



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ANSOFF PARA LA
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
CASO: INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“NUESTROS CHIQUITINES”, SURCO 2018**

PRESENTADA POR

LAURA ANTONELLA CARDOZA PALOMINO

ASESORA

ROSA MARÍA RUESTAS MAURICIO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACION**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY

Reconocimiento

El autor permite a otros distribuir y transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ANSOFF PARA LA
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
CASO: INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“NUESTROS CHIQUITINES”, SURCO 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
LAURA ANTONELLA CARDOZA PALOMINO**

**ASESOR:
Dra. ROSA MARÍA RUESTAS MAURICIO**

**LIMA, PERÚ
2018**

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis padres, a mi hermano y abuelos por todo su amor y apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	2
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	11
1.1 Antecedentes nacionales e internacionales	11
1.1.1 Antecedentes nacionales.....	11
1.1.2 Antecedentes internacionales	16
1.2 Bases teóricas	25
1.2.1 Matriz de Ansoff.....	25
1.2.2 Competitividad empresarial.....	30
1.2.3 Empresa “Nuestros Chiquitines”	34
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	58
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas	58
2.1.1 Hipótesis general	58
2.1.2 Hipótesis específicas	58
2.2 Variables y definición operacional.....	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	61
3.1 Diseño metodológico	61
3.2 Diseño muestral.....	63
3.2.1 Población.....	63
3.2.2 Unidad de Análisis	63
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	64
3.3.1 Instrumentos	66
3.3.2 Validez.....	66
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	70
3.5 Aspectos éticos.....	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	71
4.1 Resultados del cuestionario	71
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	120
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES.....	128
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	137
ANEXOS	142

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Lista de Tablas

Tabla 1. Contraste de competitividad empresarial por autores.....	33
Tabla 2. Colegios iniciales particulares en el distrito de Surco	54
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de las variables.....	60
Tabla 4. Número de ítems por indicadores	65
Tabla 5. Escala y puntaje de Likert	65
Tabla 6. Estadísticos de fiabilidad.....	68
Tabla 7. La fiabilidad por cada elemento.....	68
Tabla 8: Interés de padres de familia sobre implementación de nuevos servicios.....	72
Tabla 9: Necesidades de mercado actual (clientes).....	73
Tabla 10: Preferencia por servicios a implementar	74
Tabla 12: Recomendación de servicio	75
Tabla 13: Aceptación del servicio de guardería.....	76
Tabla 14: Aceptación del servicio de terapias	77
Tabla 15: Aceptación del servicio de convenios con colegios	78
Tabla 16: Aceptación del servicio de tutoría.....	79
Tabla 17: Característica más importante en el servicio buen nivel de enseñanza.....	80
Tabla 18: Característica más importante en el servicio atención personalizada.....	81
Tabla 19: Característica más importante en el servicio buena infraestructura.....	82
Tabla 20: Característica más importante en el servicio pensiones bajas.....	83
Tabla 21: Interés de clientes potenciales sobre servicios a implementar	84
Tabla 22: Demanda de servicios a implementar	85
Tabla 23: Clientes potenciales por servicios a implementar	86
Tabla 24: Demanda de padres respecto a los servicios a implementar.....	87
Tabla 25: Incremento de los servicios en colegios iniciales particulares	88
Tabla 26: Colegios cercanos con los mismos servicios a implementar	89
Tabla 27: Disponibilidad económica para solventar el servicio de preferencia	90
Tabla 28: Implementar nuevos servicios mejorará la competitividad.....	91
Tabla 29: Implementar nuevos servicios brindará un valor agregado a la IE Chiquitines.	92
Tabla 30: Reconocimiento de la IE Chiquitines dentro sector educativo	93
Tabla 31: Colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes.	94

Tabla 32: Implementación de nuevos servicios complementará el servicio brindado ..	95
Tabla 33: Según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios.....	96
Tabla 34: Necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo.....	97
Tabla 35: Tendencia en el rubro de educación inicial	98
Tabla 36: Servicios a implementar son innovadores dentro de las instituciones educativas.	99
Tabla 37: Innovación en los servicios proporciona valor agregado	100
Tabla 38: Implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes.	101
Tabla 39: Implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines..	102
Tabla 40: Implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción de los padres de familia.....	103
Tabla 41: Aumento de la competencia en el rubro de educación inicial.	104
Tabla 42: Implementación de nuevos servicios destacaría a la IE Chiquitines.....	105
Tabla 43: Ventaja frente a los colegios iniciales más grandes	106
Tabla 44: Fidelización de los padres con IE Chiquitines	107
Tabla 45: Atender las necesidades de los clientes aumenta el compromiso con la IE Chiquitines.....	108
Tabla 46: Implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a).	109
Tabla 47: Mejorar la formación de los estudiantes influirá en la competitividad de la IE Chiquitines.....	110
Tabla 48: IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar.....	111
Tabla 49: Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio.....	112
Tabla 50: La IE Chiquitines destacará por nuevos servicios ofrecidos	113
Tabla 51: Eficiencia al atender necesidades de sus clientes.....	114
Tabla 52: Sostenibilidad de la IE Chiquitines	115
Tabla 53: Mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines.....	116
Tabla 54: Compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado.....	117
Tabla 55: Optimización de sus recursos	118
Tabla 56: La gestión administrativa mejorará al utilizar sus recursos.....	119

Lista de Figuras

Figura 1: La Matriz de Ansoff	26
Figura 2: Círculo de la Calidad.....	49
Figura 3. Población porcentual por rango de edad.....	53
Figura 4: Interés de padres de familia sobre implementación de nuevos servicios	72
Figura 5: Necesidades de mercado actual (clientes).....	73
Figura 6: Preferencia por servicios a implementar	74
Figura 7: Recomendación de servicio	75
Figura 8: Aceptación del servicio de guardería	76
Figura 9: Aceptación del servicio de terapias	77
Figura 10: Aceptación del servicio de convenios con colegios	78
Figura 11: Aceptación del servicio de tutoría	79
Figura 12: Característica más importante en el servicio buen nivel de enseñanza.....	80
Figura 13: Característica más importante en el servicio atención personalizada.....	81
Figura 14: Característica más importante en el servicio buena infraestructura.....	82
Figura 15: Característica más importante en el servicio pensiones bajas	83
Figura 16: Interés de clientes potenciales sobre servicios a implementar	84
Figura 17: Demanda de servicios a implementar	85
Figura 18: Clientes potenciales por servicios a implementar.....	86
Figura 19: Demanda de padres respecto a los servicios a implementar	87
Figura 20: Incremento de los servicios en colegios iniciales particulares	88
Figura 21: Colegios cercanos con los mismos servicios a implementar	89
Figura 22: Disponibilidad económica para solventar el servicio de preferencia.....	90
Figura 23: Implementar nuevos servicios mejorará la competitividad.....	91
Figura 24: Implementar nuevos servicios brindará un valor agregado a la IE Chiquitines.....	92
Figura 25: Reconocimiento de la IE Chiquitines dentro sector educativo	93
Figura 26: Colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes.	94
Figura 27: Implementación de nuevos servicios complementará el servicio brindado.	95
Figura 28: Según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios.....	96
Figura 29: Necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo.....	97
Figura 30: Tendencia en el rubro de educación inicial.	98

Figura 31: Servicios a implementar son innovadores dentro de las instituciones educativas.	99
Figura 32: Innovación en los servicios proporciona valor agregado	100
Figura 33: Implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes.	101
Figura 34: Implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines.	102
Figura 35: Implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción de los padres de familia.....	103
Figura 36: Aumento de la competencia en el rubro de educación inicial.	104
Figura 37: Implementación de nuevos servicios destacaría a la IE Chiquitines.....	105
Figura 38: Ventaja frente a los colegios iniciales más grandes	106
Figura 39: Fidelización de los padres con IE Chiquitines	107
Figura 40: Atender las necesidades de los clientes aumenta el compromiso con la IE Chiquitines.....	108
Figura 41: Implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a).	109
Figura 42: Mejorar la formación de los estudiantes influirá en la competitividad de la IE Chiquitines.....	110
Figura 43: IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar.....	111
Figura 44: Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio	112
Figura 45: La IE Chiquitines destacará por nuevos servicios ofrecidos.....	113
Figura 46: Eficiencia al atender las necesidades de sus clientes.	114
Figura 47: Sostenibilidad de la IE Chiquitines	115
Figura 48: Mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines.....	116
Figura 49: Compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado.	117
Figura 50: Optimización de sus recursos	118
Figura 51: La gestión administrativa mejorará al utilizar sus recursos.....	119

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar cómo la aplicación de la Matriz de Ansoff mejora la competitividad empresarial de la institución educativa “Nuestros Chiquitines” 2018. En la metodología se utilizó un diseño descriptivo, para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con escala estandarizada de Likert, el cual permitió conocer el grado de aceptación de los padres de familia con respecto a la aplicación de la tercera estrategia que es el desarrollo de nuevos servicios.

Los resultados indican que dicha estrategia es la más adecuada, por la fase de madurez en la que se encuentra la empresa y por las necesidades a cubrir en el mercado. Al final se proponen recomendaciones para fortalecer las estrategias estudiadas y estar en constante análisis de la competitividad empresarial para que haya una sostenibilidad en el tiempo mejorando el servicio brindado, la rentabilidad, posicionamiento y desempeño organizacional.

Palabras clave:

Matriz de Ansoff, estrategias, competitividad, rentabilidad, posicionamiento, desempeño

ABSTRACT

The present research has as a general objective to determine how the application of Ansoff´s Matrix improve business competitiveness of the educational institution "Nuestros Chiquitines", 2018. In a descriptive design methodology was used for data collection was used two questionnaires with standardized scales, which allows to know the degree of acceptance of parents respect to the application of the third strategy that is the development of new products.

The results indicate that the strategy is the most appropriate, for the maturity of the company and for the needs in market. At the end, recommendations are proposed for the strengthening of the strategies studied and the analysis of business competitiveness in which the company will be sustainability over time improving the service provided, profitability, positioning and organizational performance.

Key words:

Ansoff Matrix, strategies, competitiveness, profitability, positioning, performance

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones de educación inicial particular tienen una alta competencia entre sí, los colegios tradicionales cuentan con un servicio básico de calidad, mientras que nuevos colegios que ingresan al mercado cuentan con servicios complementarios que satisfacen necesidades existentes dentro del rubro. Ante esta problemática, las instituciones iniciales particulares deben mantenerse competitivas en el mercado y aplicar estrategias empresariales para mejorar la toma de decisiones.

La presente investigación tiene como objetivo general determinar cómo la aplicación Matriz de Ansoff mejora de la competitividad empresarial de la Institución educativa “Nuestros Chiquitines”, 2018.

En aplicación de la matriz de Ansoff se determinó que el tercer cuadrante, desarrollo de nuevos productos, es el más óptimo para el alcance de los objetivos de la empresa. Los objetivos específicos de la presente investigación son:

1. Evaluar cómo el desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.
2. Analizar cómo la fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.
3. Identificar de qué manera la aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño organizacional de la Institución educativa “Nuestros Chiquitines”.

Dentro de la metodología, el alcance es descriptivo que sirve para describir con mayor precisión y fidelidad posible, una realidad empresarial o un mercado internacional o local. Los diseños descriptivos son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad.

Asimismo, se usan para medir cuantitativamente las variables de una población, para obtener índices matemáticos; tales como índices de correlación, porcentajes y frecuencias. (Arístides, 2012).

Se aplicó la encuesta como instrumento con escala tipo Likert, a los padres de familia que son los clientes actuales de la empresa, obteniendo información de ellos. Los resultados fueron favorables, ya que demostraron aceptación por la implementación de nuevos servicios que mejoraría la competitividad empresarial de la empresa.

Utiliza un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, puesto que examina un problema de investigación poco estudiado.

El tipo de investigación es aplicada puesto que, investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla y propone innovaciones en la gestión administrativa.

Por otro lado, respecto a las limitaciones del estudio son pocas, como la disponibilidad de los padres de familia para contestar al instrumento en el tiempo que se les proporcionó. También, el número de investigaciones por empresas utilizando la Matriz de Ansoff.

Finalmente, los capítulos que conforman la investigación son:

Capítulo I Marco Teórico, donde contiene los antecedentes nacionales e internacionales. Las cuales son investigaciones, tesis, informes empresariales en los que se utiliza la matriz de Ansoff para el propiciar o mejorar el crecimiento y competitividad de la empresa.

Capítulo II Hipótesis y variables, se plantea la hipótesis general y específicas de la presente investigación.

Capítulo III Metodología, se establece el tipo de diseño, enfoque, instrumentos, alcance, etc. que utilizaremos para obtener la información propicia para probar nuestra hipótesis.

Capítulo IV Resultados, en este capítulo se presenta la información obtenida de la aplicación del instrumento que en este caso es una encuesta realizada a los

padres de familia pertenecientes al nido Nuestros Chiquitines y la cual, se procesó para analizarla.

Capítulo V Discusión, en la discusión se hizo un contraste de los antecedentes con los resultados para comprobar el impacto de la investigación.

Conclusiones, en esta sección se presentan las conclusiones para cada objetivo planteado y cómo el instrumento responde a ello.

Recomendaciones, se hará un análisis sobre las conclusiones y lo que se debe plantear en la institución para que la empresa alcance su principal objetivo que es de mejorar la competitividad empresarial.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes nacionales e internacionales

1.1.1 Antecedentes nacionales

Vejarano (2015), en su Estudio de usuarios de pregrado de la Biblioteca de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad San Martín de Porres, aplicando estrategias de marketing de Ansoff, realizó un diagnóstico situacional donde identifica las fortalezas más resaltantes de la biblioteca que son la gran asistencia de sus estudiantes y un alto número de material bibliográfico de medicina. Luego aplicó la matriz de Ansoff, tercer cuadrante, utilizando la estrategia desarrollo de nuevos productos o servicios en un mercado existente. Para implementar esta estrategia se basó en un estudio de 150 estudiantes que son parte de sus clientes actuales, así se conocerá sus expectativas, demandas y se fortalecerá la estrategia.

Concluyó, que al aplicar el 3er cuadrante se cubrirá las necesidades existentes de los usuarios y aumentará la frecuencia de uso de la biblioteca. Los servicios que desarrollarían serían: capacitación a usuarios, préstamo de tablets, aplicación móvil, reprografía.

Con dicha estrategia, la biblioteca podrá afrontar sus principales debilidades, como son la baja afluencia de usuarios. Concluyendo que mejorará la competitividad y crecimiento empresarial.

Mendoza (2015), en Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas 2014, la investigación utilizó una muestra de 43 huéspedes. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario. Mediante preguntas adecuadamente formuladas fueron aplicadas a los sujetos como materia de investigación luego de aplicar el tercer cuadrante desarrollo de

nuevos servicios. Se concluyó que la aplicación de dicho cuadrante es el adecuado para las empresas que quieran aumentar el valor agregado y calidad a sus servicios, ya que amplía la cartera de servicios. Asimismo, el desarrollo de nuevos servicios mantiene vigente a la empresa en el mercado actual. Estos servicios pueden ser complementarios a la oferta que ya tiene la empresa o ser totalmente nuevos e independientes de los servicios actuales, así como lo sostiene Ansoff en su matriz.

Se determinó que los servicios a implementar serían: servicios turísticos, bares, restaurantes, entre otros.

Esparza (2016), en su investigación, Estrategias de marketing para desarrollar nuevos mercados de la Universidad Señor de Sipán. Sostienen que para el desarrollo de la estrategia de crecimiento intensivo propuesta por Ansoff, se propone la aplicación de la penetración de mercado o la atracción de nuevos mercados, en donde, la Universidad Señor de Sipán tiene que comenzar a dirigir sus fuerzas al segmento B; teniendo presente que cuenta con los atributos y necesidades que busca este tipo de público y que hasta el momento ellos no conocen.

Se concluye que la estrategia de penetración de mercado propuesta para la Universidad Señor de Sipán, es la que propiciará su crecimiento intensivo atrayendo nuevos mercados, pues se investiga las necesidades de los clientes y del tipo de mercado al cual deben dirigirse.

Al aplicar el 2do cuadrante podrá mejorar su posicionamiento, ya que dirigirá sus fuerzas al segmento B, que tienen las mismos atributos y necesidades como público objetivo. La matriz de Ansoff también sirve como estrategia de marketing, ya que investiga nuevos mercados a los cuales penetrar y donde sus productos destacarán.

Vía (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de Ingeniería. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

Su objetivo general es describir e identificar las estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental.

Concluyó que la aplicación de la matriz de Ansoff permitió identificar las estrategias de marketing óptimas, resultando de su aplicación el primer y tercer cuadrante, que son la penetración de mercado, para lo cual se estableció actividades para incrementar el mercado; y, desarrollo de productos, a través de la incorporación de nuevos atributos a un producto y la creación de nuevos productos, como: servicio de e-mailing, whatsapp bibliotecario y DSI online.

Barrientos, Guerra, Ferdi, Rios y Dinkar (2018), en el Plan de negocios para el lanzamiento de productos de higiene personal fuera de casa, sostienen que de acuerdo a la matriz de Ansoff, para un mercado nuevo y un producto nuevo como sucede este caso se aplica la estrategia de diversificación, por consiguiente posterior al desarrollo de estas acciones estratégicas, y consiguiendo incrementar considerablemente la participación de mercado, se deberán aplicar estrategias de diversificación concéntrica, que consiste en la creación de nuevos productos relacionados al mismo concepto de higiene fuera de casa, los cuales serían la loción refrescante, el refrescante bucal y los pañuelos húmedos.

El lanzamiento de nuevos productos es beneficioso para la empresa, ya que le permite diversificar, retener y captar nuevos clientes para su mantención en el mercado y mejoramiento de la competitividad.

Brañes (2015), en el Informe Profesional los servicios de información del Centro de Información y Documentación – Sede Norte del Instituto de Formación Bancaria Certus: diagnóstico situacional, de acuerdo al diagnóstico situacional actual del CID norte, la matriz de Ansoff identificó la

opción de penetración de mercado como estrategia de crecimiento. Puesto que la unidad cuenta con diversos servicios y existe una población estudiantil numerosa que aún no ha logrado utilizarlos; por ello, es necesario buscar el crecimiento de la unidad, ofertando los productos actuales para el mercado actual.

Cada empresa elige la estrategia que mejor se adapte su situación actual, cada cuadrante es diferente al otro y propone acciones de mejora competitiva. En este caso se utilizó la penetración del mercado ofreciendo los mismos productos o servicios para nuevos clientes.

Barros, Olivos y Reyes (2014), en el Plan de Negocio para implementación de un nido – guardería, concluyeron que el perfil o estilo de vida de los consumidores es cambiante, por lo cual nos exige una adaptabilidad inmediata al cambio a innovar e implementar nuevos servicios a las instituciones educativas. Se debe hacer un previo planeamiento estratégico para analizar la viabilidad del mismo, en este caso, el proyecto de implementación de cuna a la institución educativa es rentable y el retorno de inversión es en el corto plazo.

El Nido – Guardería Peques y pecas, desarrolló una estrategia de diferenciación basada en las características del servicio, a través de un servicio diferenciador como es el caso de la utilización del monitoreo online y en tiempo real de las actividades y el que hacer de los niños en nuestras instalaciones, de esta forma se brinda seguridad en el cuidado de los menores así como de la calidad de la enseñanza. (Barros, Olivos y Reyes 2014, p.62)

Su propuesta de valor está relacionada con nuestra estrategia de posicionamiento, donde buscamos que nuestros clientes asuman que obtienen mayores beneficios que los ofrecidos por la competencia y al mismo precio. Esta propuesta de valor está en función de la seguridad que buscan los padres de sus pequeños hijos, dado que estos quedan bajo los cuidados de terceros, de esta manera están expuestos a diversas

problemáticas - como maltratos, mala educación, etc.- para lo cual se le ofrece a los padres de familia que a través del monitoreo en tiempo real pueda corroborar el bienestar de su hijo y verificar las actividades de aprendizaje del mismo. (Barros, Olivos y Reyes 2014, p.62)

Las guarderías que se constituyan a partir de ahora van a requerir de una inversión mayor para dar un servicio diferente que supere a lo que ofrece la competencia. Además, los gastos de personal de un centro de educación infantil son elevados, ya que para ser competitivos requiere de profesionales especializados.

El estilo de vida de los consumidores cambia constantemente, así como sus necesidades por lo que las empresas deben innovar para poder fidelizar.

Otra investigación sobre implementación de servicios fue la de Cárcamo, Palacios, Montoya, Nakasone, Torres (2015), sostienen que considerando el marco normativo vigente y la estructuración económica - financiera, el proyecto APP educativa: financiamiento y diseño de un colegio municipal de alta calidad, es viable mediante una estrategia de implementación.

La investigación permite concluir que existe una demanda creciente por los servicios educativos privados de calidad, lo que constituye una oportunidad de negocio en el sector privado. Esto contribuye a mejorar la calidad de educación peruana y permitir el acceso a ella a precios accesible.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio que demuestran que el proyecto educativo desarrollado es viable mediante el empleo de las herramientas que proporciona el modelo de APP, se sugiere su inmediata implementación y, para ello, presentar la iniciativa privada a la municipalidad distrital. (Cárcamo, Palacios, Montoya, Nakasone, Torres, 2015, p. 118)

En opinión de los expertos, de concretarse el proyecto educativo, podría ser replicado en diversos distritos a escala regional o nacional; con lo cual, además de incentivar la inversión privada en el sector educación, se estaría contribuyendo a mejorar la calidad de la educación peruana y permitir el acceso a ella a precios accesibles para la población escolar de las localidades en las que se realicen proyectos similares. (Cárcamo, Palacios, Montoya, Nakasone, Torres, 2015, p. 118)

Los colegios privados tienen una competencia significativa por la alta oferta y demanda en el país. La calidad educativa es un factor que influencia en la adquisición del servicio así como el precio, se puede concluir que los padres de familia están dispuestos a pagar por un buen servicio que satisfaga sus necesidades al máximo.

Respecto al análisis de experiencias internacionales indican que, en los países con más desarrollo económico y mayores recursos impulsan la implementación de servicios tecnológicos, infraestructura, recursos humanos para la prestación del servicio educativo.

1.1.2 Antecedentes internacionales

Meza (2014), en su investigación “El negocio de los colegios: Rentabilidad y aporte al desarrollo sostenible del país.” La mayor y más sofisticada demanda por colegios privados representa una oportunidad de negocio para los actuales y futuros jugadores del mercado, también para mejorar el capital humano del país, clave para su crecimiento económico sostenido.

La demanda por los colegios del sector privado es creciente con el paso de los años, padres quieren elevar el nivel educativo de sus niños y volverlos más competitivos. El crecimiento económico del país influencia tanto a las empresas, padres, e involucrados.

Actualmente, según las investigaciones realizadas, es muy común que los padres de familia tengan muchas dudas y preguntas al elegir un nido, sobre todo en Lima, debido al crecimiento del mercado y a su necesidad por dejar a sus niños en un lugar seguro y que aporte al desarrollo de sus hijos. El posicionamiento en el mercado es sumamente importante, ya que los clientes se fidelizan con la calidad del servicio que brinda una institución así lo recomendarán si quedan satisfechos.

Adicionalmente se debe tomar en cuenta que las perspectivas para las guarderías son muy prometedoras porque la demanda de los padres a este tipo de servicios sigue aumentando. Tanto el padre como la madre laboran, por lo que surgió una oportunidad de mercado que debe ser cubierta.

La amplia variedad de nidos que hace que varios trabajen en distintos objetivos para tratar de diferenciarse y buscar una ventaja competitiva con respecto al resto, algunos se enfocan en su metodología, otros en la flexibilidad de horarios y algunos otros en los distintos talleres adicionales al horario regular que pueden ofrecer para que el niño tenga una educación de primera.

Concluyó, que para los colegios, el posicionamiento en el mercado es sumamente importante, hace que cada uno se diferencie y busque una ventaja competitiva.

Escobar, Díaz, Herrera (2016), en su investigación Desarrollo e Implementación de servicios académicos, multimedia y de conectividad sobre la infraestructura de redes académicas, delimitaron que, desarrollar diferentes servicios genera ventajas significativas sobre la experiencia del alumnado. Es beneficioso para la comunidad académica, y logra un impacto óptimo, ya que los servicios han sido aceptados satisfactoriamente y aumenten su uso masivamente.

El proyecto educativo institucional encuentra sentido en el fortalecimiento estratégico de sus potencialidades académicas y en las posibilidades que ellas ofrecen al desarrollo de la región.

Así dicha implementación, se convierte en un factor importante del proceso de producción y desarrollo. Esto potencia a la empresa misma dándole un valor diferencial en el mercado.

El desarrollo de la empresa tanto en innovación de equipos tecnológicos, infraestructura, implementación académica es óptimo para la comunidad académica como para la comunidad empresarial. La inversión y mejoras del propio plantel nos darán un retorno asegurado siempre y cuando realicemos un plan estratégico.

Cabrera, Durán, Patiño y Vidal (2013), en el trabajo de investigación: "Implementación de Estrategias comerciales para el incremento de ventas aplicado a la empresa servicio de fotocopiado Morelos, S.A de C.V". Sostienen que con base en el desarrollo de las matrices DOFA y Ansoff, se determinan las estrategias y objetivos a cumplir con el fin de integrar una propuesta que atienda a las necesidades de la empresa.

Se considera de importancia la relación entre la empresa y los clientes, como factor para el incremento de utilidades y en consecuencia el crecimiento y aumento de participación de la misma. Se escogió la estrategia de Ansoff enfocada al incremento de la cuota del mercado actual, a través del aumento de uso del servicio, para aumentar las ventas

mediante la implementación de una campaña de promoción y publicidad, para la consolidación en el mercado local.

Para poder crecer comercialmente y aumentar las ventas necesitaban incrementar el número de servicios brindados. Las matrices tales como DOFA y Ansoff son estrategias que ayudan a la empresa a cumplir e integrar los objetivos organizacionales y a su vez alcanzar una mayor participación en el mercado.

Robalino y Quimis (2013), en su tesis: "Plan estratégico de Marketing para SERTODOCORP S.A., empresa de servicio de Remolques, transporte de carga y auxilio vial", sostiene que es necesario recordar que el camino al crecimiento en muchas ocasiones es la expansión y la generación de nuevos e innovadores servicios como Ansoff propone; por lo tanto, se deberán correr riesgos controlados e ingresar a nuevos mercados potenciales con la finalidad de expandir su metas tan lejos como sea posible.

En dicho plan estratégico se concluyó que la expansión y la generación de nuevos e innovadores servicios propuesto por Ansoff, es el camino al crecimiento donde se deben asumir riesgos pero que finalmente permitirá expandir sus metas y crecimiento empresarial.

Pittorino y Emon (2004), en su tesis: "Promo shop S.H.", concluyó que la empresa ingresará al mercado con una estrategia de penetración en el mercado. Se introducirá en un mercado ya existente, tan antiguo como el origen del comercio y lo realizará a través de productos existentes, lo que no quiere decir que lo haga de la misma forma. Se aprovecharán las técnicas de ventas, para acercar el producto a los clientes brindándoles servicios al momento desconocidos para ellos.

En la tesis se concluye que se utilizará la estrategia de penetración de mercados, ya que analizando la situación actual de la empresa. Asimismo,

se aplicarán nuevas técnicas de ventas para captar nuevos clientes con diferente perfil de que estaban penetrando.

Aravena (2007), en su tesis: "Estrategias de crecimiento integrativo y su relación con el medio ambiente en empresas salmoneras de la décima región". Concluye que una de las opciones resultantes de la matriz Ansoff es la estrategia de diversificación en la cual la compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos servicios en nuevos mercados. Por otro lado, estas estrategias pueden disminuir riesgos porque una gran organización puede dispersar el riesgo al operar en más de un mercado.

Aplicando la matriz de Ansoff para dicha empresa, se eligió el cuarto cuadrante, ya que al ingresar a nuevos mercados podrán abarcar más clientes. Este es el nivel de riesgo más alto según Ansoff, pero según su análisis empresarial están dispuestos a asumirlo

Gamarra (2014), indica que, las instituciones educativas deben elegir la metodología de las ventajas competitivas para sobrevivir en un mercado con muchos competidores. Por ejemplo diseñar una estrategia basada en recursos humanos, mejorar servicios brindados, dará los elementos necesarios para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado educativo.

Para definir la ventaja competitiva del colegio, será muy importante conocer con mayor profundidad el mercado educativo y los cambios que van sufriendo.

Dentro de la educación existen muchas formas de destacarse del resto, por ejemplo se puede ofrecer un tercer idioma, firmar alianzas estratégicas con universidades de prestigio, desarrollo de las TIC aplicadas a la educación, entre otros. Para definir la ventaja competitiva, será muy importante conocer las necesidades de los clientes.

Flores y Manosalva (2015), en su investigación, "Análisis de las Estrategias Corporativas de las 50 empresas más grandes de Chile". Sostienen que, la

Matriz de Ansoff es un tipo de estrategia corporativa. La estrategia corporativa según mercado más utilizada corresponde a la estrategia de crecimiento diversificado con un 56% de las empresas analizadas, por sobre las estrategias de concentración las que alcanzan un 44%.

Dentro de las estrategias de crecimiento diversificado, la que presenta mayor uso es la relacionada, con un 71% del total de empresas diversificadas, por lo que de esto se desprende que la estrategia de crecimiento diversificado relacionado es la más usada por las empresas más exitosas de Chile.

La estrategia de crecimiento diversificado relacionado es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa) con el fin de aprovechar los recursos que posee, generando sinergias entre los distintos negocios.

La utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa en cada uno de sus distintos negocios.

La diversificación relacionada puede promover la diferenciación de la empresa, evitando las barreras de entrada y compitiendo con empresas que mantienen una estrategia conjunta en varios negocios. (Agurto y Manosalva 2015, p. 31)

En diversos países se utiliza la Matriz de Ansoff como una estrategia de crecimiento y competitividad empresarial, la mitad de los casos utilizó dicha estrategia con efectividad en su aplicación.

Quintero y Rosales (2015), con el título de tesis “Alternativas de rentabilidad financiera para la empresa de horticultores de San Juan Xonconusco”, Donato Guerra de México. Corroboran que la estrategia de diversificación propuesta por Igor Ansoff, es una alternativa para seguir percibiendo ingresos por motivos diferentes, de esta manera activa el crecimiento económico de la empresa. La aplicación de la teoría sobre diversificación

productiva aporta información acerca de la importancia de mejorar la economía de los hogares rurales mediante el ejercicio de tareas no agropecuarias, aprovechando la vida silvestre y el entorno natural donde regularmente se realizan las labores. Con esto, el agroecoturismo contribuye al crecimiento y distribución de los ingresos percibidos durante el año, mejorando la economía de la empresa.

La Matriz se adapta a cualquier tipo de actividad de empresa, gestión, etc. como en la anterior tesis donde su objetivo es aumentar la rentabilidad financiera. La estrategia de diversificación propuesta por Ansoff ingresa con nuevos productos a nuevos mercados.

Satorres (2013), en la tesis doctoral: “Análisis de herramientas de reflexión estratégica: aplicación en el proceso de diversificación de las empresas del clúster textil valenciano”. Concluyen que cuando el mercado está en crecimiento, en período de crisis es muy difícil introducir nuevos productos. Por tanto, una forma de asegurar que esta situación no se produzca es diversificar cuando el negocio base todavía funciona, de esta forma la pérdida de beneficios será menor. Ansoff (1965), sostiene que uno de los motivos puede ser la saturación del mercado, el declive, las presiones competitivas o la obsolescencia de la línea de productos.

Cuando el mercado alcanza la fase de madurez. En este caso la diversificación obedece a la voluntad de seguir creciendo por encima de lo que permite el mercado estancado. La aplicación de la estrategia propuesta por Ansoff es la que asegura alcanzar mayor competitividad para evitar el declive de la empresa.

Moreno (2015). Estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España. Sostienen que el sector eólico debe desarrollar una estrategia de crecimiento basada en la diversificación (nuevos productos y nuevos mercados) mediante el desarrollo de parques eólicos marinos (offshore) y el desarrollo del mercado de las instalaciones mini eólicas. En este sentido, como introducción al análisis estratégico de la

investigación se destaca que en la última década, las energías renovables han tenido una cada vez más relevante importancia debido a las consecuencias negativas en el medio ambiente derivadas del uso excesivo y descontrolado de las fuentes de energía convencionales, que están produciendo efectos negativos en el conocido cambio climático

Se utiliza la estrategia competitiva de Ansoff para ofrecer nuevos productos en nuevos mercados, se concluye que ha sido una de las aplicaciones más significativas, ya que ayudó a minimizar las consecuencias negativas en el medio ambiente.

Rosado (2010), en su Informe Profesional Aplicación de la matriz de crecimiento de Ansoff al mercado de usuarios de la Biblioteca del Ministerio de Vivienda, identifica las causas de la poca afluencia de usuarios a través de la matriz FODA, y con los resultados obtenidos aplica la matriz de crecimiento de Ansoff, resultando de su aplicación la estrategia de penetración de mercados. La aplicación de estrategias de crecimiento sirvió a la biblioteca para mejorar su imagen e incrementar la afluencia de usuarios.

Las estrategias de crecimiento más adecuadas son: aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales, captación de clientes de la competencia y captación de no consumidores actuales.

Barberán y Zambrano (2016), en la tesis “Propuesta de una cartera de servicios para el aeropuerto internacional Eloy Alfaro de Manta”, concluyen que la matriz Ansoff permitió desarrollar estrategias que impulsen a los directivos del aeropuerto incorporar las prestaciones necesarias para el usuario; disponiendo de salas de espera y pre embarque equipadas con servicios complementarios, mangas telescópicas, equipos de seguridad y chequeo de alta tecnología, personal de aduanas, migración y policía nacional operando las 24 hrs y disponibilidad de medios de transporte.

Fernández (2016), en Estrategias para incremento de las ventas del producto “SPIRULINA”, en el mercado de la Ciudad de Guatemala. Sostienen que la Matriz de Ansoff se aplicó para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa, donde fijaron sus objetivos.

Diversos estudios utilizan la matriz de Ansoff como herramienta de crecimiento, eligiendo del cuadrante la estrategia que sea más favorable para la situación de la empresa o institución.

Huertas (2004). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. Concluyen que que el 59% de las empresas manufactureras españolas presentan una estrategia de diversificación no relacionada y sólo el 41% restante presenta una estrategia de diversificación relacionada. En efecto, casi el 60% de las empresas diversificadas optan por la dirección de no relacionada, lo que parece indicar que en la realidad española priman los objetivos de distribución del riesgo entre los distintos negocios frente a la creación de sinergias en actividades cercanas.

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto aquéllos como éstos pueden o no estar relacionados de alguna forma con los actuales. A partir de esta consideración, Ansoff (1976: 148) ha hecho clásica la tipología de diversificación en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Matriz de Ansoff

La presente investigación utilizó la Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing. Después de un análisis de diversas metodologías, se concluyó que dicha matriz, es la herramienta perfecta para aumentar la competitividad empresarial en una empresa, basándose en los productos o servicios y en el mercado.

Útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento, ya que otras estrategias están dirigidas mayormente a la solución de problemas, tienen planeamientos operativos establecidos, requieren conocimientos profundos de estadística y requieren más data.

Ver Anexo 2. Metodologías usadas para la gestión empresarial.

Nos permite estudiar y determinar estrategias en función de sus productos o sus mercados, todas direccionadas a cumplir con los objetivos y expectativas de la administración.

Es considerada como una de las estrategias de crecimiento y competitividad más importantes en estudios empresariales y que sirve de apoyo a las organizaciones en la toma de decisiones en relación a su estado actual y objetivos planteados.

Según Ansoff, hay momentos en la vida de una empresa en la que debe crecer, para defenderse ante una innovación de la competencia, y mejorar el posicionamiento de una marca o del un servicio. (Pascual Parada, 2014)

Las únicas cuatro posibles estrategias de crecimiento son: la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de nuevos productos o servicios, y diversificación.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Figura 1: La Matriz de Ansoff

Fuente: Igor Ansoff (1957)

La conocida clasificación de Ansoff (1976), establece una tipología de las estrategias de crecimiento de la empresa en función de la relación existente entre la situación actual y los nuevos desarrollos corporativos, tanto en relación a los productos como a los mercados.

Dependiendo del status de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos o servicios y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación. (Espinoza, 2015)

La Matriz de Ansoff establece cuatro posibles modelos de estrategias en función del producto o servicio y mercado objetivo a que se dirige.

➤ **Estrategia de penetración de mercados**

Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes, atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos. (Espinoza, 2015)

➤ **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados**

La segunda opción estratégico, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros. (Espinoza, 2015)

➤ **Estrategia de desarrollo de nuevos productos o servicios**

En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios. (Espinoza, 2015).

Este cuadrante, propicia que la empresa desarrolle nuevos servicios para los mercados en los que opera actualmente y conoce. Los mercados están en continuo movimiento, por lo que es necesario el lanzamiento de nuevos servicios, la modificación o actualización de servicios, para satisfacer nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

➤ **Estrategia de diversificación**

Por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso. (Espinoza, 2015)

➤ **Aplicación de la Matriz de Ansoff**

Para realizar la aplicación de la Matriz, se realiza un análisis interno de la empresa, así se determina la situación actual de la empresa y se fijan los objetivos. Dicho análisis puede estar apoyado por diversas herramientas como el FODA, DAFO, etc.

En la presente investigación, la empresa se encuentra en una fase de madurez, según el ciclo de vida de la empresa, ya que cuenta con 15 años en el mercado contando con un nivel de alumnado constante y realizando inversiones para mejorar su servicio, tanto en la parte académica, docente, infraestructura, material didáctico, etc.

Ver Anexo 1. Análisis FODA IE “Nuestros Chiquitines”.

Luego Isaza, estudioso de la Matriz de Ansoff, nos recomienda tomar como punto de partida el cuadrante superior izquierdo que responde a la combinación mercados existentes/productos, lo más lógico, es que sólo hasta que se hayan implementado la estrategia al 100% se podrá aplicar el siguiente cuadrante y la ejecución de su respectivo conjunto de tácticas. (Juan José Isaza, 2016)

Ya que la empresa año tras año viene mejorando la calidad de su servicio, y al alcanzar su óptimo desempeño se descata la primera estrategia que es penetración de mercados, donde se mejoran los servicios actuales en el

mismo mercado en el que se opera. Luego, tenemos la segunda estrategia que es desarrollo de nuevos mercados, donde implica que con nuestros mismos servicios ingresemos en nuevos segmentos o público objetivo que pueden tener las mismas características de consumo y necesidades. La segunda estrategia podría realizarse mediante nuevas sucursales del nido “Nuestros Chiquitines”, pero para lo cual necesitaría una mayor inversión y no estaría utilizando toda la capacidad de la infraestructura que actualmente tiene y que no se utiliza al 100%.

Por lo tanto, la tercera estrategia es la que aplicará en la presente investigación, el desarrollo de nuevos servicios donde desarrollamos nuevos servicios en el mismo mercado o público objetivo.

Según Martínez, nos indica que la tercera estrategia aprovecha el cliente ya está en nuestra tienda para venderle más. Es un cliente conocido que sabe que la empresa es de confianza. Lo único que hay que hacer es pensar en qué más se le puede atender, qué más necesita el cliente. (Martínez, 2005)

Tal y como ya se ha mencionado anteriormente, el principal objetivo de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa.

Existen estrategias de crecimiento y competitividad empresarial en el mercado igualmente interesantes, lo único que cambia son los objetivos organizacionales que cada empresa tiene y que en este caso elegí la Matriz de Ansoff, ya que se adapta al objetivo de la empresa que es de ampliar la cartera de servicios para aumentar la competitividad de la institución. Anexo 3. Aplicación de la estrategia de desarrollo de nuevos servicios.

En la presente tesis la empresa “Nuestros Chiquitines”, busca desarrollo de nuevos servicios según la matriz de Ansoff.

➤ **El Desarrollo de nuevos servicios**

Es útil para el lanzamiento de nuevos productos o modelos que supongan mejoras para el mercado actual.

Con esta opción, la empresa desarrolla nuevos productos para los mismos mercados en los que ya están presente y conoce. El objetivo es cubrir nuevas necesidades detectadas o, provocar nuevas necesidades ante las que ya estaría preparada para dar respuesta.

Según Álvarez (2009), las situaciones que normalmente motivan el desarrollo de producto (independientemente del deseo de mayores ventas) son: mantener una reputación de “empresa innovadora”, medidas defensivas contra competidores, explotar una nueva tecnología desarrollada por la compañía, robustecer el portafolio de la firma con productos y marcas en todos los niveles de precio y utilizar capacidad ociosa existente en la planta.

El desarrollo de estrategias empresariales en el sector educativo inicial particular del Perú es fundamental, ya que se debe mejorar continuamente adaptándose al mercado, diferenciándose proporcionando valor agregado y definir objetivos para desarrollarlos en tiempos determinados.

1.2.2 Competitividad empresarial

➤ **Competitividad empresarial**

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten en un país son las empresas; por lo tanto, estas son la base de la competitividad. A continuación, se revisan algunos conceptos de competitividad empresarial.

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006).

Por otro lado, cuando nos referimos a "competitividad" no podemos dejar de lado el trabajo de Porter (1990), quien se refiere a la "Ventaja competitiva" como la clave de la competitividad. Porter (1990), marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean. Nos indica que la competitividad mejora en la medida que aumente su grado de aceptación en el mercado.

Porter (1990) sigue vigente y es usado hoy en día por corporaciones y organismos internacionales, más cuando se refuerza con su nueva extensión de competencia ambiental, el cual ha sido incluso estilizado por quienes forjan las políticas de la pyme (Paz, 2002).

Solleiro y Castañón (2005), señalan que, la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales. Asimismo, señalan que, el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Abdel & Romo (2004), sostienen que la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción, de organización y valor agregado (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), "las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño".

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), sostienen que, el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, éstas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

Por último, de acuerdo con la OCDE (Solleiro & Castañón, 1992), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.

Finalmente, recurriendo los conceptos anteriores tenemos que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia.

➤ Indicadores de la competitividad empresarial

Varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

Para Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos, por lo tanto será indispensable identificar estos en la pyme.

Krugman (1986), por su parte relaciona la competitividad con la productividad de las empresas, basadas en las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales. Finalmente Klaus Esser y otros (1999), plantean una competitividad a partir de lo sistémico, donde interactúan variables vistas desde los escenarios micro, meso, macro, y meta económicos, que de alguna forma inciden en la capacidad de la empresa para enfrentar los mercados de competencia a nivel nacional e internacional y le permiten converger hacia la obtención del éxito.

Tabla 1. Contraste de competitividad empresarial por autores

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			x		x
Tecnología	x	x	x		x
Innovación	x				
Mercadotecnia	x	x	x	x	
Recursos Humanos	x	x	x	x	x
Capacidades directivas	x				x
Recursos Financieros	x	x	x		x
Cultura	x				
Calidad	x		x		x
Producción		x		x	x
Logística		x			
Organización Interna			x		x
Compras			x	x	x
Investigación y Desarrollo			x	x	x
Interacción con proveedores y clientes				x	

Fuente: Aragón, De la Cruz, Morales, Carrasco, Solleiro, Castañón, Quiroga y OCDE.

La empresa gana competitividad en la medida en que aumente su grado de aceptación en el mercado, ya sea como empresa o a través de sus productos o servicios. Esto redundará en variaciones positivas de su estructura financiera, lo que le permitirá ser cada vez más agresiva en la conquista de nuevos espacios en el escenario del mercado. (Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones, 1990)

La competitividad empresarial de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones.” (Porter, 1996).

Podemos concluir que la competitividad empresarial depende del posicionamiento en el mercado, valor agregado (innovación, satisfacción del cliente, etc.) y de su desempeño (manejo de recursos, eficiencia, etc.).

1.2.3 Empresa “Nuestros Chiquitines”.

➤ MYPE

“La Micro y Pequeña Empresa” (MYPE), es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante, tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas” (SUNAT, 2003).

Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (2003), el Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenido.

➤ **Instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad de la MYPE**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT (2008), indica que el Estado fomenta el desarrollo integral y facilita el acceso a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de las MYPE.

Instrumentos de Promoción Los instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad de las MYPE y de los nuevos emprendimientos con capacidad innovadora son:

- a) Los mecanismos de acceso a los servicios de desarrollo empresarial y aquellos que promueven el desarrollo de los mercados de servicios.
- b) Los mecanismos de acceso a los servicios financieros y aquellos que promueven el desarrollo de dichos servicios.
- c) Los mecanismos que faciliten y promueven el acceso a los mercados, y a la información y estadísticas referidas a la MYPE.

d) Los mecanismos que faciliten y promueven la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la creación de la MYPE innovadora.

Actualmente la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) es de indiscutible relevancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas donde se ubican.

Okpara y Wynn (2007), afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo, y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo porque demanda mayor mano de obra. Además sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno.

De acuerdo con Perren (1999), son cuatro los factores que influyen en el desempeño de los empresarios de las microempresas: desarrollo, motivación por el crecimiento, habilidades gerenciales para lograr dicho crecimiento, y el acceso a los recursos y la demanda de mercado.

En el Perú, las estadísticas de la Dirección Nacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), referidas a las micro y pequeñas empresas, muestran que la participación de las MYPE en el PBI ha sido del 42% y han representado el 98% del total de empresas en el Perú (MTPE, 2007) y el 80.96% de la población económicamente activa (MTPE, 2005).

Sin embargo, las MYPE enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo. Estudios previos indican que la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados (Arinaitwe, 2006).

Además, las pequeñas empresas deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad, dado que iniciar una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo, y sus posibilidades de perdurar más de cinco años son bajas (Sauser, 2005).

Existen pocos estudios previos que tratan sobre el crecimiento de las MYPE y de los factores que influyen sobre las decisiones acerca de su crecimiento (Perre, 1999). La mayoría de los estudios tienen a centrarse en la contribución de las grandes empresas y consolidadas más que en las de los pequeños negocios.

Okpara y Wynn (2007) analizaron los determinantes de las restricciones para el crecimiento de los pequeños negocios.

El estudio analiza el desarrollo de las MYPE, categorizando los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos, estratégicos y externos. Los problemas administrativos se centran en la estructura organizacional y en la habilidad para obtener y desarrollar los recursos de una manera eficiente, y son más comunes en las áreas funcionales de una empresa; como por ejemplo, marketing, operaciones y logística. Los problemas estratégicos abarcan la habilidad de los pequeños empresarios para ajustar sus productos o servicios a la demanda externa (Harris y Gibson, 2006).

“Otras características de las MYPE que las hacen menos atractivas como sujetos de crédito, ya que obtienen sus recursos principalmente de la reinversión de sus utilidades, no realizan grandes inversiones en activo fijo ni en tecnología, en su mayoría son informales, no poseen experiencia de gestión administrativa, se les considera el sector de mayor riesgo y muchas

de ellas no sobrepasan los dos años de operación.” (Caballero Bustamante, 2009)

Se refiere a que es debido al desarrollo de una mala gestión administrativa que las MYPE comúnmente no generan el respaldo necesario para la adquisición de financiamiento, siendo este su principal problema del cual derivan el incumplimiento de pedido, falta de variedad en sus productos, demora en el pago al personal, así como retraso en el pago de servicios básicos factores primordiales para el desarrollo del negocio y perduralidad de su existencia en el mercado.

“La pequeña empresa enfrenta el reto de responder, entre muchas, a dos decisiones financieras importantes: la primera decisión está referida al proceso de inversión; y la segunda, al proceso de financiamiento”. (Del Carpio Gallegos J., 1999)

Estas afirmaciones solo confirman la importancia de este estudio debido a que es en el proceso de inversión en el cual el negocio toma mayor participación y está dispuesto a incrementar su línea de productos.

“Es de suma importancia tener estrategias financieras claras en la pequeña y mediana empresa MYPE, PYME para no caer en lo que ninguna empresa quiere, la quiebra, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo buenas estrategias financieras y aplicarlas en la MYPE de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables”.

Establecer estrategias principalmente financieras son importantes para todo MYPE que busca mantenerse operando con cifras positivas, es por esto que el presente estudio busca identificar, analizar y mostrar los resultados obtenidos mediante la investigación para conocer el sistema en que operan estas organizaciones y proponer cambios y/o mejoras que favorezcan el desarrollo de las mismas, permitiéndoles ser más competitivos y con mayores proyecciones de cara al nuevo mercado que les esperan.

El modelo de ANSOFF (1965), también categoriza los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos y estratégicos. Considera que las decisiones operativas suelen absorber la mayor parte de la atención de la empresa, y el objetivo es maximizar la rentabilidad de las operaciones en curso; abarcan temas como la fijación de precios, el establecimiento de estrategias, programa de producción y niveles de inventarios, así como decidir sobre los gastos relativos a favor de la investigación y desarrollo, marketing y operaciones.

Las decisiones estratégicas se ocupan de asegurar que los productos de la empresa y los mercados estén bien escogidos, que exista la demanda suficiente, y que la empresa sea capaz de generar una porción de la demanda.

Ansoff (1965), formula preguntas concretas para los problemas estratégicos: ¿cuáles son los objetivos de la empresa?, ¿en qué áreas debe buscar la empresa diversificación?, ¿con cuánto vigor debe realizarse esta diversificación?, ¿cómo debe la empresa desarrollar y explotar su posición actual de mercado / producto?

El objetivo es producir un patrón de asignación de recursos que ofrezca las mejores posibilidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

Finalmente, las decisiones administrativas tienen que ver con la estructuración de los recursos de la empresa, y deben proporcionar el clima necesario para cumplir las funciones estratégicas. Incluyen temas relacionados con la organización, la estructuración de las relaciones de autoridad y responsabilidad, los flujos de trabajo y de información, los canales de distribución y la ubicación de las instalaciones, la capacitación y el desarrollo del persona, la financiación y la adquisición de infraestructura (Ansoff, 1965).

Según otro estudio sobre Factores que limitan el crecimiento de las MYPE y Pequeñas empresas en el Perú realizado por CENTRUM Católica, los factores que más destacan fueron el acceso a capital, la falta de una visión

de largo plazo, planeamiento y la investigación, y conocimiento de mercados.

Del total de entrevistados en dicha investigación, solo uno de ellos había desarrollado un plan estratégico de negocios que le sirvió de guía para gestionar su empresa; los demás empresarios administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos de largo plazo. Sus proyecciones de corto plazo, específicamente, planifican cómo atender sus campañas durante un año y no se perciben estrategias ambiciosas de largo plazo que impulsen el crecimiento de sus negocios.

El capital es otro aspecto que limita el desarrollo de las MYPE. En efecto, los entrevistados mencionaron que los bancos les brindaron accesos a créditos, pero que estos después no los acompañaron en su crecimiento. Para obtener su primer crédito no tuvieron problemas, pero posteriormente, conforme fueron aumentando sus necesidades de financiamiento, así como de productos más sofisticados, las instituciones financieras podían atenderlos con montos limitados.

➤ **MYPE Educativas**

Sobre MYPE Educativas se encontró las siguientes investigaciones:

Sandrita Fajardo (2016). Caracterización de la Competitividad y Calidad de las MYPE, rubro colegios privados en Tumbes. En esta investigación se concluye que los colegios de rubro privado se da a conocer con los niveles de análisis de competitividad, los resultados con un 50%, es de efectividad que las empresas educativas privadas si le toman atención a la competencia, que “ la promoción institucional realizada por los medios de difusión masiva es efectiva; existe claridad en que la imagen de una institución educativa, es el fruto de su propio trabajo”.

Asimismo, las instituciones de rubro privado no deben descuidarse de los factores escolares vinculados con la competitividad; por otro lado, la

infraestructura es otro factor importante para brindar una buena educación y comodidad para la enseñanza y el personal docente debe estar en constante capacitación para mantener y mejorar la calidad de enseñanza.

Es recomendable que las instituciones de rubro privado utilicen los medios de difusión masiva para que exista claridad en la imagen y calidad de enseñanza que se brinda, que la institución acuda a las ventajas comparativas y a las estrategias de la competencia, para su integración empresarial y poder aplicar e innovar estrategias para la captación de nuevos clientes y brindar una mejor enseñanza escolar, pero siempre y cuando no descuidarse de los clientes existentes.

Finalmente, es recomendable que los colegios de rubro privado complementen los procesos y procedimientos técnicos y organizativos estratégicos de calidad de enseñanza dentro del aula y en toda la institución, que produzcan cambios y la apreciación de la innovación en toda la institución y así visualizar un cambio de enseñanza escolar para ser más competitivo.

Vilela, (2016). Caracterización de calidad y capacitación de MYPE en colegios privados en Zarumilla. La investigación en su primer objetivo se concluye que las MYPE en Colegios privados, del distrito de Zarumilla aplican estándares de calidad para el aprendizaje tales como: desempeño, proceso continuo, metas individualizadas, técnicas, equidad, y estrategias de comprensión.

En relación al segundo objetivo se concluye que las MYPE, utilizan recursos materiales de calidad y con adecuada planificación, buenos recursos humanos generadores de confianza, se dotan de capacitación permanente para una mejor atención al público.

Con relación a la capacitación en lo que respecta a niveles, manejan planes anuales de capacitación, alianzas estratégicas, identificación de necesidades.

➤ **Gestión educativa**

Para Martí (2005), la Gestión Educativa: “Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”.

De la misma manera, Tapia (2003) propone transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral.

Carrillo (2002), define Gestión Educativa como una función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográfica, equitativa y eficiente que permitan a los receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social.

A su vez, Vásquez (2007), señala que la gestión es referida al tipo de dirección de una institución educativa. Siendo en el territorio nacional, el estatal o público el principal.

Según la IPEBA (2011), la gestión educativa es “la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

En el mercado peruano existen alrededor de ocho sectores que tienen mucha demanda de soluciones tecnológicas (software y hardware) y el segmento con mayores requerimientos es el sector Educación, informó hoy la gerente general de Oracle Perú, Maribel Dos Santos.

La Revista Gestión indicó que: "El sector educativo está siendo un segmento bien demandante y ya tenemos varios años en este espacio, luego está el sector Gobierno que está siendo parte fundamental de la

inversión que hoy en día se está haciendo en Perú y parte de los resultados de crecimiento que tenemos en Perú".

En el caso del sector Educación, la mayor demanda de las empresas por soluciones tecnológicas se debe a la mayor necesidad de brindar educación superior de calidad, lo que impone a los centros de estudios a implementar un manejo inteligente de su crecimiento operativo y curricular. Retos similares se encuentran en el sector Gobierno, en el que los usuarios, en este caso la ciudadanía, exige cada vez mayor cercanía y facilidad de acceso a los servicios del Estado a través de diversas plataformas de contacto para servicios de identificación civil o pago de tasas de impuestos, entre otros.

Para Dos Santos, los otros sectores de mayor demanda de soluciones tecnológicas son Servicios Financieros, Telecomunicaciones, Minería, Construcción, Retail e Industria Manufacturera.

Indicó que el uso de estas herramientas tecnológicas permitiría a las empresas del Perú tener un menor manejo de la información, rápida disponibilidad de toda esa información, adecuado manejo de sus sistemas contables y administrativos.

➤ **Inversión de las empresas educativas**

En los inicios la teoría económica al sector educativo, se ha considerado a la educación como un aspecto fundamental para el crecimiento y desarrollo de una economía. Así, el enfoque de Mincer (1974; 1958) analiza la influencia de la educación sobre las ganancias o retornos alcanzados, y el desempeño laboral. En este contexto, Card (2001) desarrolla una discusión acerca de la correlación entre la educación las ganancias.

Por otra parte, autores como Becker (1993), considerado como el fundador de la Economía de la Educación, proponen modelaciones en las que se considera que los individuos "invierten" en educación y capacitaciones debido a que de forma análoga a la inversión en capital físico, desean obtener retornos financieros. Específicamente, Becker destaca que la

formación inicial, la formación continua y las capacitaciones facilitan el acceso a nuevas cualificaciones por parte de los individuos, incrementando con ello su productividad futura, y afectando positivamente sus ingresos esperados.

Años más tarde, y siguiendo la misma línea de investigación, Hanushek y WoBmann (2007), vinculan el desempeño del sistema educativo, sus outputs, y otros sectores, proponiendo inclusive una relación con el crecimiento económico.

En las últimas décadas, el énfasis en la literatura se ha centrado en los aspectos microeconómicos de la provisión de servicios educativos. Resaltando aspectos tales como el bienestar social, la efectividad, y la eficiencia productiva y económica en educación. Aunque no es posible aún detectar consensos sobre, si es que la efectividad educativa (provisión de recursos suficientes para permitir el aprendizaje del estudiante) debe primar sobre la eficiencia (la manera en que estos recursos deben ser utilizados para garantizar niveles óptimos de rendimiento) (CIES, 2012).

Según el estudio realizado por el Grupo Intesa sobre los factores determinantes de la oferta y la demanda en colegios privados, se menciona que:

En respuesta a la creciente demanda por educación escolar, se han ido incentivando el crecimiento de la oferta en los colegios particulares. Dicha flexibilización ha involucrado mayores requerimientos de capital para la puesta en marcha de los proyectos educativos que quieran implementar.

Existen dos grupos de pensiones de enseñanza, los que pueden invertir grandes cantidades y lo que pueden realizar inversiones más pequeñas pero que tienen un posicionamiento en el mercado educativo. La creciente tendencia por la cual generan mayores ingresos, es la incorporación nuevos “niveles educativos”.

La economista Yien (2015) de la revista "Semana económica", sostiene que, los nidos han logrado innovar en sus propuestas y captar un nuevo sector. El desarrollo del mercado de la primera infancia ha obligado a que estos centros se especialicen cada vez más y logren diferenciarse de las propuestas que ofrezcan los colegios. De este modo podrán mantenerse competitivos en el rubro de la educación inicial.

Tras el estudio de mercado que realizó IPSOS (2013), se comprobó que había una oportunidad real de hacer una implementación de guardería, puesto que la demanda de plazas es mayor que la oferta; dado que cada vez son más las mujeres que optan por su desarrollo profesional y dejan el cuidado de sus hijos a cargo de terceras personas.

Esto representa una oportunidad en el mercado y metodología a aplicar tanto para realizar la implementación y/o la ampliación de la oferta de servicios.

➤ **Calidad**

Ante el desafío que representa la calidad de la educación es necesario conocer el significado de éste término para saber cómo puede lograrse. Se puede examinar la calidad desde diferentes puntos de vista.

Partiendo de su definición, el Diccionario de la Lengua Española (2011), la define como una "cualidad", una "manera de ser", "lo mejor dentro de su especie".

Carrasco (2009) en relación a los conceptos que se manejan sobre calidad, manifiesta que son el resultado de una serie de cambios y transformaciones semánticas que han experimentado en el devenir de los años de existencia.

Además, existe un proceso para lograr la calidad, basándose en tres principios, los cuales se conocen como Trilogía de Jurán y son:

- 1) Planificación de la calidad
- 2) Control de calidad
- 3) Mejora de la calidad

Todos orientados a satisfacer las expectativas del cliente, elaborando productos y servicios que eleven los niveles de calidad.

Un término sinónimo de la calidad es la “excelencia” (utilizado en el ámbito anglosajón) que se busca el más elevado nivel de consecuciones educativas.

➤ **Calidad en la educación**

Para Orozco y otros (2009), indican que desde la perspectiva de la educación de calidad se tiene, entonces, claridad respecto de que el asunto de la calidad no puede ser asumido únicamente como relacionado con la eficiencia del sistema educativo, como un asunto de estándar de mínimos. Por el contrario, es un asunto que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos.

La calidad tiene significado como objeto cultural para Cela (2002), porque fundamenta una concepción que implica que la definición debe ser elaborada por todos los actores educativos y comprometerlos. En otra ocasión, el mismo autor indica que “hoy no hay disponible un concepto de calidad educativa universal”.

Los autores Román y Cardemil (2007) opinan que, la educación es una tarea que compete a la sociedad en su conjunto. Desde esa lógica, es indispensable ampliar y fortalecer la participación social, fomentando el compromiso y la corresponsabilidad de todos los sectores de la sociedad

(públicos y privados). Para ello, las sociedades y sistemas educativos han de promover la participación social, generando las condiciones para integrar y ampliar la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de políticas educativas, con el fin de hacerlas más pertinentes, relevantes, a la vez, que se las valida y legitima, asegurando así los efectos e impactos buscados desde ellas.

Para Espínola y Silva (2009), calidad de la educación es “Gestionar los recursos en función de las necesidades y características propias de los centros, lo cual afecta positivamente las prácticas de gestión educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, generando identidad, compromiso y responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes”.

En lo que se refiere a la calidad como enseñanza-aprendizaje, Cassasus (2000) manifiesta que esta noción resalta los procesos de enseñanza-aprendizaje, la misión de los actores educativos y se identifica el salón de clases como eje.

Para Gil (2005), la calidad en la educación es aquella que despliega y fortalece las capacidades de los estudiantes. Teniendo en cuenta las condiciones de la escuela y los participantes.

El concepto de calidad propuesta por OREALC/UNESCO Santiago (2007:34) afirma que: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos”.

Mortimore (1998) la define como: “La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico,

su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados". Lipsitz (1984) tiene otra concepción "La expresión escuelas eficaces se está utilizando en las dos últimas décadas para designar a un modelo de centro educativo caracterizado por una fuerte estructuración y disciplina, que pretende que todos los alumnos rindan suficientemente en el área académica, en niveles verificables por medidas estandarizadas de rendimiento escolar".

➤ **Calidad en servicios**

La calidad en servicios, está orientada hacia la satisfacción del cliente, se debe buscar la competitividad en el mercado, de manera continua para el éxito de la empresa. En los últimos años ha aumentado la demanda por servicios educativos debido a la expansión de la clase media, la cual destina mayores recursos a la educación y a su vez exige una mejor calidad de servicio.

La calidad de servicio se ha convertido en un arma determinante en el mundo del empresariado dando origen a una mayor competitividad de quien ofrece lo mejor, en pocas palabras es la nueva clave para triunfar en el mercado. Los consumidores con el tiempo son más exigentes e impulsan a las empresas a realizar constantes mejoras para cuidar al cliente. Estudios del tema, afirman que la buena práctica de gerencia de la calidad tiene como finalidad el aumento de la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de todos los aspectos de la administración de empresas. Además, estudiosos como Edward Deming comentan que se debe poner énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos a través del ya conocido ciclo PHEA, donde los componentes de la sigla significan planificar, hacer, evaluar y actuar.

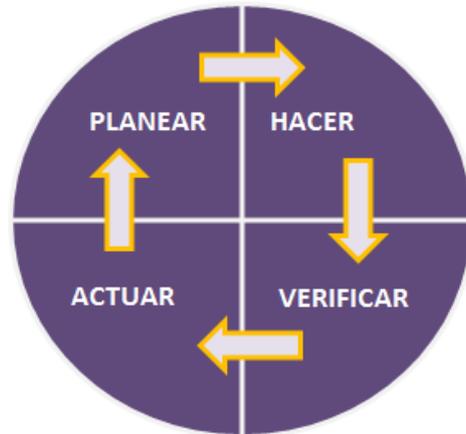


Figura 2: Círculo de la Calidad

Fuente: Edward Deming.

Como se puede apreciar en el círculo no acaba en ningún momento, por eso se le llama mejora continua, ya que es una actividad que se debe realizar constantemente por la empresa y también porque el mercado de alguna manera te obliga.

Por otro lado, existen varias formas en las que los clientes perciben la calidad de servicios, esto es importante para la empresa y para la presente investigación.

a) Clientes potenciales: las percepciones de los consumidores con respecto a la calidad de los servicios de una empresa, la cual no han tenido experiencias anteriores están fundadas en sus expectativas.

b) Clientes actuales: las percepciones dependen de una comparación de las expectativas que se quieren lograr en el consumidor con respecto a un servicio concreto. Si un servicio deja de satisfacer las expectativas del consumidor, percibirá que es de mala calidad.

A diferencia de lo que se observa en el marketing de bienes, cuando se trata de servicios el consumidor también evalúa el procedimiento y su resultado. Cada encuentro adicional con la empresa, revisa y refuerza aún más las percepciones con respecto a los servicios, es decir, las percepciones relativas a la calidad de los servicios modifican las

intenciones de los clientes a adquirir los servicios de la empresa a futuro y se tiene ofrecer mucho más de lo que el cliente quiere, el superar las expectativas es lo que buscan las empresas en la actualidad.

➤ **Innovación**

Según Schumpeter (1911), el concepto de innovación es introducido en el ámbito económico por Schumpeter, quien desde los comienzos de su trabajo, en 1911, se interesó por el desarrollo económico, otorgando un papel fundamental a la innovación, tanto tecnológica como no tecnológica. Sin embargo, las aportaciones de Schumpeter no fueron lo suficientemente apreciadas hasta mediados de los años cincuenta, cuando los economistas empiezan a prestar atención al cambio tecnológico. No obstante no es hasta los años setenta cuando empieza a suscitarse un creciente interés por la innovación, sobre todo a partir de la crisis del petróleo del 73.

Desde un punto de vista económico – empresarial, Schumpeter define la innovación como una nueva combinación que surge en la esfera de la producción, siendo el proceso clave del cambio económico, puesto que incide rompiendo el estado estacionario, dinamizando con los cambios discontinuos y cualitativos al sistema económico. La innovación, según Schumpeter explica el desarrollo económico del capitalismo. Su amplia concepción de la innovación queda reflejada claramente cuando la define como “cualquier modo de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica”.

La innovación es uno de los temas que más interés está despertando en la literatura sobre las organizaciones debido a que es una variable estratégica determinante para la obtención de ventajas competitivas en el entorno complejo, turbulento e inestable característico de estos tiempos.

La innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados. La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades de los mercados y a detectar los nuevos

productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones con el menos coste posible. La innovación hace necesaria la reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado.

La innovación está fundamentada sobre el aprendizaje, en cuanto éste se encuentra ligado a la acción transformadora del mundo. Tiene un profundo sentido de cambio pues produce unas características que no se dan por generación espontánea. Estas deben ser organizadas y planificadas para que el espacio de innovación - aprendizaje logre sus impactos en los múltiples ámbitos de la sociedad. Para ello, es importante reflexionar en torno a los siguientes aspectos de la innovación:

- a) Es la resultante de un proceso grupal mediado por el debate, el diálogo y la negociación de posiciones.
- b) El saber previo del grupo y del acumulado de esa disciplina o saber es sometido a prueba en los diferentes niveles de la experiencia (no solo experimentación).
- c) Produce una reorganización del sistema, haciendo visible el carácter abierto de cualquier sistema.
- d) Construye una dinámica de acciones con aprendizajes, estableciendo una reflexión permanente que le permite aprender de los errores.
- e) Al hacer del aprendizaje de las prácticas una constante sistematización (Mejía, 2010), convierte al sujeto de ellas en un creador y productor de saber, quien reorienta y orienta su quehacer.
- f) Flexibiliza a las instituciones educativas que buscan innovación, puesto que hace que se dinamicen para dar respuesta a estos cambios, evitando su parálisis y construyendo sistemas menos individualistas y más participativos.

En síntesis, desde este punto de vista, la innovación es el resultado de un proceso social, con múltiples impactos.

- a) Es la construcción de la capacidad humana de transformar, crear y recrear el mundo.
- b) Produce modificaciones materiales y simbólicas, y por ello tiene una relación profunda con la tradición; no es lo nuevo solamente.
- c) Implica la construcción de sujetos sociales e históricos capaces de realizarla con un sentido crítico.

Molero Zayas (2001), define la innovación tecnológica, como aquella que resulta de la primera aplicación de los conocimientos científicos y técnicos en la solución de los problemas que se plantean a los diversos sectores productivos, y que origina cambio en los productos, en los servicios o en la propia empresa en general, introduciendo nuevos productos procesos o servicios basados en nueva tecnología.

➤ **Empresa “Nuestros Chiquitines”**

La empresa “Nuestros Chiquitines”, es un centro educativo particular del nivel inicial para las edades de 2, 3, 4 y 5 años. Se encuentra ubicada en el distrito de Santiago de Surco en Jr. Luis Dextre Mz. V lote 17 Urbanización Honor y Lealtad. El RUC de la empresa es 10073576551, registrada en la UGEL 07 con código modular 1432251, cuenta con la licencia de funcionamiento y con los permisos de defensa civil que se actualizan cada año.

Es una micro empresa registrada en la REMYPE acreditada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Cuenta con 3 profesoras debidamente inscritas en planilla como lo solicita el Ministerio de Educación, y 1 auxiliar contratada por horas.

La empresa tiene 15 años de vigencia en el mercado, posicionada por la alta calidad de enseñanza, y donde los alumnos adquieren un buen servicio reconocido por los clientes fidelizados.

Asimismo, la empresa realiza inversiones constantes tanto en la mobiliaria, mantenimiento de la infraestructura, equipos, utensilios didácticos en lo que concierne para el centro educativo.

➤ **Problemática**

El distrito de Santiago de Surco, donde se realizó la presente investigación, es uno de los 10 distritos con más población en Lima con 355 mil habitantes, así lo sostiene el INEI en informes que emitió en el año 2017. Según el último reporte del Instituto Nacional de Estadística (INEI) en el año 2016. La población infantil ha aumentado con respecto a otros años y representa el mayor porcentaje de población. Este aumento de niños y niñas dentro de la población representa una oportunidad para la institución educativa, ya que ellos son los clientes directos, al cual se ofrecerá los nuevos servicios. Ver la Figura 1. Población porcentual por rango de edad.

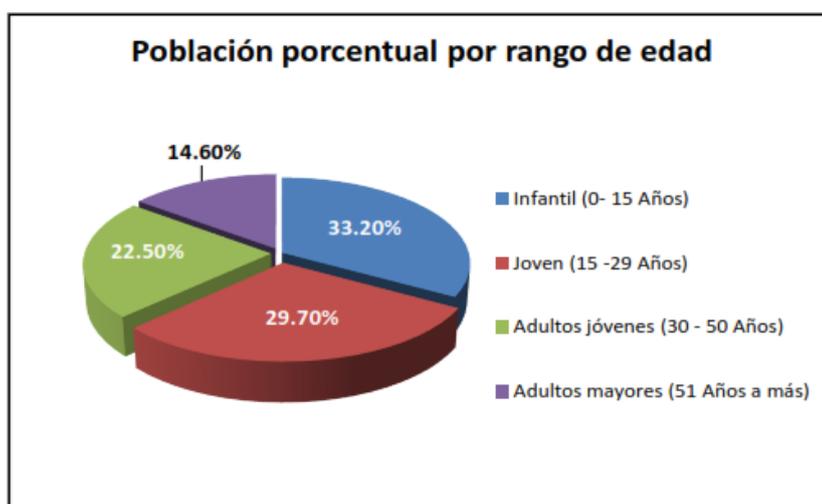


Figura 3. Población porcentual por rango de edad

Fuente: INEI (2016)

La Dirección, sostiene que, en los últimos años, ha aumentado la competencia en el rubro inicial, hay cada vez más colegios iniciales y los padres de familia son más exigentes. Dada esta evolución en el rubro, la Institución necesita implementar una estrategia empresarial, Como

podemos ver en la Tabla 2. Colegios Iniciales particulares en el distrito de Santiago de Surco.

Tabla 2. Colegios iniciales particulares en el distrito de Surco

Distritos de de Centros educativos iniciales particulares	2018	2017	2016
Villa María del Triunfo	261	228	229
Santiago de Surco	255	212	200
Villa del Salvador	243	208	205
Miraflores	93	56	58
San Borja	78	54	56
San Isidro	57	33	33
Surquillo	47	34	35

Fuente: Ministerio de Educación (2018)

La institución educativa necesita evolucionar y ampliar su cartera de servicios para mantenerse competente en el mercado. Se pueden brindar nuevos servicios que complementen a los actuales.

Según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, el número de mujeres que trabajan ha incrementado en 23,2% y su capacidad adquisitiva en los últimos diez años; actualmente trabajan 6 millones 947 mil mujeres, mientras que en el año 2005 eran 5 millones 637 mil. (INEI, 2015)

Ante esta realidad, las madres de familia requieren lugares como guarderías para el cuidado y estimulación de sus hijos. El servicio de guardería es un muy requerido y se puede cubrir dicha necesidad implementándolo como un servicio adicional.

Otra tendencia que se está dando en los colegios iniciales particulares, es asociarse con colegios más grandes que cuentan con nivel primario y secundario, donde los alumnos ingresen directamente haciendo una evaluación previa de la currícula con la que se trabaja. Los padres valoran mucho el pase directo a colegios más grandes, ya que evitan gestiones engorrosas.

Los talleres diversos y terapias psicológicas son servicios que contribuyen con el desarrollo de los estudiantes y que atienden a cualquier dificultad que pueda presentarse en su desarrollo integral.

Por último, los colegios iniciales particulares deben mantenerse actualizados en los servicios que brinda para mejorar la calidad de formación de los estudiantes. El desarrollo integral del estudiante es la razón de ser de dichas empresas, y se debe aplicar estrategias que le permitan crecer y adquirir mayor competitividad en el mercado.

Las pequeñas empresas deben aplicar estrategias empresariales como la Matriz de Ansoff, ya que obtendrían una adecuada administración de sus recursos, mejora en la toma de decisiones y mejora continua de sus servicios. Es importante que las pequeñas empresas no actúen por instinto o de manera empírica, de ello depende su permanencia y crecimiento.

➤ **Definición de términos básicos**

A continuación, se definen los términos que se desarrollan en la presente investigación.

1. Matriz de Ansoff, es también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones

producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. (Ansoff, 1957)

2. Competitividad, "es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia". (Rubio & Aragón, 2006).
3. Mercados, "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo". (Kotler, 1997)
4. Estrategias empresariales, es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.
5. Calidad, es "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado". El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. (Deming, 1989)
6. Calidad empresarial, 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 competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables. (John Barker, 1997)

7. Sostenibilidad empresarial, las empresas han de ser flexibles al plantear la sostenibilidad en sus actividades y deben comprender que la sostenibilidad en un proceso continuo que depende del compromiso en perseguir metas establecidas y que las estrategias generan una ventaja competitiva a largo plazo. (Luciano Barcel, 2015)

8. Estrategia de desarrollo de nuevos productos o servicios, es una estrategia parte del cuadrante de la Matriz de Ansoff, donde la empresa desarrolla nuevos productos o servicios, para el mercado en el que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y, por tanto, en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios. (Espinoza, 2015)

9. Innovación, “es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados. La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades de los mercados y a detectar los nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones con el menos coste posible. La innovación hace necesaria la reacción ante los cambios que impone el mercado globalizado”. (Schumpeter, 1911)

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1 Hipótesis general

La aplicación de la Matriz de Ansoff mejora la competitividad empresarial en la institución educativa “Nuestros Chiquitines” Surco, 2018.

2.1.2 Hipótesis específicas

1. El desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, Surco 2018.
2. La fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, Surco 2018.
3. La aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño organizacional de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, Surco 2018.

2.2 Variables y definición operacional

➤ Variables

1. Definición conceptual de competitividad empresarial

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia". (Rubio & Aragón, 2006)

"Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño". Lall, (Albadalejo y Mesquita, 2005)

Definición operacional de competitividad empresarial

Para medir la competitividad se utilizó tres dimensiones, que a su vez cada una de ellas tiene indicadores:

- a) Valor agregado:
Innovación, calidad del servicio, satisfacción del cliente.
- b) Posicionamiento:
Competencia en el mercado, fidelización, participación en el mercado.
- c) Desempeño:
Calidad empresarial, sostenibilidad, optimización de recursos.

2. Definición conceptual de aplicación de la Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos o servicios, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (Espinoza, 2015)

Definición operacional de aplicación de la Matriz de Ansoff

Para medir la aplicación de la Matriz de Ansoff se utilizó tres dimensiones, que a su vez cada una de ellas tiene indicadores:

- a) Desarrollo de productos:
Aceptación del servicio, adquisición del servicio, características del servicio.
- b) Mercado Actual: demanda en el mercado, oferta en el mercado, poder adquisitivo.
- c) Estrategia empresarial: impacto organizacional, gestión empresarial, desarrollo de nuevos productos.

Tabla 3. Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Matriz de Ansoff	Desarrollo de productos	- Aceptación del servicio - Adquisición del servicio - Características del servicio
	Mercado Actual	- Demanda en el mercado - Oferta en el mercado - Poder adquisitivo
	Estrategia empresarial	- Impacto organizacional - Gestión empresarial - Desarrollo de nuevos productos
Competitividad empresarial	Valor agregado	- Innovación - Calidad del servicio - Satisfacción del cliente
	Posicionamiento	- Competencia en el mercado - Fidelización - Participación en el mercado
	Desempeño	- Calidad empresarial - Sostenibilidad empresarial - Optimización de los recursos

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada y utiliza un enfoque cuantitativo. Según R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio (2006):

El enfoque cuantitativo el investigador realiza los siguientes pasos:

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- a) Una vez planteado el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente. A esta actividad se le conoce como la revisión de la literatura.
- b) Sobre la base de la revisión de la literatura construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio).
- c) De esta teoría deriva hipótesis (cuestiones que va a probar si son ciertas o no).
- d) Somete a prueba las hipótesis mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se descartan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
- e) Para obtener tales resultados el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

Es de tipo aplicada, porque propone programas de gestión, innovación, nuevos modelos, investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla. Asimismo, propone nuevas herramientas de análisis empresarial y está orientado a resolver problemas. (Arístides, 2012)

El diseño no experimental examina un problema de investigación poco estudiado, utiliza instrumentos cualitativos como la observación no estructurada, las entrevistas, grupos focales, etc.

El alcance es descriptivo, estos diseños están hechos para describir con mayor precisión y fidelidad posible, una realidad empresarial o un mercado internacional o local. Los diseños descriptivos son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad. Se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones.

Utilizan métodos y técnicas estadísticas tanto para la recolección de datos como para sus análisis. Sus técnicas más populares son el cuestionario estructurado, las escalas o pruebas estandarizadas, las guías de observación estructuradas y las guías de registro estructurado.

Los diseños descriptivos se usan para medir cuantitativamente las variables de una población, para obtener índices matemáticos; tales como índices de correlación, porcentajes y frecuencias. (Arístides, 2012)

El instrumento utilizado es: La encuesta compuesta por un cuestionario de 48 preguntas. Ver Anexo 5. Cuestionario Estructurado.

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población

La población está conformada por los padres de familia pertenecientes a la institución educativa inicial particular “Nuestros Chiquitines”. Contando a un apoderado por niño, 50 personas como población total.

De esta forma:

n= tamaño de muestra

z= nivel de confianza elegido 1.96

p= proporción con la característica deseada 50

q= porcentaje complementario (p - q) = 50

N= tamaño de la población 50

e= error máximo permitido 5

$$\text{Fórmula: } \frac{P * Q}{\frac{E^2}{Z^2} + P*Q} N$$

$$n= 44.34$$

Como la muestra es pequeña y muy próxima a nuestra población total, se aplicó el instrumento a toda la población, a los 50 padres de familia.

3.2.2 Unidad de Análisis

El perfil de clientes: profesionales con carreras técnicas y universitarias, amas de casa.

Padres: pertenecientes al colegio que son un total de 50 padres de familia que tienen matriculado a sus niños en la institución.

Nivel Socio Económico: B y C

Sexo: femenino o masculino, se tomará a uno de ellos y se consideraría como apoderado.

Edad: de 23 a 40 años de edad.

Distrito: Santiago de Surco

La población total es de 50 padres de familia, será una muestra censal donde a todos se les aplicará el instrumento para que se recabe la información de forma más precisa.

3.3 Técnicas de recolección de datos

El instrumento cuestionario se utilizará en la presente investigación para la recolección de datos.

Según, Arístides (2012) sostiene que el cuestionario estructurado es un instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos.

Es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas. De esta forma el análisis estadístico resulta mucho más fácil. El cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento.

Los cuestionarios son instrumentos muy flexibles y versátiles, su validez depende de la claridad de sus preguntas y de la pertinencia de sus alternativas de respuesta. (Arístides, 2012)

- a) Áreas que explora: El instrumento elaborado está conformado por un cuestionario dividido por 48 preguntas, cada uno de ellos mide un criterio para evaluar la calidad de la educación.

Tabla 4. Número de ítems por indicadores

<i>Variable</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
Matriz de Ansoff	I1. Aceptación del servicio	4
	I2. Adquisición del servicio	4
	I3. Características del servicio	4
	I4. Demanda en el mercado	4
	I5. Oferta en el mercado	2
	I6. Poder adquisitivo	1
	I7. Impacto organizacional	3
	I8. Gestión empresarial	1
	I9. Desarrollo de nuevos productos	3
Competitividad empresarial	I10. Innovación	3
	I11. Calidad del servicio	2
	I12. Satisfacción del cliente	1
	I13. Competencia en el mercado	3
	I14. Fidelización	4
	I15. Participación de mercado	3
	I16. Calidad empresarial	1
	I17. Sostenibilidad empresarial	3
	I18. Optimización de recursos	2
	Total	48

b) Formas de responder: Se utilizará la escala de Likert que es un formato de clasificación común para las encuestas. Los encuestados clasifican la calidad de alto a bajo o mejor a peor utilizando cinco o siete niveles.

Tabla 5. Escala y puntaje de Likert

Puntaje	Escala (respuestas)
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indiferente
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

3.3.1 Instrumentos

Se utilizó como instrumento, un cuestionario estructurado, para medir o registrar diversas situaciones y contextos. También se utiliza para recolectar información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Pueden ser adaptados a la realidad de una institución educativa para que sea contestada por la muestra (padres de familia). Es de utilidad para reconocer sus necesidades, expectativas, servicios que están dispuestos a adquirir y que darían una mayor competitividad a la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.

Las encuestas serán estructuradas con preguntas cerradas. Las preguntas cerradas para conocer demanda hacia los servicios, oferta calidad, y valor de los servicios propuestos.

Contrastar y consolidar los datos antes obtenidos, en donde se podrá probar las hipótesis de la presente tesis y adquirir información importante sobre los servicios a implementar.

3.3.2 Validez

La validez es el grado en que un instrumento mide la variable que se pretende medir. Ary y Jacobs (1989). La validez se ocupa del grado en que un instrumento mide lo que se supone que está midiendo.

Es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez se refiere al grado de evidencia acumulada sobre qué mide el instrumento, justifica la particular interpretación que se va a hacer del instrumento.

Los instrumentos de la presente investigación, como lo sugiere Bisquerra, han sido sometidos a la opinión de expertos, a los que se consultaron su validez y aplicabilidad. (Bisquerra, 2004)

En esta investigación, al utilizar los cuestionarios estructurados podemos decir que, son instrumentos muy flexibles y versátiles, su validez depende de la claridad de sus preguntas y de la pertinencia de sus alternativas de respuesta. Los mejores cuestionarios siempre son los más sencillos y los más directos, los menos ambiguos y los más breves. Arístides Vara (2012). Para la validez del contenido, el instrumento fue sometido al criterio y juicio de tres jueces especialistas en el tema de Recursos Humanos, a la vez, son docentes de la Facultad de Administración y RR.HH de la Universidad de San Martín de Porres. Los expertos seleccionados para dicha validez fueron los siguientes:

- Augusto Ramírez Malpica (Docente de la Facultad de Administración y RR.HH/ Ingeniero Industrial)
- Jaime Castro (Docente de la Facultad de Administración y RR.HH/ Sociólogo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos)
- Javier Ramírez Corzo (Docente de la Facultad de Administración y RR.HH/ Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial)

Las preguntas del instrumento fueron debidamente validadas por tres expertos en los temas de gestión administrativa para el crecimiento y competitividad empresarial. Poseen conocimientos concretos de empresas en el rubro de servicios, investigación de mercado y calidad empresarial. Dichos jueces respondieron que hay una confiabilidad alta del instrumento. Ver Anexo 10. Validación de expertos.

Se realizó las correcciones de forma sugeridas por el jurado experto para que tenga el sentido pertinente y responda a las hipótesis planteadas. Por lo tanto, el contenido del instrumento es válido de acuerdo a la opinión y experiencia de los especialistas.

Alfa de Cronbach

Se aplicaron las encuestas, según la base de datos, por el programa SPSS, donde se midió la confiabilidad que se traduce en términos del coeficiente de correlación que indica el grado de afinidad que existe entre dos conjuntos de puntuaciones (relación directa o inversa). La correlación puede variar entre 1 y -1, donde 1 representa la máxima confiabilidad, cuando más se acerque el coeficiente a cero, hay indicios de mayor error en la medición.

La fiabilidad de la encuesta es favorable al ser de 0.722 con 48 elementos o preguntas a realizar a los padres de familia de la institución “Nuestros Chiquitines”. Ver Anexo 7. Coeficiente de Cronbach por variable.

Tabla 6. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,722	48

Tabla 7. La fiabilidad por cada elemento

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P01	215,38	74,485	,481	,704
P02	215,36	73,256	,520	,700
P03	215,32	74,793	,446	,706
P04	215,24	74,472	,531	,703
P05	215,52	77,071	,147	,722
P06	215,46	76,539	,224	,716
P07	215,24	80,431	,007	,724
P08	215,38	77,914	,186	,718

P09	215,42	79,881	,059	,723
P10	215,30	79,888	,072	,722
P11	215,46	79,192	,121	,721
P12	215,62	78,404	,087	,725
P13	215,48	77,887	,193	,718
P14	215,24	74,472	,531	,703
P15	215,46	79,274	,101	,721
P16	215,52	78,255	,150	,720
P17	215,52	79,928	,042	,724
P18	215,80	79,592	,081	,722
P19	215,40	79,429	,114	,721
P20	215,76	76,513	,180	,719
P21	215,68	78,100	,108	,723
P22	215,70	74,500	,265	,714
P23	215,68	74,426	,282	,713
P24	215,34	77,943	,216	,717
P25	215,34	78,107	,259	,716
P26	216,22	78,624	,042	,730
P27	215,48	77,969	,198	,718
P28	215,24	79,166	,190	,719
P29	215,46	79,845	,001	,729
P30	215,46	80,009	-,010	,730
P31	215,34	78,229	,245	,716
P32	215,34	77,331	,349	,713
P33	215,46	74,376	,361	,708
P34	215,70	80,092	,035	,723
P35	215,78	78,502	,239	,717
P36	215,48	79,316	,120	,721
P37	215,44	78,333	,122	,722
P38	215,38	74,485	,481	,704
P39	215,62	79,914	,052	,723
P40	215,22	79,155	,203	,719
P41	215,46	74,988	,330	,710
P42	215,40	80,041	,042	,723
P43	215,50	75,847	,269	,713
P44	215,64	77,256	,148	,721

P45	215,62	80,036	,038	,723
P46	215,16	79,688	,157	,720
P47	215,34	80,229	,024	,724
P48	215,46	74,376	,361	,708

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

En la presente investigación, se utilizó la técnica de encuesta que servirá para recoger información. Dicha información se procesará para obtener graficos y tendencias sobre las dimensiones y variables respectivas. Se analizarán por medio de tabulaciones, tablas de frecuencia y graficos de pie.

Se utilizó el programa estadístico SPSS para hallar el nivel de confiabilidad por cada pregunta.

Por medio de estos métodos se identifican los factores que intervendrán en el mejoramiento de esta propuesta.

3.5 Aspectos éticos

En la presente investigación se toman datos e información verídica tanto de diferentes autores como de instituciones que proporcionan información para el análisis del entorno. Tomando ideas y/o sustentaciones, siempre respetando la normatividad APA y tomándolas como referencias para reforzar la estructura de la tesis.

Asimismo, la investigación se aplicará a padres de familia del distrito de Santiago de Surco elegidos mediante el criterio de muestra intencionada, donde se tendrá respecto restricto a la dignidad de las personas que participarán, las cuales no serán objeto de manipulación, experimento o acciones parecidas. Los encuestados serán informados del objeto y finalidad de la información y plena libertad de los encuestados a participar o no.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, luego de un minucioso trabajo de campo. Al ser el tema de investigación, cómo la aplicación de la matriz de Ansoff mejora la competitividad empresarial del nido “Nuestros Chiquitines”, se utilizó la metodología de diseño descriptivo.

Con respecto al procedimiento, primero se identificó la población y se determinó una muestra de 50 padres de familia.

Aleatoriamente se realizó la encuesta a los padres de familia pertenecientes a la IE “Nuestros Chiquitines” en el distrito de Santiago de Surco con un cuestionario de 48 preguntas estructurado con diferentes variables, evaluadas con escalas tipo Likert. El contenido de los instrumentos fue previamente validado mediante criterio de jueces expertos.

4.1 Resultados del cuestionario

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los ítems del instrumento:

P01: Le interesaría que la IE Chiquitines implemente nuevos servicios

Tabla 8: Interés de padres de familia sobre implementación de nuevos servicios.

P01_V1_I1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	4,0	4,0
	De acuerdo	10	20,0	24,0
	Totalmente de acuerdo	38	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

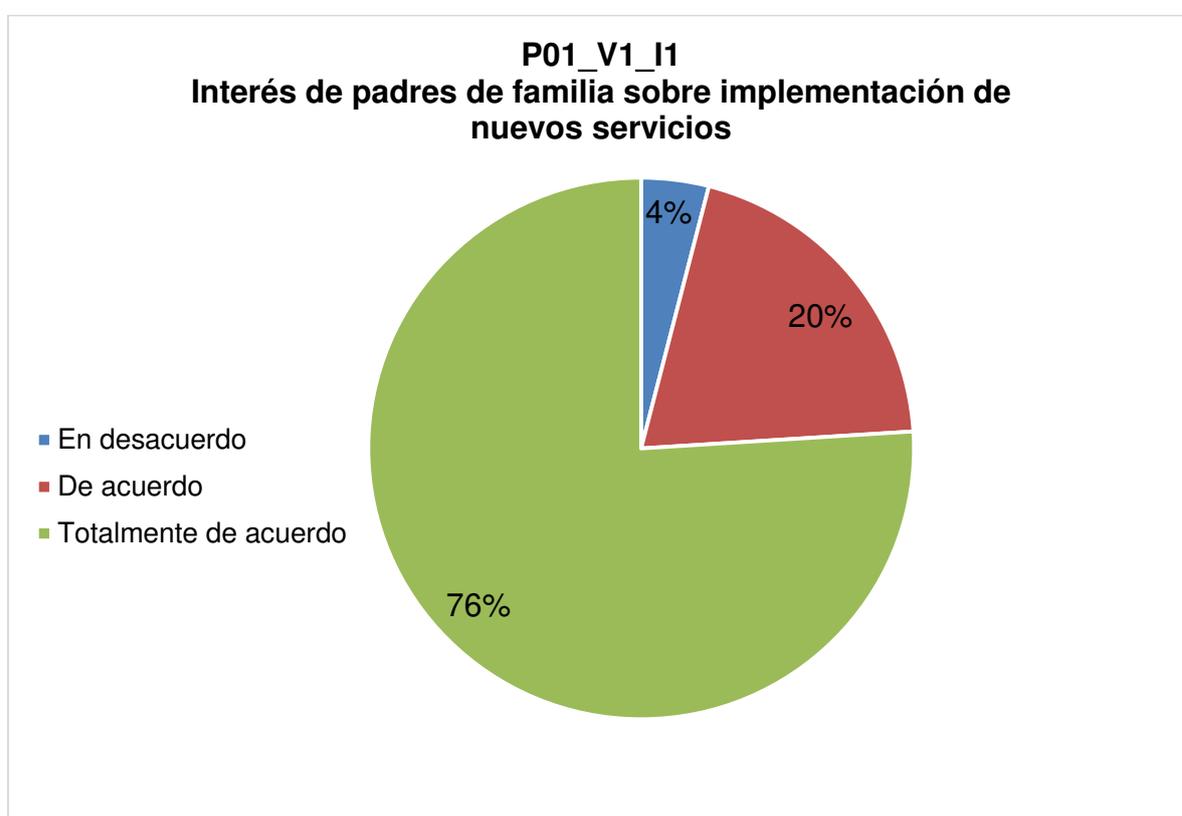


Figura 4: Interés de padres de familia sobre implementación de nuevos servicios

Interpretación 1: El 76% de los padres de familia contestó que sí le interesaría que se implementen nuevos servicios en la IE Chiquitines, lo que significa que hay un óptimo nivel de aceptación.

P02: Considera que alguno de estos nuevos servicios (guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos, va acorde con sus necesidades.

Tabla 9: Necesidades de mercado actual (clientes)

P02_V1_I1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	6,0	6,0
	De acuerdo	6	12,0	18,0
	Totalmente de acuerdo	41	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

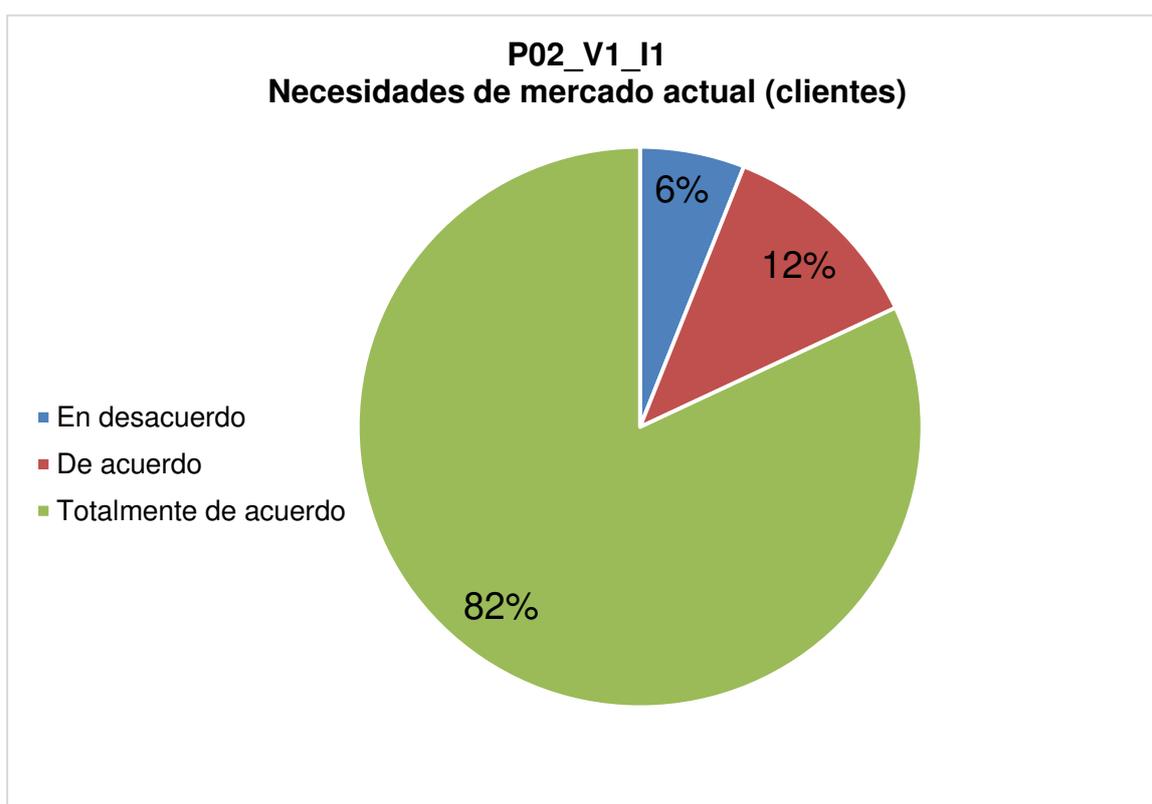


Figura 5: Necesidades de mercado actual (clientes)

Interpretación 2: El 82% de los padres de familia contestó que alguno de los servicios a implementar va acorde con sus necesidades actuales lo que representa más de la mitad de clientes actuales.

P03: Adquiriría alguno de estos servicios guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos

Tabla 10: Preferencia por servicios a implementar

P03_V1_I1				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
Indiferente	1	2,0	2,0	6,0
Válidos De acuerdo	5	10,0	10,0	16,0
Totalmente de acuerdo	42	84,0	84,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

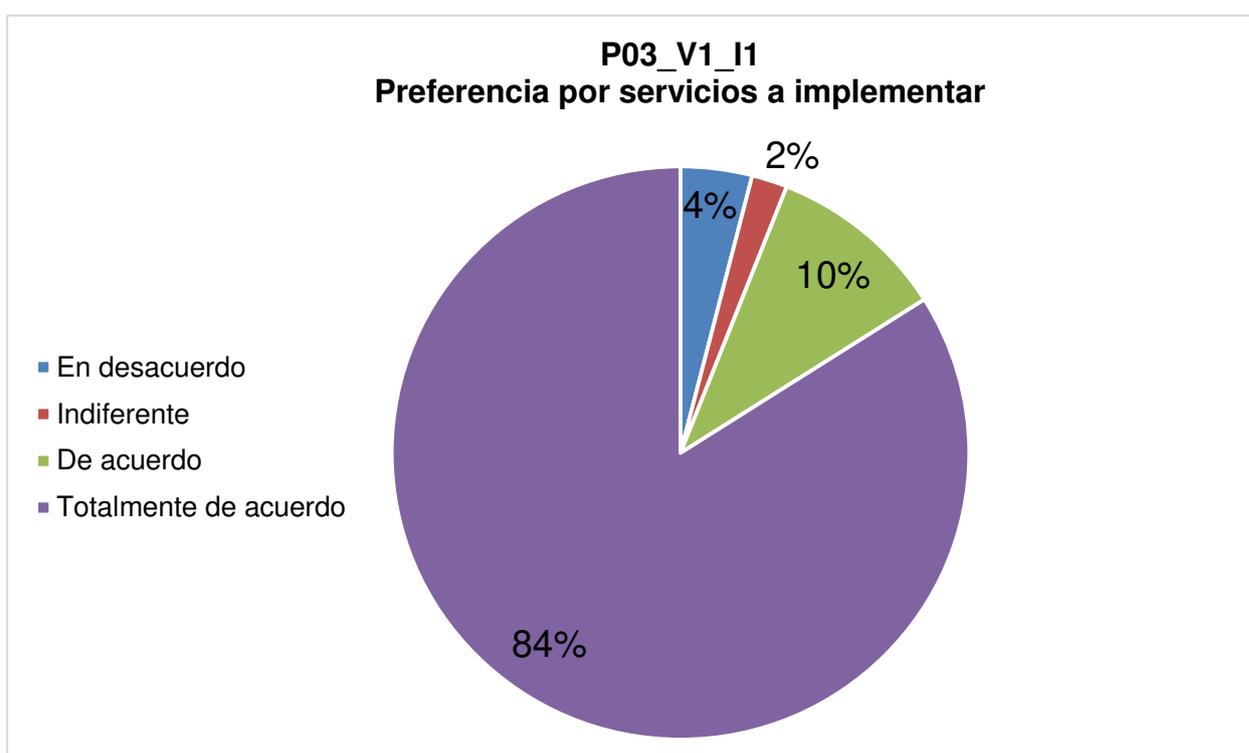


Figura 6: Preferencia por servicios a implementar

Interpretación 3: El 84% de los padres de familia adquirirían los servicios a implementar lo que representa una alta demanda de los clientes actuales.

P04: Si le satisface alguno de los servicios (guardería, talleres, terapias psicológicas, convenios con colegios para ingresos directos) estaría dispuesto a recomendarlo.

Tabla 11: Recomendación de servicio

P04_V1_I1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
Indiferente	0	0	0	0
Válidos De acuerdo	3	6,0	6,0	10,0
Totalmente de acuerdo	45	90,0	90,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

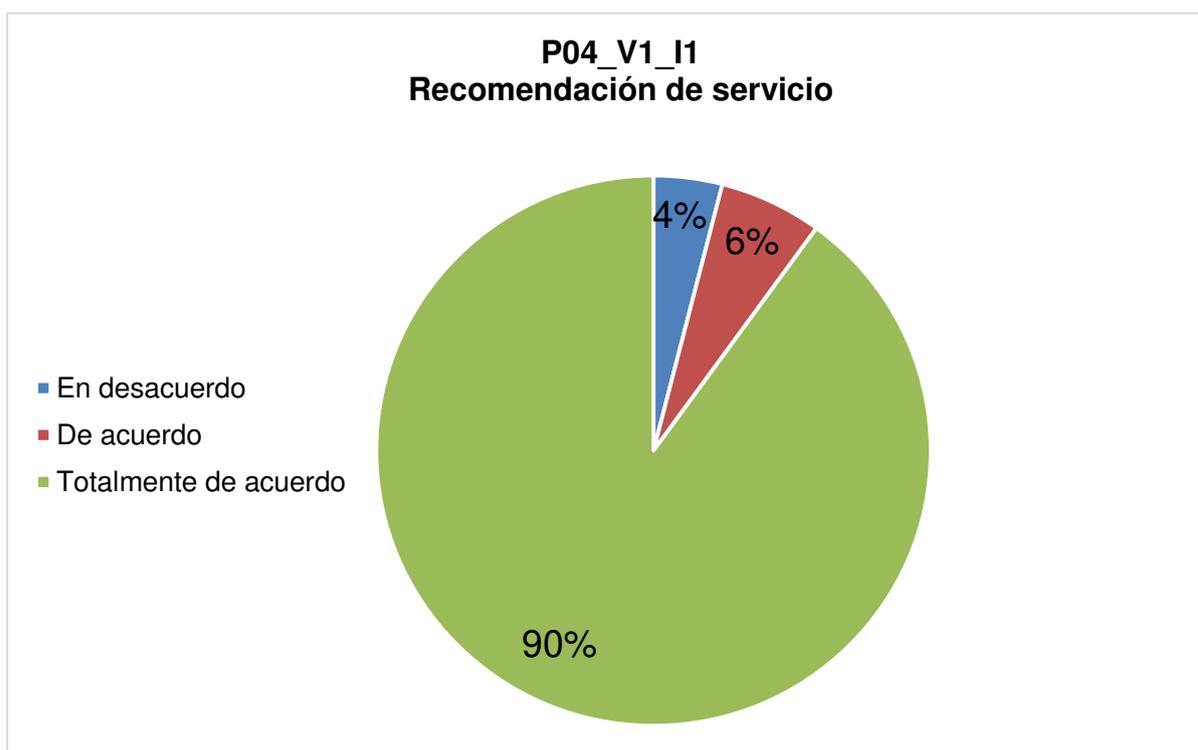


Figura 7: Recomendación de servicio

Interpretación 4: El 90% de los padres de familia recomendarían los servicios a implementar si le satisficieran, lo que significaría que se expandiera el prestigio de la institución y se atraería más clientes.

P05: Usted adquiriría el servicio de guardería para su niño(a)

Tabla 12: Aceptación del servicio de guardería

P05_V1_I2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	12,0	12,0
	De acuerdo	5	10,0	22,0
	Totalmente de acuerdo	39	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

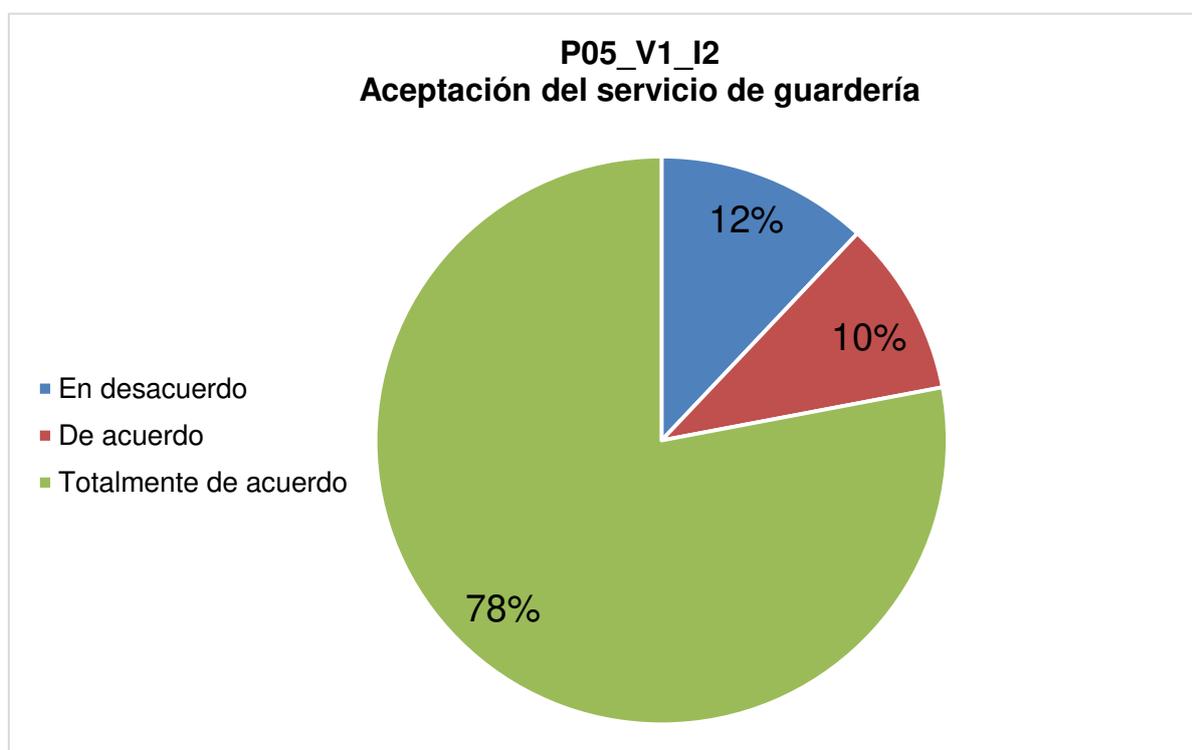


Figura 8: Aceptación del servicio de guardería

Interpretación 5: El 78% de los padres de familia adquiriría el servicio de guardería, puesto que muchos de ellos laboran hasta altas horas de la tarde y muchas veces no tienen con quien dejar a sus niños(as). Así como muchos de ellos requieren de este servicio para sus hijos más pequeños y que necesitan de una estimulación temprana y cuidados especiales. Existe un grado alto de aceptación para el servicio de guardería.

P06: Usted adquiriría el servicio de terapias psicológicas, emocionales, de lenguaje, etc. para su niño(a).

Tabla 13: Aceptación del servicio de terapias

P06_V1_I2				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	En desacuerdo	2	4,0	6,0
Válidos	De acuerdo	10	20,0	26,0
	Totalmente de acuerdo	37	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

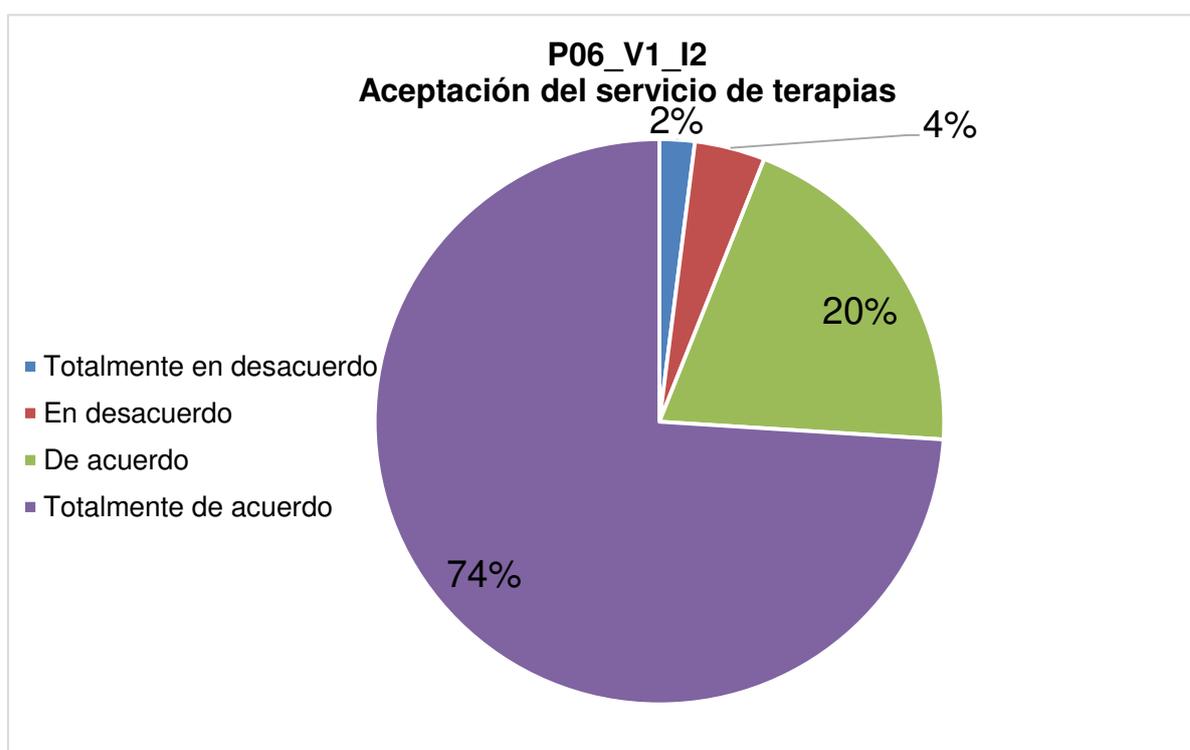


Figura 9: Aceptación del servicio de terapias

Interpretación 6: El 74% de los padres de familia adquiriría algún tipo de terapia para su niño(a), ya que cada vez más temprano atienden sus dificultades y requieren de apoyo constante. El grado de aceptación para el servicio de terapias es alto.

P07: Usted estaría de acuerdo que se implemente el servicio de convenios con colegios para ingreso directo.

Tabla 14: Aceptación del servicio de convenios con colegios

P07_V1_I2				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De acuerdo	9	18,0	18,0
Válidos	Totalmente de acuerdo	41	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

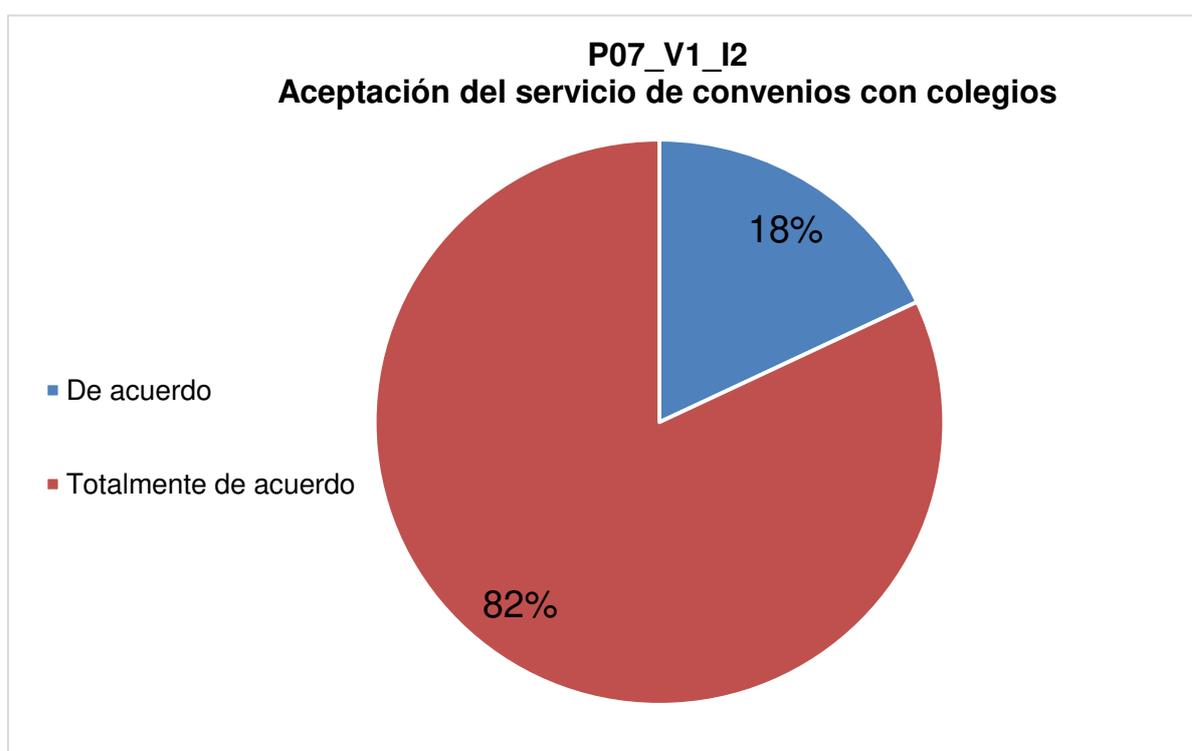


Figura 10: Aceptación del servicio de convenios con colegios

Interpretación 7: El 82% de los padres de familia contestó que si estaría de acuerdo a que implemente el servicio de convenios con colegios para el ingreso directo, puesto que es una tendencia que se está dando en los últimos años para mejorar la calidad de servicio de las instituciones educativas más pequeñas.

P08: Usted adquiriría el servicio de talleres como tutoría, música, etc. para su niño(a).

Tabla 15: Aceptación del servicio de tutoría

P08_V1_I2				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	4,0	4,0
	De acuerdo	10	20,0	24,0
	Totalmente de acuerdo	38	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

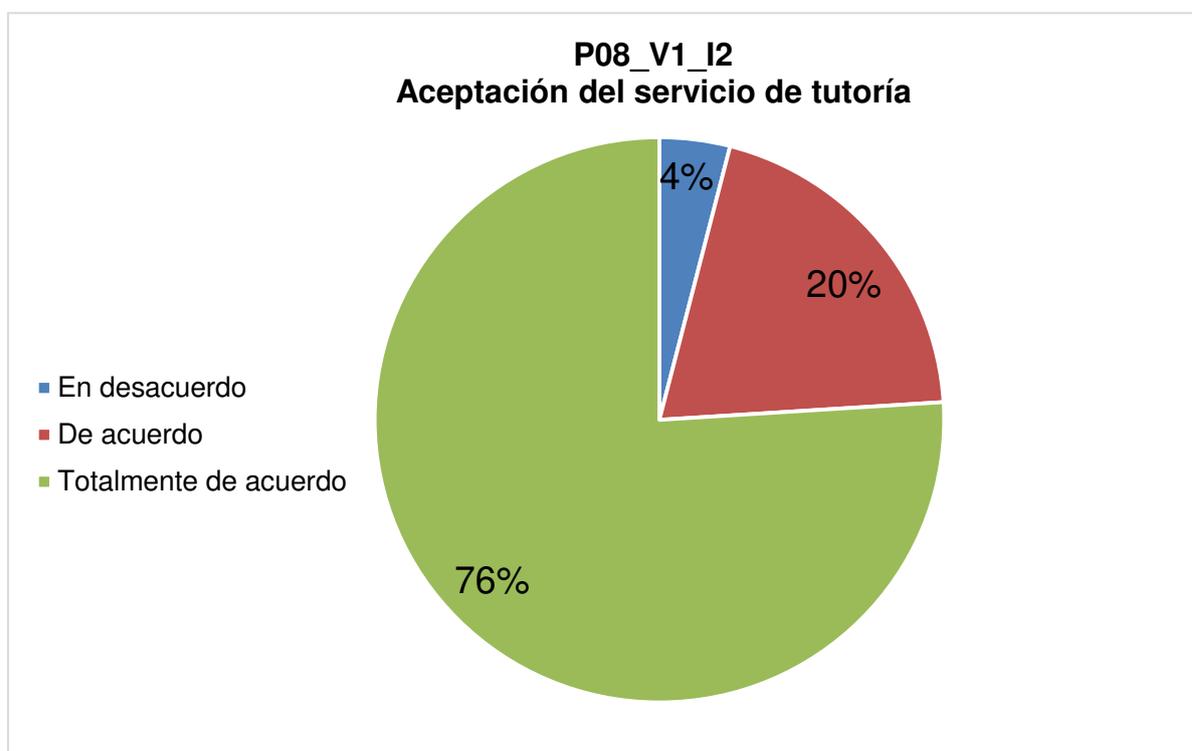


Figura 11: Aceptación del servicio de tutoría

Interpretación 8: El 76% de los padres de familia adquiriría el servicio de talleres, ya que es importante reforzar el desarrollo del niño(a). Esto representa un alto grado de aceptación por el servicio.

P09: Considera que la característica más importante en el servicio es el buen nivel de enseñanza.

Tabla 16: Característica más importante en el servicio buen nivel de enseñanza.

P09_V1_I3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	36,0	36,0	36,0
Válidos Totalmente de acuerdo	32	64,0	64,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

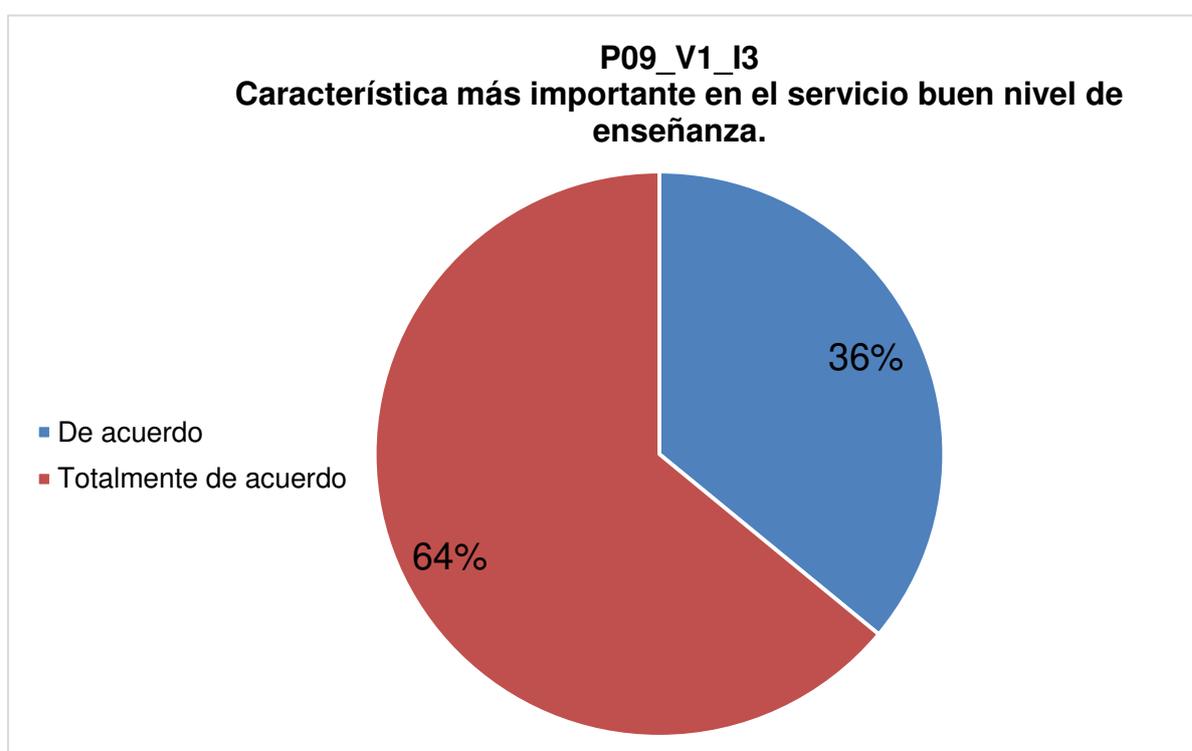


Figura 12: Característica más importante en el servicio buen nivel de enseñanza

Interpretación 9: Con respecto a las características más valoradas por los padres de familia, tenemos el buen nivel de enseñanza que tendría un 64% de aceptación ubicándola en segundo lugar. Estos atributos son importantes tener en cuenta al momento de implementar un servicio, puesto que permitirán satisfacer a los clientes y alcanzar un buen nivel de calidad empresarial.

P10: Considera que la característica más importante en el servicio es la atención personalizada.

Tabla 17: Característica más importante en el servicio atención personalizada

P10_V1_I3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	12	24,0	24,0	24,0
Válidos Totalmente de acuerdo	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

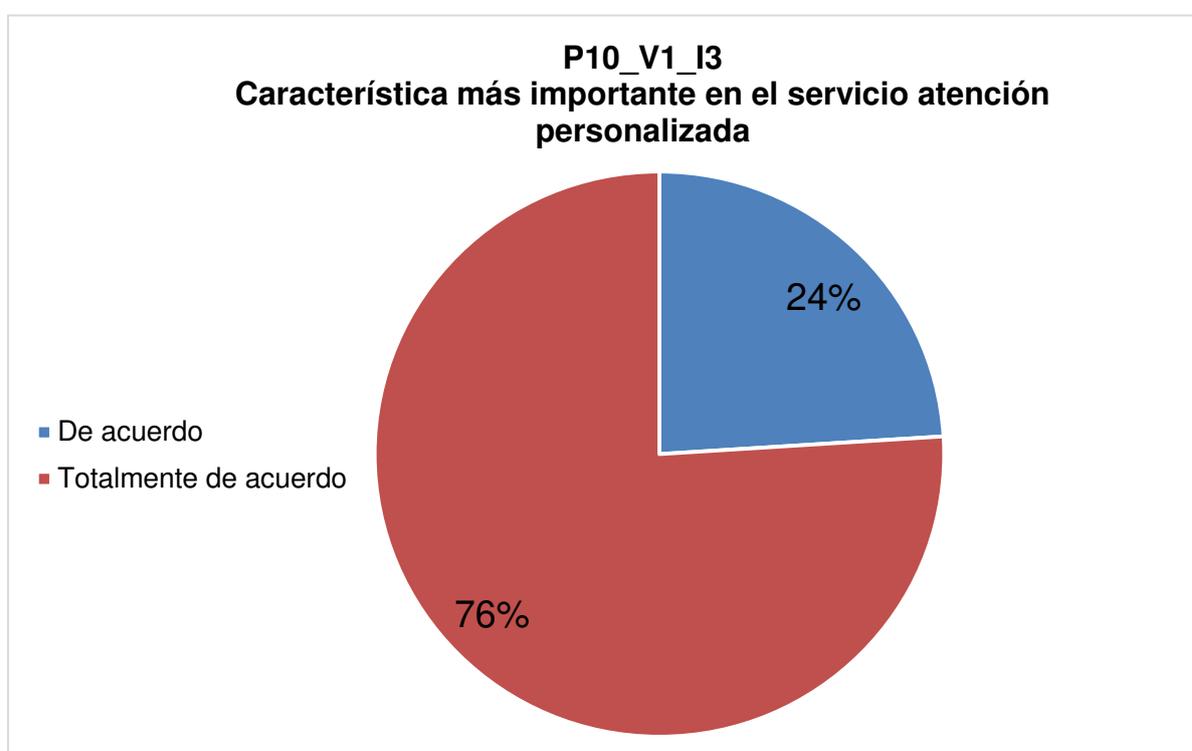


Figura 13: Característica más importante en el servicio atención personalizada

Interpretación 10: Con respecto a las características más valoradas por los padres de familia, tenemos el buen nivel de enseñanza que tendría un 76% de aceptación ubicándola en primer lugar. Estos atributos son importantes tener en cuenta al momento de implementar un servicio, ya que permitirán satisfacer a los clientes y alcanzar un buen nivel de calidad empresarial.

P11: Considera que la característica más importante en el servicio es una buena infraestructura

Tabla 18: Característica más importante en el servicio buena infraestructura

P11_V1_I3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	2,0	2,0	2,0
De acuerdo	18	36,0	36,0	38,0
Totalmente de acuerdo	31	62,0	62,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

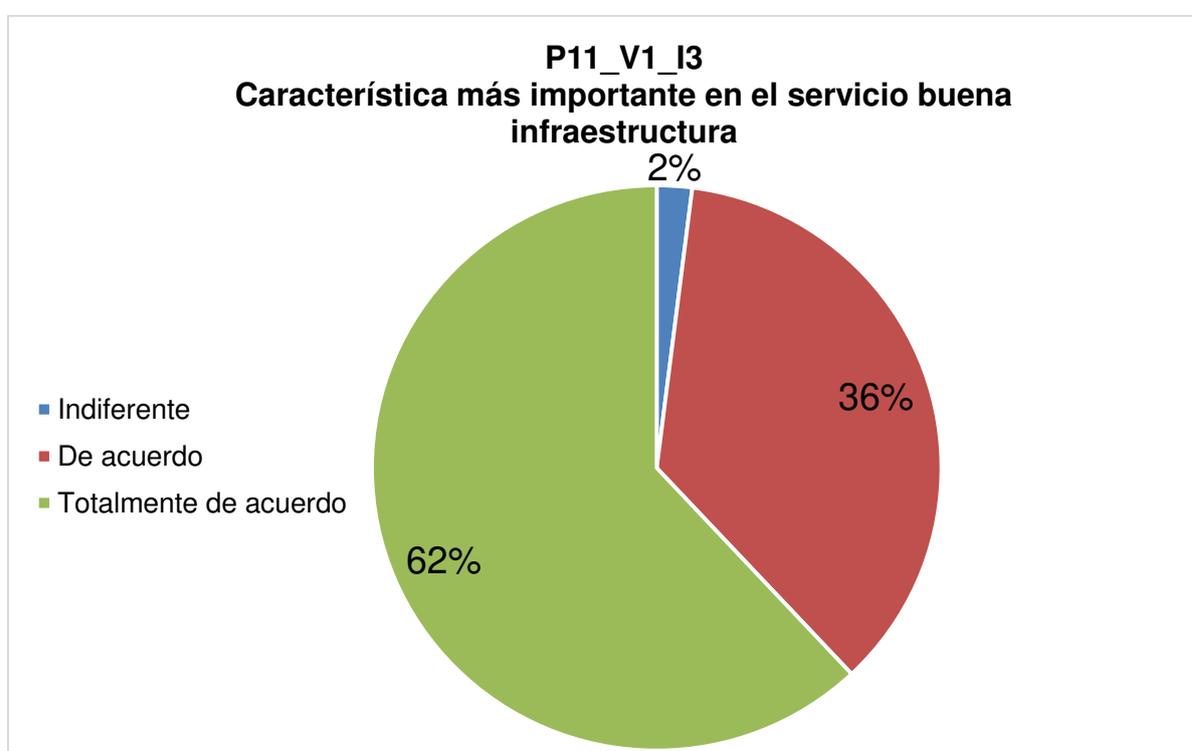


Figura 14: Característica más importante en el servicio buena infraestructura

Interpretación 11: Con respecto a las características más valoradas por los padres de familia, tenemos el buen nivel de enseñanza que tendría un 62% de aceptación ubicándola en tercer lugar. Estos atributos son importantes tener en cuenta al momento de implementar un servicio, ya que permitirán satisfacer a los clientes y alcanzar un buen nivel de calidad empresarial.

P12: Considera que la característica más importante en el servicio son las pensiones bajas

Tabla 19: Característica más importante en el servicio pensiones bajas

P12_V1_I3				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	En desacuerdo	2	4,0	6,0
	Indiferente	2	4,0	10,0
	De acuerdo	14	28,0	38,0
	Totalmente de acuerdo	31	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

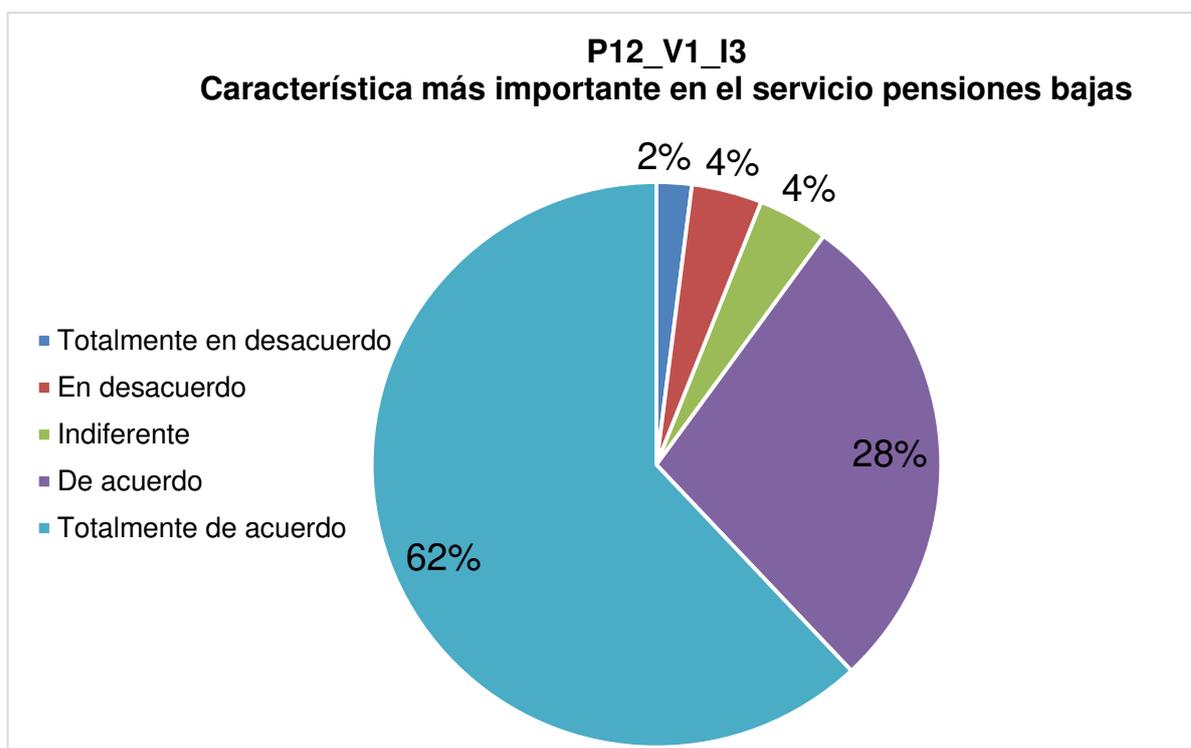


Figura 15: Característica más importante en el servicio pensiones bajas

Interpretación 12: Con respecto a las características más valoradas por los padres de familia, tenemos el buen nivel de enseñanza que tendría un 62% de aceptación ubicándola en primer lugar. Estos atributos son importantes tener en cuenta al momento de implementar un servicio, ya que permitirán satisfacer a los clientes y alcanzar un buen nivel de calidad empresarial.

P13: Conoce a padres de familia que le interesarían los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos a implementar.

Tabla 20: Interés de clientes potenciales sobre servicios a implementar

P13_V1_I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
Indiferente	2	4,0	4,0	6,0
Válidos De acuerdo	14	28,0	28,0	34,0
Totalmente de acuerdo	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

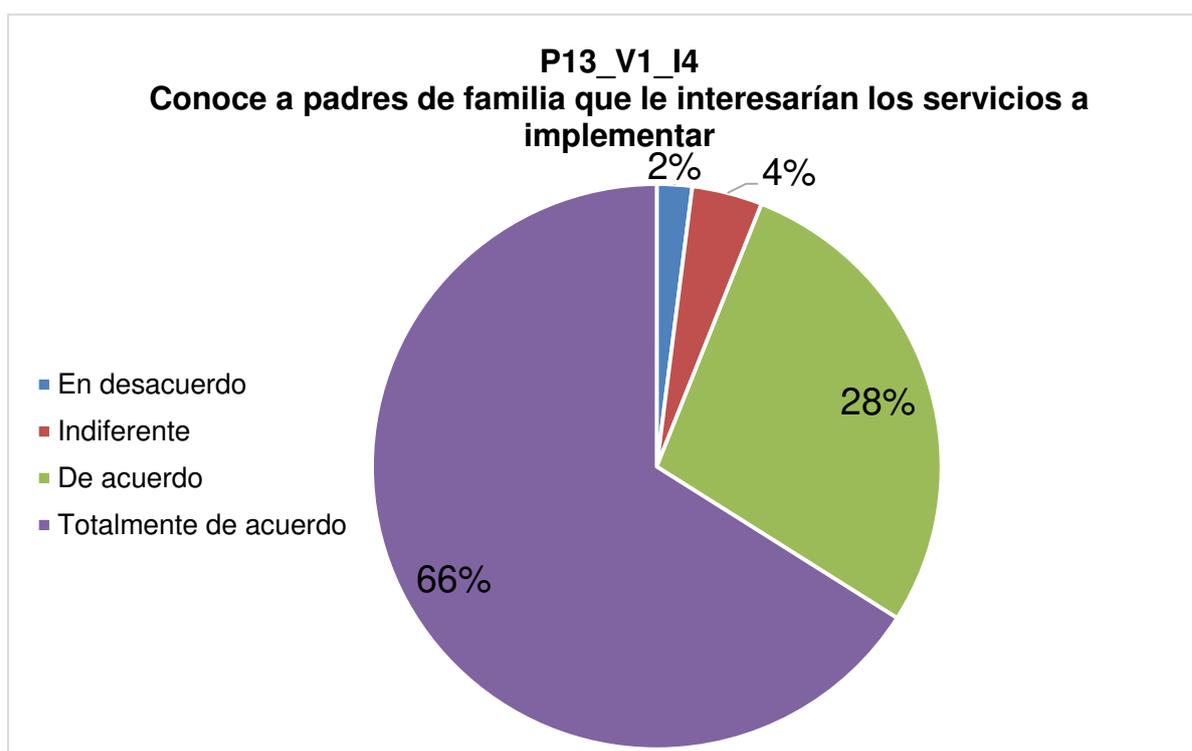


Figura 16: Interés de clientes potenciales sobre servicios a implementar

Interpretación 13: El 66% de los padres de familia contestó que si conocen personas que les interesa los nuevos servicios a implementar, significa que hay una demanda alta en el mercado.

P14: Considera usted que a través de los años ha aumentado la demanda de los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos

Tabla 21: Demanda de servicios a implementar

P14_V1_I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
De acuerdo	3	6,0	6,0	10,0
Válidos Totalmente de acuerdo	45	90,0	90,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

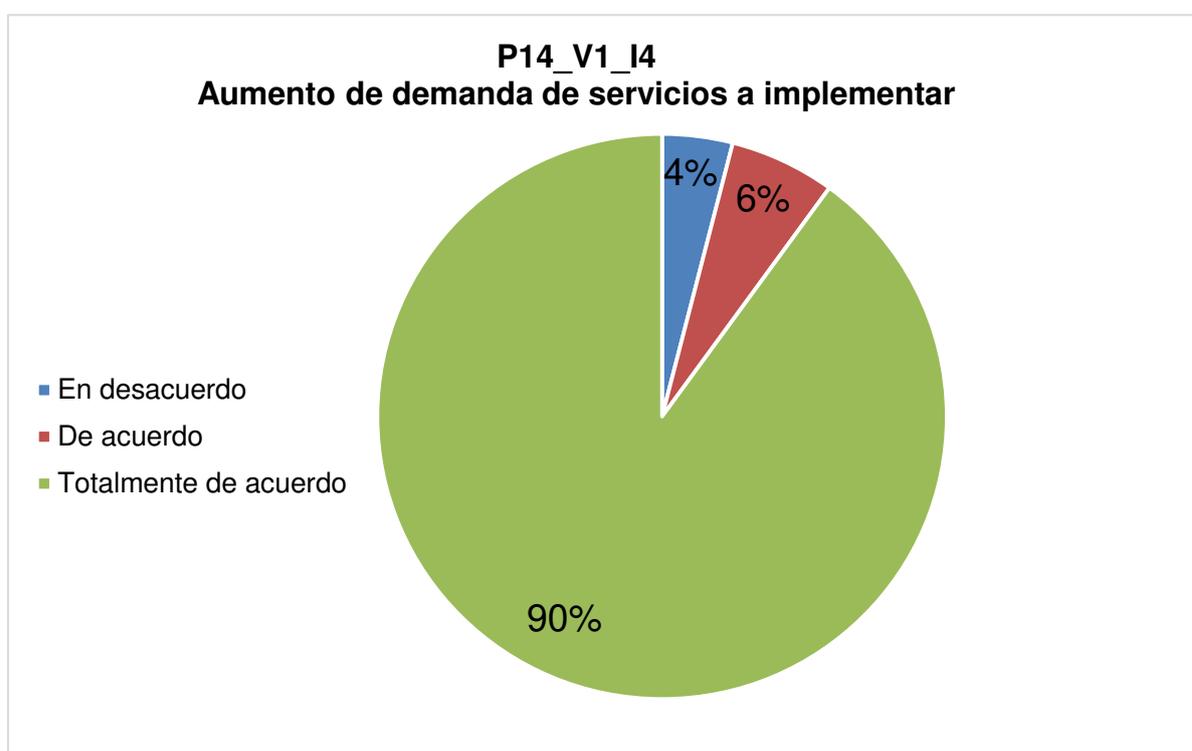


Figura 17: Demanda de servicios a implementar

Interpretación 14: EL 90% de los padres de familia ha considerado que a través de los años la demanda a aumentado por las tendencias antes mencionadas en el problema de la tesis. Esto representa un nicho en el mercado a cubrir y una oportunidad para la IE Nuestros Chiquitines.

P15: Considera usted que la IE Chiquitines captaría nuevos clientes implementando nuevos servicios.

Tabla 22: Clientes potenciales por servicios a implementar

P15_V1_I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	4,0	4,0	4,0
De acuerdo	16	32,0	32,0	36,0
Totalmente de acuerdo	32	64,0	64,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

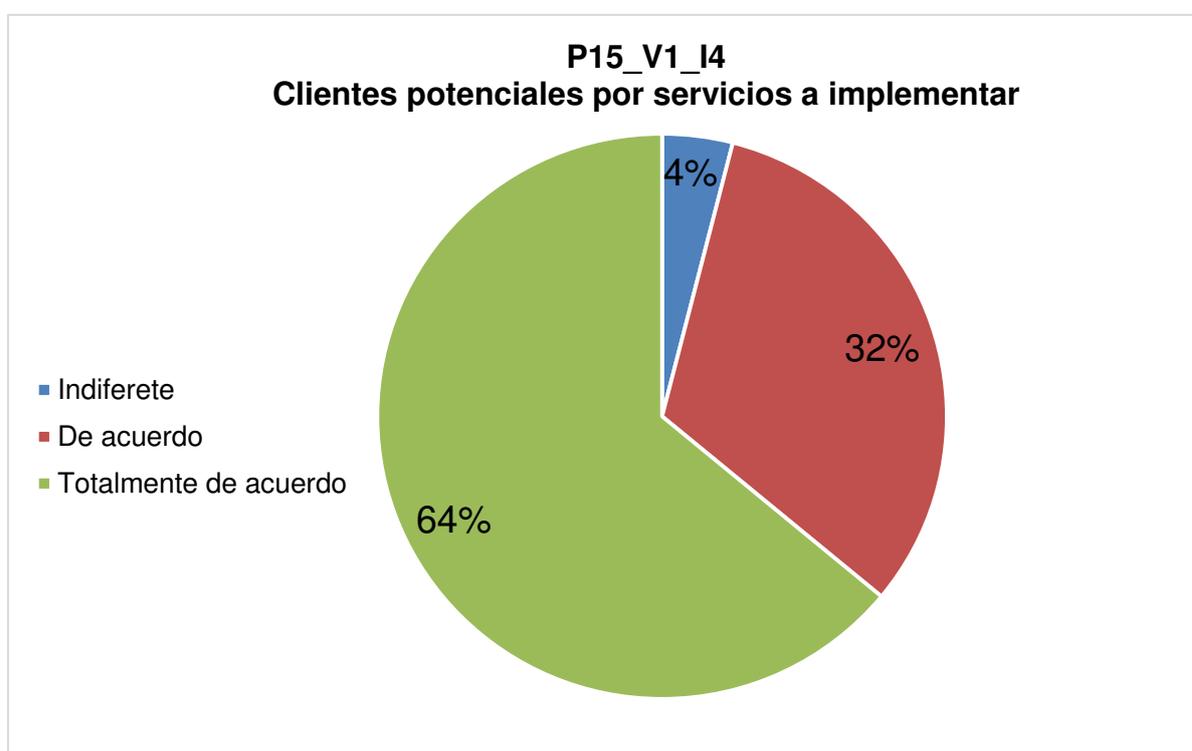


Figura 18: Clientes potenciales por servicios a implementar

Interpretación 15: El 64% de los padres de familia sostienen que la IE Chiquitines captaría nuevos clientes lo que representa un aspecto un óptimo nivel de competitividad en el mercado.

P16: Considera que los padres requieren colegios iniciales que cuenten con los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo.

Tabla 23: Demanda de padres respecto a los servicios a implementar

P16_V1_I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
Indiferente	3	6,0	6,0	8,0
Válidos De acuerdo	14	28,0	28,0	36,0
Totalmente de acuerdo	32	64,0	64,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

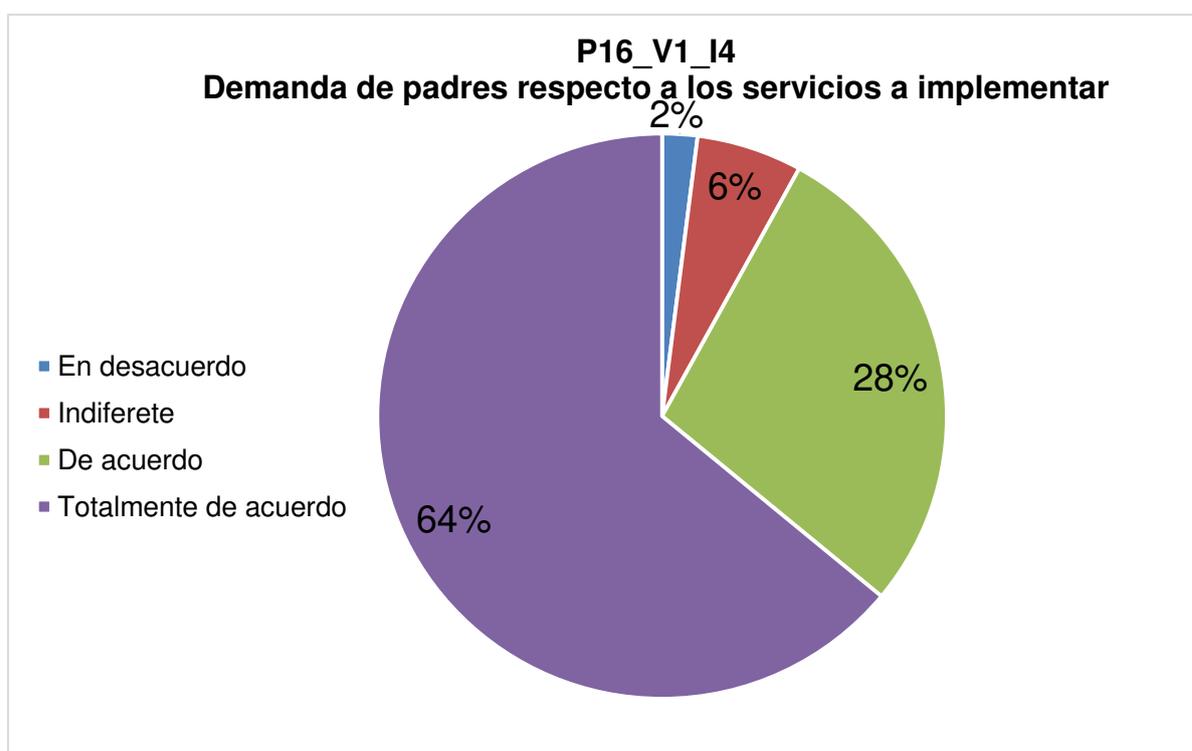


Figura 19: Demanda de padres respecto a los servicios a implementar

Interpretación 16: El 64% de los padres de familia sostuvieron que requieren de colegios iniciales que cuenten con los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo, por lo que hay un nicho a cubrir.

P17: Considera que han aumentado los colegios iniciales particulares que ofrecen los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo.

Tabla 24: Incremento de los servicios en colegios iniciales particulares

P17_V1_I5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	2,0	2,0	2,0
De acuerdo	21	42,0	42,0	44,0
Totalmente de acuerdo	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

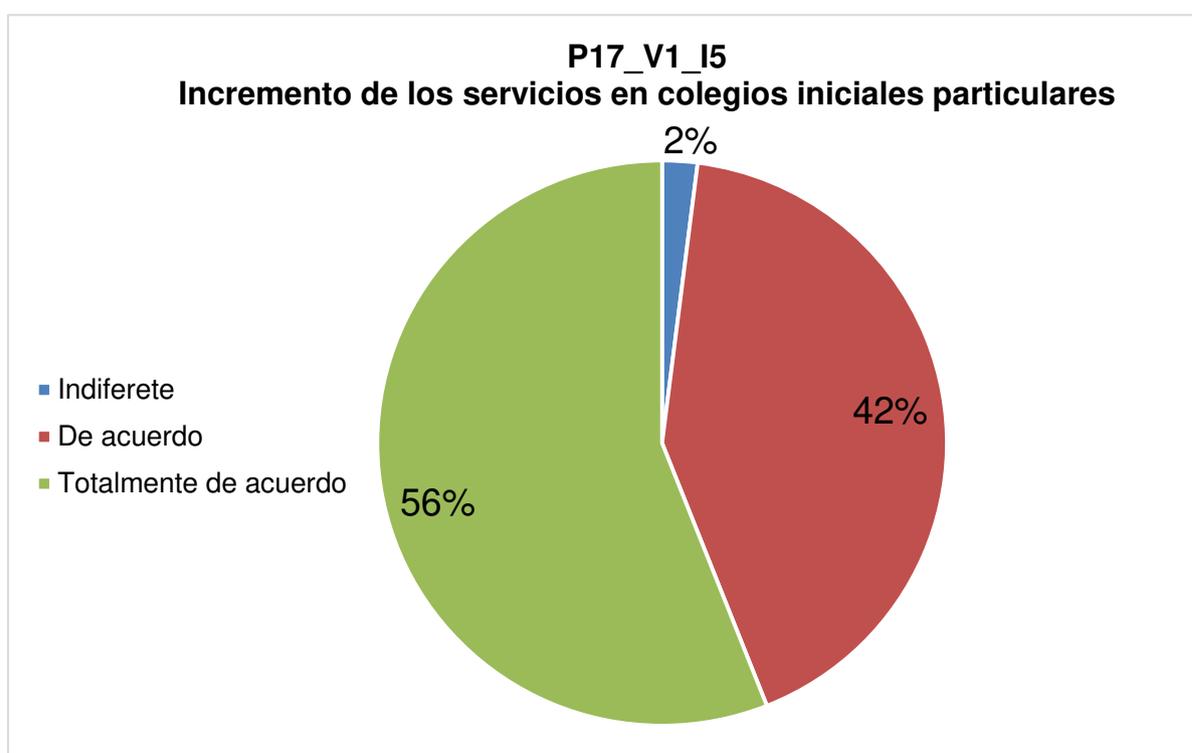


Figura 20: Incremento de los servicios en colegios iniciales particulares

Interpretación 17: La mitad de los padres de familia con el 56% sostienen que han aumentado la cantidad de colegios iniciales particulares, esto representa una amenaza y a la vez una oportunidad para la IE Nuestros Chiquitines que debe mejorar la propuesta de servicios.

P18: Conoce alguna institución educativa inicial cercana al IE Chiquitines que brinde los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.), terapias (psicológicas, lenguaje etc.) convenios con colegios para ingresos directos.

Tabla 25: Colegios cercanos con los mismos servicios a implementar

P18_V1_I5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	4,0	4,0	4,0
De acuerdo	33	66,0	66,0	70,0
Totalmente de acuerdo	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

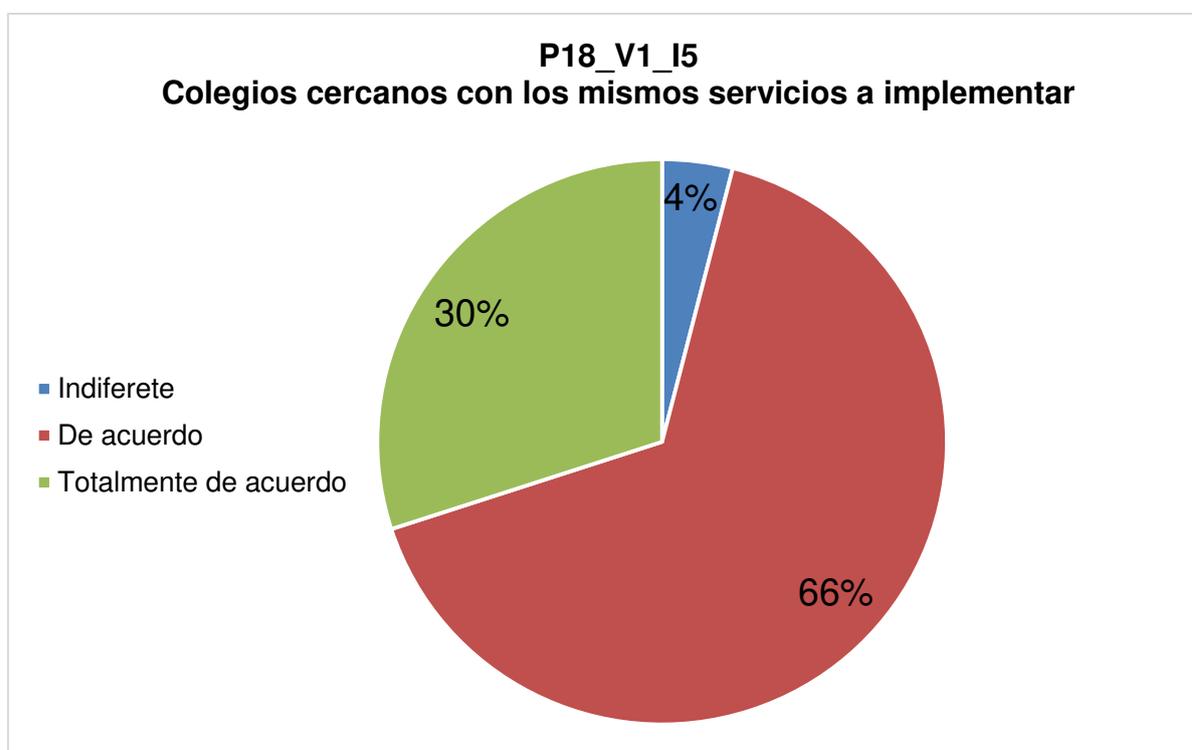


Figura 21: Colegios cercanos con los mismos servicios a implementar

Interpretación 18: El 66% conoce instituciones educativas cercanas a la IE Nuestros Chiquitines que tienen alguno de los servicios a implementar, esto representa un poco más de la mitad de padres. La empresa debe implementar los servicios para alcanzar un nivel mayor a la competencia.

P19: Usted cuenta con disponibilidad económica para adquirir un nuevo servicio, adicional a los que brinda la IE Chiquitines.

Tabla 26: Disponibilidad económica para solventar el servicio de preferencia

P19_V1_I6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17	34,0	34,0	34,0
Válidos Totalmente de acuerdo	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

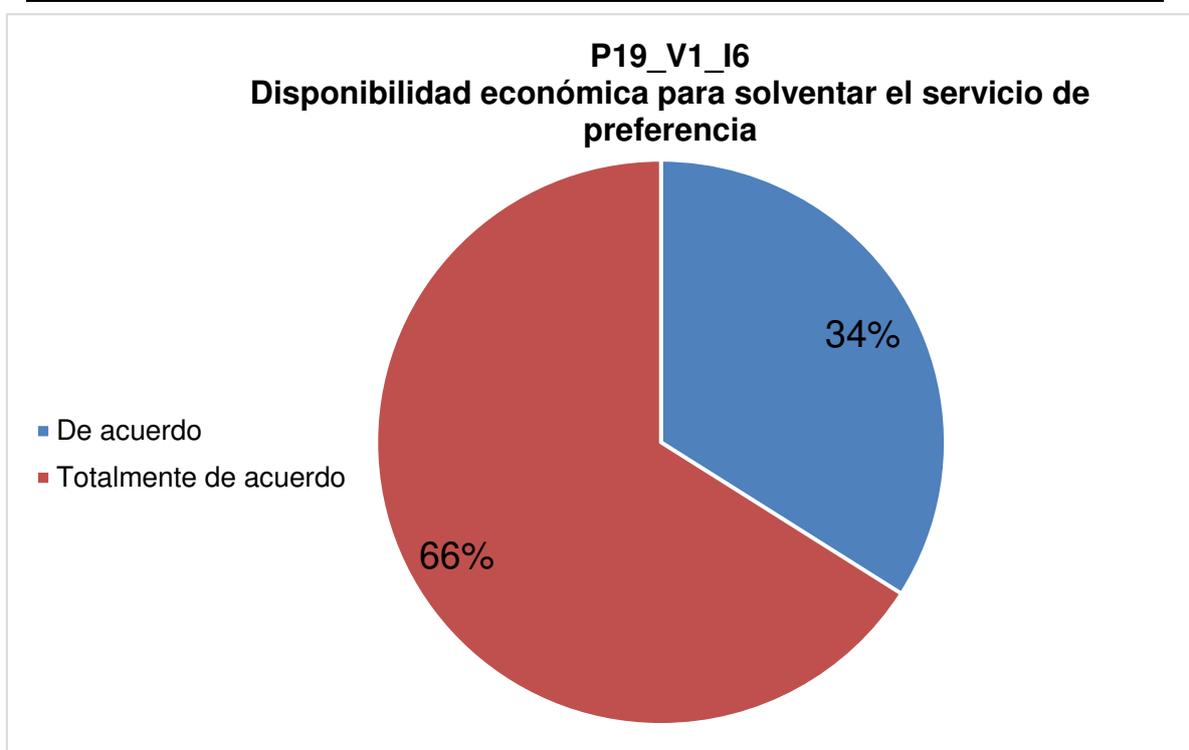


Figura 22: Disponibilidad económica para solventar el servicio de preferencia

Interpretación 19: Aproximadamente el 100% de los padres cuenta con la disponibilidad económica para adquirir el servicio adicional, esto representa demuestra un buen nivel de poder adquisitivo favorable para el IE Nuestros Chiquitines.

P20: Cree usted que implementar nuevos servicios mejorará en la competitividad de la IE Chiquitines.

Tabla 27: Implementar nuevos servicios mejorará la competitividad

P20_V1_I7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	4	8,0	8,0	10,0
Indiferente	1	2,0	2,0	12,0
De acuerdo	17	34,0	34,0	46,0
Totalmente de acuerdo	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

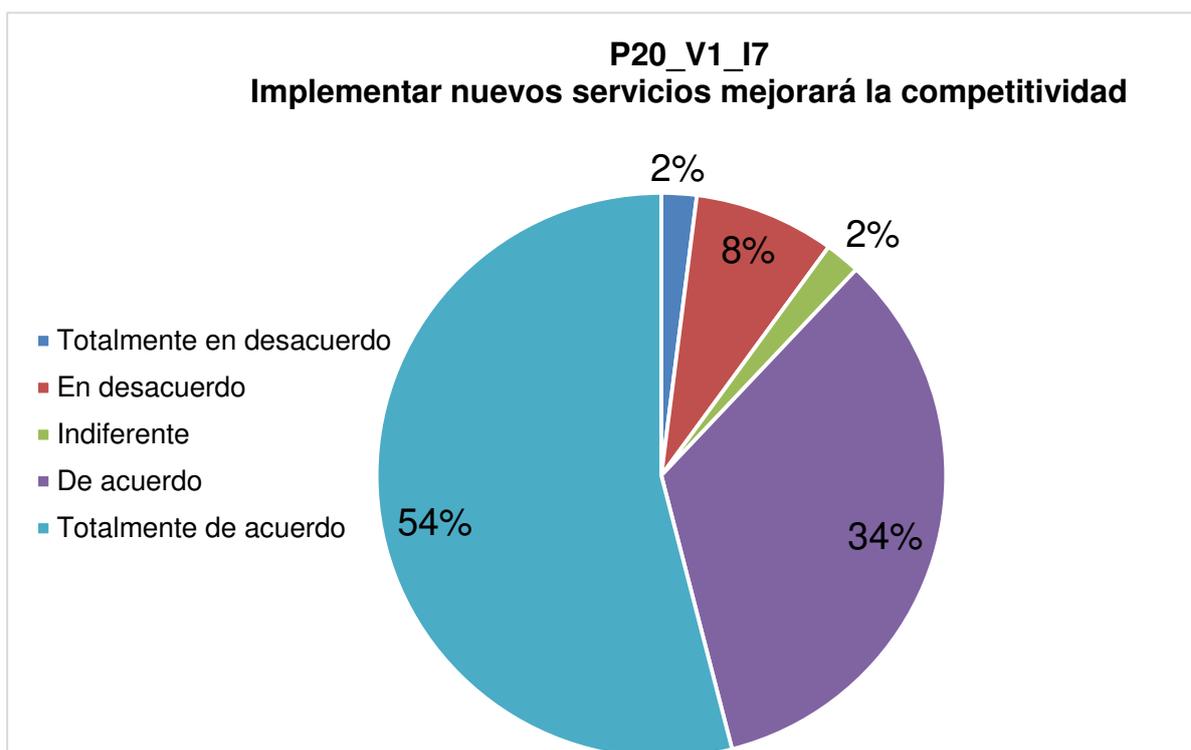


Figura 23: Implementar nuevos servicios mejorará la competitividad

Interpretación 20: Aproximadamente el 80% de padres de familia sostienen que mejorará la competitividad de implementarse los nuevos servicios esto impactará al desarrollo de la organización.

P21: Usted considera que el implementar nuevos servicios brindará un valor agregado a la IE Chiquitines.

Tabla 28: Implementar nuevos servicios brindará un valor agregado a la IE Chiquitines.

P21_V1_I7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	6,0
Indiferente	2	4,0	4,0	10,0
Válidos De acuerdo	17	34,0	34,0	44,0
Totalmente de acuerdo	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

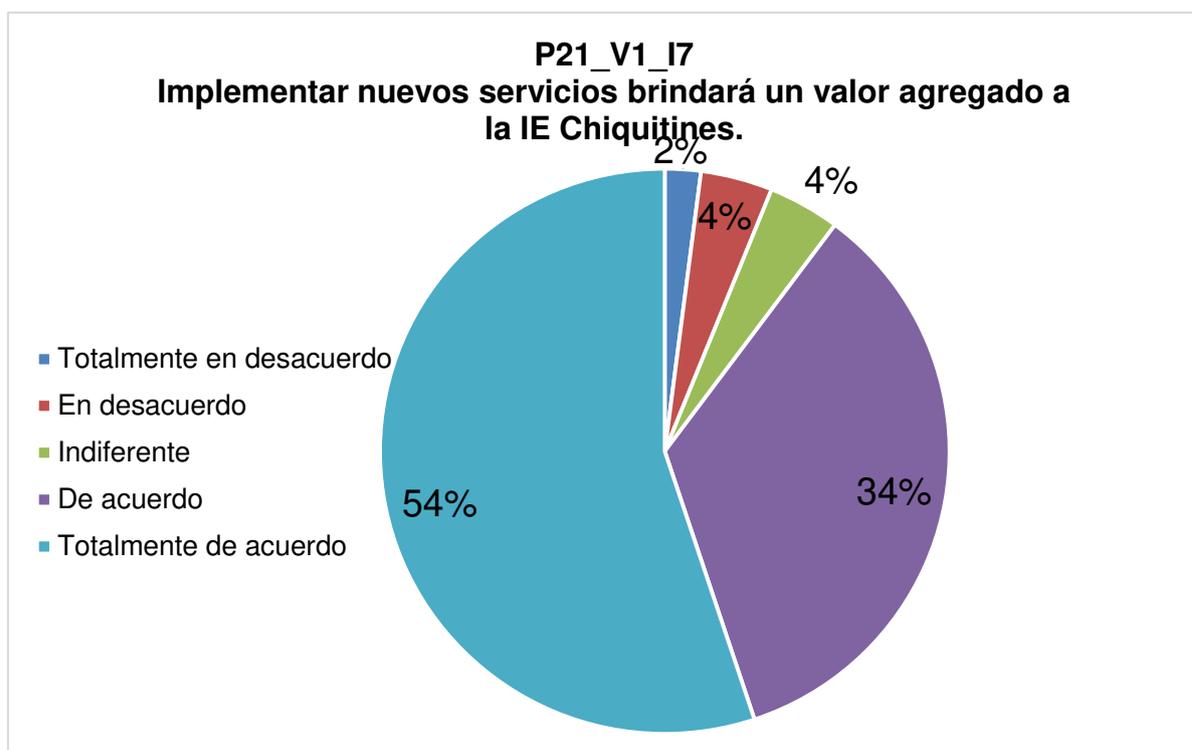


Figura 24: Implementar nuevos servicios brindará un valor agregado a la IE Chiquitines.

Interpretación 21: Aproximadamente el 90% de padres de familia indicaron que el implementar nuevos servicios brindará un valor agregado a la IE Nuestros Chiquitines.

P22: Considera que la IE Chiquitines obtendrá reconocimiento en sector educativo al implementar nuevos servicios.

Tabla 29: Reconocimiento de la IE Chiquitines dentro sector educativo

P22_V1_I7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	5	10,0	10,0	12,0
Válidos De acuerdo	9	22,0	22,0	34,0
Totalmente de acuerdo	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

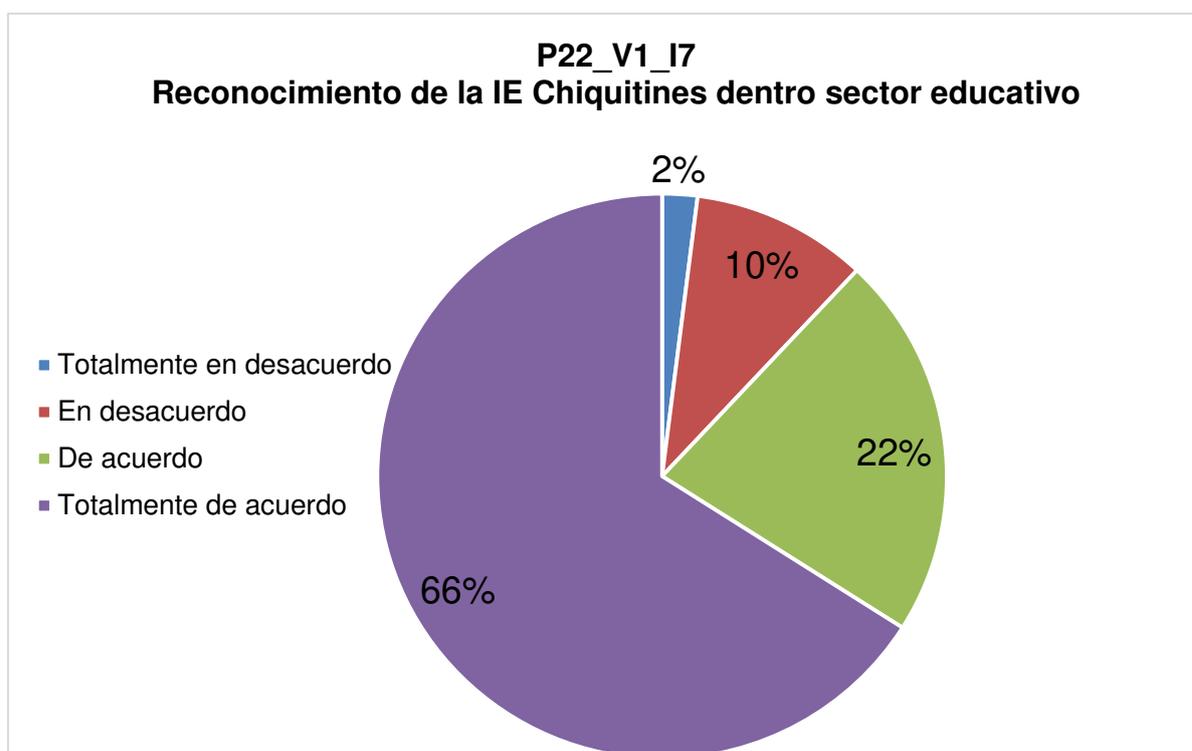


Figura 25: Reconocimiento de la IE Chiquitines dentro sector educativo

Interpretación 22: El 66% de los padres de familia sostienen que la IE Nuestros Chiquitines obtendría un reconocimiento dentro del sector educativo.

P23: Considera que los colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes.

Tabla 30: Colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes.

P23_V1_I8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	4	8,0	8,0	10,0
Indiferente	3	6,0	6,0	16,0
De acuerdo	9	18,0	18,0	34,0
Totalmente de acuerdo	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

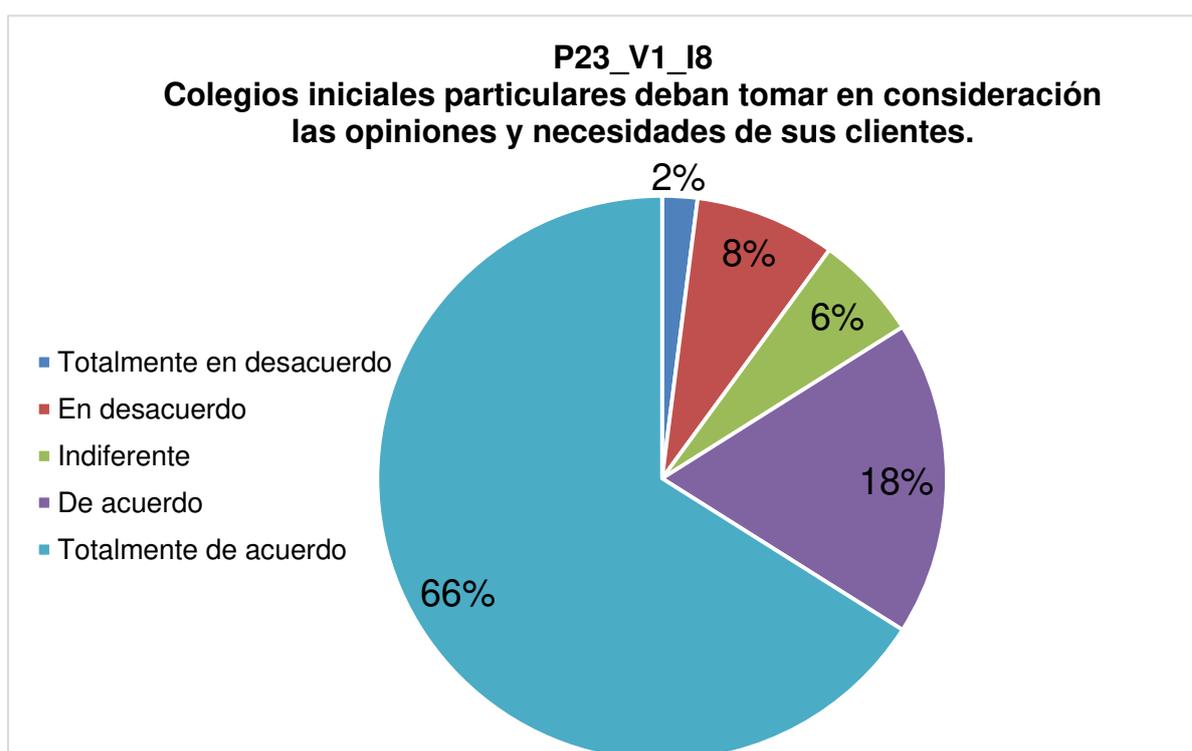


Figura 26: Colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes.

Interpretación 23: El 84% de los padres de familia sostienen que se debe tomar en consideración las opiniones y necesidades de los clientes lo que proporcionará una mayor competitividad a la IE Nuestros Chiquitines.

P24: Cree usted que al implementar nuevos servicios en la IE Chiquitines complementará el servicio brindado.

Tabla 31: Implementación de nuevos servicios complementará el servicio brindado

P24_V1_I9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
Indiferente	1	2,0	2,0	4,0
Válidos De acuerdo	9	18,0	18,0	22,0
Totalmente de acuerdo	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

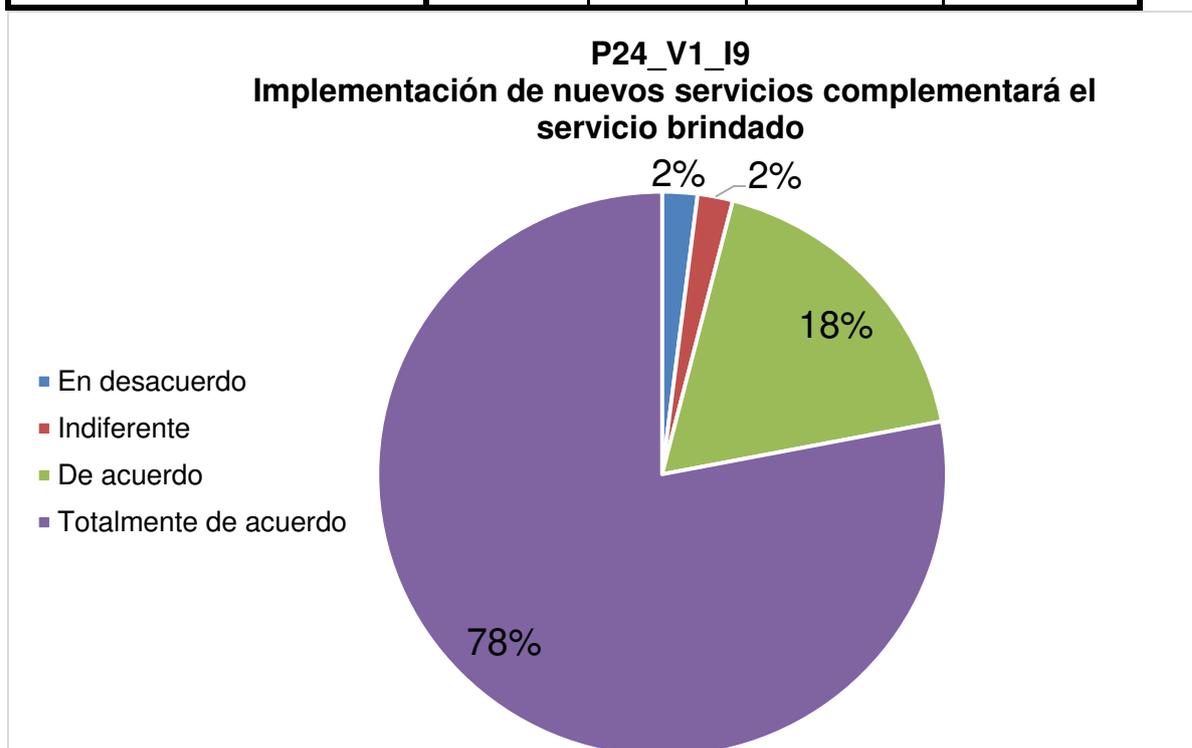


Figura 27: Implementación de nuevos servicios complementará el servicio brindado.

Interpretación 24: El 86% de los padres de familia sostiene que la implementación de nuevos servicios complementará los que la IE Chiquitines actualmente brinda, ya que aportará en el desarrollo y formación integral de los estudiantes.

P25: Considera que según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios.

Tabla 32: Según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios.

P25_V1_I9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	13	26,0	26,0	28,0
Totalmente de acuerdo	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

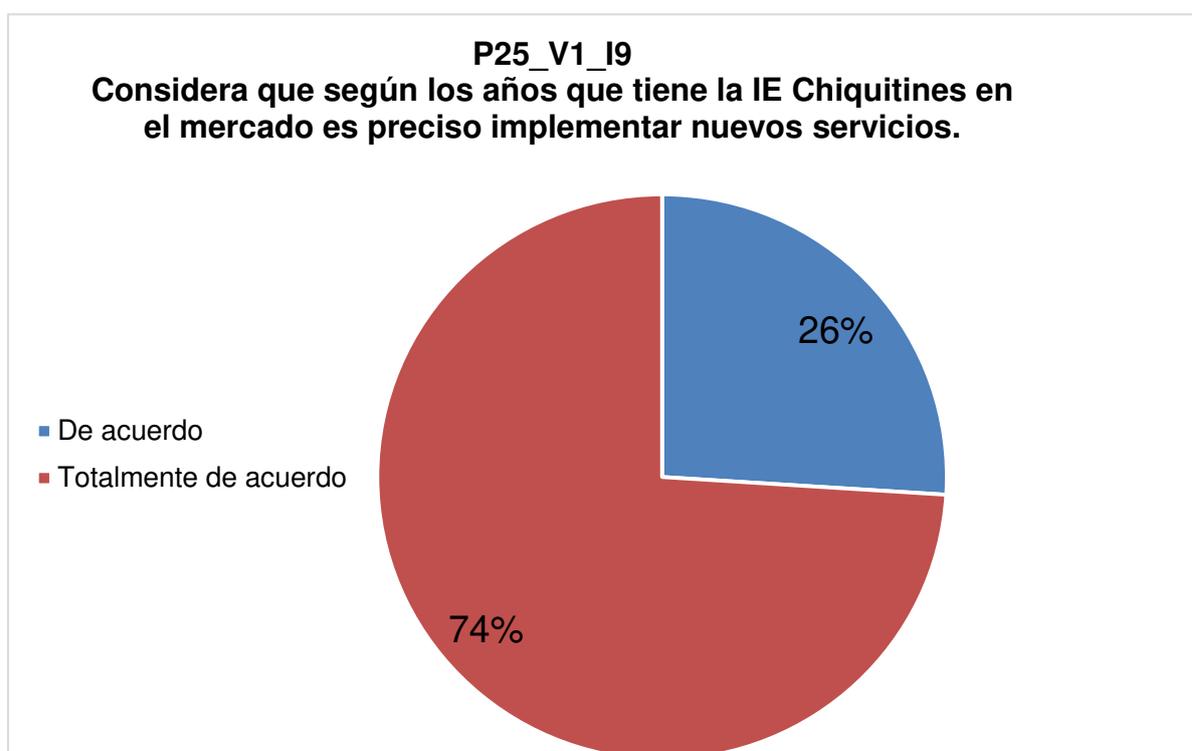


Figura 28: Según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios.

Interpretación 25: El 74% de padres de familia sostienen que según los años de vigencia en el mercado, sostienen que es propicio el desarrollo de nuevos servicios, ya que se alcanzará el nivel de competitividad esperado. Asimismo, la vigencia de la IE Chiquitines con los mismos servicios se ha mantenido por lo que es óptimo implementar nuevos.

P26: Considera que las necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo.

Tabla 33: Necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo.

P26_V1_I9				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0
	En desacuerdo	4	8,0	12,0
	Indiferente	10	20,0	32,0
	De acuerdo	18	36,0	68,0
	Totalmente de acuerdo	16	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

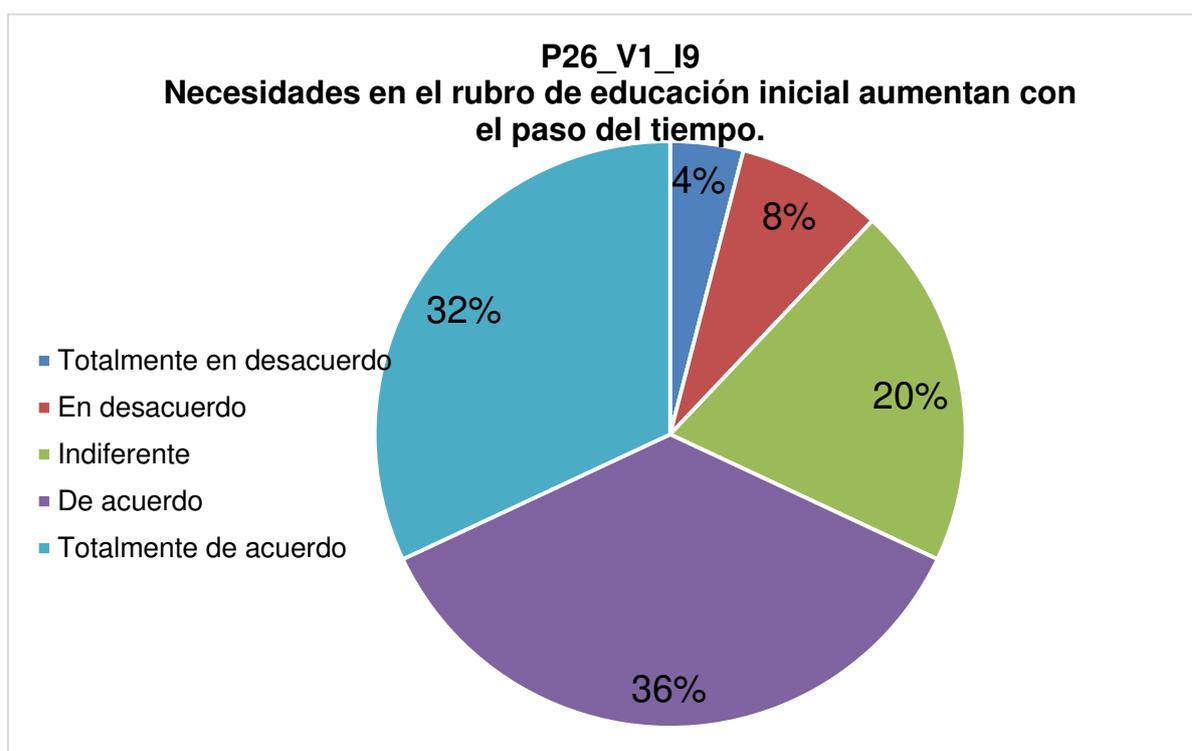


Figura 29: Necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo.

Interpretación 26: El 68% de padres de familia sostienen que según los años de vigencia en el mercado, sostienen que el mercado está en constante cambio así como sus necesidades. Ellas aumentan con el paso del tiempo y se requiere cubrirlas.

P27: Considera que implementar nuevos servicios complementarios a los actuales es tendencia en el rubro de educación inicial.

Tabla 34: Tendencia en el rubro de educación inicial

P27_V2_I1				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	2,0	2,0
	Indiferente	1	2,0	4,0
	De acuerdo	16	32,0	36,0
	Totalmente de acuerdo	32	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

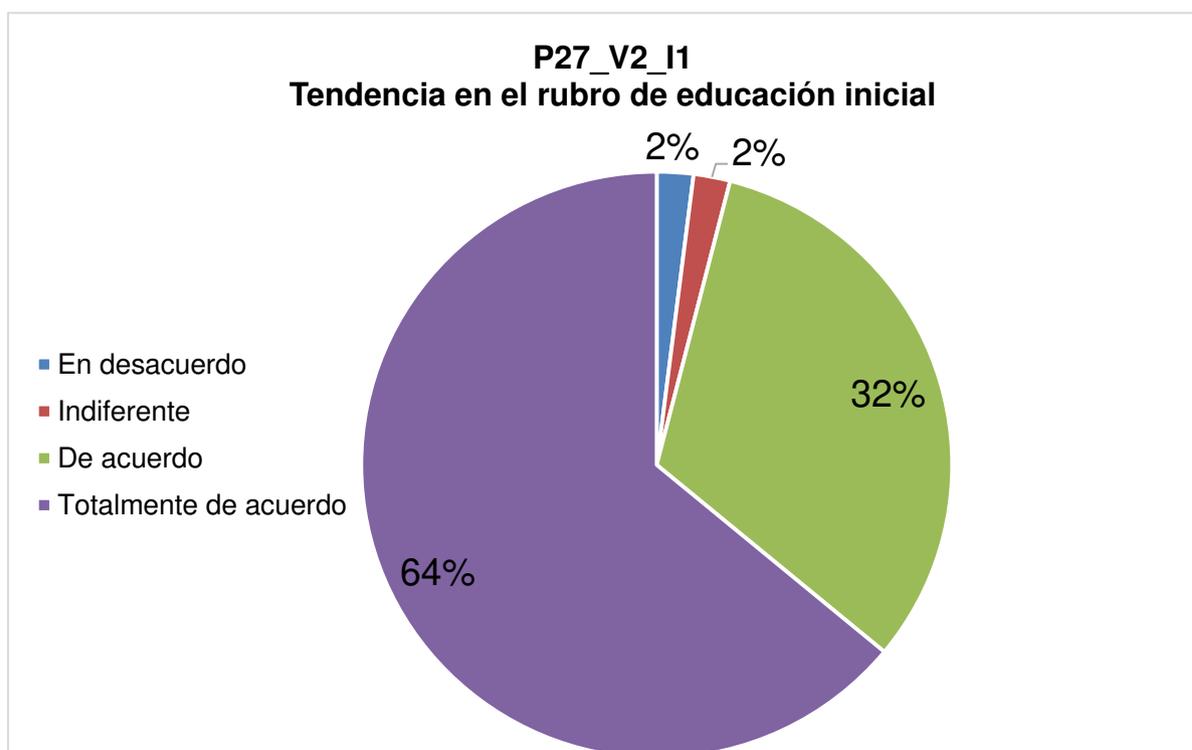


Figura 30: Tendencia en el rubro de educación inicial.

Interpretación 27: El 64% de los padres de familia consideran que implementar nuevos servicios complementarios a los actuales es tendencia en el rubro de educación inicial.

P28: Considera que guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo son servicios innovadores en una institución educativa inicial.

Tabla 35: Servicios a implementar son innovadores dentro de las instituciones educativas.

P28_V2_I1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	18,0	18,0	18,0
Válidos Totalmente de acuerdo	41	82,0	82,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

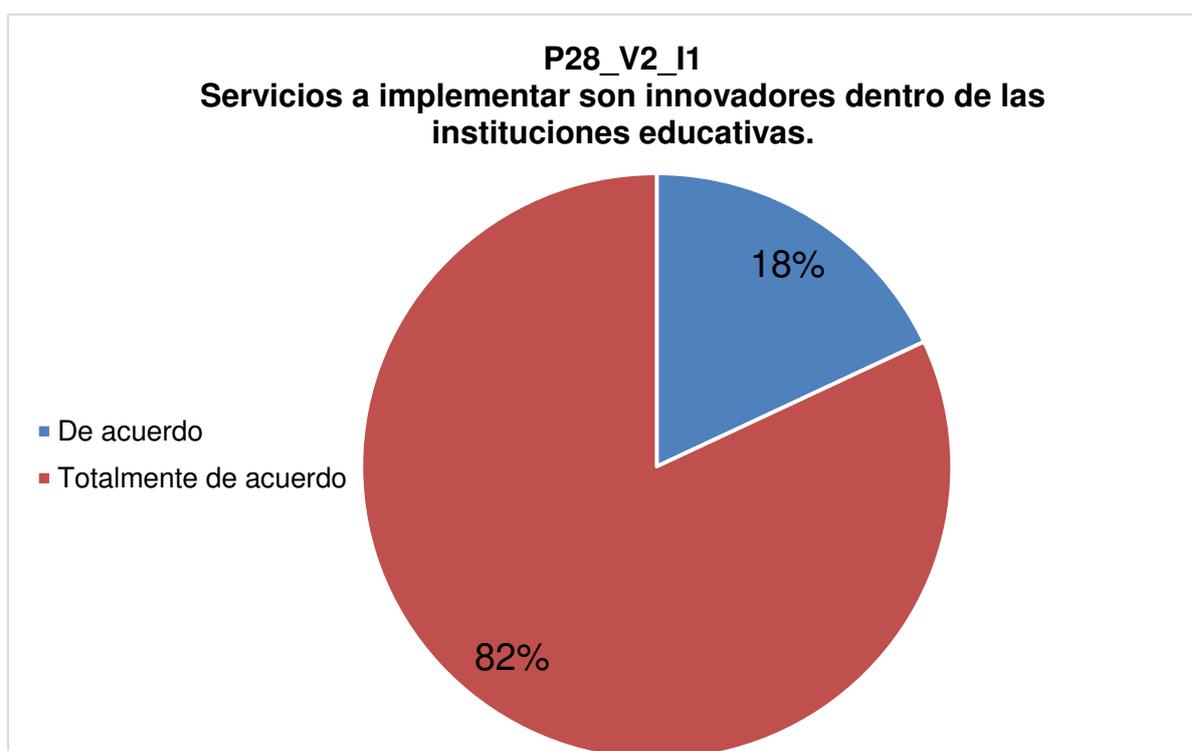


Figura 31: Servicios a implementar son innovadores dentro de las instituciones educativas.

Interpretación 28: El 82% de los padres de familia sostienen que servicios como guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo son servicios innovadores dentro de las instituciones educativas iniciales.

P29: Considera que la innovación de los servicios proporciona valor agregado a la empresa IE Chiquitines.

Tabla 36: Innovación en los servicios proporciona valor agregado

P29_V2_I1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	6,0
Válidos De acuerdo	8	18,0	18,0	24,0
Totalmente de acuerdo	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

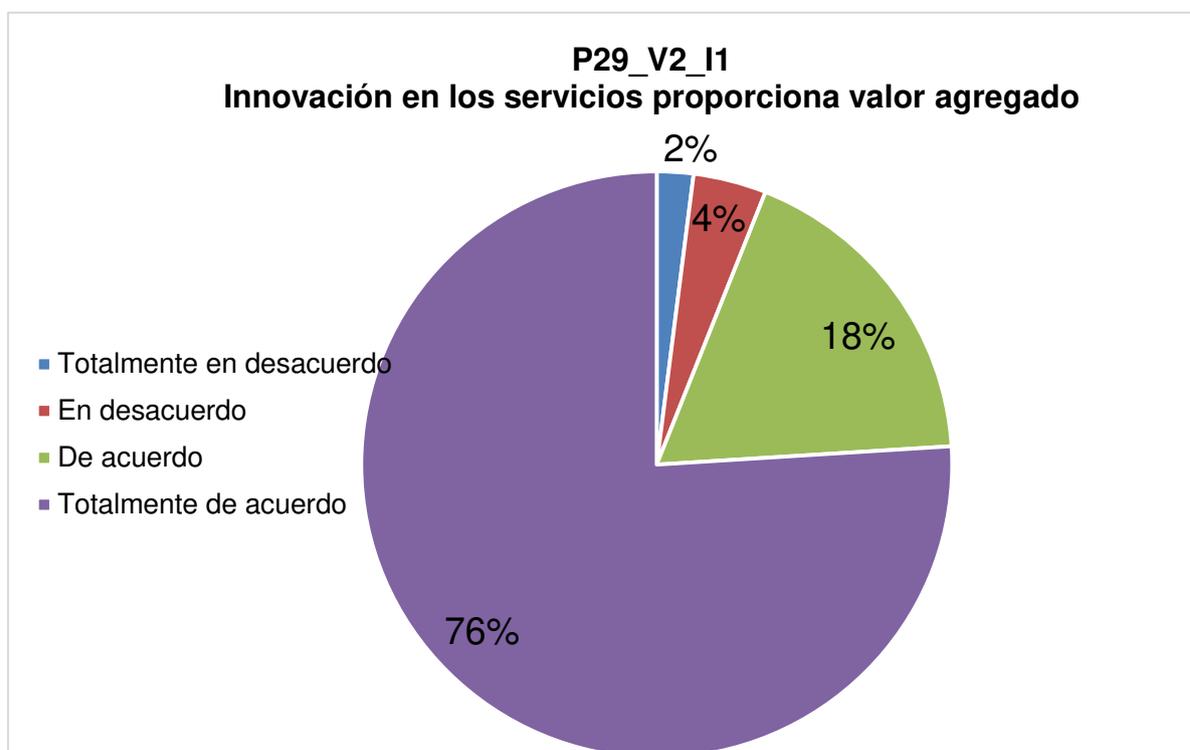


Figura 32: Innovación en los servicios proporciona valor agregado

Interpretación 29: Según los padres de familia el 92% afirma que implementar nuevos servicios proporciona valor agregado.

P30: Considera que al implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes.

Tabla 37: Implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes.

P30_V2_I2				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0
	En desacuerdo	2	4,0	6,0
Válidos	Indiferente	1	2,0	8,0
	De acuerdo	8	16,0	24,0
	Totalmente de acuerdo	38	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

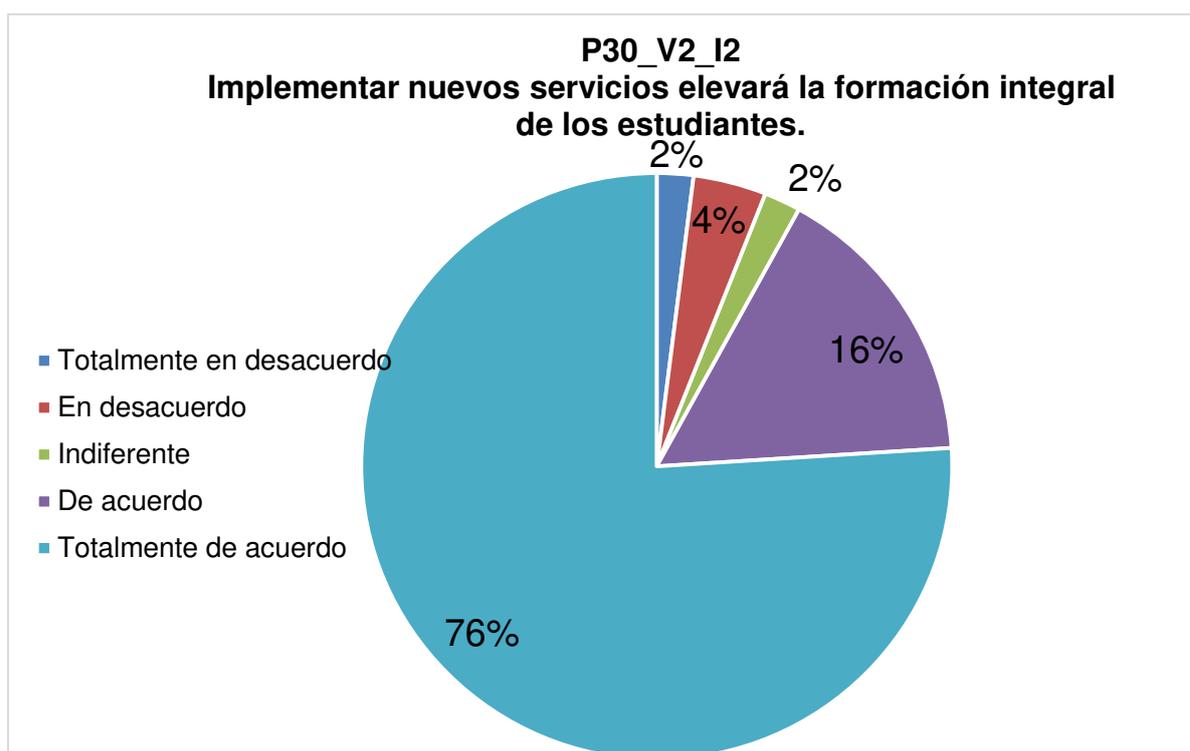


Figura 33: Implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes.

Interpretación 30: Según la apreciación de los padres de familia un 92% de ellos sostiene que la implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de los estudiantes.

P31: Considera que implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines.

Tabla 38: Implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines.

P31_V2_I2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
De acuerdo	12	24,0	24,0	26,0
Totalmente de acuerdo	37	74,0	74,0	100,0
Válidos				
Total	50	100,0	100,0	

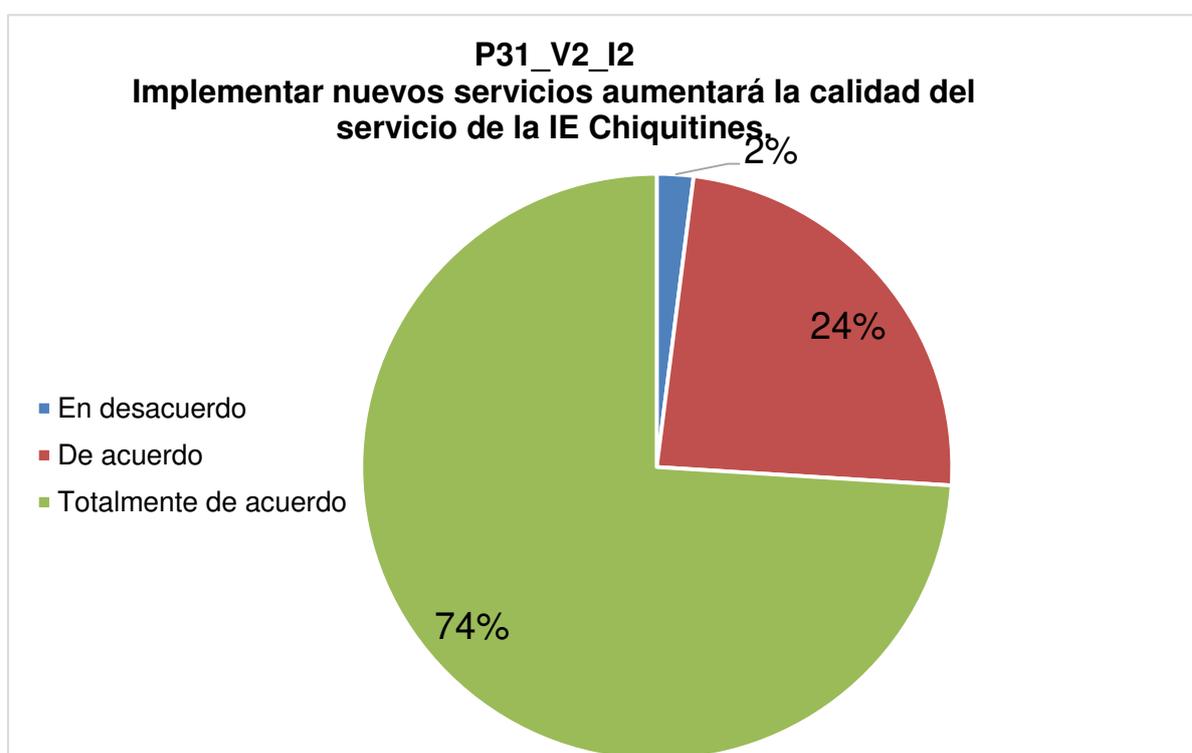


Figura 34: Implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines.

Interpretación 31: El 74% de los padres cree que de implementarse los nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines.

P32: Considera que implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción con la IE Chiquitines.

Tabla 39: Implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción de los padres de familia

P32_V2_I3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	2,0	2,0	2,0
De acuerdo	12	24,0	24,0	26,0
Totalmente de acuerdo	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

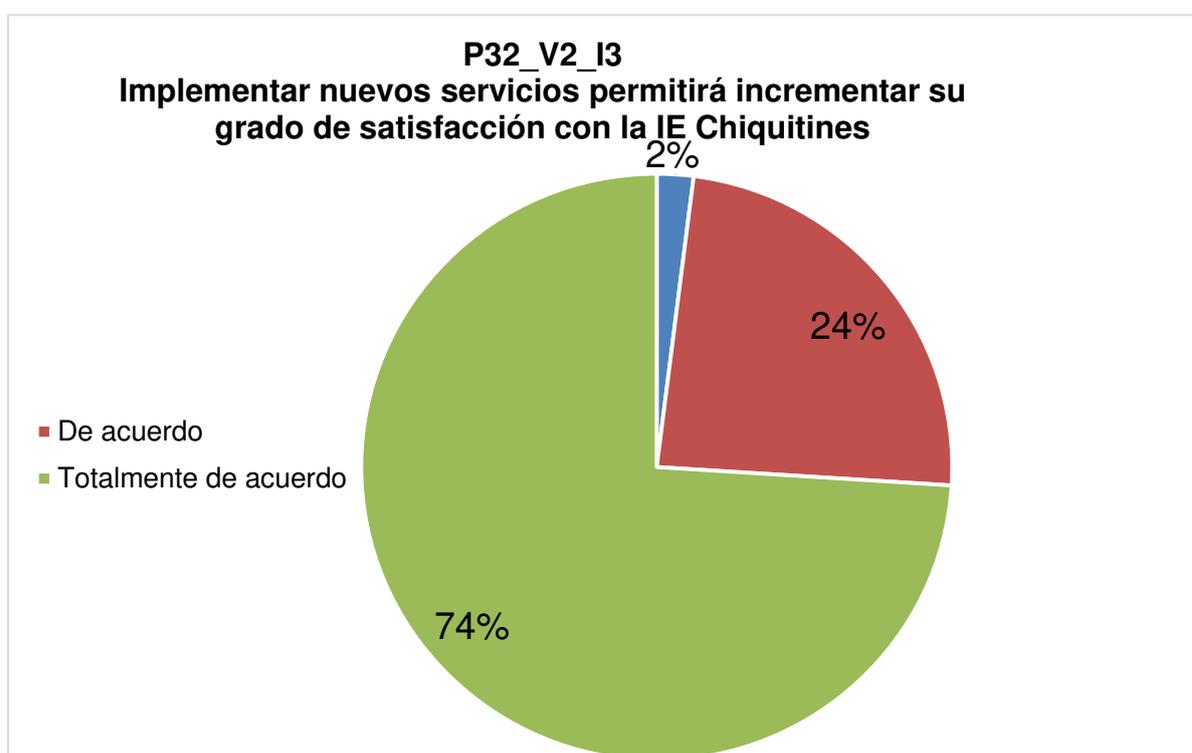


Figura 35: Implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción de los padres de familia

Interpretación 32: El 74% de los padres creen que la implementación de nuevos servicios mejoraría su satisfacción con la IE Chiquitines. Puesto que se cubriría sus necesidades.

P33: Considera que la competencia en el rubro de educación inicial es alta.

Tabla 40: Aumento de la competencia en el rubro de educación inicial.

P33_V2_I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	6,0
Indiferente	1	2,0	2,0	8,0
Válidos De acuerdo	8	16,0	16,0	24,0
Totalmente de acuerdo	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

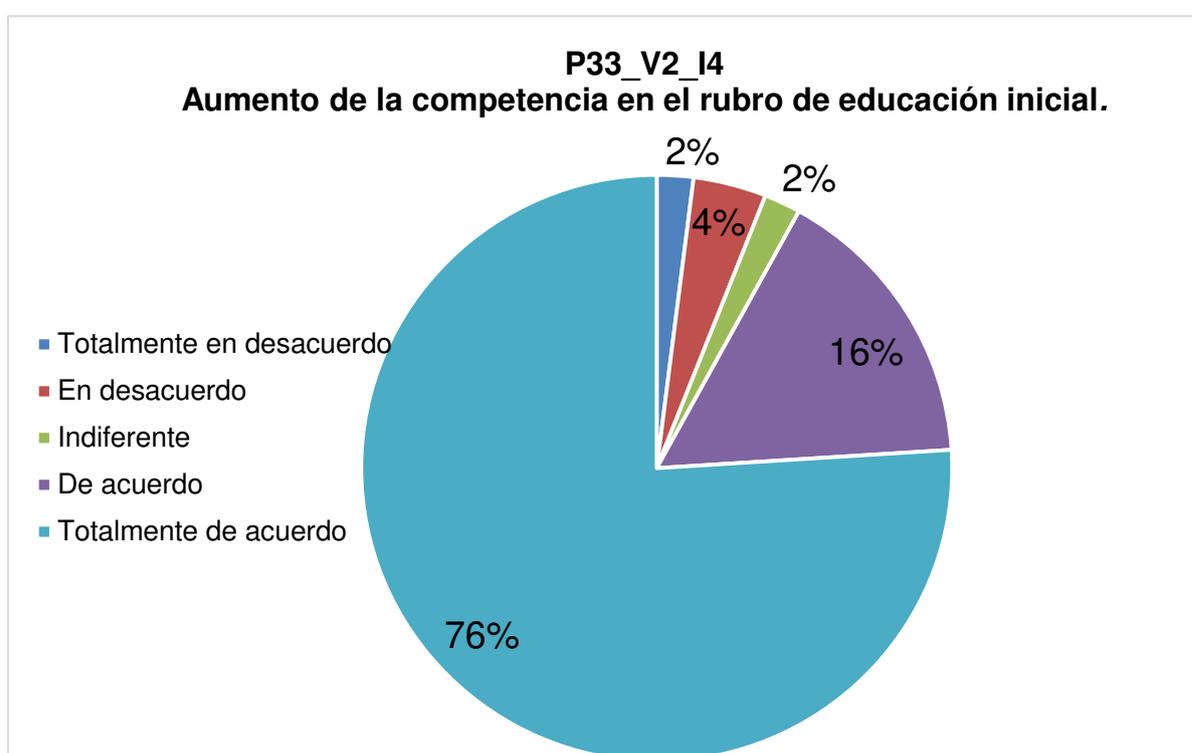


Figura 36: Aumento de la competencia en el rubro de educación inicial.

Interpretación 33: Aproximadamente el 76% de padres de familia sostienen que ha aumentado significativamente la competencia en el rubro de la educación inicial.

P34: Considera que si se implementará nuevos servicios en la IE Nuestros Chiquitines destacaría frente a la competencia.

Tabla 41: Implementación de nuevos servicios destacaría a la IE Chiquitines

P34_V2_I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	32	64,0	64,0	64,0
Válidos Totalmente de acuerdo	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

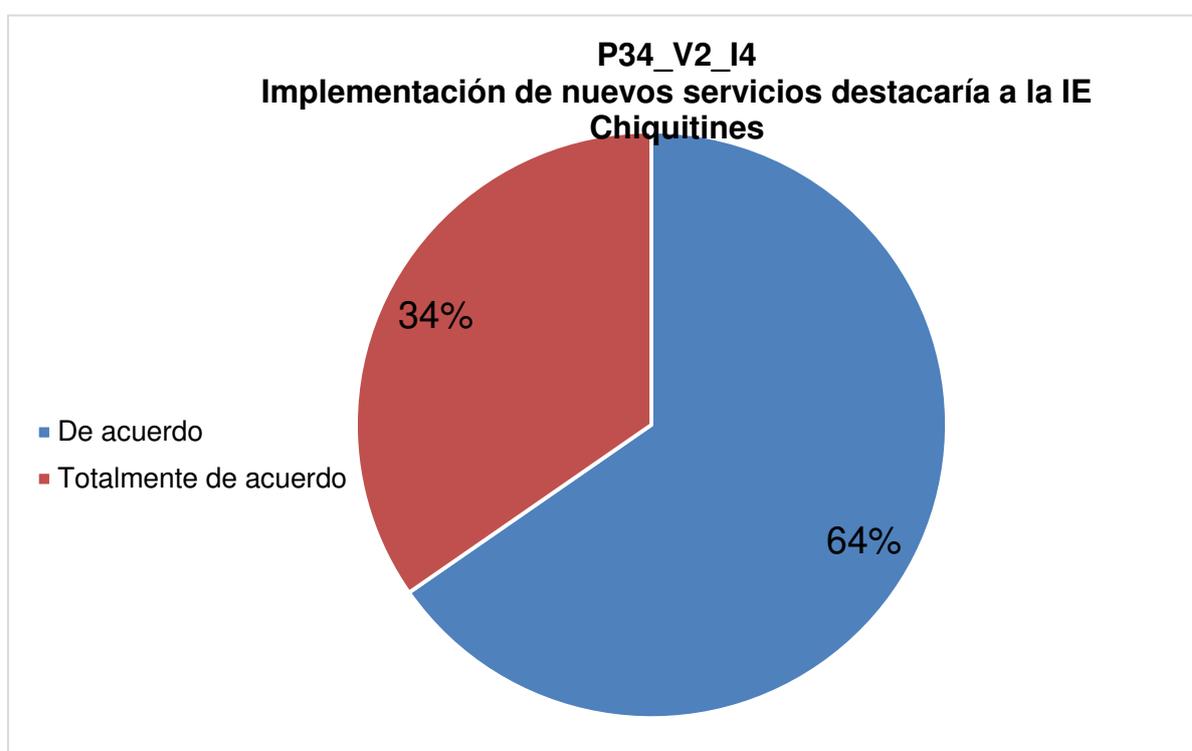


Figura 37: Implementación de nuevos servicios destacaría a la IE Chiquitines

Interpretación 34: El 100% sostuvo que si se implementara los nuevos servicios destacaría frente a la competencia, ya que no todos ellos se encuentran disponibles en las instituciones educativas iniciales.

P35: Considera que al implementar los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo dará una ventaja a los colegios iniciales frente a los más grandes

Tabla 42: Ventaja frente a los colegios iniciales más grandes

P35_V2_I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	36	72,0	72,0	72,0
Válidos Totalmente de acuerdo	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

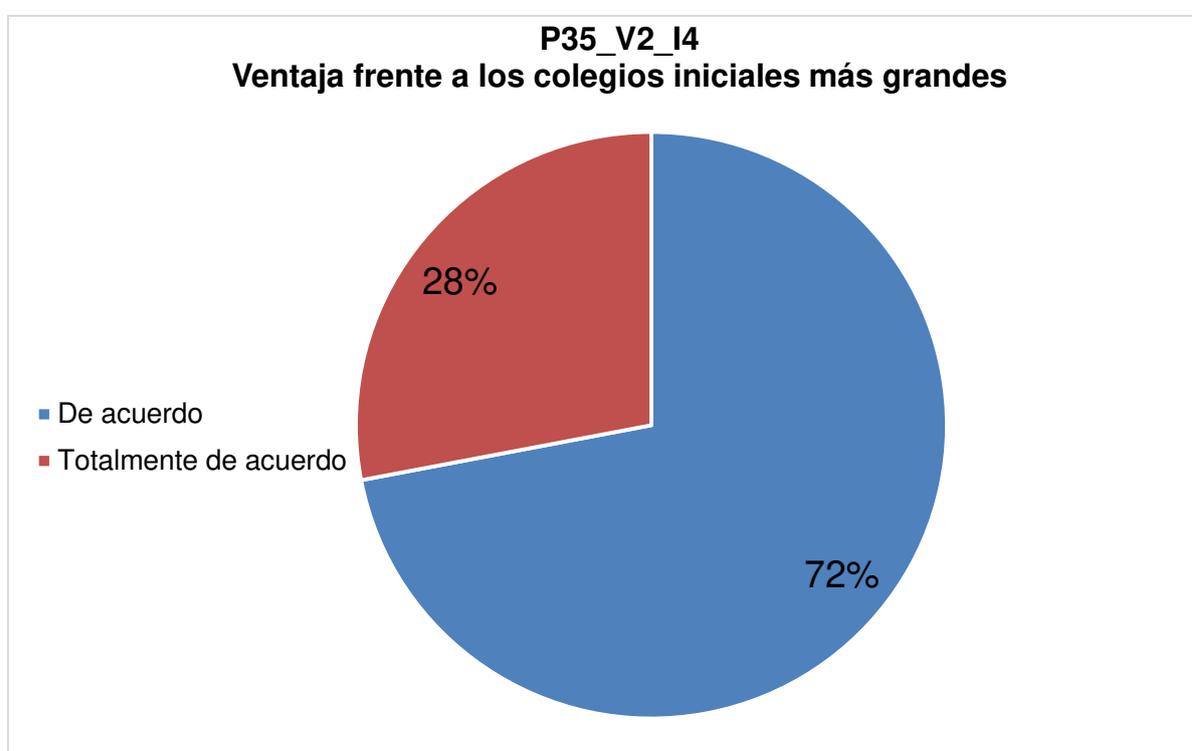


Figura 38: Ventaja frente a los colegios iniciales más grandes

Interpretación 35: Los padres de familia con un 100% sostienen que al implementar los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo dará una ventaja a los colegios iniciales frente a los más grandes

P36: Considera que se encuentra comprometido con la gestión de la IE Chiquitines.

Tabla 43: Fidelización de los padres con IE Chiquitines

P36_V2_I5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	21	42,0	42,0	42,0
Válidos Totalmente de acuerdo	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

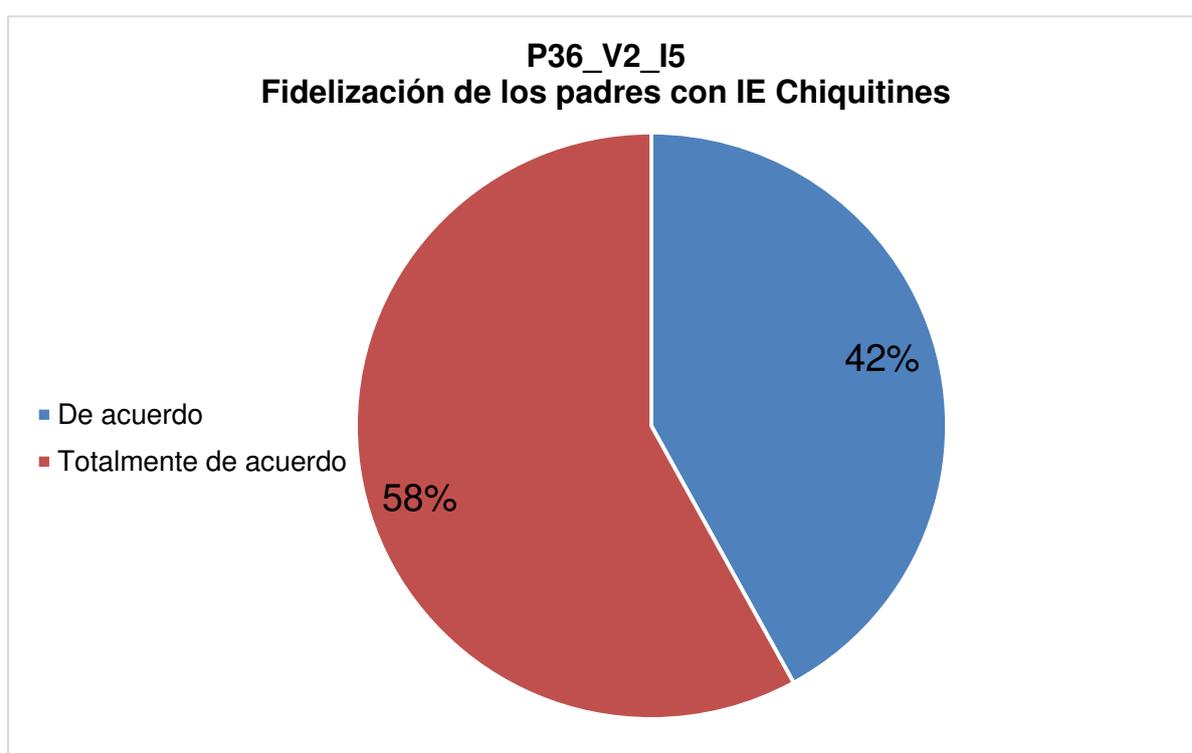


Figura 39: Fidelización de los padres con IE Chiquitines

Interpretación 36: Aproximadamente el 100% de los padres de familia indican que se encuentran comprometidos al IE Nuestros Chiquitines, por lo que representan un mercado óptimo al cual ofrecer nuevos servicios con la garantía de la calidad ofrecida.

P37: Considera que atender las necesidades de los clientes aumenta su compromiso con la IE Chiquitines

Tabla 44: Atender las necesidades de los clientes aumenta su compromiso con la IE Chiquitines

P37_V2_I5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	1	2,0	2,0	4,0
Válidos De acuerdo	12	24,0	24,0	28,0
Totalmente de acuerdo	36	72,0	72,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

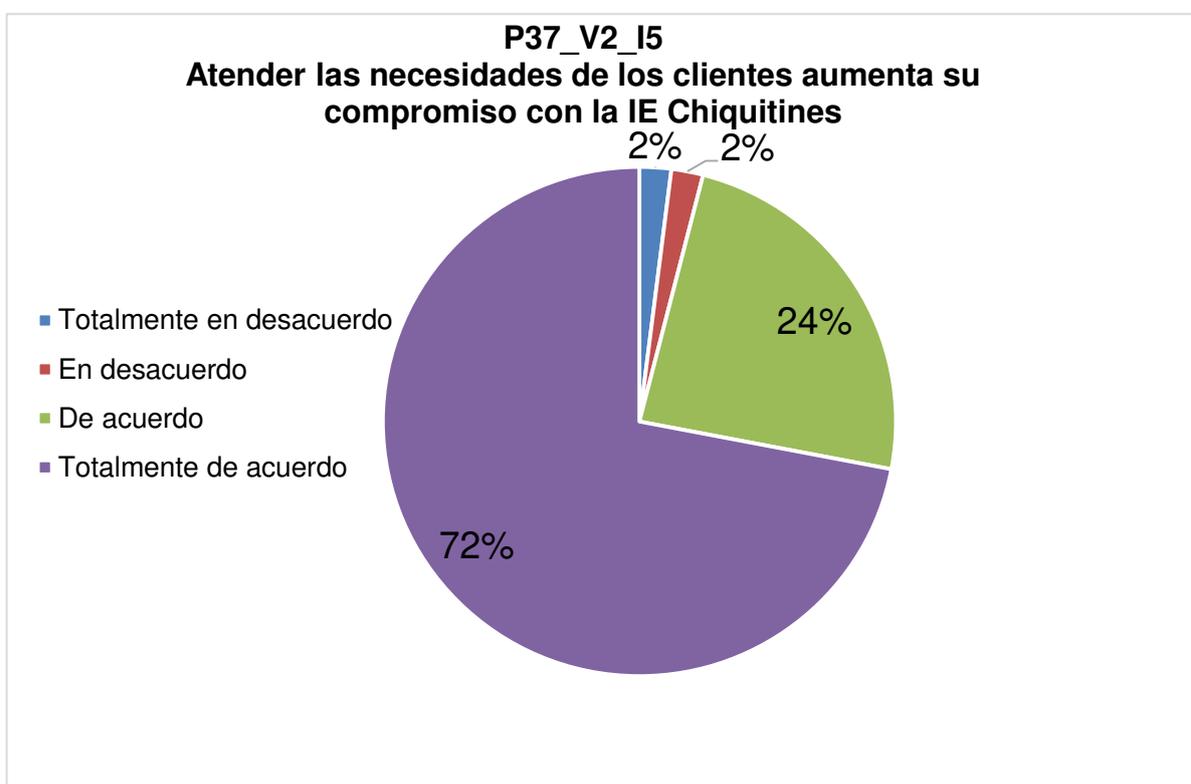


Figura 40: Atender las necesidades de los clientes aumenta su compromiso con la IE Chiquitines

Interpretación 37: Aproximadamente el 80% de los padres de familia sostiene que la implementación de nuevos servicios influirá en el incremento del compromiso con la IE Chiquitines.

P38: Considera que la implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a).

Tabla 45: Implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a).

P38_V2_I5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	4,0	4,0
	De acuerdo	10	20,0	24,0
	Totalmente de acuerdo	38	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

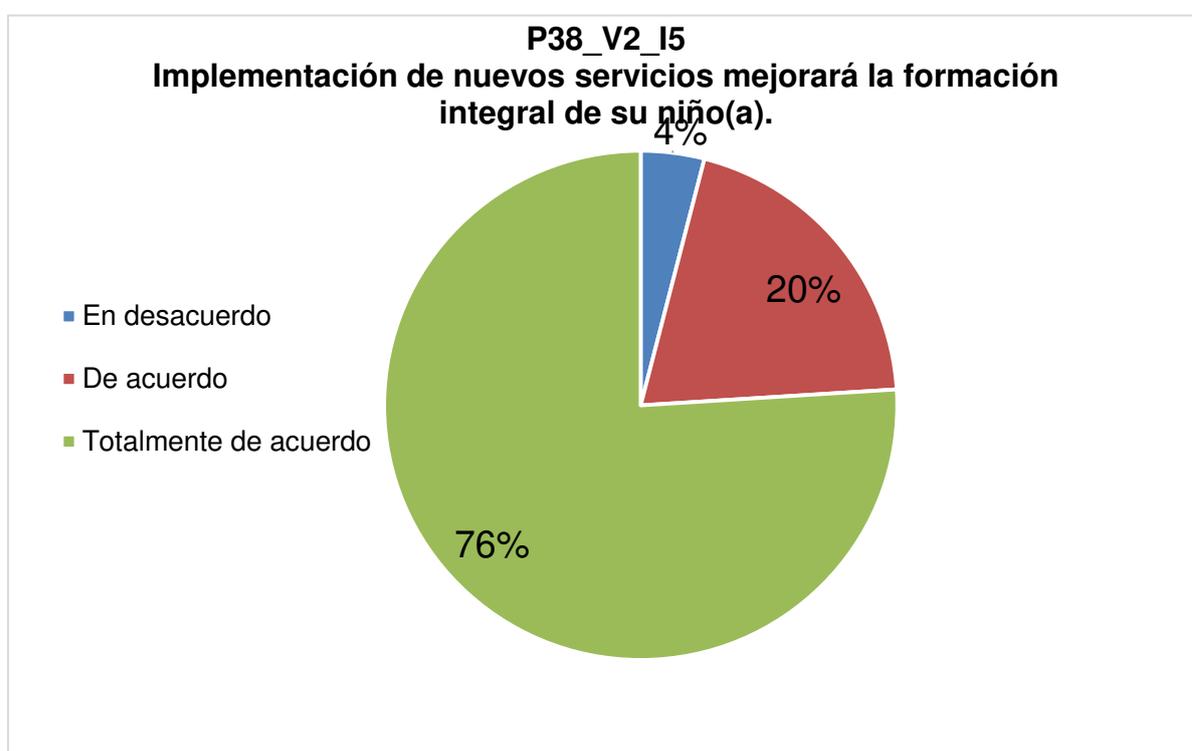


Figura 41: Implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a).

Interpretación 38: El 96% de padres de familia sostienen que implementar nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a).

P39: Considera que al mejorar la formación de los estudiantes influirá en la competitividad de la IE Chiquitines.

Tabla 46: Mejorar la formación de los estudiantes influirá en la competitividad de la IE Chiquitines.

P39_V2_I5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	28	56,0	56,0	56,0
Válidos Totalmente de acuerdo	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

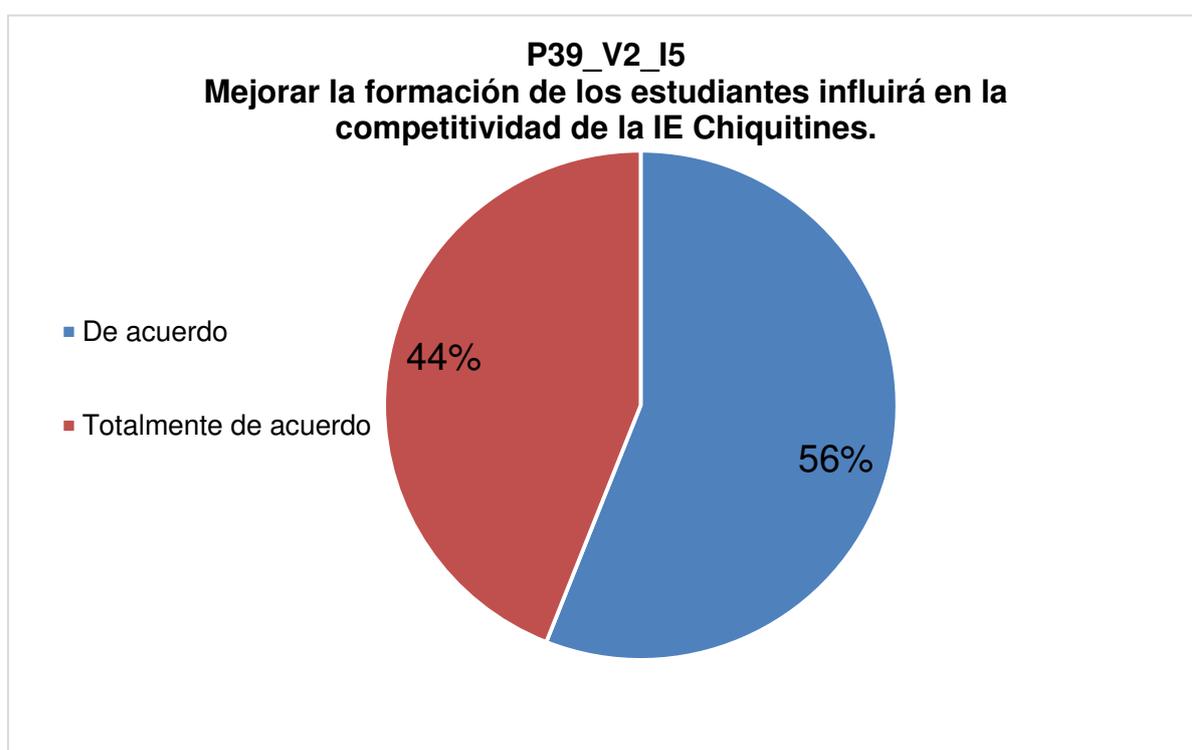


Figura 42: Mejorar la formación de los estudiantes influirá en la competitividad de la IE Chiquitines.

Interpretación 39: Según los padres de familia mejorar la formación de los estudiantes influye en el incremento de competitividad de la IE Chiquitines.

P40: Considera que la IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar.

Tabla 47: IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar.

P40_V2_I6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	16,0	16,0	16,0
	Totalmente de acuerdo	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

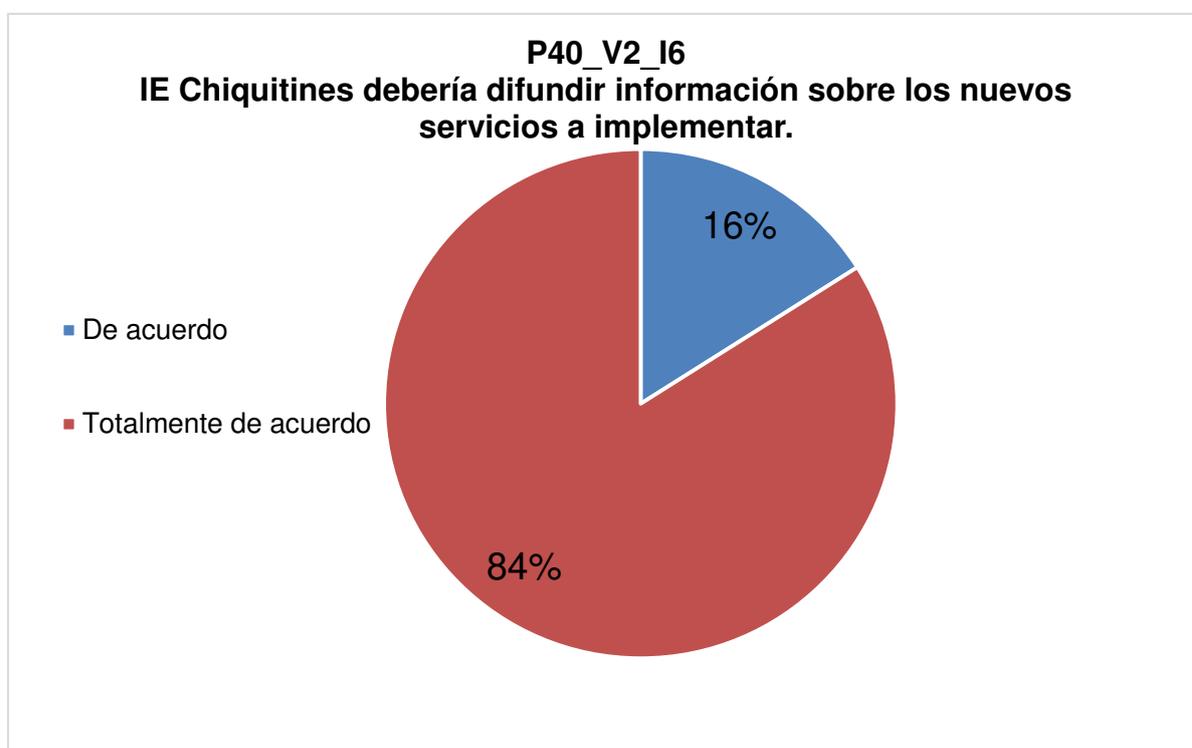


Figura 43: IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar.

Interpretación 40: El total de padres de familia indicaron que el IE Nuestros Chiquitines debe difundir información sobre los servicios a implementar. Para conocer los beneficios de los nuevos servicios.

P41: Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio.

Tabla 48: Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio

P41_V2_I6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	6,0
Válidos De acuerdo	10	20,0	20,0	26,0
Totalmente de acuerdo	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

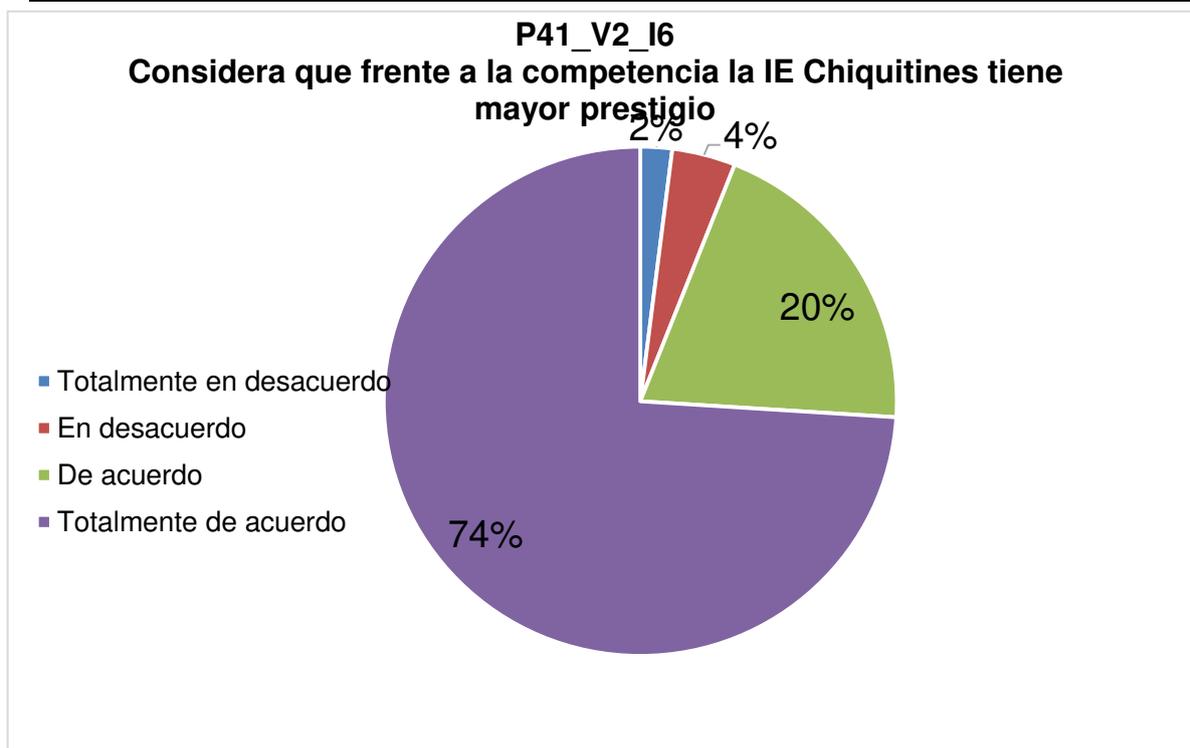


Figura 44: Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio

Interpretación 41: Los padres de familia indicaron que la IE Chiquitines tiene mayor prestigio.

P42: Usted considera que al implementar los nuevos servicios se destacará en el mercado por sus servicios nuevos ofrecidos.

Tabla 49: La IE Chiquitines destacará por nuevos servicios ofrecidos

P42_V2_I6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17	34,0	34,0	34,0
Válidos Totalmente de acuerdo	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

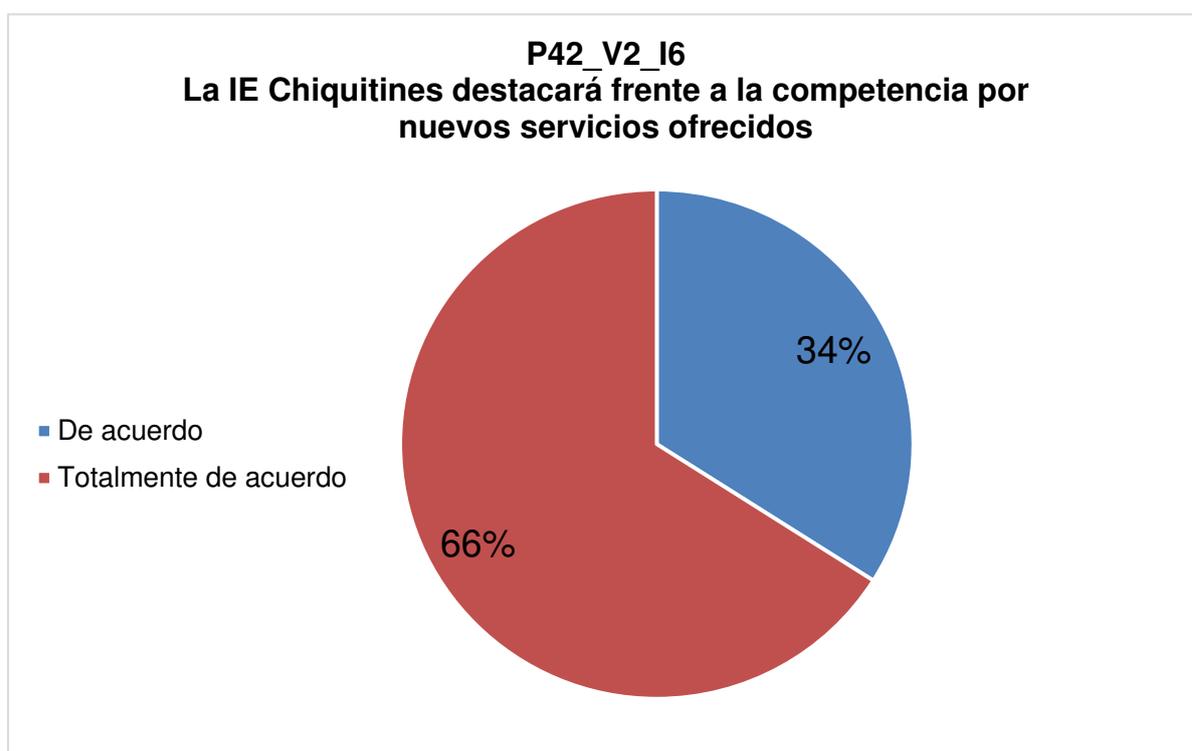


Figura 45: La IE Chiquitines destacará por nuevos servicios ofrecidos

Interpretación 42: Los padres de familia en un aproximado de 66% sostuvieron que los nuevos servicios a implementar destacarán sobre la competencia ya que reconocen y comparan la calidad ofrecida.

P43: Considera que de implementarse los nuevos servicios mejorará la eficiencia de la IE Chiquitines.

Tabla 50: Eficiencia al atender necesidades de sus clientes.

P43_V2_I7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	6,0
Válidos De acuerdo	12	24,0	24,0	30,0
Totalmente de acuerdo	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

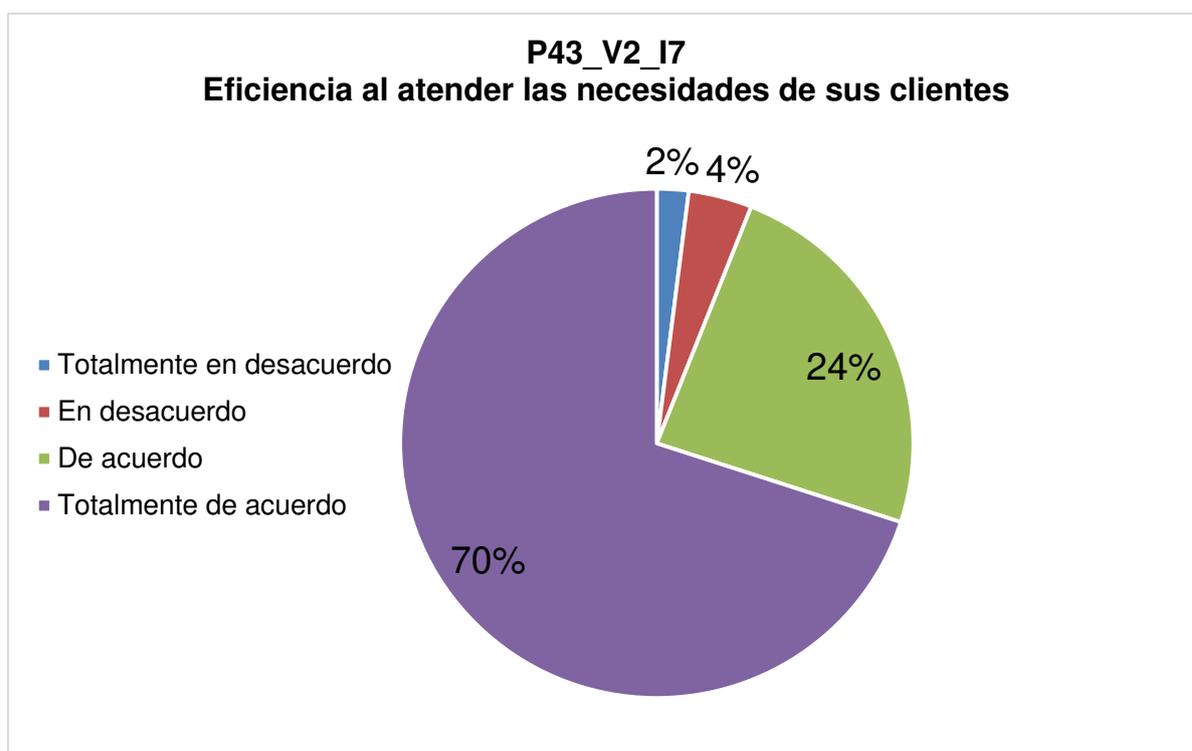


Figura 46: Eficiencia al atender las necesidades de sus clientes.

Interpretación 43: Según los padres de familia 94% indicaron la eficiencia en la empresa mejoraría al atender las necesidades de sus clientes.

P44: Considera que la implementación de nuevos servicios permitirá a la IE Chiquitines que se mantenga en el mercado.

Tabla 51: Sostenibilidad de la IE Chiquitines

P44_V2_I8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	3	6,0	6,0	8,0
Indiferente	1	2,0	2,0	10,0
De acuerdo	14	28,0	28,0	38,0
Totalmente de acuerdo	31	62,0	62,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

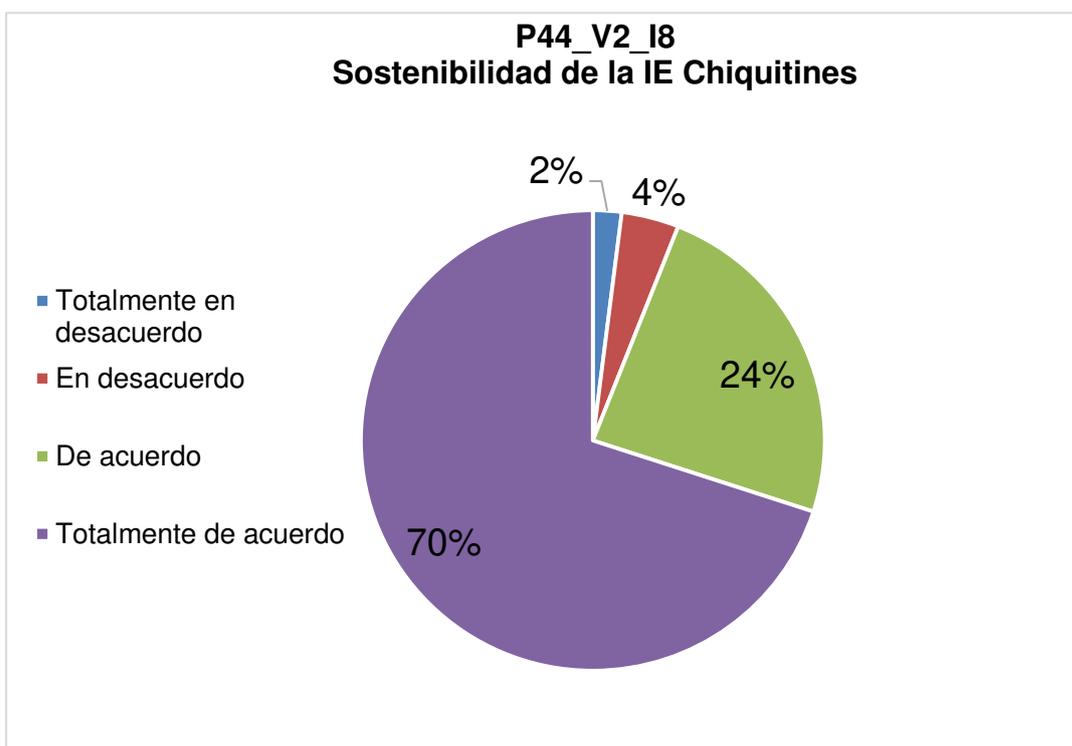


Figura 47: Sostenibilidad de la IE Chiquitines

Interpretación 44: Los padres de familia en un 90% sostuvieron que la IE Chiquitines será la IE Chiquitines permanecerá en el mercado. Se concluye que aplicando una estrategia empresarial, se innova y diversificar con nuevos servicios nos adaptamos a los cambios en el mercado para ser más competitivos.

P45: Considera que la mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines.

Tabla 52: Mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines.

P45_V2_I8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	28	56,0	56,0	56,0
Válidos Totalmente de acuerdo	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

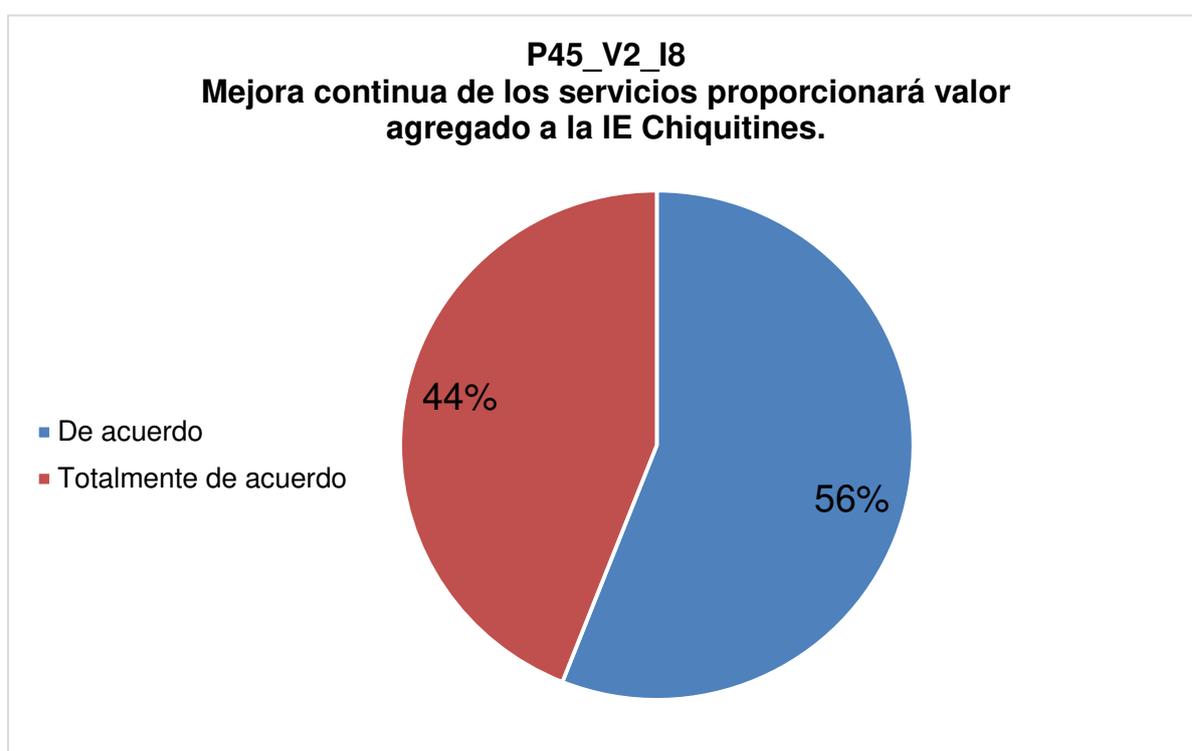


Figura 48: Mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines.

Interpretación 45: El 100% de los padres de familia indican que la mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines.

P46: Considera que el compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado.

Tabla 53: Compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado.

P46_V2_I8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	10,0	10,0	10,0
Válidos Totalmente de acuerdo	45	90,0	90,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

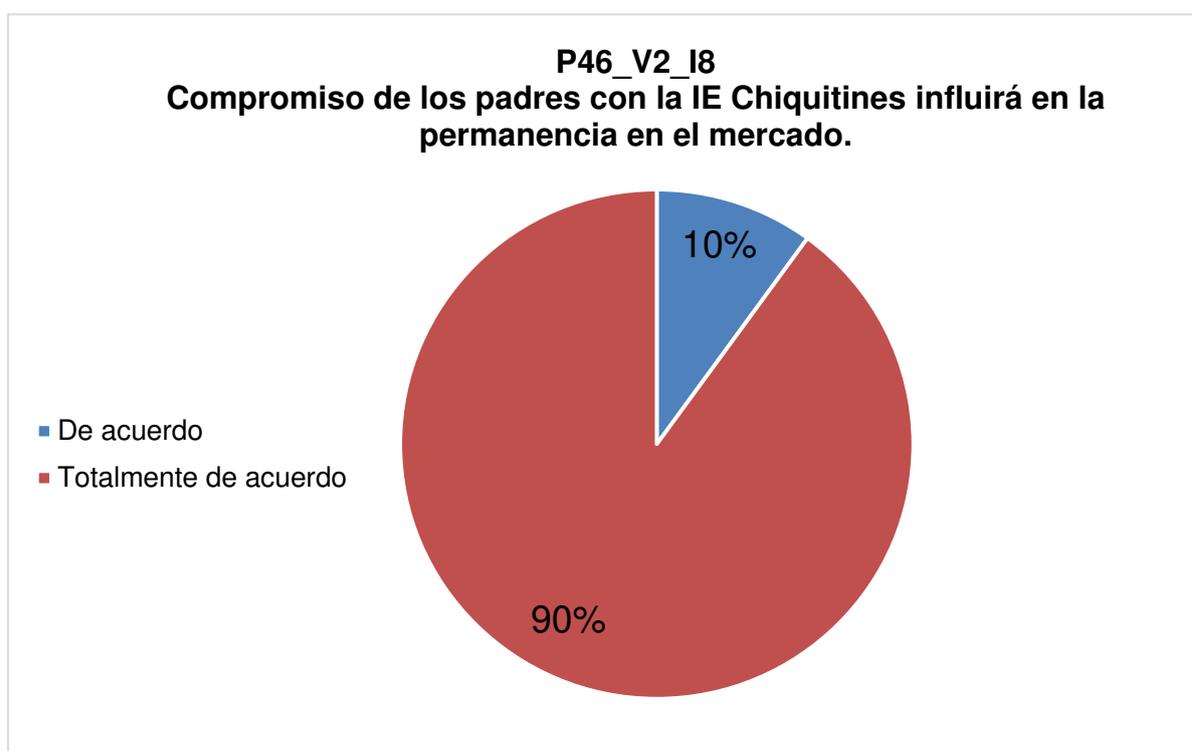


Figura 49: Compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado.

Interpretación 46: El 100% de padres de familia sostienen que en compromiso con la IE Chiquitines permitirá que siga en el mercado de forma competitiva. Se debe estar al tanto de las necesidades del mercado, es decir realizar investigaciones como la presente tesis para analizar las necesidades de los clientes.

P47: Considera que la IE Chiquitines debe aprovechar sus recursos como infraestructura, prestigio, personal docente y de servicios para la implementación de nuevos servicios.

Tabla 54: Optimización de sus recursos

P47_V2_I9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	14	28,0	28,0	28,0
Válidos Totalmente de acuerdo	36	72,0	72,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

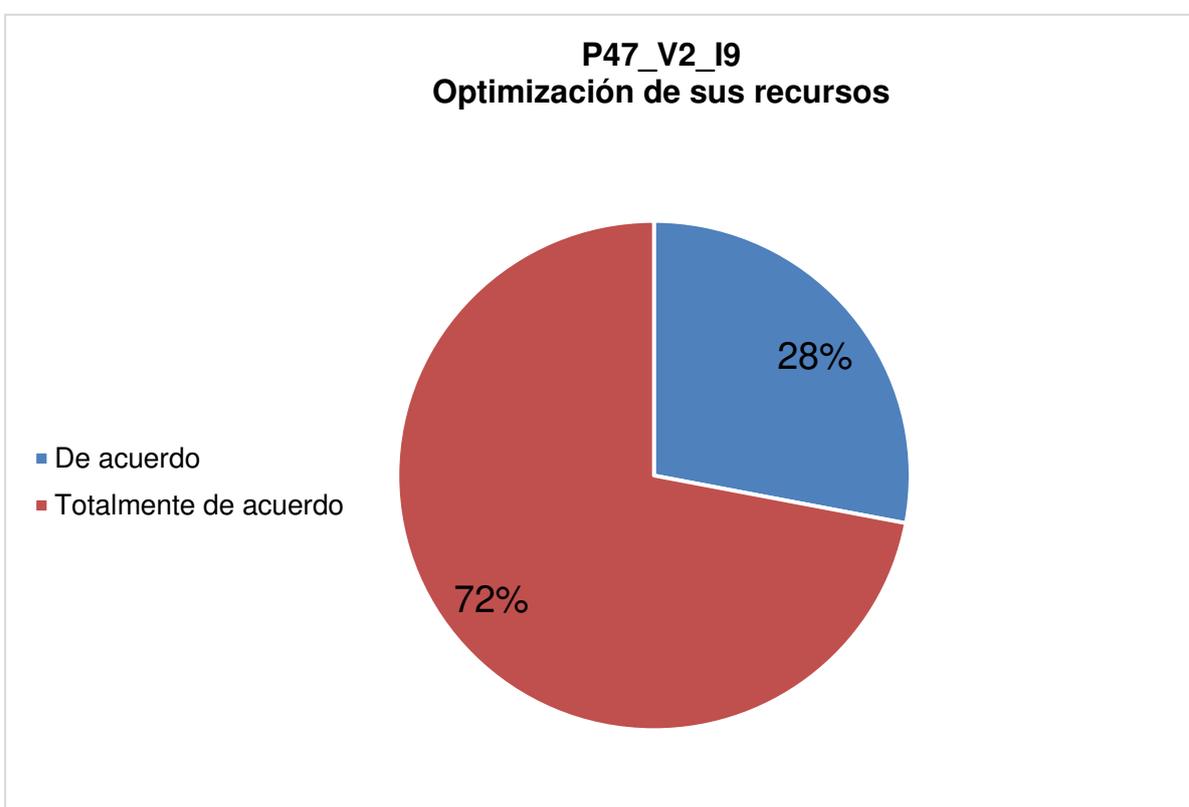


Figura 50: Optimización de sus recursos

Interpretación 47: El 100% de los padres sostiene que se debe optimizar el uso de sus recursos en su capacidad total así como infraestructura, prestigio, personal docente y de servicios para la implementación de nuevos servicios.

P48: Considera que la gestión administrativa mejorará al utilizar sus recursos de forma óptima al implementar los nuevos servicios.

Tabla 55: La gestión administrativa mejorará al utilizar sus recursos.

P48_V2_I9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	2	4,0	4,0	6,0
Indiferente	1	2,0	2,0	8,0
De acuerdo	8	16,0	16,0	24,0
Totalmente de acuerdo	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

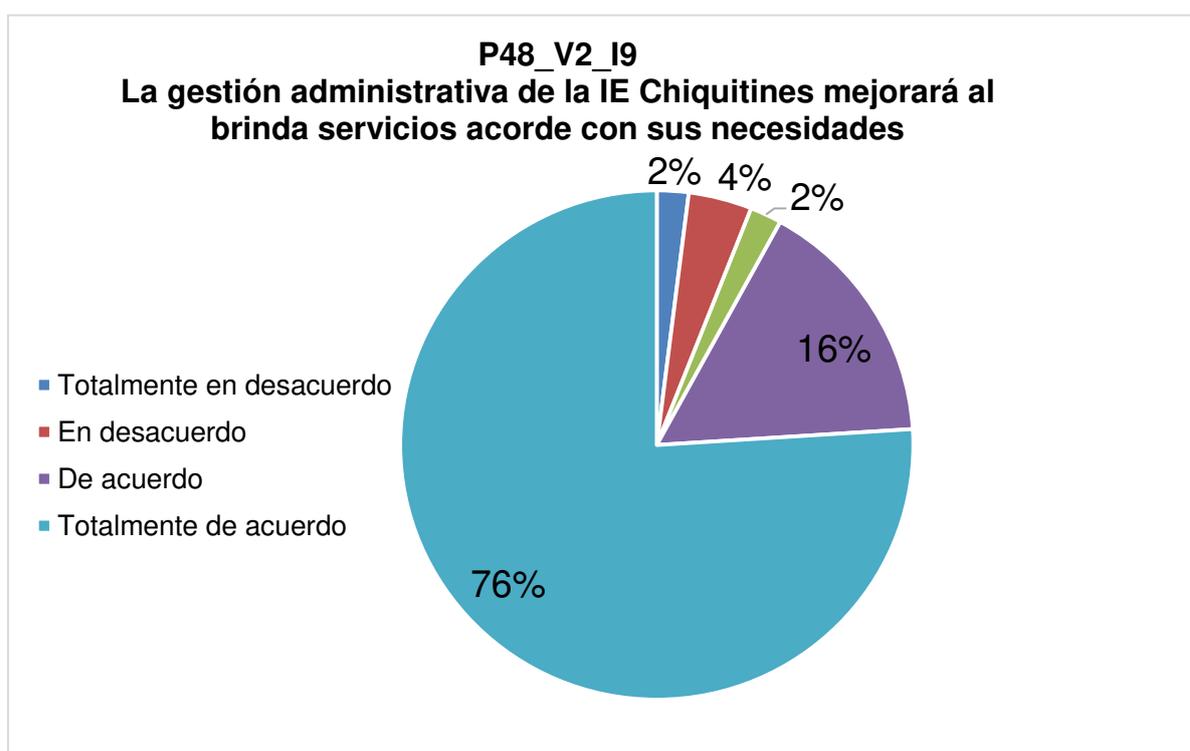


Figura 51: La gestión administrativa mejorará al utilizar sus recursos.

Interpretación 48: La gestión administrativa mejorará al utilizar sus recursos. Al respecto el 92% de padres de familia sostiene la aceptación sobre esta premisa.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Objetivo General de la investigación

Determinar cómo la aplicación de la Matriz de Ansoff mejora la competitividad empresarial en la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, 2018.

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento y competitividad de una empresa, útil para la toma de decisiones y alcance de los objetivos organizacionales.

La competitividad empresarial, "es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006).

Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; "Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño".

Vejarano (2015), en su “Estudio de usuarios de pregrado de la Biblioteca de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad San Martín de Porres, aplicando estrategias de marketing de Ansoff”, realizó un diagnóstico situacional donde identifica que las fortalezas más resaltantes de la biblioteca son la gran asistencia de sus estudiantes y un alto número de material bibliográfico de medicina y cuenta con recursos económicos para invertir en nuevos servicios aplicó la estrategia de crecimiento a través de la matriz de Ansoff, tercer cuadrante, utilizó la estrategia desarrollo de nuevos productos o servicios en un mercado existente. Para implementar esta estrategia se basó en un estudio de 150 estudiantes que son parte de sus clientes actuales, así se conocerá sus expectativas, demandas y se fortalecerá la estrategia.

Con dicha estrategia, la biblioteca podrá afrontar sus principales debilidades, como son la baja afluencia de usuarios. Concluyendo que mediante dicha estrategia se mejorará la competitividad y crecimiento empresarial.

La presente investigación utilizará el mismo cuadrante por la situación actual de la empresa que se encuentra en la etapa de madurez.

Por otro lado, Gamarra (2014) indica que, las instituciones educativas deben elegir la metodología de las ventajas competitivas para sobrevivir en un mercado con muchos competidores. Por ejemplo diseñar una estrategia basada en recursos humanos, mejorar servicios brindados, dará los elementos necesarios para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado educativo.

Para definir la ventaja competitiva del colegio, será muy importante conocer con mayor profundidad el mercado educativo y los cambios que van sufriendo.

Dentro de la educación existen muchas formas de destacarse del resto, por ejemplo se puede ofrecer un tercer idioma, firmar alianzas estratégicas con universidades de prestigio, desarrollo de las TIC aplicadas a la educación, entre otros. Para definir la ventaja competitiva, será muy importante conocer las necesidades de los clientes.

Resultado

Por medio de la presente tesis se determinó que se cumple con el principal objetivo de mejorar la competitividad por medio del posicionamiento, adquisición de valor agregado y mejoramiento del desempeño de la empresa. La clave del éxito de esta estrategia utilizada, es el desarrollo de nuevos servicios conociendo bien las necesidades del mercado y de nuestros clientes, ya que una vez que entiendes las razones de compra o adquisición de los clientes, puedes desarrollar nuevos productos que les satisfaga, y así aumentar el compromiso de ellos con la institución educativa.

Objetivo 1

Evaluar cómo el desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, 2018.

Mendoza (2015), Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas 2014, concluyeron que existe una relación positiva lo cual la propiciará que sea vigente en el mercado actual. Estos servicios a implementar pueden ser complementarios a la oferta que ya tiene la empresa o ser totalmente nuevos e independientes de los servicios actuales, así como lo sostiene Ansoff en su matriz.

La investigación utilizó una muestra de 43 huéspedes. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario. Mediante preguntas adecuadamente formuladas fueron aplicadas a los sujetos como materia de investigación. Se concluyó que la aplicación del tercer cuadrante es la adecuada para las empresas que quieran aumentar el valor agregado y calidad a sus servicios, ya que al ampliar la cartera de servicios se cubren las necesidades del mercado.

Resultado

El desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la Institución Educativa “Nuestros Chiquitines”, ya que proporciona estrategias que permiten innovar y diferenciarse, adquiriendo mayor calidad del servicio percibida por los clientes.

Este valor agregado percibido por los clientes se determina mediante el desarrollo y la formación de sus hijos(as), que son los clientes directos de la institución. Los padres sostienen que, al brindar mayores servicios que complementen los actuales, podrán adquirir mayores beneficios y se aumentará la calidad del servicio.

Objetivo 2

Analizar cómo la fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, 2018.

Meza (2014), la mayor y más sofisticada demanda por colegios privados representa una oportunidad no sólo de negocio para los actuales y futuros jugadores del mercado, sino también para mejorar el capital humano del país, clave para su crecimiento económico sostenido.

La demanda por los colegios del sector privado es creciente con el paso de los años, padres quieren elevar el nivel educativo de sus niños y volverlos más competitivos. El crecimiento económico del país influencia tanto a las empresas, padres, e involucrados.

Actualmente, según investigaciones, es muy común que los padres de familia tengan muchas dudas y preguntas al elegir un nido, sobre todo en Lima, ya que en los últimos años se viene incrementando la oferta, debido al crecimiento del mercado laboral y a la necesidad de los padres de dejar a sus niños en un lugar seguro que además aporte al desarrollo de sus hijos. El posicionamiento en el mercado es sumamente importante, ya que los clientes se fidelizan con la calidad del servicio que brinda una institución así lo recomendarán si quedan satisfechos.

La amplia variedad de nidos que hace que varios trabajen en distintos objetivos para tratar de diferenciarse y buscar una ventaja competitiva con respecto al resto, algunos se enfocan en su metodología, otros en la flexibilidad de horarios y algunos otros en los distintos talleres adicionales al horario regular que pueden ofrecer para que el niño tenga una educación de primera.

Resultado

La fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la Institución Educativa “Nuestros Chiquitines”, ya que adquiere mayor fidelización y/o compromiso de los padres de familia, así como atracción de nuevos clientes, aumento de la competitividad en el mercado, y participación de mercado, en el rubro de educación inicial particular.

Objetivo 3

Identificar de qué manera la aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, 2018.

Escobar, Díaz, Herrera (2016), en su investigación Desarrollo e Implementación de servicios académicos, multimedia y de conectividad sobre la infraestructura de redes académicas, delimitaron que, desarrollar diferentes servicios genera ventajas significativas sobre la experiencia del alumnado. Es beneficioso para la comunidad académica, y logra un impacto óptimo, ya que los servicios han sido aceptados satisfactoriamente y aumenten su uso masivamente.

El proyecto educativo institucional encuentra sentido en el fortalecimiento estratégico de sus potencialidades académicas y en las posibilidades que ellas ofrecen al desarrollo de la región.

Así dicha implementación se convierte en un factor importante del proceso de producción y desarrollo. Esto potencia a la empresa misma dándole un valor diferencial en el mercado.

El desarrollo de la empresa tanto en innovación de equipos tecnológicos, infraestructura, implementación académica es óptimo para la comunidad académica como para la comunidad empresarial. La inversión y mejoras del propio plantel nos darán un retorno asegurado siempre y cuando realicemos un plan estratégico.

Resultado

La aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, ya que el aprovechamiento común de recursos o interrelación entre actividades genera sinergia y eficiencia en la empresa. La optimización de los recursos sería respecto: al personal docente, infraestructura, prestigio de la empresa, etc. Finalmente permitirá que la empresa pueda ofrecer sus servicios a través de los años, alcanzando la sostenibilidad empresarial.

CONCLUSIONES

La presente investigación sobre la aplicación de la Matriz de Ansoff para mejorar la competitividad empresarial en la Institución educativa “Nuestros Chiquitines”, concluye:

El objetivo de la presente investigación se cumplió puesto que, se determinó que aplicar la matriz de Ansoff, mejora la gestión administrativa al direccionar a la empresa a tomar mejores decisiones en base a las necesidades actuales del mercado, utilizando estrategias empresariales. El desarrollo de nuevos servicios mejora la competitividad empresarial en términos de posicionamiento, desempeño organizacional y valor agregado.

Se ha demostrado, por medio de la encuesta realizada que los nuevos servicios a implementar en orden de preferencia son: el servicio de convenios con colegios para ingreso directo, guardería, talleres de arte, psicomotricidad, tutoría y terapias psicológicas, lenguaje, sociales.

La hipótesis se acepta ya que, se cumplen los siguientes enunciados:

1. El desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la institución educativa “Nuestros Chiquitines” Surco 2018, ya que al implementar nuevos servicios se satisface las necesidades de los clientes, y mejora la percepción de la Institución educativa como una implementación innovadora, de calidad y que aporta al desarrollo integral de sus niños.

Los padres de familia sostienen que los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo aportarán en el desarrollo integral de sus niños, aumentaran la calidad de la institución educativa, incrementará su grado de satisfacción y complementará los servicios actuales.

Asimismo, consideran que la implementación de servicios es una tendencia innovadora en el rubro de educación inicial que tiene un alto grado de aceptación de los padres de familia.

2. La fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, ya que al implementar nuevos servicios aumenta el compromiso de los padres y se destaca entre la competencia atrayendo y fidelizando a nuevos clientes. Esto repercute en el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

La fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, ya que al implementar los nuevos servicios adquiriría una ventaja competitiva frente a otros colegios aumentando el compromiso con la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.

A través de los años ha aumentado la cantidad de padres interesados y se captaría nuevos clientes de implementarse los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos.

3. La aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño de la institución educativa “Nuestros Chiquitines” puesto que, la aplicación de la estrategia mejora la toma de decisiones y gestión administrativa. Asimismo, mejora el desempeño en términos de optimización de recursos como plana docente, infraestructura, material didáctico, mobiliario, etc. Finalmente, una buena gestión permitirá la sostenibilidad de la empresa en el tiempo de forma competitiva. La empresa IE Nuestros Chiquitines está enfocada a diferenciarse en el mercado ofreciendo productos innovadores para alcanzar un mayor nivel de competitividad.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar un estudio comparativo entre instituciones del rubro de educación inicial particular del distrito de Santiago de Surco.
2. Desarrollar estudios para completar la presente investigación como análisis financiero de los servicios donde se hagan proyecciones con indicadores de retorno a la inversión.
3. Aplicar la estrategia de acuerdo a la programación propuesta en el diagrama de Gantt, para la implementación de los nuevos servicios. Las instituciones educativas iniciales como las empresas, deben implementar estrategias empresariales que lleven a la empresa a mejorar continuamente sus procesos y servicios, esto repercutirá en el valor agregado, posicionamiento, y desempeño. Así como en el desarrollo integral de los alumnos, razón de ser de la institución.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Abanto Pérez, Javier Alan (2011). Plan de Mejora del servicio educativo mediante el uso de herramientas de calidad de una institución privada de nivel medio. UPC. Escuela de Ingeniería industrial.
2. Alarcón Mujica, Silvia Zarela (2013). Gestión Educativa y calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana. Universidad de San Martín de Porres. Escuela de Psicología.
3. Aravena (2007). Estrategias de crecimiento integrativo y su relación con el medio ambiente en empresas salmoneras de la décima región. Universidad del Bío – Bío. Concepción, Chile.
4. Barberán y Zambrano (2016). Propuesta de una cartera de servicios para el aeropuerto internacional Eloy Alfaro de Manta. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
5. Barrientos, Guerra, Ferdi, Rios y Dinkar (2018). Plan de negocios para el lanzamiento de productos de higiene personal fuera de casa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Escuela de Postgrado. Lima, Perú.
6. Barros, Olivos y Reyes (2014). Plan de Negocio para implementación de un nido – guardería con el servicio de monitoreo en tiempo real por internet. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
7. Brañes, V. (2015). Los servicios de información del Centro de Información y Documentación – Sede Norte del Instituto de Formación Bancaria Certus: diagnóstico situacional. Informe profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

8. Cabrera, Durán, Patiño y Vidal (2013). Implementación de Estrategias comerciales para el incremento de ventas aplicado a la empresa servicio de fotocopiado Morelos, S.A de C.V. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. Escatepec de Morelos, México.
9. Cárcamo, Palacios, Montoya, Nakasone, Torres (2015). App educativa: financiamiento y diseño de un colegio municipal de alta calidad. Universidad ESAN. Lima, Perú.
10. Carrillo, S. (2002). La Gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. En Revista Novedades Educativas, Vol 18.
11. Escobar, Díaz, Herrera (2016). Desarrollo e Implementación de servicios académicos, multimedia y de conectividad sobre la infraestructura de redes académicas. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá, Colombia.
12. Esparza (2016). Estrategias de marketing para desarrollar nuevos mercados de la Universidad Señor de Sipán. Universidad Privada Antenor Orrego. Escuela de Postgrado. Trujillo, Perú.
13. Fernández (2016). Estrategias para incremento de las ventas del producto "SPIRULINA", en el mercado de la Ciudad de Guatemala. Universidad del Istmo. Facultad de Ingeniería. Guatemala.
14. Flores y Manosalva (2015). Análisis de las Estrategias Corporativas de las 50 empresas más grandes de Chile. Universidad del Bío Bío Facultad de Ciencias Empresariales Escuela de Ingeniería Comercial. Chillán, Chile.
15. Gamarra Morales, Fernando (2014). Ventaja competitiva en las instituciones educativas.

Recuperado de

<http://www.educacionenred.pe/noticia/?portada=53084>

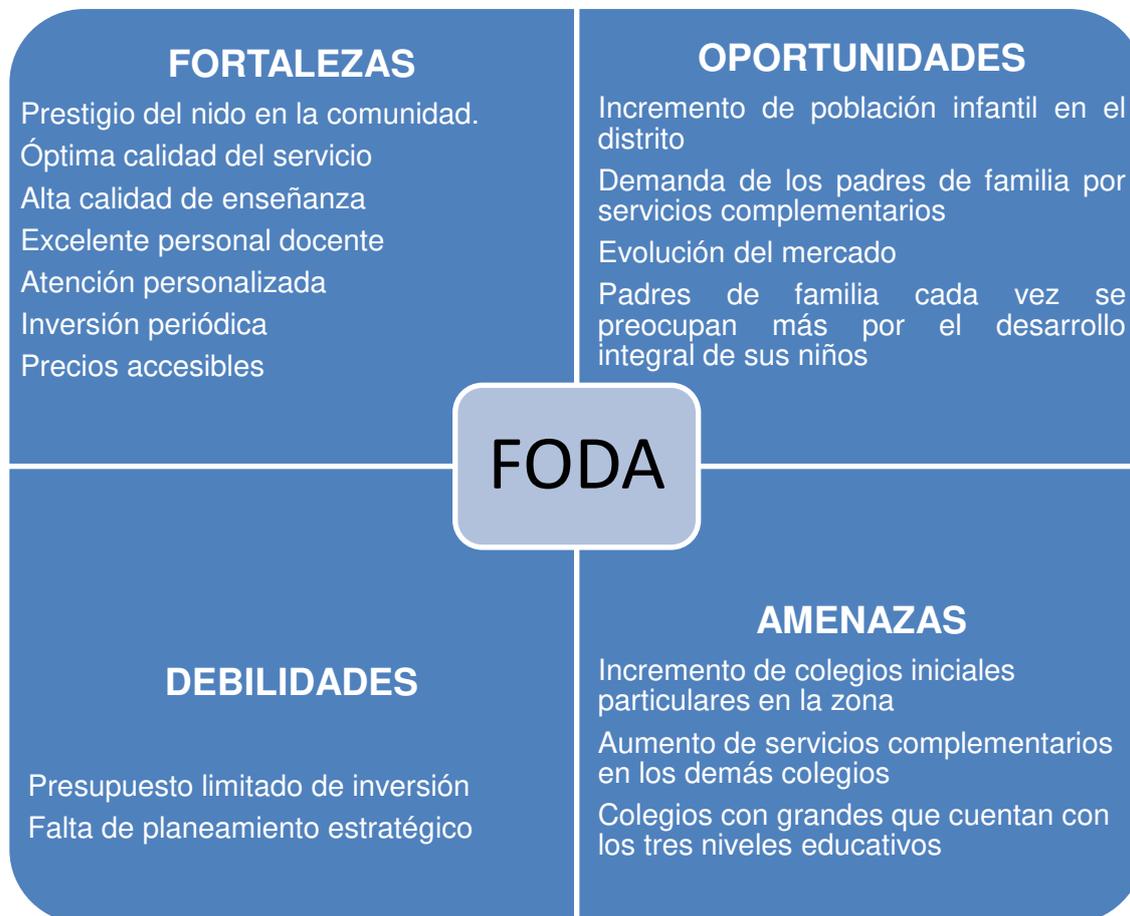
16. Huertas (2004). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España.
17. IPEBA (2011). Matriz de Evaluación para la acreditación de la calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.
Recuperado de:
http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ_DE_EVALUACION_PARA_A_CREDITACION_3.pdf
18. IPSOS (2013). Estudio de apoyo: El sector de las guarderías.
Recuperado de:
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/347350/1/Tesis+ar+cio+-+Olivos+-+Reyes.pdf>
19. Juan Agurto Flores y Francisca Manosalva Zapata (2015). Análisis de las Estrategias Corporativas de las 50 empresas más grandes de Chile. Universidad del Bío Bío Facultad de Ciencias Empresariales Escuela de Ingeniería Comercial. Chillán, Chile.
20. Mauricio Barros, Fabiola; Olivos Castillo, Ángel; Reyes Castillo, Julio (2014). Plan de Negocio para la implementación de un nido – guardería con el servicio de monitoreo en tiempo real por internet. UPC. Escuela de Administración de Empresas.
21. Martí, José (2005). La Gestión Educativa.
Recuperado de:
<http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon+msz.pdf>
22. Mendoza Vergara (2015). Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.

23. Menguzzato, M. Y Renau, J. J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque Innovador del management, Ariel, Barcelona.
24. Meza Cuadra, María (2014). El negocio de los colegios: Rentabilidad y aporte al desarrollo sostenible del país.
Recuperado de:
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/133706-el-negocio-de-los-colegios-rentabilidad-y-contribucion-al-crecimiento-sostenible-del-pais/>
25. Moreno (2015). Estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España. Universidad Nacional De Educación A Distancia. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales. España.
26. Pittorino y Emon (2004). Promo shop S.H. Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Ciencias Empresariales. Rosario, Argentina.
27. Quintero y Rosales (2015). Alternativas de rentabilidad financiera para la empresa de “horticultores de San Juan Xonconusco”, Donato Guerra de México. Universidad Autónoma del Estado de México. Tenancingo, México.
28. Robalino y Quimis (2013). Plan estratégico de Marketing para SERTODOCORP S.A., empresa de servicio de Remolques, transporte de carga y auxilio vial. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.
29. Rosado, D. (2010). Aplicación de la matriz de crecimiento de Ansoff al mercado de usuarios de la Biblioteca del Ministerio de Vivienda. Informe profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
30. Satorres (2013). Análisis de herramientas de reflexión estratégica: aplicación en el proceso de diversificación de las empresas del clúster textil valenciano. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España.

31. SUNAT (2003). LEY N° 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
Recuperado de
<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
32. Tapia (2003). Un plan para la mejora de la gestión de la escuela. Documentos de trabajo, México.
33. Vásquez, W. (2007). Diccionario de Pedagogía. Lima: Edit. San Marcos.
34. Vara-Horna, Arístides (2012). 7 Pasos para una tesis exitosa.
Recuperado de
http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf
35. Vejarano, M. (2015). Estudio de usuarios de pregrado de la Biblioteca de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad San Martín de Porres, aplicando estrategias de marketing. Informe profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información, Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
36. Vía Escalera, Jackelyn Pamela (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de Ingeniería. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas EAP. de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Lima, Perú.
37. Yien, Yi (2015). Mercado de nidos: La competencia por la primera infancia.
Recuperado de
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/159355-mercado-de-nidos-la-competencia-por-la-primera-infancia/>

ANEXOS

ANEXO 1: ANALISIS FODA IE “NUESTROS CHIQUITINES”



ANEXO 2: METODOLOGÍAS USADAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Metodologías	Enfoque	Procedimiento
Matriz de Ansoff	<p>Es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento y competitividad empresarial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual de la empresa. 2. Análisis de las estrategias del cuadrante: penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación. 3. Elección de la estrategia empresarial más óptima para la empresa. 4. Análisis del producto/mercado según la estrategia 5. Inversión en el servicio/mercado
Solución de problemas	<p>La solución de problemas es un proceso que aumenta las posibilidades de tomar decisiones más eficientes y eficaces, esto se debe a que se pueden identificar y evaluar los problemas involucrando a personas para profundizar el análisis</p>	<p>La resolución de problemas considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y selección del problema. 2. Análisis del problema. 3. Alternativas de solución. 4. Selección y planificación de la solución. 5. Ejecución y control.

<p style="text-align: center;">Six Sigma</p>	<p>Es una metodología que en la actualidad tiene un impacto importante en la mejora de procesos para hacer frente a los problemas que enfrentan las empresas y organizaciones.</p>	<p>Las 5 fases del LSS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el objetivo del proyecto y requerimientos del cliente. 2. Medir las variables clave del proceso para determinar su actual rendimiento. 3. Analizar y determinar las causas raíces de la variación. 4. Mejorar el proceso eliminando las causas raíces. 5. Controlar el rendimiento de los futuros procesos.
<p style="text-align: center;">El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcom Baldrige</p>	<p>Es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia. Es una guía para la mejora de las empresas a largo plazo. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio.</p>	<p>Este modelo considera siete puntos clave, que son los que sirven para evaluar el sistema de gestión de la calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Planificación estratégica 3. Enfoque en clientes y mercado 4. Información y análisis 5. Enfoque en recursos humanos 6. Gestión de los procesos 7. Resultados del negocio

ANEXO 3: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS



ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	La aplicación de la Matriz de Ansoff para la mejora de la competitividad empresarial. Caso: Institución Educativa “Nuestros Chiquitines” Surco, 2018.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	MYPE y Emprendimiento
AUTOR(ES):	Laura Antonella Cardoza Palomino

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Cómo la aplicación de la Matriz de Ansoff mejora la competitividad empresarial en la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, Surco 2018?	Determinar cómo la aplicación de la Matriz de Ansoff mejora la competitividad empresarial en la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, Surco 2018.	La aplicación de la Matriz de Ansoff mejora la competitividad empresarial en la institución educativa “Nuestros Chiquitines”, Surco 2018.	Aplicación de la Matriz de Ansoff	1.Desarrollo de nuevos servicios 2. Mercado Actual 3.Estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cuantitativo • Tipo: Aplicada • Diseño: No experimental • Alcance: Descriptivo • Unidad de análisis: IE “Nuestros Chiquitines”
			Competitividad empresarial	1. Valor agregado 2. Posicionamiento 3. Desempeño Organizacional	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	DIMENSIONES	INDICADORES	Fuente de Información
1. ¿Cómo el desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la institución educativa “Nuestros Chiquitines”?	1. Evaluar como el desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.	1. El desarrollo de nuevos servicios brinda valor agregado a la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.	Desarrollo de nuevos servicios	Aceptación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia del centro educativo “Nuestros Chiquitines”, 2018
				Adquisición del servicio	
				Características del servicio	

			Valor agregado	Innovación	
				Calidad del servicio	
				Satisfacción del cliente	
2. ¿Cómo la fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”?	2. Analizar cómo la fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.	2. La fidelización del mercado actual mejora el posicionamiento de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.	Mercado Actual	Demanda en el mercado	
				Oferta en el mercado	
				Poder adquisitivo	
			Posicionamiento	Competencia en el mercado	
Fidelización					
Participación de mercado					
3. ¿De qué manera la aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño organizacional de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”?	Identificar de qué manera la aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño organizacional de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.	3. La aplicación de la estrategia empresarial mejora el desempeño organizacional de la institución educativa “Nuestros Chiquitines”.	Estrategia empresarial	Impacto organizacional	
				Gestión empresarial	
				Desarrollo de nuevos servicios	
			Desempeño organizacional	Eficiencia	
				Sostenibilidad Empresarial	
				Optimización de sus recursos	

ANEXO 5: CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines netamente académicos, es así que la confidencialidad del mismo está garantizada. Gracias por su participación.

Edad: _____ Sexo: _____ Grado de instrucción: _____

Instrucciones:

Escriba una "X" en la columna lateral derecha. La valoración es de 1 a 5 donde:

5: Totalmente de acuerdo

2: En desacuerdo

4: De acuerdo

1: Totalmente en desacuerdo

3: Indiferente

Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Cuestionario
Autor de evaluación	Cardoza Palomino, Laura Antonella
Variable 1	Matriz de Ansoff
Población	Padres de familia del IE "Nuestros Chiquitines"

Aceptación del servicio

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
1. ¿Le interesaría que la IE Chiquitines implemente nuevos servicios?					
2. ¿Considera que alguno de estos nuevos servicios guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos, va acorde con sus necesidades?					
3. ¿Adquiriría alguno de estos servicios guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos?					
4. ¿Si le satisface alguno de los servicios guardería, talleres, terapias psicológicas, convenios con colegios para ingresos directos) estaría dispuesto a recomendarlo?					

Adquisición del servicio

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
5. ¿Usted adquiriría el servicio de guardería para su niño(a)?					
6. ¿Usted adquiriría el servicio de terapias psicológicas, emocionales, de lenguaje, etc. para su niño(a)?					
7. ¿Usted estaría de acuerdo que se implemente el servicio de convenios con colegios para ingreso directo?					
8. ¿Usted adquiriría el servicio de talleres como tutoría, música, etc. para su niño(a)?					

Características del servicio

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
9. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es el buen nivel de enseñanza?					
10. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es la atención personalizada?					
11. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es una buena infraestructura?					
12. ¿Considera que la característica más importante en el servicio son las pensiones bajas?					

Demanda en el mercado

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
13. ¿Conoce a padres de familia que le interesarían los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos a implementar?					
14. ¿Considera usted que a través de los años ha aumentado la cantidad de padres interesados por los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos?					
15. ¿Considera usted que la IE Chiquitines captaría nuevos clientes implementando nuevos servicios?					
16. ¿Considera que los padres requieren de colegios iniciales que cuenten con los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?					

Oferta en el mercado

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
17. ¿Considera que han aumentado los colegios iniciales particulares que ofrecen los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?					
18. ¿Conoce alguna institución educativa inicial cercana al IE Chiquitines que brinde los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.), terapias (psicológicas, lenguaje etc.) convenios con colegios para ingresos directos?					

Poder adquisitivo

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
19. ¿Usted cuenta con disponibilidad económica para adquirir un nuevo servicio, adicional a los que brinda la IE Chiquitines?					

Impacto organizacional

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
20. ¿Cree usted que implementar nuevos servicios mejorará en la competitividad de la IE Chiquitines?					
21. ¿Usted considera que el implementar nuevos servicios brindará un valor agregado a la IE Chiquitines?					
22. ¿Considera que la IE Chiquitines obtendrá reconocimiento en el sector educativo al implementar nuevos servicios?					

Gestión empresarial

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
23. ¿Considera que los colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes?					

Desarrollo de nuevos servicios

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
24. ¿Cree usted que al implementar nuevos servicios en la IE Chiquitines complementará el servicio brindado?					
25. ¿Considera que según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios?					
26. ¿Considera que las necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo?					

Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Cuestionario
Autor de evaluación	Cardoza Palomino, Laura Antonella
Variable 2	Competitividad Empresarial
Población	Padres de familia del IE "Nuestros Chiquitines"

Innovación

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
27. ¿Considera que implementar nuevos servicios complementarios a los actuales es tendencia en el rubro de educación inicial?					
28. ¿Considera que guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo son servicios innovadores en una institución educativa inicial?					
29. ¿Considera que la innovación de los servicios proporciona valor agregado a la empresa IE Chiquitines?					

Calidad del servicio

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
30. ¿Considera que al implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes?					
31. ¿Considera que implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines?					

Satisfacción del cliente

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
32. ¿Considera que implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción con la IE Chiquitines?					

Competencia en el mercado

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
33. ¿Considera que la competencia en el rubro de educación inicial es alta?					
34. ¿Considera que si se implementará nuevos servicios en la IE Nuestros Chiquitines destacaría frente a la competencia?					
35. ¿Considera que al implementar los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo dará una ventaja a los colegios iniciales frente a los más grandes?					

Fidelización

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
36. ¿Considera que se encuentra comprometido con la gestión de la IE Chiquitines?					
37. ¿Considera que atender las necesidades de los clientes aumenta el compromiso con la IE Chiquitines?					
38. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a)?					
39. ¿Considera que al mejorar la formación de los estudiantes influirá en la competitividad de la IE Chiquitines?					

Participación de mercado

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
40. ¿Considera que la IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar?					
41. ¿Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio?					
42. ¿Usted considera que al implementar los nuevos servicios la IE se destacará en el mercado por sus nuevos servicios ofrecidos?					

Eficiencia

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
43. ¿Considera que de implementarse los nuevos servicios mejorará la eficiencia de la IE Chiquitines?					

Sostenibilidad Empresarial

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
44. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios permitirá a la IE Chiquitines que se mantenga en el mercado?					
45. ¿Considera que la mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines?					
46. ¿Considera que el compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado?					

Optimización de sus recursos

ENUNCIADO	5	4	3	2	1
47. ¿Considera que la IE Chiquitines debe aprovechar sus recursos como infraestructura, prestigio, personal docente y de servicios para la implementación de nuevos servicios?					
48. ¿Considera que la gestión administrativa mejoraría al utilizar sus recursos de forma óptima al implementar los nuevos servicios?					

ANEXO 7: COEFICIENTE DE CRONBACH POR VARIABLE

Coefficiente de Cronbach

- Matriz de Ansoff

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,719	26

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P01_V1_I1	114,04	,645	,773
P02_V1_I1	114,02	,772	,677
P03_V1_I1	113,98	,620	,675
P04_V1_I1	113,90	,794	,771
P05_V1_I2	114,18	,666	,600
P06_V1_I2	114,12	,751	,602
P07_V1_I2	113,90	,701	,623
P08_V1_I2	114,04	,796	,609
P09_V1_I3	114,08	,626	,616
P10_V1_I3	113,96	,752	,627
P11_V1_I3	114,12	,701	,618
P12_V1_I3	114,28	,601	,622
P13_V1_I4	114,14	,747	,614
P14_V1_I4	113,90	,594	,771
P15_V1_I4	114,12	,082	,619
P16_V1_I4	114,18	,090	,620
P17_V1_I5	114,18	,725	,627
P18_V1_I5	114,46	,747	,614
P19_V1_I6	114,06	,639	,615
P20_V1_I7	114,42	,681	,627
P21_V1_I7	114,34	,702	,635
P22_V1_I7	114,36	,740	,788
P23_V1_I8	114,34	,708	,724
P24_V1_I9	114,00	,711	,600
P25_V1_I9	114,00	,691	,611
P26_V1_I9	114,88	,788	,655

- Competitividad Empresarial

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,711	22

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P27_V2_I1	96,76	,775	,712
P28_V2_I1	96,52	,647	,692
P29_V2_I1	96,74	,697	,700
P30_V2_I2	96,74	,747	,702
P31_V2_I2	96,62	,684	,608
P32_V2_I3	96,62	,790	,769
P33_V2_I4	96,74	,674	,647
P34_V2_I4	96,98	,694	,630
P35_V2_I4	97,06	,741	,702
P36_V2_I5	96,76	,767	,711
P37_V2_I5	96,72	,731	,704
P38_V2_I5	96,66	,611	,606
P39_V2_I5	96,90	,740	,714
P40_V2_I6	96,50	,717	,705
P41_V2_I6	96,74	,656	,699
P42_V2_I6	96,68	,748	,701
P43_V2_I7	96,78	,681	,616
P44_V2_I8	96,92	,653	,676
P45_V2_I8	96,90	,698	,607
P46_V2_I8	96,44	,610	,598
P47_V2_I9	96,62	,707	,717
P48_V2_I9	96,74	,774	,747

ANEXO 8: IMPLEMENTACIÓN DE DOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Antes de la aplicación de la Matriz de Ansoff

Mensual

Pensión: S/. 280.00

Cantidad de alumnos matriculados: 50

Total de ingresos: S/. 14,000.00

Después de la aplicación de la Matriz de Ansoff, implementando el servicio de convenio con Colegio Santa Teresita para ingreso directo, Talleres de reforzamiento, arte y danza

Mensual – al segundo mes de implementación

Pensión: S/ 280.00

Cantidad de alumnos matriculados: 56

Costo por Talleres: S/250.00 (tres veces por semana)

Alumnos inscritos para los talleres: 20

Total de ingresos: 15,680 + 5,000 = S/. 20,680



ANEXO 10. VALIDACIÓN DE EXPERTOS



USMP
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda con acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/71113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Santa Anita, 14 de Agosto de 2018

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

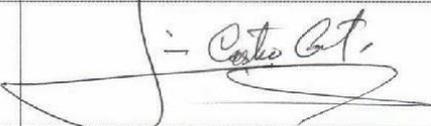
TABLA N° 1
VARIABLE 1 (Aplicación de la Matriz de Ansoff)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario, se utiliza para conocer de qué manera mejora la competitividad empresarial de la IE Nuestros Chiquitines a través de la aplicación de la Matriz de Ansoff utilizando el cuadrante de desarrollo de nuevos servicios.					
Autor del Instrumento	Laura Antonella Cardoza Palomino					
Variable 1: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente La variable aplicación de la Matriz de Ansoff es independiente ya que incide en la mejora de la competitividad empresarial.					
Población:	50 padres de familia de la Institución Educativa Inicial Nuestros Chiquitines					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Desarrollo de nuevos servicios						
Aceptación del servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Le interesaría que la IE Chiquitines implemente nuevos servicios? 2. ¿Considera que alguno de estos nuevos servicios (guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos, va acorde con sus necesidades? 3. ¿Adquiriría alguno de estos servicios guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos? 4. ¿Si le satisface alguno de los servicios (guardería, talleres, terapias psicológicas, convenios con colegios para ingresos directos) estaría dispuesto a recomendarlo? 				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	

Adquisición del servicio	<p>5. ¿Usted adquiriría el servicio de guardería para su niño(a)?</p> <p>6. ¿Usted adquiriría el servicio de terapias psicológicas, emocionales, de lenguaje, etc. para su niño(a)?</p> <p>7. ¿Usted estaría de acuerdo que se implemente el servicio de convenios con colegios para ingreso directo?</p> <p>8. ¿Usted adquiriría el servicio de talleres como tutoría, música, etc. para su niño(a)?</p>			/	
Características del servicio	<p>9. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es el buen nivel de enseñanza?</p> <p>10. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es la atención personalizada?</p> <p>11. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es una buena infraestructura?</p> <p>12. ¿Considera que la característica más importante en el servicio son las pensiones bajas?</p>			/	
D2 Mercado Actual					
Demanda en el mercado	<p>13. ¿Conoce a padres de familia que le interesarían los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos a implementar?</p> <p>14. ¿Considera usted que a través de los años ha aumentado la demanda de los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos?</p> <p>15. ¿Considera usted que la IE Chiquitines captaría nuevos clientes implementando nuevos servicios?</p> <p>16. ¿Considera que los padres requieren de colegios iniciales que cuenten con los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?</p>			/	

Oferta en el mercado	<p>17. ¿Considera que han aumentado los colegios iniciales particulares que ofrecen los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?</p> <p>18. ¿Conoce alguna institución educativa inicial cercana al IE Chiquitines que brinde los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.), terapias (psicológicas, lenguaje etc.) convenios con colegios para ingresos directos?</p>		/	
Poder adquisitivo	19. ¿Usted cuenta con disponibilidad económica para adquirir un nuevo servicio, adicional a los que brinda la IE Chiquitines?		/	
D3 Estrategia empresarial				
Impacto organizacional	<p>20. ¿Cree usted que implementar nuevos servicios mejorará en la competitividad de la IE Chiquitines?</p> <p>21. ¿Usted considera que el implementar nuevos servicios le brindará valor agregado a la IE Chiquitines?</p> <p>22. ¿Considera que la IE Chiquitines obtendrá reconocimiento en el sector educativo al implementar nuevos servicios?</p>		/	
Gestión empresarial	23. ¿Considera que los colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes?		/	
Desarrollo de nuevos servicios	<p>24. ¿Cree usted que al implementar nuevos servicios en la IE Chiquitines complementará el servicio brindado?</p> <p>25. ¿Considera que las necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo?</p> <p>26. ¿Considera que según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios?</p>		/	

Validado por:
pagina

Apellidos y Nombres	Firma
Dr. Jaime Castro Contreras	
Fecha: 14 / Agosto / 2018	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

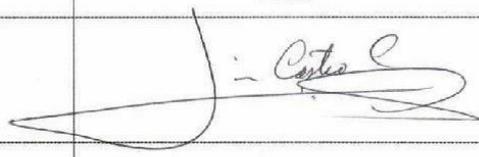
TABLA Nº 2
VARIABLE 2 (Competitividad empresarial)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario, se utiliza para conocer de qué manera mejora la competitividad empresarial de la IE Nuestros Chiquitines a través de la aplicación de la Matriz de Ansoff utilizando el cuadrante de desarrollo de nuevos servicios.					
Autor del Instrumento	Laura Antonella Cardoza Palomino					
Variable 2: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Variable dependiente La competitividad empresarial es la variable dependiente ya que necesita de la aplicación de la Matriz de Ansoff para mejorar.					
Población:	50 padres de familia de la Institución Educativa Inicial Nuestros Chiquitines					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Valor agregado						
Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que implementar nuevos servicios es algo que se esté dando en el rubro de educación inicial? 2. ¿Considera que guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo son servicios innovadores en el rubro de educación inicial? 3. ¿Considera que la innovación de los servicios proporciona valor agregado a la empresa IE Chiquitines? 				✓	
Calidad del servicio	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Considera que al implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes? 5. ¿Considera que implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines? 				✓	
Satisfacción del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Considera que implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción con la IE Chiquitines? 				✓	
D2 Posicionamiento						
Competencia en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Considera que la competencia en el rubro de educación inicial es alta? 8. ¿Considera que si se implementará nuevos servicios en la IE Nuestros Chiquitines destacaría frente a la competencia? 				✓	

	9. ¿Considera que al implementar los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo dará una ventaja a los colegios iniciales frente a los más grandes?				
Fidelización	10. ¿Considera que se encuentra comprometido con la gestión de la IE Chiquitines? 11. ¿Considera que atender las necesidades de los clientes aumenta el compromiso con la IE Chiquitines? 12. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a)? 13. ¿Considera que al mejorar la formación de los estudiantes influirá en el desarrollo del rubro de educación inicial?			✓	
Participación de mercado	14. ¿Considera que la IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar? 15. ¿Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio? 16. ¿Usted considera que al implementarse los nuevos servicios se destacará frente a la competencia?			✓	
D3 Desempeño					
Eficiencia	17. ¿Considera que de implementarse esta medida mejorarán los servicios ofrecidos por la IE Chiquitines?			✓	
Sostenibilidad Empresarial	18. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios permitirá a la IE Chiquitines mantenerse en mercado? 19. ¿Considera que la mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines? 20. ¿Considera que el compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado?			✓	

Optimización de sus recursos	<p>21. ¿Considera que la IE Chiquitines debe aprovechar sus recursos como infraestructura, prestigio, personal docente y de servicios para la implementación de nuevos servicios?</p> <p>22. ¿Considera que los recursos se utilizarían de mejor forma al implementarse nuevos servicios?</p>			✓	
------------------------------	---	--	--	---	--

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Dr. Jaime Castro Contreras	
Fecha: 14/Ago/2018	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda con acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Santa Anita, 17 de Agosto de 2018

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1

VARIABLE 1 (Aplicación de la Matriz de Ansoff)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario, se utiliza para conocer de qué manera mejora la competitividad empresarial de la IE Nuestros Chiquitines a través de la aplicación de la Matriz de Ansoff utilizando el cuadrante de desarrollo de nuevos servicios.					
Autor del Instrumento	Laura Antonella Cardoza Palomino					
Variable 1: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente La variable aplicación de la Matriz de Ansoff es independiente ya que incide en la mejora de la competitividad empresarial.					
Población:	50 padres de familia de la Institución Educativa Inicial Nuestros Chiquitines					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Desarrollo de nuevos servicios						
Aceptación del servicio	1. ¿Le interesaría que la IE Chiquitines implemente nuevos servicios?	4	4	4	4	
	2. ¿Considera que alguno de estos nuevos servicios (guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos, va acorde con sus necesidades?	4	4	4	4	
	3. ¿Adquiriría alguno de estos servicios guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos?	4	3	4	4	
	4. ¿Si le satisface alguno de los servicios (guardería, talleres, terapias psicológicas, convenios con colegios para ingresos directos) estaría dispuesto a recomendarlo?	4	4	4	4	

Adquisición del servicio	5. ¿Usted adquiriría el servicio de guardería para su niño(a)?	H	H	H	H	
	6. ¿Usted adquiriría el servicio de terapias psicológicas, emocionales, de lenguaje, etc. para su niño(a)?	H	H	H	H	
	7. ¿Usted estaría de acuerdo que se implemente el servicio de convenios con colegios para ingreso directo?	H	H	H	H	
	8. ¿Usted adquiriría el servicio de talleres como tutoría, música, etc. para su niño(a)?	H	H	H	H	
Características del servicio	9. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es el buen nivel de enseñanza?	H	H	H	H	
	10. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es la atención personalizada?	H	H	H	H	
	11. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es una buena infraestructura?	H	H	H	H	
	12. ¿Considera que la característica más importante en el servicio son las pensiones bajas?	H	H	H	H	
D2 Mercado Actual						
Demanda en el mercado	13. ¿Conoce a padres de familia que le interesarían los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos a implementar?	H	H	H	H	
	14. ¿Considera usted que a través de los años ha aumentado la demanda de los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos?	H	H	H	H	
	15. ¿Considera usted que la IE Chiquitines captaría nuevos clientes implementando nuevos servicios?	H	H	H	H	
	16. ¿Considera que los padres requieren de colegios iniciales que cuenten con los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?	H	H	H	H	

Oferta en el mercado	<p>17. ¿Considera que han aumentado los colegios iniciales particulares que ofrecen los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?</p> <p>18. ¿Conoce alguna institución educativa inicial cercana al IE Chiquitines que brinde los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.), terapias (psicológicas, lenguaje etc.) convenios con colegios para ingresos directos?</p>	H	H	H	H	
Poder adquisitivo	19. ¿Usted cuenta con disponibilidad económica para adquirir un nuevo servicio, adicional a los que brinda la IE Chiquitines?	H	H	H	H	
D3 Estrategia empresarial						
Impacto organizacional	<p>20. ¿Cree usted que implementar nuevos servicios mejorará en la competitividad de la IE Chiquitines?</p> <p>21. ¿Usted considera que el implementar nuevos servicios le brindará valor agregado a la IE Chiquitines?</p> <p>22. ¿Considera que la IE Chiquitines obtendrá reconocimiento en el sector educativo al implementar nuevos servicios?</p>	H	H	H	H	
Gestión empresarial	23. ¿Considera que los colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes?	H	H	H	H	
Desarrollo de nuevos servicios	<p>24. ¿Cree usted que al implementar nuevos servicios en la IE Chiquitines complementará el servicio brindado?</p> <p>25. ¿Considera que las necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo?</p> <p>26. ¿Considera que según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios?</p>	H	H	H	H	

Validado por:
pagina

Apellidos y Nombres	Firma
Ramirez Malpica, Augusto Antonio	
Fecha: 17/08/18	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA Nº 2
VARIABLE 2 (Competitividad empresarial)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario, se utiliza para conocer de qué manera mejora la competitividad empresarial de la IE Nuestros Chiquitines a través de la aplicación de la Matriz de Ansoff utilizando el cuadrante de desarrollo de nuevos servicios.					
Autor del Instrumento	Laura Antonella Cardoza Palomino					
Variable 2: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Variable dependiente La competitividad empresarial es la variable dependiente ya que necesita de la aplicación de la Matriz de Ansoff para mejorar.					
Población:	50 padres de familia de la Institución Educativa Inicial Nuestros Chiquitines					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Valor agregado						
Innovación	1. ¿Considera que implementar nuevos servicios es algo que se esté dando en el rubro de educación inicial?	3	3	4	4	
	2. ¿Considera que guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo son servicios innovadores en el rubro de educación inicial?	3	3	4	4	
	3. ¿Considera que la innovación de los servicios proporciona valor agregado a la empresa IE Chiquitines?	3	3	4	4	
Calidad del servicio	4. ¿Considera que al implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes?	2	3	2	1	
	5. ¿Considera que implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines?	2	3	3	2	
Satisfacción del cliente	6. ¿Considera que implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción con la IE Chiquitines?	4	4	4	4	
D2 Posicionamiento						
Competencia en el mercado	7. ¿Considera que la competencia en el rubro de educación inicial es alta?	4	4	4	4	
	8. ¿Considera que si se implementará nuevos servicios en la IE Nuestros Chiquitines destacaría frente a la competencia?	4	4	4	4	

	9. ¿Considera que al implementar los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo dará una ventaja a los colegios iniciales frente a los más grandes?	4	1	4	3	
Fidelización	10. ¿Considera que se encuentra comprometido con la gestión de la IE Chiquitines?	4	4	4	4	
	11. ¿Considera que atender las necesidades de los clientes aumenta el compromiso con la IE Chiquitines?	4	3	4	4	
	12. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a)?	4	4	4	4	
	13. ¿Considera que al mejorar la formación de los estudiantes influirá en el desarrollo del rubro de educación inicial?	2	2	2	1	
Participación de mercado	14. ¿Considera que la IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar?	4	4	4	4	
	15. ¿Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio?	4	4	4	4	
	16. ¿Usted considera que al implementarse los nuevos servicios se destacará frente a la competencia?	4	4	4	4	
D3 Desempeño						
Eficiencia	17. ¿Considera que de implementarse esta medida mejorarán los servicios ofrecidos por la IE Chiquitines?	1	1	1	1	medida
Sostenibilidad Empresarial	18. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios permitirá a la IE Chiquitines mantenerse en mercado?	4	4	4	4	
	19. ¿Considera que la mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines?	4	4	4	4	
	20. ¿Considera que el compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado?	4	4	4	4	

Optimización de sus recursos	21. ¿Considera que la IE Chiquitines debe aprovechar sus recursos como infraestructura, prestigio, personal docente y de servicios para la implementación de nuevos servicios?	4	4	4	4
	22. ¿Considera que los recursos se utilizarían de mejor forma al implementarse nuevos servicios?	4	4	4	4

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Ramirez Malpica, Augusto Antonio	
Fecha: 17/08/18	



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda con acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Santa Anita, de de 2018

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1 (Aplicación de la Matriz de Ansoff)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario, se utiliza para conocer de qué manera mejora la competitividad empresarial de la IE Nuestros Chiquitines a través de la aplicación de la Matriz de Ansoff utilizando el cuadrante de desarrollo de nuevos servicios.					
Autor del Instrumento	Laura Antonella Cardoza Palomino					
Variable 1: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Independiente La variable aplicación de la Matriz de Ansoff es independiente ya que incide en la mejora de la competitividad empresarial.					
Población:	50 padres de familia de la Institución Educativa Inicial Nuestros Chiquitines					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Desarrollo de nuevos servicios						
Aceptación del servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Le interesaría que la IE Chiquitines implemente nuevos servicios? 2. ¿Considera que alguno de estos nuevos servicios (guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos, va acorde con sus necesidades? 3. ¿Adquiriría alguno de estos servicios guardería, talleres, terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos? 4. ¿Si le satisface alguno de los servicios (guardería, talleres, terapias psicológicas, convenios con colegios para ingresos directos) estaría dispuesto a recomendarlo? 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Adquisición del servicio	<p>5. ¿Usted adquiriría el servicio de guardería para su niño(a)?</p> <p>6. ¿Usted adquiriría el servicio de terapias psicológicas, emocionales, de lenguaje, etc. para su niño(a)?</p> <p>7. ¿Usted estaría de acuerdo que se implemente el servicio de convenios con colegios para ingreso directo?</p> <p>8. ¿Usted adquiriría el servicio de talleres como tutoría, música, etc. para su niño(a)?</p>	/				
Características del servicio	<p>9. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es el buen nivel de enseñanza?</p> <p>10. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es la atención personalizada?</p> <p>11. ¿Considera que la característica más importante en el servicio es una buena infraestructura?</p> <p>12. ¿Considera que la característica más importante en el servicio son las pensiones bajas?</p>	/	/	/	/	
D2 Mercado Actual						
Demanda en el mercado	<p>13. ¿Conoce a padres de familia que le interesarían los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos a implementar?</p> <p>14. ¿Considera usted que a través de los años ha aumentado la demanda de los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingresos directos?</p> <p>15. ¿Considera usted que la IE Chiquitines captaría nuevos clientes implementando nuevos servicios?</p> <p>16. ¿Considera que los padres requieren de colegios iniciales que cuenten con los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?</p>	/	/	/	/	

Oferta en el mercado	<p>17. ¿Considera que han aumentado los colegios iniciales particulares que ofrecen los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo?</p> <p>18. ¿Conoce alguna institución educativa inicial cercana al IE Chiquitines que brinde los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.), terapias (psicológicas, lenguaje etc.) convenios con colegios para ingresos directos?</p>	✓	✓				
Poder adquisitivo	19. ¿Usted cuenta con disponibilidad económica para adquirir un nuevo servicio, adicional a los que brinda la IE Chiquitines?	✓					
D3 Estrategia empresarial							
Impacto organizacional	<p>20. ¿Cree usted que implementar nuevos servicios mejorará en la competitividad de la IE Chiquitines?</p> <p>21. ¿Usted considera que el implementar nuevos servicios le brindará valor agregado a la IE Chiquitines?</p> <p>22. ¿Considera que la IE Chiquitines obtendrá reconocimiento en el sector educativo al implementar nuevos servicios?</p>	✓	✓	✓			
Gestión empresarial	23. ¿Considera que los colegios iniciales particulares deban tomar en consideración las opiniones y necesidades de sus clientes?	✓					
Desarrollo de nuevos servicios	<p>24. ¿Cree usted que al implementar nuevos servicios en la IE Chiquitines complementará el servicio brindado?</p> <p>25. ¿Considera que las necesidades en el rubro de educación inicial aumentan con el paso del tiempo?</p> <p>26. ¿Considera que según los años que tiene la IE Chiquitines en el mercado es preciso implementar nuevos servicios?</p>	✓	✓	✓			

Validado por:
pagina

Apellidos y Nombres	Firma
Ruiz Lopez Javier.	
Fecha: 20/8/18	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2 (Competitividad empresarial)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Cuestionario, se utiliza para conocer de qué manera mejora la competitividad empresarial de la IE Nuestros Chiquitines a través de la aplicación de la Matriz de Ansoff utilizando el cuadrante de desarrollo de nuevos servicios.					
Autor del Instrumento	Laura Antonella Cardoza Palomino					
Variable 2: (Especificar si es variable dependiente o independiente)	Variable dependiente La competitividad empresarial es la variable dependiente ya que necesita de la aplicación de la Matriz de Ansoff para mejorar.					
Población:	50 padres de familia de la Institución Educativa Inicial Nuestros Chiquitines					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Valor agregado						
Innovación	1. ¿Considera que implementar nuevos servicios es algo que se esté dando en el rubro de educación inicial? 2. ¿Considera que guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo son servicios innovadores en el rubro de educación inicial? 3. ¿Considera que la innovación de los servicios proporciona valor agregado a la empresa IE Chiquitines?	✓		✓		
Calidad del servicio	4. ¿Considera que al implementar nuevos servicios elevará la formación integral de los estudiantes? 5. ¿Considera que implementar nuevos servicios aumentará la calidad de la IE Chiquitines?	✓		✓		
Satisfacción del cliente	6. ¿Considera que implementar nuevos servicios permitirá incrementar su grado de satisfacción con la IE Chiquitines?	✓		✓		
D2 Posicionamiento						
Competencia en el mercado	7. ¿Considera que la competencia en el rubro de educación inicial es alta? 8. ¿Considera que si se implementará nuevos servicios en la IE Nuestros Chiquitines destacaría frente a la competencia?	✓		✓		

	9. ¿Considera que al implementar los servicios de guardería, talleres (tutoría, música, etc.) terapias (psicológicas, lenguaje, etc.) y convenios con colegios para ingreso directo dará una ventaja a los colegios iniciales frente a los más grandes?	✓	✓		
Fidelización	10. ¿Considera que se encuentra comprometido con la gestión de la IE Chiquitines?	✓	✓		
	11. ¿Considera que atender las necesidades de los clientes aumenta el compromiso con la IE Chiquitines?	✓	✓		
	12. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios mejorará la formación integral de su niño(a)?	✓	✓		
	13. ¿Considera que al mejorar la formación de los estudiantes influirá en el desarrollo del rubro de educación inicial?	✓	✓		
Participación de mercado	14. ¿Considera que la IE Chiquitines debería difundir información sobre los nuevos servicios a implementar?	✓	✓		
	15. ¿Considera que frente a la competencia la IE Chiquitines tiene mayor prestigio?	✓	✓		
	16. ¿Usted considera que al implementarse los nuevos servicios se destacará frente a la competencia?	✓	✓		
D3 Desempeño					
Eficiencia	17. ¿Considera que de implementarse esta medida mejorarán los servicios ofrecidos por la IE Chiquitines?	✓	✓		
Sostenibilidad Empresarial	18. ¿Considera que la implementación de nuevos servicios permitirá a la IE Chiquitines mantenerse en mercado?	✓	✓		
	19. ¿Considera que la mejora continua de los servicios proporcionará valor agregado a la IE Chiquitines?	✓	✓		
	20. ¿Considera que el compromiso de los padres con la IE Chiquitines influirá en la permanencia en el mercado?	✓	✓		

Optimización de sus recursos	21. ¿Considera que la IE Chiquitines debe aprovechar sus recursos como infraestructura, prestigio, personal docente y de servicios para la implementación de nuevos servicios?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22. ¿Considera que los recursos se utilizarían de mejor forma al implementarse nuevos servicios?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Román, Enzo Javier	
Fecha: 20/8/18	