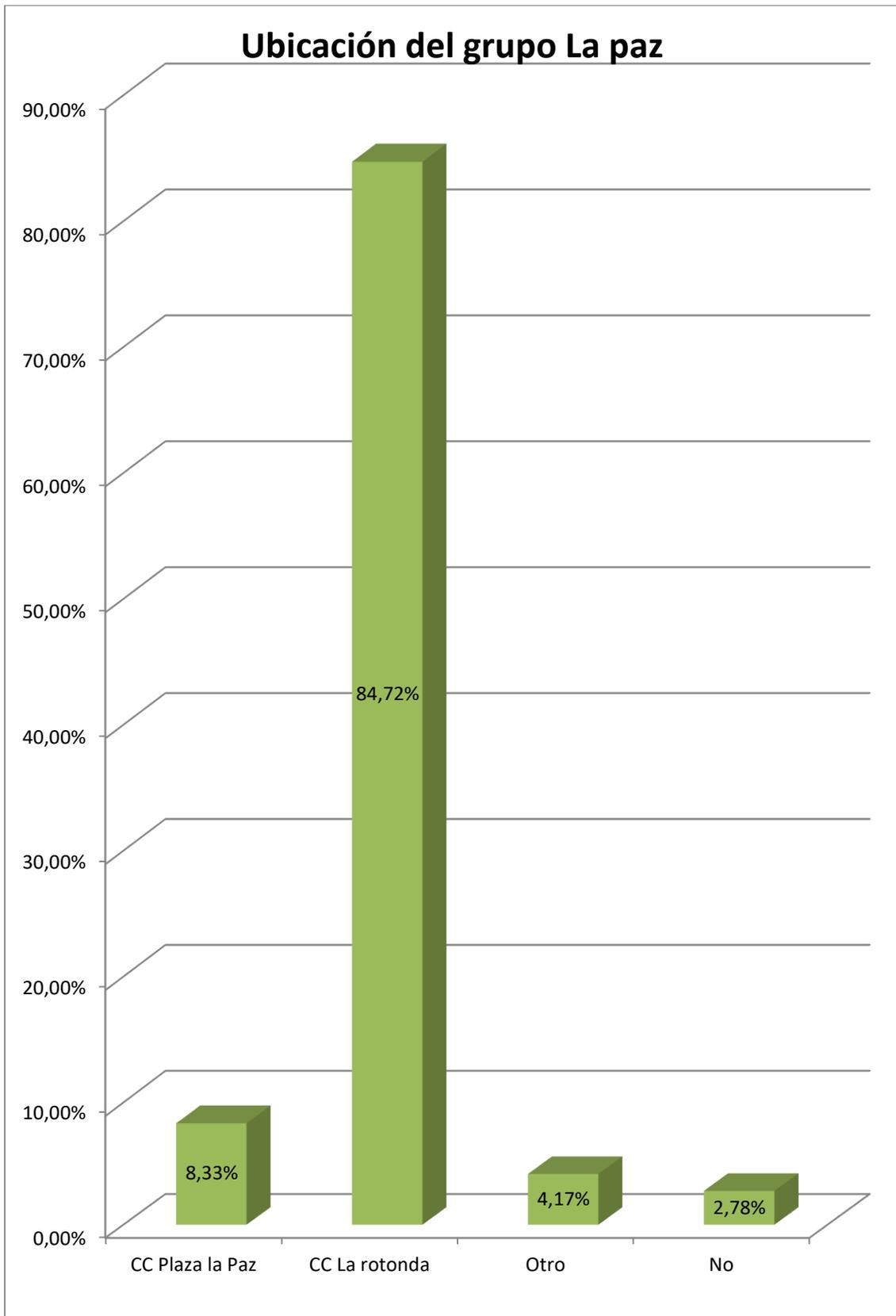
Cuadro N° 41
Ubicación del grupo La paz

Respuestas	N°	%
CC Plaza la Paz	12	8.33%
CC La rotonda	122	84.72%
Otro	6	4.17%
No	4	2.78%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta en donde está ubicado el grupo La Paz, el 8.33% respondió que están en el centro comercial plaza La Paz, el 84.72% respondió que está en el C.C. La rotonda, el 4.17% respondieron que otro y el 2.78% respondió que no. Indicador que nos demuestra que el interés por la ubicación del grupo mencionado.



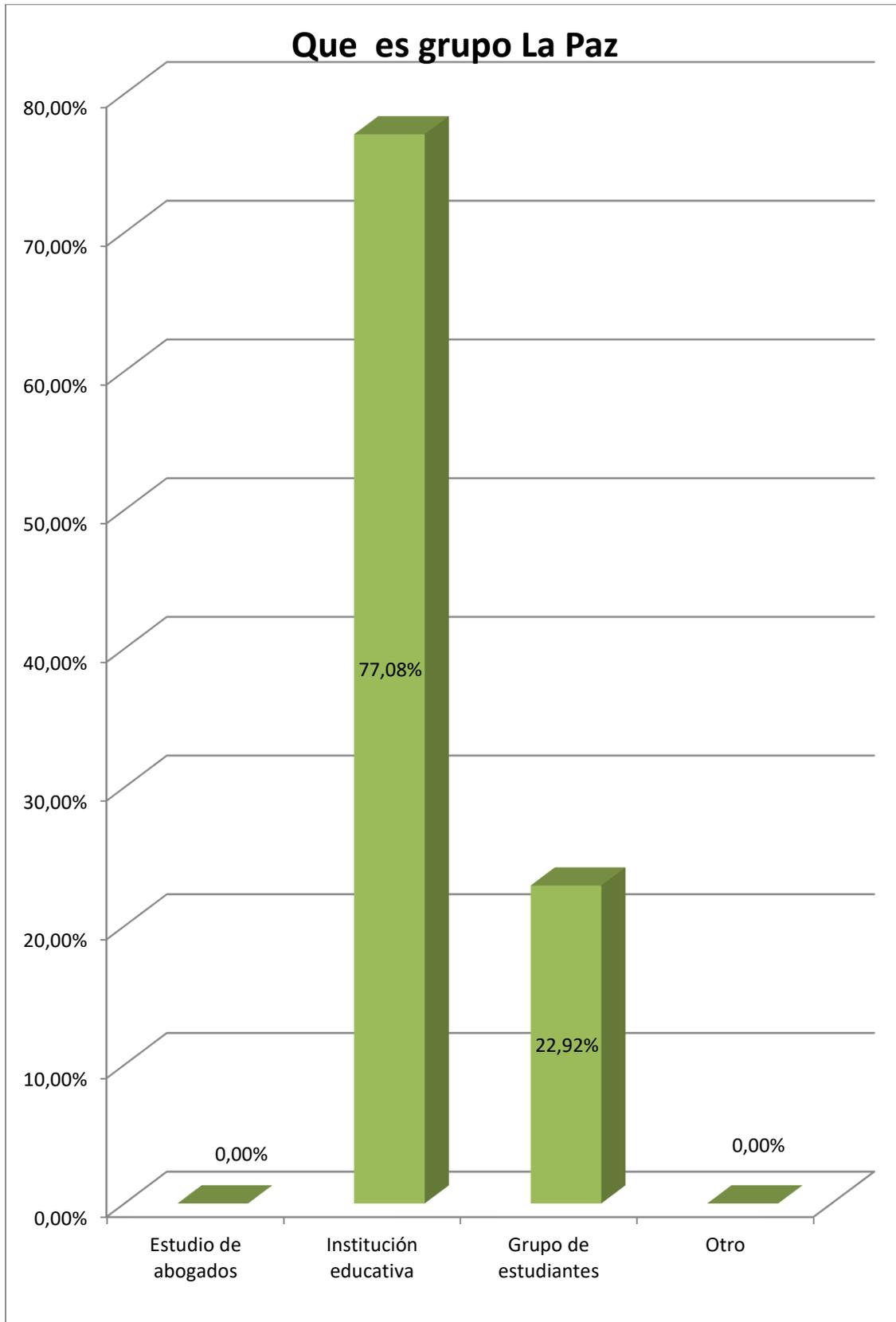
Cuadro N° 42
Que es grupo La Paz

Respuestas	N°	%
Estudio de abogados	0	0.00%
Institución educativa	111	77.08%
Grupo de estudiantes	33	22.92%
Otro	0	0.00%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la pregunta de que es el grupo La Paz, el 77.08% respondió que es una institución educativa, mientras que el 22.92 respondió que es un grupo de estudiantes; el cual nos indica que la gran mayoría de los encuestados tienen conocimiento a que se dedica el mencionado grupo.



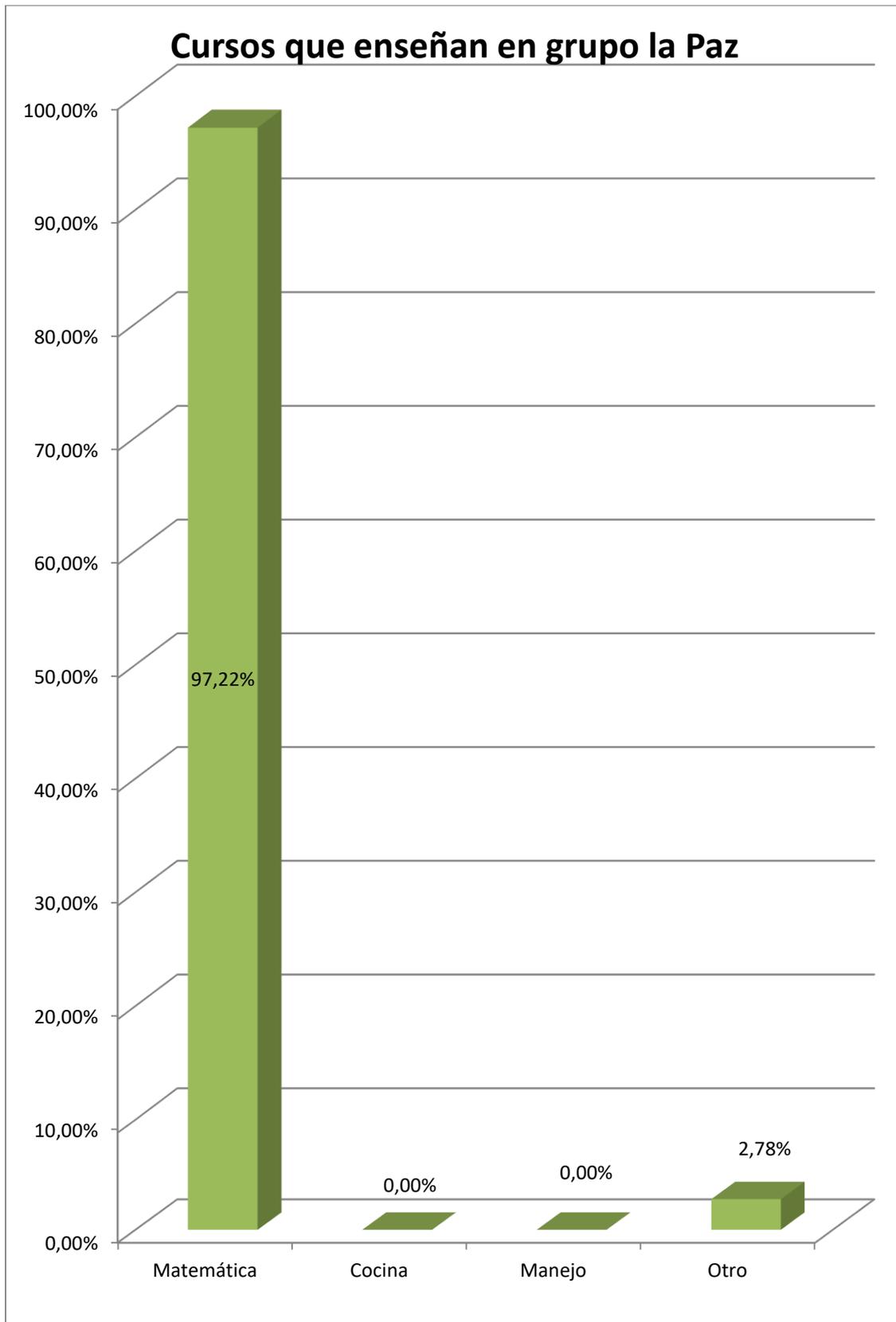
Cuadro N° 43
Cursos que enseñan en grupo la Paz

Respuestas	N°	%
Matemática	140	97.22%
Cocina	0	0.00%
Manejo	0	0.00%
Otro	4	2.78%
Total	144	100 %

Fuente: Institución Educativa grupo La Paz

Interpretación:

A la interrogante de que cursos enseña el grupo La Paz, el 97.22% respondió que matemática, mientras que el 2.78% respondió que otros. Respuesta que nos demuestra la gran aceptación y conocimiento del que brinda el grupo La Paz.



CAPÍTULO V

5.1 Discusión

Se ha demostrado que la Gestión Administrativa influye positivamente en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo LA PAZ. Sin embargo, para corroborar lo antes señalado es necesario reforzar dicha afirmación a través de sustento teórico relacionado al tema de investigación, tal como se señala a continuación:

"En los últimos treinta años, la dirección estratégica se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva. En la evolución de la investigación en estrategia, han emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización. Para poder presentar un resumen de estas ideas al profesional de mantenimiento, hemos considerado utilizar el concepto de escuelas de estrategia propuesto por Mintzberg (1990).³⁷

Una escuela es un rango de pensamientos de un grupo de investigadores y que han cristalizado una serie de propuestas e ideas sobre dirección estratégica. Una escuela es un paradigma institucionalizado. El campo de la dirección estratégica está muy fragmentado y lo que existe es una práctica amplia de ciertos instrumentos que se popularizan debido a su simplicidad o las publicaciones de moda.

Mintzberg propuso una clasificación de nueve escuelas de pensamiento estratégico. Estas nueve escuelas se reunieron en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas.

Escuelas prescriptivas.

Escuela de diseño

En la mitad de los sesenta, Andrews junto con Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del

³⁷ Mintzberg, H. (1990) 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management', Strategic Management Journal, 11(3), 1990, pp. 171- 195

pensamiento en dirección estratégica. Sus ideas se han agrupado como la escuela del diseño y de planificación. El empleo sistemático de análisis del entorno externo es su principal virtud. Es la escuela de diseño la responsable del desarrollo del modelo DAFO. Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y anticiparse la empresa a las situaciones del mercado. Su objetivo consistió en adaptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la compañía. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general.

Esta escuela ha sido ampliamente criticada en tiempos recientes (Mintzger, Hamel, Parahalad) e inclusive, se ha comparado los estudios DAFO con una fotografía instantánea Polaroid de la empresa, que no es capaz de dar información sobre la dinámica y cambio de la organización. Salga usted a la calle con una cámara de este tipo, haga una foto a un coche que pasa por la vía, revele la fotografía y trate de interpretar si el conductor del coche conduce rápido o trate de identificar si va a Madrid, Tarragona o Vigo. La fotografía no ofrece este tipo información, eso mismo es un estudio DAFO dicen los críticos.

Escuela de planificación

La escuela de la planificación de Ansoff (1965)³⁸, emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Su propósito es la de formular un plan con su respectivo presupuesto, sobre la base de la información pasada y poner en marcha este plan.

Este enfoque de estrategia era realizado por departamentos especializados de planificación estratégica o un grupo asesor (staff) de la dirección. Esta escuela ha tenido sus raíces y fuerte influencia de la teoría de sistemas y cibernética.

La escuela del posicionamiento estratégico

Es el producto de las reflexiones económicas de uno de los investigadores más famosos en estrategia de empresa, Michael Porter de la Harvard Business School (1985). La competencia y ventaja competitiva, eran analizados desde el enfoque de las posibilidades

³⁸ Ansoff, I. (1965) The firm of the future. Harvard Business Review, 43 (5), pp. 162-174

económicas que un determinado sector industrial, le ofrece a la empresa hoy y en el futuro.

El objetivo consiste en analizar el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios y explora la posibilidad de ubicarse en determinado punto, dentro del mapa estratégico, donde la empresa podrá obtener los mejores beneficios. Porter propone tres tipos de estrategias genéricas para competir en los sectores analizados: ventaja en costes, diferenciación y enfoque en un determinado nicho de mercado. Esta escuela tiene sus raíces en los estudios económicos.

Las escuelas de pensamiento estratégico prescriptivas ponen de manifiesto que el entorno de negocios es constante. El desafío de la formulación de la estrategia es el de influenciar el medio ambiente, ya sea respondiendo o adaptando la organización a él. El punto de base es que el entorno se puede analizar y que las oportunidades y amenazas se pueden identificar a partir del análisis del entorno.

Otro supuesto de estas escuelas está en que la dirección de la empresa tiene tiempo necesario para valorar estas situaciones y formular acciones para reaccionar. La escuela del diseño tiene un supuesto que es el presidente o director general es quien establece la gran estrategia para la empresa, Para la escuela de planificación, algunos críticos (Mintzberg 1994)⁶⁵ consideran que el análisis del ambiente a través de previsiones (forecasting), es insuficiente para establecer el verdadero comportamiento y sus métodos son rígidos.

La planificación anual establecida con esta clase de métodos, es restrictiva y elimina la posibilidad de emplear el potencial innovador

Escuelas descriptivas

Como consecuencia de las restricciones de las anteriores escuelas, comenzaron a ganar influencia otro tipo de escuelas dentro de la disciplina de pensamiento estratégico. Estas escuelas se han denominado como descriptivas. Se llaman de esta forma, pues su punto de partida consiste en describir a partir de observaciones empíricas, la forma como en las empresas se establece la estrategia y los resultados alcanzados.

Escuela de pensamiento emprendedor

En esta escuela el entorno no es factor estable, este puede ser influenciado o manipulado. Los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompen los conceptos tradicionales del mercado. Estas empresas no han adoptado estrategias genéricas, pero logran combinar eficientemente conceptos de bajo coste y factores diferenciales.

Un ejemplo adecuado para este tipo de estrategias es la empleada por la compañía japonesa Toyota. Esta posición no era posible en el modelo de Porter. La diferencia está que en la escuela del posicionamiento de Porter, no considera factores críticos como cultura e ideología de empresa, que en el caso de Toyota, es una de los factores estratégicos clave de la empresa. Es el emprendedor que visiona el entorno futuro al que pretende llegar y no viceversa.

Escuela del conocimiento y aprendizaje

Sus raíces están en la disciplina de la Psicología. Estas escuelas parten del supuesto que el ambiente es difícil de comprender y que es muy cambiante. En la escuela del conocimiento, es el individuo la unidad de análisis y la formación de la estrategia se basa en los mapas mentales. En esta escuela no existe mucha planificación, pero esta es incremental y emergente. En términos de sus mejores exponentes (Quinn y Weick 1999)⁶⁶, la estrategia se desarrolla progresivamente. Estas ideas son coherentes con el proceso de aprendizaje.

La empresa aprende en forma continuada y es incremental. Académicos de prestigio como Etzioni (1971)³⁹, toma una posición intermedia en la que considera que debe existir una mezcla entre exploración del entorno para establecer la visión a largo plazo, mientras que las acciones anuales pueden ser incrementales y adaptativas. Quinn considera que la dirección estratégica es un proceso fragmentado y requiere ajustar permanentemente las estrategias, las iniciativas proceden de diferentes subsistemas y la alta dirección define las estrategias en forma amplia, mientras que es el aprendizaje cotidiano el que permite ajustar las acciones a los movimientos del entorno.

³⁹ Etzioni, Amitiai, A. (1971) Comparative analysis of Cojmplex Organizations. The Free Press. New York.

Escuela política

Esta escuela reúne los conceptos de poder y coalición. El concepto de estrategia en esta escuela se fundamenta en el estudio de los movimientos y contra movimientos y la selección de una posición. Es significativo en este pensamiento estratégico comprender la forma como se crea el poder dentro de las organizaciones y entre ellas. El entorno es maleable y la empresa busca establecer una posición de poder para establecer las reglas del juego. Es aquí donde la empresa contará con una excelente posición competitiva si logra imponer estas reglas

En contraste con las anteriores escuelas discutidas, las siguientes escuelas ponen poca atención a la actuación sobre el entorno. Se parte del supuesto que el entorno es caótico, complejo de dominar, con una dinámica de cambio muy alta, que hace muy difícil actuar sobre él.

Escuela cultural

Esta escuela desarrolla una perspectiva de competencia a partir de la creación de una cultura muy fuerte asociada a una estrategia. culturas que son vividas por todos los integrantes de la empresa, asegura el desarrollo de la estrategia.

Un ejemplo típico es la cultura de calidad de servicio o de orientación hacia el cliente; en otra empresa podrá ser la cultura de la innovación acelerada; en otra será la cultura de flexibilidad y capacidad de respuesta. Cualquiera de estas estrategias tendrá éxito si está arraigada profundamente en cada individuo que hace parte de la compañía.

El enfoque del establecimiento de la estrategia no es de arriba abajo o de abajo hacia arriba, sino es una perspectiva de un colectivo. La base conceptual de esta estrategia es la antropología.

Escuela del medioambiente

Esta última escuela ha sido intensamente influenciada por los trabajos sobre ecología de la población. Análogamente a la biología, este modelo de estrategia sugiere que las estrategias de empresas progresan en igual forma como sucede con la selección de las

especies. Una estrategia es una posición en el mercado que si tiene todas las condiciones favorables, la organización alcanzará un crecimiento y desarrollo efectivo.

Perspectivas de integración

Cada una de las anteriores escuelas está relacionada con un aspecto del cuadro total, e ignora otros aspectos existentes. Se puede concluir que estas escuelas de pensamiento estratégico han aportado conceptos al desarrollo de la teoría de la estrategia. Sin embargo, la presencia de tan variado espectro de posibilidades y escuelas, ha llevado a los académicos a estudiar la posibilidad de realizar acciones de integración de conceptos, en lugar de crear nuevos fragmentos para pensar las estrategias de empresa.

Una variedad de posibilidades de integración se han propuesto en la última década. Los modelos propuestos buscan integrar las ideas de estrategia anteriores, buscando un complemento entre ellas, en lugar de justificar los conflictos posibles. A continuación se repasan los enfoques de integración que están conduciendo a nuevos enfoques de pensamiento estratégico.

Escuela de las fronteras

El punto fundamental de esta escuela está en que la empresa no necesariamente puede competir sola frente a un entorno. Las fronteras de la competencia se pueden ampliar al integrar la empresa a los aliados, para de esta forma ampliar la frontera.

Esta escuela se preocupa en responder las siguientes preguntas: ¿qué ventajas tiene hacerlo usted mismo o contratarlo a fuera? ¿Es mejor lograr alianzas de cooperación o contratar externamente? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de cooperar? Esta escuela pretende definir donde están las fronteras de competencia de la empresa y la forma como se gestionan estas relaciones y el entorno general.

Escuela de las capacidades dinámicas

Esta es una escuela que tiene numerosos partidarios, especialmente en empresas que han experimentado durante décadas procesos de mejora continua. Su fundamente es el aprendizaje continuo que existe dentro de una empresa; en la medida que este aprendizaje se acumula en una determinada actividad o proceso empresarial, la compañía va creando capacidades competitivas centrales en su interior.

Esta escuela centra su atención en la forma como la empresa a partir de fuertes capacidades internas, puede responder a cualquier tipo de movimiento en el entorno. Una empresa con ciertas capacidades centrales internas, puede bailar la música que le pongan. Esta escuela no se enfoca al diseño de una estrategia óptima a partir de la información procedente del exterior. En lugar de este enfoque, la empresa define sus capacidades centrales y las construyen con el paso del tiempo.

La mayoría de estas capacidades centrales se logran crear acumulando activos intangibles como experiencia y conocimiento.

Un buen ejemplo de la aplicación de esta escuela se encuentra en Toyota, una compañía que ha logrado alcanzar los más altos niveles de productividad del sector.

Escuela de la configuración

Esta escuela propuesta por Mintzberg (1990)⁴⁰ puede utilizar las nueve escuelas previamente presentadas y se emplea alguna de ellas dependiendo del contexto y de la situación de la empresa en un momento en el tiempo. Dependiendo del estado de la empresa y su medio ambiente, se realiza una configuración con las diferentes alternativas disponibles. Mintzberg discute la forma como una compañía puede pasar de una situación a otra y cuáles son las dimensiones relevantes que pueden explicar el uso de cierto tipo de configuración."

⁴⁰ Mintzberg, H. (1994^a). "Rethinking strategic planning, Part I: Pitfalls and fallacies", Long Range Planning, 27 83), pp. 12- 21

5.2 Conclusiones

- a) La Gestión Administrativa influye en el posicionamiento en el mercado de la institución educativa Grupo LA PAZ. Es importante tener en cuenta que la Gestión administrativa busca la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- b) El Planeamiento influye en el posicionamiento de mercado de la institución educativa Grupo LA PAZ. En el mundo actual constituido por un mercado globalizado, es necesario utilizar todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado para posicionar de mejor manera los productos y marcas en el mercado.
- c) La organización Administrativa influye en el posicionamiento de mercado de la institución educativa Grupo LA PAZ, ya que a través de la organización debemos dejar diseñado de una manera consciente todos los recursos de que disponemos, para lograr los objetivos marcados asignándolos a las diferentes secciones, departamentos, etc. y donde cada persona que integre la organización sepa que rol desempeñar y como se debe coordinar con los demás miembros del grupo.
- d) La Dirección influye de en el posicionamiento de mercado de la institución educativa Grupo LA PAZ. Una estrategia permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización habrá de destinar a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento de la organización está incidencia da por tales decisiones, es decir si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales, sin prestar importancia a las tareas individuales.
- e) El Control influye en el posicionamiento de mercado de la institución educativa Grupo LA PAZ. En un entorno competitivo cada vez más globalizado y complejo, las empresas deben tener muy clara su estrategia y la forma de llevarla a cabo si quieren obtener ventajas competitivas sostenibles, que les permitan sobrevivir y adaptarse con éxito a los cambios que experimenten sus respectivos mercados.

5.3 Recomendaciones

- a) Es necesario que la institución Educativa Grupo LA PAZ aplique un Plan de Marketing más agresivo, para que de esta manera alcance los objetivos propuestos para su crecimiento y permanencia en este mercado tan competitivo.
- b) Capacitar a los trabajadores de la institución Educativa Grupo LA PAZ, en temas relacionados a la Gestión Administrativa, ya de acuerdo al estudio realizado, hemos podido advertir algunas deficiencias y debilidades que hacen que los trabajadores no se encuentren debidamente informados sobre las actividades que se realizan en su institución para posicionarse en el mercado.
- c) Conformar una comisión para que proceda a estudiar e implementar los planes de trabajo sectorizados, por departamento o áreas de trabajo. Dicha labor permitirá identificar de manera más acertada las debilidades y fortalezas de la empresa.
- d) Autoevaluar y realizar un análisis periódico interno de la empresa y sus dependencias. Esto con la finalidad de ir subsanando las deficiencias que podamos encontrar en el desarrollo de esta actividad.
- e) Proponer mecanismos de control de los problemas laborales. Esta tarea tiene como fin ir mejorando las condiciones laborales de los trabajadores de la Institución Educativa Grupo LA PAZ, ya que el no dar solución a este tema, nos podría traer consecuencias negativas para la empresa.

CAPÍTULO VI

REFERENCIAS

- Aker, D. Y shansby, G. (2005) "Positioning Your Product Business Horizons en Belch, G. Y Belch, M. Publicidad y Promoción: Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral. (6a ed.) México. MoGraw Hill, Aaker Paulo: Futura.
- Albrecht K, zemke R. (1985) ervice América: Hacer negocios en la nueva economía"
Publicado por McGraw-Hill.
- ANR, Censo Universitario (2010), página 48
- Ansoff, L (1965) "The firm of the future Harvard Business Review, a, (5), pp.162-174
- Anzola, Sérvulo (2002) "Administración De Pequeñas Empresas", Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México. Paidós.
- Asociación Inscrita en el Registro de Asociaciones de Lima, Ficha número 17075
- Belch, G. y Belch, M. (2005) "Publicidad y promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral" México: Mc Graw-Hill. Sexta. Edición.
- Beltrán J. Jesús Mauricio (1999) s de Gestión Herramientas para lograr la Competitividad".
3REditores.
- Beltrán Jesús M. (2000) "Indicadores de Gestión". Segunda edición. Bogotá, D. C: 3R editores. p. 25
- Berry, Leonard, A. Prasuraman y Valerie zeithaml (2000) "Problemas Metodológicos para Evaluar la Calidad del servicio en el Marketing". McGraw-Hill, México.
- Castillo Maza, Juan Victoriano (2005) "Reingeniería y Gestión Municipal, Tesis Doctoral Ciencias Contables y Empresariales. UNMSM

- Chávez Sánchez, José Luis (2005) "Elementos que influyen en el Posicionamiento de una Institución de Educación Superior". Tesis de Maestría, Universidad Iberoamérica, México D. F.
- Código de Ética Publicitario de El Salvador, (2008). Asociación Salvadoreña de Agencias Publicitarias (ASAP)
- Crosby, Philip B. (1997) "gestión, calidad y competitividad 1ra Edición McGraw Hill México.
- De la Garza, E. (2000) "Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo". Fondo de Cultura Económica.
- De Simon Andrade (2005) Diccionario de Economía. 3era, Editorial Andrade
- Deming William Edwards (2009) "Calidad es satisfacción del cliente". 4a Edición (PMBOK), EEUU.
- Edgard H. Schein, (2000) "Behavioral Sciences for Management, en Joseph W. McGuire (Org.), Contemporary Management Issues and Viewpoints, Englewood Cliff, Prentice Hall, pp. 24-25
- Eskett, James L Sasser W. Earl Jr. y Schlesinger, Leonard A. (1997) Service Profit Chain: Como empresas líderes Enlace nimo de lucro y el crecimiento de lealtad, satisfacción y valor". The Free Press, New York
- Etzioni, Amitiai. A (1997) "Comparative analysis of complex Organizations". The Free Press, New York.
- Feigenbaum Armand V. (2008) "Control total de la calidad" Editorial CECSA México.
- Fernández Hatre, Alfonso (2002) anual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000." Instituto de Fomento Regional.
- Gaitner Francés (1983) "Creative Customer Service Management Internacional Journal of Physical distribución, VolN3,1983

- Gallo, Gloria (2000) "Posicionamiento: El caso latinoamericano Colombia: McGraw Hill.
- Grönroos, C. (1978) "A Service oriented Approach to Marketing, of Services". European Journal of Marketing, 12(8), 588-601.
- Hernando Marino (2005) "Planeación Estratégica de la Calidad Total". 4ed. Bogotá-Colombia.
- Horovitz, Jacques (1991) "La calidad del servicio". McGraw-Hill. España.
- Juran. J M. (1990) "Juran y la planificación de la calidad Madrid Editorial Díaz de Santos. Japonés 1985
- Larrea Pedro (1991) Ediciones Diaz de Santos.
- Mai. M. (1998) mo implementar el káiser en el sitio de tra (Gemba), Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Michael Porter (1980) Competitive Strategy" Free Press, New York
- Mintzberg, H. (1990) "The Design School: Reconsidering, the basic premises of strategic management Strategic Management Journal, 11(3), 1990. Gestión de documentos para las administraciones públicas". Paris. UNESCO.
- Mintzberg, H. (1994) "Rethinking strategic planning Part I: vitfalls and fallacies' Long Range Planning.
- Mintzberg. H. (1994) Strategic planning Part Pwfalls and fallacies", Long Range Planning.
- Palafox de Anda. G. (2005) "Creatividad e innovación".Gestiopolis.com comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios.
- Palu de la Barriere, R. (1999) "Acercamiento a una teoría General de la Gestion". Editora Aguilar Madrid.
- Pequeñas y medianas empresas, Pyme. Recuperado el 10 de agosto de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp>.

Planificación y Gestión Estratégica. Disponible en: [ttp://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com](http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com)

Ries y Trout (2002) "Posicionamiento la batalla por su mente" (2 ed.) Editorial: MCGRAW-HILL Interamericana de México.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

ANEXO 1

1. Ficha técnica de los instrumentos a utilizar

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GRUPO LA PAZ”

- **AUTOR** : JIMY OSCAR CALLOHUANCA ACEITUNO

- **ENTIDAD ACADÉMICA** :Universidad Nacional Federico Villarreal

- **NIVEL ACADÉMICO** : Doctorado

- **ESPECIALIDAD** : Administración

- **MARGEN DE ERROR ASUMIDO:** 0.5%

- **No. DE ENCUESTADOS** :144

- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Lima - Perú

- **TIPO DE PREGUNTAS** : Cerradas.

- **NÚMERO DE PREGUNTAS** : 43

**ANEXO 2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA DE GRUPO LA PAZ**

PLANEACION		Si lo tenemos Si lo hacemos	No lo tenemos No lo hacemos	En proyecto Queremos hacerlo	En ejecución Lo estamos implantando
1.	Conoce la misión de la empresa				
2.	Conoce la visión de la empresa				
3.	Están claramente definidos los de la empresa				
4.	Están definidos los objetivos en el departamento que trabaja				
5.	Tienen metas preestablecidas				
6.	Están definidos los planes de trabajo por departamento				
7.	Se ha realizado algún análisis interno de la empresa o sus departamentos				
8.	Son programadas las decisiones				
ORGANIZACIÓN					
9.	Existen sistemas informáticos necesarios				
10.	Se disponen de los insumos necesarios en su departamento				
11.	Existe un organigrama de la empresa				
12.	Existe manuales de funciones actualizados				
13.	Existen manuales de procedimientos actualizados				
14.	Existen políticas generales bien definidas				
15.	Existe un responsable de cada área y de cada proceso				

DIRECCION		Si lo tenemos Si lo hacemos	No lo tenemos No lo hacemos	En proyecto Queremos hacerlo	En ejecución Lo estamos implantando
16.	La empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de selección y reclutamiento de personal				
17.	Cuenta con personal calificado				
18.	Sé quién es el responsable de cada área y de casa proceso				
19.	Sé exactamente lo que la empresa espera de mi				
20.	Mantiene relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo				
21.	Se evidencian conflictos laborales frecuentemente				
22.	Existe un líder en la empresa				
23.	Está satisfecho con su trabajo				
24.	Recibe capacitación por parte de la empresa				
25.	Recibe alguna inducción para realizar sus tareas				
26.	Existe alguien que supervisa o coordina su trabajo				
CONTROL					
27.	Existen mecanismos de control en el momento en que se presentan problemas				
28.	Es evaluado su desempeño en base a algún estándar				
29.	Existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades				
30.	Son controlados todos los procesos en la empresa				
31.	Se elaboran presupuestos de gastos				
32.	Se realizan inventarios de bienes constantemente				
33.	Se dispone de políticas para programaciones de pago				
33.	Se evidencia normas y políticas de control				

**ANEXO 3 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA DE GRUPO LA PAZ**

DIFERENCIACION					
35.	¿Asistes a algún grupo de estudio?	SI	NO		
36.	¿Qué grupo de estudio prefieres?	LA PAZ	CLASE 404	PARENTESIS	OTRO
37.	¿Cuál es el mejor grupo de estudio?	NIVEL A	LA PAZ	CLASE 404	OTRO

RELEVANCIA					
38.	En mi familia hay estudiantes en:	COLEGIO	PRE	UNIVERSIDAD	NO HAY
39.	¿cree que algún miembro de tu familia podría requerir los servicios de Grupo de Estudio La Paz?	SI	PODRIA SER	ES IMPROBABLE	NO
ESTIMA					
40.	Sabe dónde está ubicado “Grupo de Estudio La Paz”	EXCELENTES	ACEPTABLES	REGULARES	PESIMOS
CONOCIMIENTO					
41.	¿Sabes que es “Grupo de Estudio La Paz”	C.C. PLAZA LA PAZ	C.C. LA ROTONDA	OTRO	NO
42.	¿Sabes que es “Grupo de Estudio La Paz”	ESTUDIO DE ABOGADOS	INSTITUCION EDUCATIVA	GRUPO DE ESTUDIANTES	OTRO
43.	¿Qué cursos se enseñan en el Grupo de Estudio La Paz?	MATEMATICA	COCINA	MANEJO	OTRO