

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TIJUANA**



**“ESTUDIO MERCADOLÓGICO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD  
DE LA SECUNDARIA LIC. JOSÉ VASCONCELOS #2”**

**TESIS**

Para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**CLAUDIA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ**

Director de tesis:

**DR. OSCAR RAMÓN SÁNCHEZ LÓPEZ**

Tijuana, Baja California.

Febrero 2012.

# INDICE

# PÁGS.

RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	8
1.1 INTRODUCCIÓN .....	10
1.2 ANTECEDENTES .....	11
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.3.1 PREGUNTA GENERAL .....	14
1.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS .....	14
1.4 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.5.1 APORTACIÓN PRÁCTICA .....	16
1.5.2 APORTACIÓN SOCIOECONÓMICA .....	16
1.5.3 VALOR TEÓRICO .....	16
1.5.4 VALOR METODOLÓGICO .....	17
2. 1 MARCO TEÓRICO .....	18
2.1.1 SISTEMA EDUCATIVO .....	18
2.1.1.1 VALORES MORALES .....	19
2.1.1.2 VALORES RELIGIOSOS .....	19
2.1.2 LA EFECTIVIDAD EN LA EMPRESA .....	20
2.1.3 PLAN ESTRATÉGICO .....	20
2.1.4 ESTRATEGIA .....	22
2.1.5 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS .....	22
2.1.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	24
2.1.6.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO .....	24
2.1.6.2 HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO .....	25

2.1.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	25
2.1.8 FACTIBILIDAD .....	26
2.1.8.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	27
2.2 MARCO CONTEXTUAL .....	27
2.2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	27
2.2.2 MISIÓN .....	28
2.2.3 VISIÓN .....	28
2.2.4 VALORES.....	29
2.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	29
2.2.6 METAS ACTUALES .....	29
2.2.7 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA .....	30
2.2.8 RED DE DISTRIBUCIÓN .....	30
3.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	32
3.1.1 HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO .....	32
3.1.2 ÁREA FACTIBLE DE DIAGNÓSTICO.....	33
3.2 ANÁLISIS FODA.....	33
3.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	33
3.4 VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL .....	34
3.5 CADENA DE VALOR.....	34
3.6 ESQUEMA DE LAS 4 ACCIONES DEL OCEÁNO AZUL.....	35
3.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER .....	35
3.8 MATRIZ BCG .....	36
3.9 MATRIZ DE DESARROLLO DE IGOR ANSOFF.....	36
3.10 PROPUESTA DE VALOR.....	36
3.11 ESTUDIO MERCADOLÓGICO.....	37
3.11.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO .....	37
3.11.2 PRUEBA PILOTO .....	37
4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL .....	38

4.1.1 INSTRUMENTO VALORES EN EL TRABAJO.....	38
4.1.2 INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
4.1.3 INSTRUMENTO BLOQUEOS MOTIVACIONALES .....	41
4.2 ANÁLISIS FODA.....	42
4.2.1 FORTALEZAS.....	42
4.2.2 DEBILIDADES .....	43
4.2.3 AMENAZAS.....	43
4.2.4 OPORTUNIDAD.....	44
4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	44
4.3.1 PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	44
4.3.2 ENTRANTES POTENCIALES .....	45
4.3.3 PROVEEDORES .....	45
4.3.4 COMPRADORES.....	45
4.3.5 COMPETENCIA EN EL SECTOR.....	46
4.4 MODELO BÁSICO ESTRATÉGICO .....	46
4.4.1 MEDIO AMBIENTE.....	47
4.4.2 ESTRATEGIAS.....	47
4.4.3 CAPACIDADES.....	48
4.5 VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL .....	49
4.5.1 Demanda.....	49
4.5.2 Factores.....	50
4.5.3 Estructura y rivalidad .....	51
4.5.4 Industrias de apoyo y de soporte .....	51
4.5.5 Gobierno .....	51
4.5.6 Eventos fortuitos.....	52
4.6 CADENA DE VALOR.....	52
4.7 ESQUEMA DE LAS 4 ACCIONES DEL OCÉANO AZUL.....	53
4.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER .....	54

4.8.1 Liderazgo en costo .....	54
4.8.2 Diferenciación .....	54
4.8.3 Enfoque .....	55
4.9 MATRIZ BCG .....	55
4.11 PROPUESTA DE VALOR.....	56
4.11.1 Escenario .....	57
4.11.2 Estrategias.....	57
4.11.3 Establecimiento de controles .....	58
4.12 ESTUDIO MERCADOLÓGICO.....	58
5.1 CONCLUSIONES.....	60
5.1.1 INSTRUMENTO VALORES ORGANIZACIONALES.....	60
5.1.2 INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	60
5.1.3 INSTRUMENTOS BLOQUEOS MOTIVACIONALES .....	61
5.1.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	61
5.1.5 ESTUDIO MERCADOLÓGICO.....	62
5.1.6 RESPUESTAS A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	65
5.2 RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS .....	71
Índice de anexos .....	72
Anexo 1. Cuestionario básico.....	73
Anexo 2. Gráficas y Resultados .....	75
Anexo 3. Entrevista .....	95
Anexo 4. Índice de Tablas y Figuras .....	101

## RESUMEN

El Sistema Educativo José Vasconcelos oferta al público todos los niveles en educación privada. Cuenta con 18 planteles dentro del área de Baja California y Baja California Sur. Este tuvo origen en el año 1996 con apoyo de la Universidad Autónoma de Guadalajara. Surgiendo con ello un sistema educativo de prestigio.

En el 2005, el sistema educativo rompe su relación con su alma mater por cuestiones administrativas. Pese a ello, continúa creciendo e incrementado su prestigio ya existente, posicionándose como un sistema de calidad.

La secundaria Lic. José Vasconcelos #2 sujeta a nuestra investigación, se fundó en el 2005 en la colonia Murua con éxito. Sin embargo a partir del 2008 la situación cambio a causa de la crisis económica mundial sin poder aun recuperarse, por tanto se desea tomar una decisión a conciencia sobre el futuro del plantel, en vista de que al día de hoy se encuentra trabajando con números rojos.

Para tal fin se realizó un diagnóstico organizacional, para analizar la situación interna de la escuela así como un estudio mercadológico para poder conocer la percepción que el consumidor potencial de la zona tiene sobre la escuela y sobre el sistema educativo.

Como resultado del diagnóstico organizacional, se pudieron detectar las áreas a corregir y/o mejorar. La escuela cuenta con un equipo de trabajo comprometido, entonces en aras a lograr el éxito la empresa debe prestar atención a las situaciones posibles de mejorar para lograr la satisfacción en el personal y con ello el rendimiento de este.

El estudio mercadológico, fue realizado en dos partes: Primero se realizó un cuestionario a través de una prueba piloto con apoyo de expertos en el área, para posteriormente determinar el tamaño de la muestra, que dio como resultado 230 cuestionarios con una desviación estándar del 5%.

Dentro de los resultados más preponderantes encontramos que la ventaja competitiva que maneja el sistema educativo no es afín a las necesidades del consumidor. Aunado

todo ello a la satisfacción del cliente con el servicio educativo que actualmente reciben en la escuela pública y la ausencia de poder adquisitivo que los clientes potenciales tienen para cubrir la colegiatura, se recomienda la reubicación del plantel a una zona geográfica con un mayor poder adquisitivo y así continuar sus labores.

## ABSTRACT

The education system public offering Vasconcelos all levels in private education. It has 18 schools within the area of Baja California and Baja California Sur. This originated in 1996 with support from the Autonomous University of Guadalajara. Emerging with it a prestigious education system.

In 2005, the educational system breaks up with his alma mater for administrative reasons. Nevertheless, continues to grow and increased its existing reputation, positioning itself as a quality system.

Lic. José Vasconcelos high school # 2 subject to our research, was founded in 2005 in the colony Murua successfully. However from 2008 the situation changed because of the global economic crisis could not yet recover, so you want to take a conscious decision on the future of the campus, given that today is working in the red.

To that end organizational assessment was conducted to analyze the internal situation of the school and marketing muscle to study the perception that the consumer potential of the area has on the school and the education system.

As a result of organizational assessment could identify areas to correct and / or improve. The school has a committed team, then in order to succeed a company must pay attention to the possible situations to achieve improved staff satisfaction and thus the performance of this.

The marketing muscle study was conducted in two parts: First, a questionnaire through a pilot with support from experts in the area, later to determine the sample size, resulting in 230 questionnaires with a standard deviation of 5 %.

Among the most predominant found that the competitive advantage that manages the education system is not related to consumer desires. In addition to all customer satisfaction with the educational service they currently receive in public schools and lack of purchasing power that potential customers have to cover tuition, recommended

relocating the campus to a geographical area with greater purchasing power and continue their work.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 INTRODUCCIÓN

En un mundo competitivo y globalizado, es posible apreciar como los estándares de calidad y eficiencia se incrementan con el paso de los años, trayendo consigo altos niveles de competitividad y liderazgo.

En la actualidad las empresas líderes en el mercado, sin importar el ramo o área de interés, son aquellas en donde las posibilidades de satisfacer las necesidades de los consumidores se convierten en prioridades. Dichas empresas tienen que superar obstáculos hasta encontrar y adecuar los métodos más precisos para mejorar sus procesos y productos, con el fin de mantenerse en la ardua carrera para alcanzar el éxito. Para Emerson (2010) el éxito consiste en obtener lo que se desea y/o la felicidad de disfrutar lo que se obtiene.

Las compañías no pueden negarse al hecho de que los mercados han evolucionado. La razón de dicho cambio, es el incremento en las exigencias de los consumidores, lo anterior se lo podemos atribuir de forma directa o indirecta a los avances tecnológicos, que le permiten a la empresa crear productos y/o servicio en menor tiempo y mayor calidad. Por tanto, la empresa debe generar una ventaja competitiva que le permita consolidar su participación en el mercado frente a su competencia.

De acuerdo a Díaz (2009) ser competitivos consiste en aplicar un criterio racional con respecto de los recursos con los que cuenta la empresa para alcanzar altos niveles productivos, así como la capacidad de coordinación y adecuación con el entorno, pues si la empresa no se adapta a los cambios de forma rápida y flexible correrá el riesgo de ser desplazada por competidores más agresivos y por último, contar con la capacidad de dirección y organización para elevar los niveles de eficiencia.

Entonces, el ser competitivo es crear permanentemente barreras frente a los competidores. Esto es de importancia para la empresa, pues Porter (2009) comenta que la competencia determina el éxito o fracaso, así como que para lograr tal éxito es preciso la elección de su estrategia competitiva.

La estrategia competitiva tiene como finalidad lograr que la empresa se posicione frente a su competencia, sin embargo, Norton y Kaplan (2004) dicen que el fracaso suele acontecer no por tener una mala estrategia, sino por no saberla aplicar.

## **1.2 ANTECEDENTES**

Este trabajo está enfocado en la secundaria Lic. José Vasconcelos #2, que posee el sistema educativo con el mismo nombre. Este sistema educativo cuenta con todos los niveles en educación, desde pre-escolar hasta posgrado. Se fundó en 1996, por estudiantes de la licenciatura en pedagogía, que compartían el mismo sueño de brindar una educación de calidad, enfocada en un sistema de valores morales y religiosos, apegados a la doctrina del catolicismo. Originalmente el proyecto se desarrolló en base a un acuerdo de colaboración con la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG), por compartir los mismos valores y el prestigio de la UAG a nivel nacional. Aprovechando tal experiencia, surge este sistema educativo, mismo que le ha venido a ser factor de éxito y prestigio propio.

Sin embargo por practicidad en cuanto a sus operaciones administrativas, que se llevaban directamente en la ciudad de Guadalajara, el sistema educativo decide independizarse a partir del 2005, para agilizar los trámites y procesos y así disminuir costos.

Así mismo, la empresa mantiene el registro del nombre del sistema educativo como propio, sin significar que haya terminado la relación entre ambas instituciones, sino que permanece abierta y en apoyo mutuo en pro de la educación.

El Maestro Gustavo Haro Medina ha liderado este proyecto desde su inicio, siendo actualmente el director general del sistema. Dicho sistema rige a todos los niveles y unidades ubicadas en Baja California y Baja California Sur. El sistema cuenta con 252 colaboradores, incluyendo personal directivo, docente, auxiliares, administrativo y de servicios.

Inicialmente la institución abrió sus puertas en la colonia Cacho, donde surgió la oportunidad de rentar y adaptar instalaciones de acuerdo a las necesidades de la escuela. Estuvo en operaciones cinco años, al mismo tiempo que creció en otras zonas geográficas, hasta que el propietario del inmueble los desalojó al no renovarles el contrato.

Con el tiempo, el nombre del sistema educativo adquirió prestigio, convirtiéndose en símbolo de confianza y reflejo de una educación de calidad. Esta situación atrajo nuevos socios, propiciando el crecimiento.

Para formar parte del sistema, además de compartir los ideales de la organización, cada socio debe demostrar que es una persona moralmente responsable, con los recursos necesarios para invertir y que dichos recursos se adquirieron legalmente. Su participación se limita a un solo plantel, y para ello deberá aportar las instalaciones en que se ubicará. Sin embargo, la empresa se encargará de la operación del mismo, incluyendo la contratación de personal y el desarrollo de las actividades. A cambio de la aportación, el socio tendrá el beneficio de recibir el 50% del ingreso bruto por alumno. El número de socios por plantel puede variar.

En el año 2005 el sistema educativo decidió expandirse en la colonia Murua ofreciendo el servicio de educación privada en nivel secundaria, en virtud de que en la zona solo se encuentra una secundaria pública y ninguna privada. Puesto que la zona está considerada económicamente entre media a baja, el sistema educativo se vio obligado a disminuir su colegiatura de manera proporcional al nivel económico de la zona.

La empresa tuvo éxito los primeros tres años de su fundación, pero a partir del 2008, a causa de la crisis mundial, su matrícula disminuyó un 46%, provocando pérdidas

anuales superiores a \$200,000 pesos, mismas que son subsidiadas por la matriz que se encuentra ubicada en el Boulevard Insurgentes.

Lo expuesto obliga a definir la factibilidad de continuar con las operaciones replanteando la estrategia, o buscar alternativas viables, incluyendo el cierre de las operaciones en esta zona.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La escuela secundaria Lic. José Vasconcelos #2, que forma parte del sistema educativo José Vasconcelos, se estableció en 1996 en la colonia Cacho en Tijuana B.C, con la finalidad de formar jóvenes con base en valores morales y religiosos, así mismo para contribuir a su propio beneficio económico. Hasta la fecha sigue cumpliendo con el aspecto académico, pero a partir de 2008, año en que se detonó la actual crisis, que tiene con serios problemas a las mayores economías del mundo, no ha cumplido con su finalidad económica, pues a partir de ese año ha generado pérdidas anuales superiores a 200 mil pesos. A causa de esto se ha visto imposibilitada a cubrir la nómina y algunos servicios, por lo que recibe apoyo de la dirección general para mantener sus operaciones.

Al poseer la escuela un sistema educativo de prestigio, es posible crecer al redirigir su estrategia de mercado; sin embargo, para ello se requiere analizar sus condiciones. Conocer la factibilidad de equilibrar económicamente la escuela, brindará alternativas para decidir el futuro de la misma.

También consideramos necesario analizar el ambiente interno del plantel para determinar el compromiso del empleado, así como saber si el servicio educativo que se ofrece es lo que requiere la comunidad.

### **1.3.1 PREGUNTA GENERAL**

1. ¿El servicio educativo que ofrece la secundaria Lic. José Vasconcelos #2 es lo que los clientes potenciales de la colonia Múrua quieren y necesitan?

### **1.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Cuenta la secundaria Lic. José Vasconcelos #2, con suficiente mercado meta en la zona como para mantener su servicio educativo y reposicionarse nuevamente?
2. ¿Están aplicándose adecuadamente sus estrategias para lograr una ventaja competitiva?
3. ¿Es suficiente el prestigio que tiene el sistema educativo para promoverse?
4. ¿La escuela conoce la percepción que el mercado meta tiene del sistema educativo y del plantel en general?

## **1.4 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

1. Evaluar la posibilidad de permanencia de la secundaria Lic. José Vasconcelos #2 en su situación actual.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer si el mercado meta es suficiente para mantener sus operaciones y lograr utilidades.

2. Redireccionar sus estrategias de tal manera que guíen a una ventaja competitiva sostenida.
3. Obtener elementos que permitan sugerir el redireccionamiento de sus estrategias buscando una ventaja competitiva sostenida.
4. Conocer la percepción que el mercado meta tiene del sistema educativo y del plantel.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Para lograr una ventaja competitiva que brinde beneficios a la empresa a través de un cambio en el mercado, es necesario aplicar una estrategia (Hax y Majluf, 2004). Según Pérez (1996) la estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

En vista de que en los últimos tres años la empresa sujeta al estudio no ha logrado alcanzar su objetivo económico, se realiza esta investigación cuyo propósito, es medir la factibilidad que tiene la escuela en la zona en la que se encuentra.

Arenas (1978) define la factibilidad como el conjunto de características que garantizan que una organización de cierta actividad no se desintegre a largo plazo por la acción de fuerzas exógenas o endógenas previsibles.

En vista de que la escuela secundaria Lic. José Vasconcelos #2 ha tenido problemas a partir de la crisis económica del 2008, por una disminución en su matrícula y en sus ingresos, se requiere un estudio mercadológico y un diagnóstico organizacional que permita dar a conocer al directivo, la factibilidad de permanencia que la escuela tiene en la zona en que se encuentra ubicada y de esta manera permitir la toma de decisiones sobre el futuro de sus operaciones.

### **1.5.1 APORTACIÓN PRÁCTICA**

El presente trabajo tiene como fin conocer la factibilidad que tiene la escuela en la zona en la que se encuentra, a través del análisis interno y externo de la organización. Así mismo, mostrar la importancia de explotar su ventaja competitiva con la finalidad de mantener y consolidar su participación en el mercado. Con ello se logrará contribuir a incrementar el conocimiento en el área de investigación, para así poder determinar la correcta implementación de las estrategias.

### **1.5.2 APORTACIÓN SOCIOECONÓMICA**

Un estudio de mercado se realiza con la finalidad de determinar la factibilidad de algún proyecto. Para ello es conveniente conocer el medio interno y externo que se enfrentara, para así ser capaces de la toma de decisiones, de acuerdo a Ferré (1997).

Conocer los beneficios de factibilidad de permanencia de la empresa, brinda la posibilidad de la correcta toma de decisiones, a través de la implementación de una estrategia adecuada que permita encontrar su ventaja competitiva y por ende el éxito económico que beneficiara no solo a la empresa sino a la sociedad.

### **1.5.3 VALOR TEÓRICO**

En cualquier empresa, sin importar su giro de actividad, es importante conocer su factibilidad y de esta manera brindar al consumidor potencial lo que quiere y necesita y así lograr el principio de ganar-ganar.

Recordemos que las exigencias de los consumidores han ido cambiando con el paso del tiempo, incrementando sus expectativas con respecto de los productos y/o servicios, por tanto ninguna empresa puede pretender consolidarse sin conocer su posibilidad de éxito.

#### **1.5.4 VALOR METODOLÓGICO**

El presente trabajo puede enlazar diversos temas. Hablar de factibilidad es un campo amplio para los investigadores. Sin embargo, este puede ser referente para analizar la ventaja competitiva y la implementación de estrategias en las empresas de educación. Dichos factores pueden ser de interés para nuevos directivos privados o para empresarios ya existentes con posibilidad de fortalecimiento de su negocio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO-CONTEXTUAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 SISTEMA EDUCATIVO

En vista de que la empresa sujeta al estudio es del sector educación y está posee un sistema educativo con prestigio, comencemos por definir que es un sistema educativo. López (2011) dice que éste posee finalidades y estructura propias, no solamente abarca a la escuela sino a todos los medios sociales que influyen en la educación.

Entonces, se entiende por sistema educativo a la forma en la cual se organiza la educación formal y sus diferentes niveles en un determinado país. Este tiene como objetivo principal permitir que una gran parte de la sociedad pueda recibir una educación del mismo tipo a lo largo de su vida. Además el sistema educativo permite la interacción de los individuos y diferentes opciones de capacitación para enfrentar el mundo laboral (Sánchez, 2010).

Se puede decir que el sistema educativo surge como parte de una necesidad de la sociedad, éste aunado de otros elementos se convierte en un arma de gran importancia para impactar a generaciones. Dicho impacto es crucial, pues está presente a lo largo de toda la infancia, o en nuestro caso, en la adolescencia de los alumnos que forman parte de nuestra sociedad. A medida que se avanza en el nivel educativo, incrementa con ello la complejidad del conocimiento.

El sistema educativo José Vasconcelos se forma en base a valores morales y religiosos, con la finalidad de brindar un valor agregado. Así que definiremos ambos.

### **2.1.1.1 VALORES MORALES**

Von (1983) dice que los valores morales son esencia los valores personales. Es decir para que se cumplan es necesario una persona que los haga cumplir. Un ser impersonal no podría ser un portador de valores morales. Sólo las personas reales, sus actos y actitudes son moralmente buenas o malas.

Debido a los cambios continuos y cada vez más rápidos que enfrentamos, en donde el individuo ha perdido la capacidad de distinguir entre lo bueno y lo malo, el sistema educativo José Vasconcelos ha añadido a su método de enseñanza la impartición de una asignatura que permita al adolescente la reafirmación y desarrollo de los valores morales, como el medio para vivir en plenitud; pues de acuerdo a nuestro autor ya mencionado los valores morales nacen de la libertad del individuo.

Entonces un valor moral es lo que permite que un ser humano sea tal, con la ausencia de este el hombre perdería su humanidad o parte de ella (Granados, 2011).

### **2.1.1.2 VALORES RELIGIOSOS**

Las circunstancias de vida del hombre moderno en el aspecto social y cultural han cambiado profundamente, tanto que se puede hablar con razón de una nueva época de la historia humana (Díez, et al, 1994). Por tanto, viendo el sistema educativo José Vasconcelos el hecho evidente de que la moral está en crisis, pensó además de añadir valores morales a su sistema de educación, incorporar valores religiosos, esto en apoyo de lo que dice San Mateo 4:4 “No solo de pan vivirá el hombre, sino de toda palabra que sale de la boca de Dios”. Así poder instruir a jóvenes en el camino del bien, para que cuando sean hombres y mujeres permanezcan en el.

El mensaje que el sistema educativo desea dar a sus alumnos, no es implantarles una religión sino conviccionarlos en la fe, la esperanza y el amor a Dios, como una forma de trascendencia del ser humano e impacto a la sociedad.

### **2.1.2 LA EFECTIVIDAD EN LA EMPRESA**

Ya definido que es un sistema educativo, continuaremos por conocer si la empresa sujeta a nuestra investigación logra cumplir sus metas y/o objetivos, como una forma de poder medir el éxito de la empresa.

Para Sierra (2005) la efectividad no ocurre de forma espontánea. Para ello es necesario que los líderes organizacionales creen estratégicamente las condiciones organizacionales necesarias para que la efectividad sea un hecho y no un concepto teórico. Una forma de crear estas condiciones es incorporando objetivos medibles de efectividad gerencial en el plan de negocios o de desarrollo organizacional, según sea el caso.

La empresa debe estar consciente de que los objetivos y metas que se establezcan deberán formar parte de su realidad y no solamente como parte de la historia de su vida. Pues es a través de los objetivos que establece la forma en la cual guiará su curso de acción.

Ahora bien, es recomendable que la empresa establezca un plan estratégico y aplique los objetivos y metas a realizar. Para ello es importante dar a conocer al empleado la visión que la empresa tiene para que todos puedan caminar hacia un mismo destino (Kaplan y Norton, 2010).

### **2.1.3 PLAN ESTRATÉGICO**

Para Campos (2010) el plan estratégico es un programa que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Este es un recurso que en primera instancia la empresa debe emplear para poder plasmar los pasos que deben ejecutar para poder cumplir la misión que la empresa tiene y así mismo que le permita de forma ordenada convertir los planes en realidades.

Sin embargo, el directivo debe estar consciente de que el plan estratégico no significa una garantía de éxito sino solamente es el primer paso que la empresa debe tomar para lograr permanencia y éxito en el mercado de hoy día.

De acuerdo a Sainz (2003) la finalidad de realizar el plan estratégico es dar solidez a la empresa a través del compromiso de todos, resaltar los puntos favorables e incrementar la visión a futuro, pues en ocasiones la cotidianidad impide que el directivo mire más allá del día siguiente.

Campos (2010) menciona algunas ventajas del plan estratégico:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

El plan estratégico no es un programa mágico que llevará a la empresa al éxito, sin embargo sí es una herramienta que la empresa puede seguir como primer paso para obtener el éxito y permanecer en el mercado siendo competitiva. Esto le permite al directivo pensar en el camino por el que desea conducir su empresa y poder hacer

participes a sus empleados con el fin de contagiarlos con su visión. El plan estratégico invita a que el directivo sueñe y los demás sueñen con él en hacer real la razón de ser de la empresa.

#### **2.1.4 ESTRATEGIA**

Es imposible hablar de un plan de negocios, sin que este lleve consigo la estrategia de acción. Cedeño (2005) dice que la estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que va a ser en el futuro.

Para Pérez (1997) la estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Algunos autores opinan que la estrategia es igual al plan de acción, pues a través de esta se vislumbra el camino que recorrerá la empresa desde la actualidad hasta llegar a donde se quiere lograr en el futuro. Por tanto la estrategia es el medio por el cual se marca el camino a partir de la situación actual de la empresa y la relación con su producto y/o servicio así como la proyección que se desea lograr en un futuro inmediato.

Una estrategia se denomina competitiva, cuando se refiere al modo en que la empresa pretende obtener o mantener una ventaja competitiva sostenible en su mercado, es decir, frente al conjunto de empresas que compiten entre sí para proporcionar productos o servicios iguales o equivalentes, según Pérez (1997).

#### **2.1.5 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS**

La calificación de méritos es determinar, de la manera más objetiva posible, el valor del trabajador para la empresa, tanto en lo referente al cumplimiento de las tareas

encomendadas, como a su actuación o predisposición a favor de aquella (Martínez y Milla, 2005).

Esto es importante pues, el director de la escuela Lic. José Vasconcelos #2, se incorporó al plantel en el 2008, cuando comienzan los problemas financieros. Este posee un perfil en pedagogía y si bien, el no ser egresado de una licenciatura en administración o afín, no es un factor decisivo en el éxito de las organizaciones, si se debe analizar si la persona que dirige la empresa es la idónea.

El propósito de la calificación de méritos es evaluar el desempeño del trabajador con respecto a su puesto dentro de la empresa, no se refiere a una evaluación personal sino al desempeño que el empleado tiene con respecto de su puesto.

Este es un punto crucial dentro de la empresa, debido a la situación económica que el plantel está viviendo, ya que dicha situación provoca incertidumbre en el empleado, por tanto es importante que los directivos midan el desempeño del personal para conocer si la situación económica por la que atraviesa el plantel está afectando el desempeño del personal y por ende el objetivo final de la empresa. Por tanto, es importante analizar el desempeño de los empleados y determinar si estos han contribuido en el estancamiento económico del plantel.

Cuando el empleado no está capacitado para el puesto que ocupa, esto contribuirá a provocar demora en el logro del éxito a través de la realización de objetivos y metas de la empresa. Por consiguiente es importante contar con el empleado adecuado en el puesto adecuado. Y no adaptar el puesto al empleado.

Para Siliceo (2004) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación es un excelente recurso, generalmente poco accesible, que le puede traer a la empresa beneficios a corto o largo plazo.

## **2. 1.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Un diagnóstico organizacional es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la situación de la organización y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la única finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos (Goberna, 2002).

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación presentes o futuras.

Sin embargo, los cambios radicales por los que atraviesa toda empresa, a causa del entorno turbulento en el que se desenvuelve, ocasiona que la práctica del diagnóstico sea cada vez más difícil de aplicar, pues la velocidad de los cambios, desafía la velocidad de la organización para capturarlos, comprenderlos e interpretarlos de acuerdo a las realidades locales. Por tanto el diagnóstico se ha convertido en un insumo dinámico y de realimentación para las decisiones gerenciales.

El diagnóstico organizacional es fundamental para aquellos que desean adueñarse de la práctica del saber administrativo.

### **2. 1.6.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO**

Hellriegel (2009) expone que para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se debe contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la organización. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico. Además, la organización debe dar facilidades para obtener la información de manera pronta y veraz.

El diagnóstico manejará la información relevante de la organización por lo cual deberá utilizarse de modo confidencial. Además, debe proporcionar realimentación acerca de

los resultados. Sin embargo, el éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de la organización.

### **2. 1.6.2 HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, funcionales y culturales, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnósticos: funcional y cultural de acuerdo a Grundmann (Stahl, 2002).

Ambas perspectivas usan diversos métodos para su medición. En la presente investigación se utilizará el cuestionario.

Estos cuestionarios analizarán tres áreas fundamentales de la organización: Valores en el trabajo, clima organizacional y bloqueos motivacionales.

### **2. 1.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Al realizar un diagnóstico organizacional, le es posible a la empresa poder conocer la situación interna de los diversos departamentos de la organización y así decidir las áreas que habrán de mejorar o en donde se han de implementar cambios. Sin embargo, dada la situación de la secundaria Lic. José Vasconcelos #2, en donde se desconoce si su situación actual es a causa de un problema interno o si fuerzas externas en el medio en que se desenvuelve la empresa, están contribuyendo a los problemas de ésta, entonces, se recomienda un análisis externo, para así poder decidir el futuro de la empresa.

Malhotra (2004) define la investigación de mercados como la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de mercadotecnia.

Las personas tienen diferentes necesidades conforme avanzan por las diferentes etapas de la vida. Lo mismo sucede con los productos. Por tanto aun en este punto es importante hablar de estrategia. Según Pope (2002) la estrategia de investigación significa adaptar la investigación a las necesidades de un producto en cada uno de los puntos de su ciclo de vida.

El ciclo de vida de un producto (CVP) Kotler y Armstrong (2003) lo definen como el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas perfectamente definidas: Desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

El directivo debe conocer en qué etapa del CVP se encuentra su producto y/o servicio, para poder tomar medidas que le permitan mantenerse competitivo. Algunos autores mencionan que un producto que ha llegado a la etapa de decadencia, puede retroceder a la etapa de madurez una vez que se le realice alguna adecuación o renovación al producto.

Pope (2002) menciona que hay dos formas básicas para poder determinar los deseos y necesidades del mercado: prueba y error, e investigación. Prueba y error implica simplemente poner un producto o servicio en el mercado y ver si se vende o no. La investigación proporciona a la mayoría de los comercializadores de bienes y servicios una herramienta que disminuye el riesgo al anticipar los deseos y necesidades de su mercado.

En resumen una investigación de mercados se realiza con la finalidad de conocer el nivel de factibilidad que el producto y/o servicio tiene dentro del mercado meta. Esta permite al empresario la toma de decisiones de mercado.

## **2. 1.8 FACTIBILIDAD**

SENA (1978) define la factibilidad como el conjunto de características que garantizan que una organización de cierta actividad no se desintegre a largo plazo por la acción de fuerzas exógenas o endógenas previsibles.

Un proyecto es factible si genera ingresos estables y suficientes para retribuir los factores de producción, siempre y cuando que dicho factor no implique una fuerza desintegradora.

### **2. 1.8.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

De acuerdo al anterior autor, el estudio de factibilidad tiene por objeto la evaluación económica y financiera del auto-proyecto a que se refiere. Dicha evaluación económica y financiera consta de dos elementos: La evaluación cuantitativa y la evaluación cualitativa.

La evaluación cuantitativa consiste primordialmente en la medición de la sensibilidad y rentabilidad del proyecto. La evaluación cualitativa es una reseña de los puntos fuertes y débiles del proyecto, junto con las razones por las cuales se incluyeron o se descartaron en las fases del desarrollo empresarial.

## **2. 2 MARCO CONTEXTUAL**

### **2. 2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La secundaria Lic. José Vasconcelos #2, ubicado en la colonia Murua, es parte de un sistema educativo del mismo nombre, que ofrece todos los niveles en educación, desde pre-escolar hasta posgrado, en Baja California y Baja California Sur. Se fundó en 1996 con apoyo de la Universidad Autónoma de Guadalajara.

Con el paso de los años, el sistema adquirió prestigio propio, siendo símbolo de una educación de calidad. En el 2005, con el propósito de agilizar sus trámites y disminuir costos, rompe lazos con la Universidad Autónoma de Guadalajara. Sin embargo, la relación entre ambas instituciones, permanece abierta y en apoyo mutuo en pro a la

educación. Así mismo, la escuela mantiene el registro del nombre del sistema educativo como nombre propio.

El Maestro Gustavo Haro Medina ha liderado este proyecto desde su inicio, siendo actualmente el director general del sistema. Dicho sistema rige todos los niveles y unidades ubicadas en sus diversas zonas geográficas. Cuenta con 252 colaboradores, incluyendo personal directivo, docente, auxiliares, administrativo y de servicios.

El crecimiento del sistema en diversas zonas geográficas, atrajo a personas interesadas en invertir en él. Para formar parte del sistema, cada socio debe poseer los recursos necesarios (instalaciones), además de ser moralmente responsable. La participación de cada socio se limita a un plantel y el número de socios por plantel puede variar. Los socios se limitan a la participación del 50% del ingreso bruto por alumno, mientras que el sistema educativo se encarga de la operación del mismo, incluyendo la contratación del personal.

Los primeros años fueron de éxito para el plantel. Sin embargo, a partir del 2008 a causa de la crisis económica mundial la escuela ha registrado una pérdida anual superior a \$200,000. Gracias al apoyo económico de la matriz, actualmente continúa sus operaciones, pero con sus instalaciones cercanas a la mitad de su capacidad.

### **2.2.2 MISIÓN**

“Formar jóvenes con base en valores morales y religiosos trascendentales”

La empresa desea coadyuvar a la formación de mejores seres humanos y que estos a su vez puedan impactar a la sociedad. Esta es la razón de ser de la empresa.

### **2.2.3 VISIÓN**

“Llegar a ser un baluarte en cuanto a la formación educativa del sector básico”

La empresa tiene una visión muy ambiciosa y nada sencilla de alcanzar. Un punto a su favor que le puede permitir alcanzar su visión es, que el gobierno no cuenta con espacios suficientes para todos los jóvenes que desean estudiar, es allí en donde surge el atractivo de este sector de educación básica privada.

#### **2.2.4 VALORES**

La empresa estimula y fomenta el esfuerzo y perseverancia para el cumplimiento de los siguientes valores: Fe, Caridad, Justicia, Honradez, Respeto y Puntualidad.

La escuela centra su energía en el cumplimiento de estos valores, pues considera que es así como el hombre puede conducirse al camino del bien y como resultado de dicho bien el hombre mejorará, perfeccionará y completará su vida.

Por último, los valores morales ayudan a que el hombre se construya más humano. Lo que trae beneficios no solo para el mismo sino para toda la sociedad.

#### **2.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

1. Contribuir al desarrollo de la ciencia en la sociedad.
2. Formar jóvenes católicos comprometidos con su vida, familia y sociedad.
3. Estimular en los jóvenes una cultura por el deporte y la salud.
4. Generar ganancias para los accionistas y socios.

#### **2.2.6 METAS ACTUALES**

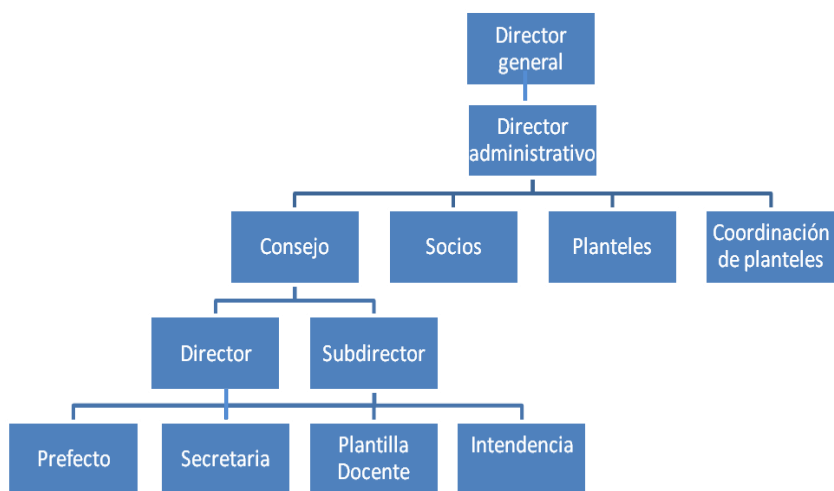
Realizar actividad para fomento del deporte en los jóvenes y que les permita darse a conocer en la sociedad.

Hacer frente a la situación económica que actualmente enfrentan empleando estrategias organizacionales que les permita mantenerse competitivos.

## 2.2.7 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En la Figura 2.1 se muestra la estructura jerárquica que tiene la empresa. Maneja una estructura de empresa familiar, en donde todos los puestos clave son ocupados por colaboradores con parentesco. La toma de decisiones está centrada a un hombre clave, que es el dueño y la principal figura de la institución.

Figura 2.1. Organigrama



Fuente: [www.sistemaeducativo-josevasconcelos.edu](http://www.sistemaeducativo-josevasconcelos.edu)

Todos los lineamientos y disposiciones generales que se han de aplicar al sistema son decisión del director general (dueño del sistema), en algunos casos puede intervenir el director administrativo y el consejo de directores de acuerdo al nivel de importancia de la decisión.

## 2.2.8 RED DE DISTRIBUCIÓN

José Vasconcelos cuenta con niveles y planteles educativos en Baja California y Baja California Sur, como se muestra en la Figura 2.2:

Figura 2.2. UEN Sistema educativo



Fuente: [www.sistemaeducativo-josevasconcelos.edu](http://www.sistemaeducativo-josevasconcelos.edu)

Para fines de nuestro interés, nos centraremos en el plantel #2 a nivel secundaria, pues cada plantel cuenta con autonomía financiera y capacidad de tomar decisiones, sin que esto implique faltar a las disposiciones generales que la empresa debe seguir como: Respetar el sistema educativo y enfocar la enseñanza en los valores trascendentales dentro de una vida cristiana católica.

Actualmente el plantel #2 Murua, cuenta con tres grupos de secundaria, uno de cada nivel, y un total de 86 alumnos en su único turno. 16 personas dentro del personal directivo, docente, auxiliares, administrativo y de servicios.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### **3. 1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Se realizó un diagnóstico organizacional para poder detectar áreas de oportunidad y cambio, así como para conocer los factores internos que afectan a la empresa.

Hellriegel (2009) dice que para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se debe contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la organización. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico. Además, la organización debe dar facilidades para obtener la información de manera pronta y veraz.

El diagnóstico manejará la información relevante de la organización por lo cual deberá utilizarse de modo confidencial. Además, este diagnóstico debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados. Sin embargo, el éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de la organización.

#### **3. 1.1 HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, funcionales y culturales, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnósticos: funcional y cultural de acuerdo a Grundmann, Stahl (2002). Ambas perspectivas usan diversos métodos para su medición. En la presente investigación se utilizará el cuestionario, que es una herramienta que permite recoger mayor cantidad de información, de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y económica que otros métodos.

Estos cuestionarios analizarán tres áreas fundamentales de la organización: Valores en el Trabajo, Clima Organizacional y Bloqueos Motivacionales.

### **3. 1.2 ÁREA FACTIBLE DE DIAGNÓSTICO**

Se realizará el diagnóstico en el área de administración, que esta integra por varios niveles jerárquicos y pocos elementos, sin embargo es de donde fluye la información de la empresa al resto de los departamentos y miembros de la organización.

### **3. 2 ANÁLISIS FODA**

Una de las aplicaciones del análisis FODA es determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos con anterioridad para la empresa, Borello (1994).

También señala los logros del análisis FODA:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

### **3. 3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Johnson y Scholes (1984) comentan que el análisis de las cinco fuerzas es muy útil para comprender los factores que intervienen en el entorno industrial de la organización. El análisis de dichos factores permitirá centrar el análisis estratégico.

De acuerdo a Rivera (2006) los pasos para aplicar las cinco fuerzas son:

Paso 1: Identificar las fuentes de cada fuerza del mercado.

Paso 2: Calificar cada fuente de fuerza.

Paso 3: Elaborar el diagnóstico por fuerza.

Paso 4: Definir el comportamiento global o establecer el significado estratégico de todas las fuerzas en conjunto.

Paso 5: Elaborar el informe sobre el análisis de fuerzas del mercado.

### **3.4 VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL**

Para Schnaars (1993) una ventaja competitiva es algo que permite a una persona obtener niveles de beneficio superiores al promedio de su sector. La interrelación entre ventaja competitiva y rentabilidad es directa y bien conocida. Una fuerte ventaja competitiva produce más altos niveles de beneficios; una ventaja que sea muy débil o peor aún, que sea una desventaja competitiva, produce bajos niveles de rentabilidad.

El autor menciona que la ventaja competitiva tiene las siguientes cinco características:

- Habilidades especiales
- Generan una situación de competencia imperfecta
- Una ventaja sostenible
- Superando a la competencia
- Equilibrio entre las ventajas competitivas basadas en los competidores y las basadas en los consumidores.

### **3.5 CADENA DE VALOR**

Desde su estado original de material prima hasta que es retirado del lineal por el consumidor, el producto es objeto de una serie de aportaciones de valor por parte de

los diferentes agentes que participan en la cadena. Esta participación en el valor del producto por parte de las distintas fuerzas que actúan en el proceso de producción-distribución, cuyo objetivo último es aportar al consumidor el valor que requiere para satisfacer sus necesidades de consumo, es lo que se denomina cadena de valor, de acuerdo a Sainz (2001).

Componentes de la cadena de valor de acuerdo a nuestro autor:

- Valor de servicio
- Valor de producto
- Valor de económico o de precio
- Valor de identificación

### **3.6 ESQUEMA DE LAS 4 ACCIONES DEL OCEÁNO AZUL**

Para Francés (2006) el planteamiento central de designio estratégico consiste en crear el futuro de un sector o industria en lugar de competir dentro de la situación presente. Este ha sido reelaborado con el nombre de estrategia del océano azul. Los nuevos mercados creados a partir de un concepto novedoso del producto son denominados océano azul. Los mercados tradicionales, altamente competidores, son denominados océano rojo.

### **3.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

De acuerdo a Soriano (SA) esta matriz, plantea las posibles vías estratégicas que pueden adoptar la empresa para competir en sus mercados. De acuerdo a Porter, creador de la matriz, existen dos maneras de competir con éxito y rentablemente en un mercado:

- A través de la diferenciación

- Y por medio del liderazgo en costes

### **3.8 MATRIZ BCG**

La matriz Boston Consulting Group está diseñada para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples, dice David (2003).

La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su carrera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

### **3.9 MATRIZ DE DESARROLLO DE IGOR ANSOFF**

La matriz de Ansoff fue diseñada para explicar la relación entre desarrollo de producto y mercado. A diferencia de la matriz FODA, la de Ansoff, llamada de desarrollo, indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de producto.

En esta matriz analítica se relacionan los productos con los mercados, según un criterio de novedad o actualidad. Partiendo de una situación determinada en una empresa, y aplicando la matriz, obtenemos información sobre cuál es el mejor camino a seguir entre continuar con un producto existente en un mercado existente o desarrollar un producto nuevo para un mercado existente, todo lo anterior de acuerdo a Dvoskin (2004).

### **3.10 PROPUESTA DE VALOR**

O'Guinn, et (2006) dice que la propuesta de valor de una marca es la declaración de los beneficios fundamentales, emocionales y de expresión del yo que ofrece la marca y

que les ofrecen un valor a los clientes en el segmento meta. Una propuesta de valor equilibrada es la base para la elección de la marca y la lealtad del cliente y es decisiva para el éxito continuo de una empresa.

### **3.11 ESTUDIO MERCADOLÓGICO**

Malhotra (2004) define la investigación de mercados como la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de mercadotecnia.

#### **3.11.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

Se realizó un cuestionario de preguntas de opción múltiple, con apoyo de especialistas en el área de investigación de mercados y énfasis en mercadotecnia.

#### **3.11.2 PRUEBA PILOTO**

Se aplicó una prueba piloto a un sector disperso de la población, para poder definir con precisión las preguntas a realizar en el cuestionario, de nuestra investigación de mercados.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL

##### 4.1.1 INSTRUMENTO VALORES EN EL TRABAJO

Los valores conforman, mantienen, engrandecen y preservan a las organizaciones; inclusive, la cultura organizacional es un conjunto de valores que distinguen a una empresa de otra. Respecto de los trabajadores, los valores son la convicción que poseen para preferir cierto estado de cosas por encima de otras. Cuando los valores se alinean con el desempeño de los trabajadores y se logra el compromiso, un sentido de pertenencia, la identificación y búsqueda de objetivos conjuntos surge casi de manera inmediata, y en general el éxito y la realización personal y profesional. En el caso de estudio de la presente indagación representan el reto de poder alcanzar las metas. Con el objetivo de conocer los puntos más relevantes para los empleados, en la Tabla 4.1 se muestran los resultados del instrumento valores en el trabajo aplicado a algunos de los trabajadores de la institución.

Tabla 4.1. Resultados del Instrumento Valores Organizacionales

<b>DOMINANTE</b>	<b>Trabajador 1</b>	<b>PTS</b>	<b>Trabajador 2</b>	<b>PTS</b>	<b>Trabajador 3</b>	<b>PTS</b>	<b>Trabajador 4</b>	<b>PTS</b>	<b>Trabajador 5</b>	<b>PTS</b>
1	Compañerismo	18	Creatividad	18	Independencia	17	Económico	18	Servicio	17
2	Servicio	16	Independencia	17	Compañerismo	14	Servicio	17	Creatividad	17
3	Independencia	15	Compañerismo	16	Servicio	14	Status	15	Independencia	16
4	Creatividad	13	Seguridad	15	Creatividad	13	Seguridad	13	Status	15
5	Status	12	Servicio	12	Status	11	Compañerismo	13	Academia	12
6	Seguridad	11	Academia	9	Condiciones de Trabajo	11	Condiciones de Trabajo	12	Económico	11
7	Academia	9	Condiciones de Trabajo	8	Academia	11	Independencia	10	Condiciones de Trabajo	8
8	Condiciones de Trabajo	8	Status	6	Seguridad	9	Creatividad	6	Seguridad	8
9	Económico	5	Económico	5	Económico	8	Academia	5	Compañerismo	6

Fuente: Elaboración propia

Intentando dar a conocer los valores dominantes, en el Tabla 4.2 presentamos resultados del instrumento valores organizacionales obtenidos en el instrumento.

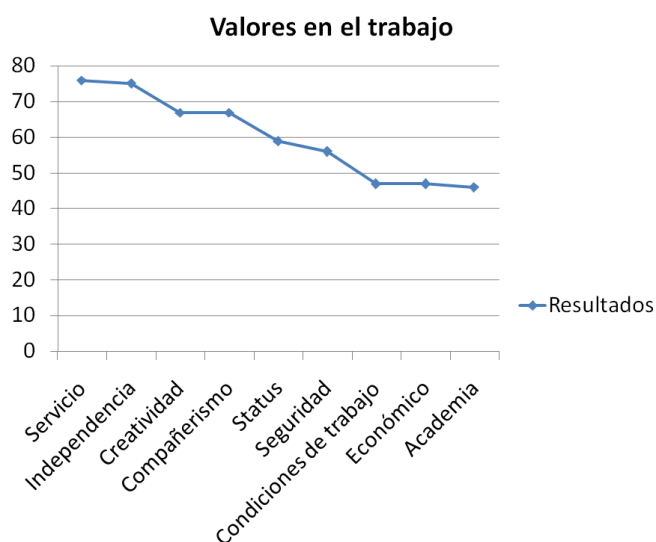
Tabla 4.2. Resultados del Instrumento Valores Organizacionales

Valor en el trabajo	Dominante								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Creatividad	18	17		26				6	
Económico	18					11			18
Independencia	17	17	31			10			
Status			15	15	23			6	
Servicio	17	33	14	12					
Academia					12	9	20		5
Seguridad				28		11		17	
Compañerismo	18	14	16		13				6
Condiciones de Trabajo						23	16	8	

Fuente: Elaboración propia

Para conocer el valor de mayor relevancia para los trabajadores del departamento, en la Tabla 4.3 se muestran los resultados del instrumento valores organizacionales obtenidos de aplicarlo a los empleados.

Tabla 4.3. Resultados del Instrumento Valores Organizacionales



Valor en el Trabajo	Resultado
Servicio	76
Independencia	75
Creatividad	67
Compañerismo	67
Status	59
Seguridad	56
Condiciones de Trabajo	47
Económico	47
Academia	46

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Es importante que la organización mida su Clima Organizacional para poder corregirlo, mejorarlo o preservarlo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el factor humano. Buscando conocer la percepción que el empleado tiene de su área de trabajo, a continuación se presentan los datos que arrojó el Instrumento del Clima Organizacional (Tabla 4.4).

Tabla 4.4. Resultados del Instrumento Clima Organizacional

Dimensión	Trabajador 1		Trabajador 2		Trabajador 3		Trabajador 4		Trabajador 5	
	Dominante	Reserva	Dominante	Reserva	Dominante	Reserva	Dominante	Reserva	Dominante	Reserva
1. Orientación	Dependencia	Extensión	Influencia	Afiliación	Logro	Dependencia	Logro	Control	Extensión	Control
2. Relaciones personales	Logro	Dependencia	Influencia	Logro	Dependencia	Influencia	Control	Influencia	Influencia	Afiliación
3. Supervisión	Control	Dependencia	Extensión	Influencia	Afiliación	Dependencia	Extensión	Dependencia	Afiliación	Influencia
4. Admón. de problemas	Control	Dependencia	Logro	Influencia	Influencia	Extensión	Control	Logro	Logro	Extensión
5. Admón. de errores	Afiliación	Control	Control	Afiliación	Extensión	Dependencia	Logro	Extensión	Extensión	Control
6. Admón. de conflictos	Influencia	Control	Dependencia	Afiliación	Logro	Afiliación	Influencia	Extensión	Dependencia	Control
7. Comunicación	Control	Influencia	Dependencia	Afiliación	Influencia	Dependencia	Influencia	Control	Control	Dependencia
8. Toma de decisiones	Extensión	Afiliación	Afiliación	Dependencia	Afiliación	Extensión	Extensión	Logro	Influencia	Extensión
9. Confianza	Extensión	Afiliación	Control	Dependencia	Influencia	Control	Afiliación	Control	Extensión	Afiliación
10. Admón. de recompensas	Extensión	Dependencia	Logro	Influencia	Extensión	Control	Dependencia	Afiliación	Extensión	Afiliación
11. Toma de riesgos	Extensión	Dependencia	Afiliación	Control	Control	Afiliación	Logro	Control	Control	Dependencia
12. Innovación y cambio	Influencia	Extensión	Influencia	Control	Influencia	Dependencia	Logro	Influencia	Extensión	Influencia

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de aplicar el instrumento, se elaboró la Tabla 4.5, que presenta los resultados de totales de índices del instrumento clima Organizacional:

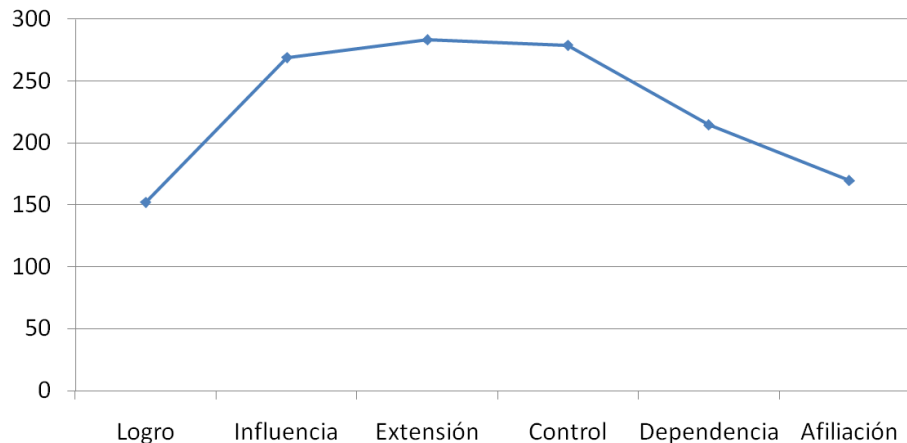
Tabla 4.5. Resultados Totales de Índices del Instrumento Clima Organizacional.

TABLA DE RESULTADOS (ÍNDICE DE MOTIVACIONES)						
	Logro	Influencia	Extensión	Control	Dependencia	Afiliación
		Experto				
1	51	51	61	43	45	36
2	23	56	61	65	51	40
3	38	58	38	65	38	55
4	23	51	53	48	46	38
5	17	53	71	58	35	31
<b>Totales</b>	<b>152</b>	<b>269</b>	<b>284</b>	<b>279</b>	<b>215</b>	<b>170</b>

Fuente: Elaboración propia

Para mostrar las áreas de interés de los empleados, se elaboró la gráfica 1.

Gráfica 1. Índices de Motivaciones del Instrumento Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

#### 4. 1.3 INSTRUMENTO BLOQUEOS MOTIVACIONALES

Este instrumento evalúa aquellos factores motivacionales que representan fuentes de satisfacción o descontento en el individuo, que para efectos de este estudio y para la aplicación de este instrumento, serán considerados seis aspectos relevantes: medio ambiente de trabajo, remuneración, seguridad, desarrollo de personal, inclusión e interés o reto. La Tabla 4.6 muestra los resultados que arrojó el Instrumento de Bloqueos Motivacionales.

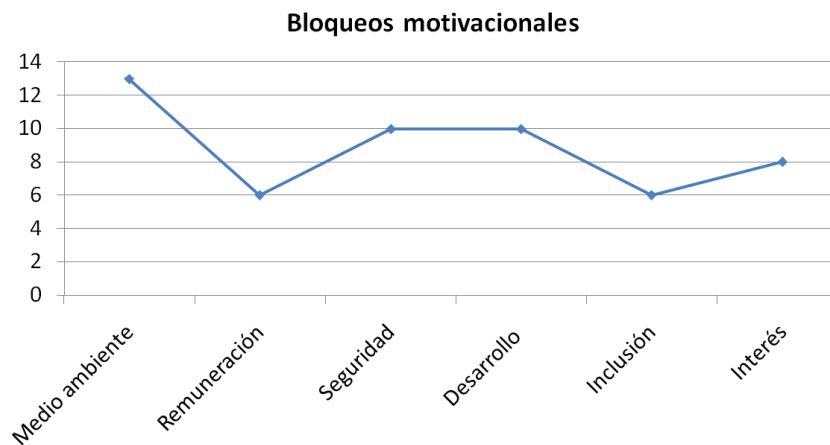
Tabla 4.6. Resultados del Instrumento Bloqueos Motivacionales

Bloqueo	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3	Trabajador 4	Trabajador 5	Total
<b>1. Medio ambiente de trabajo</b>	3	3	4	2	1	<b>13</b>
<b>2. Remuneración</b>	1	1	2	2	0	<b>6</b>
<b>3. Seguridad</b>	3	1	3	2	1	<b>10</b>
<b>4. Desarrollo de personal</b>	2	1	2	3	2	<b>10</b>
<b>5. Inclusión</b>	0	1	3	1	1	<b>6</b>
<b>6. Interés o reto</b>	0	1	3	2	2	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 2 se muestran los resultados de las prioridades que los empleados arrojaron en el instrumento.

Gráfica 2. Resultados Totales del Instrumento Bloqueos Motivacionales



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 ANÁLISIS FODA

La finalidad de este análisis es para dar a conocer las fortalezas y debilidades que la empresa posee internamente y las amenazas y oportunidades que la empresa puede obtener del exterior. Todo ello con base en la información proporcionada por el director de la institución. Lo anterior es con el fin de realizar un plan estratégico que le permita a la empresa la toma de decisiones en pro de la institución y sus clientes.

### 4.2.1 FORTALEZAS

A continuación se mencionan algunas fortalezas que la empresa tiene considerando las siguientes áreas:

## Recursos

- ✓ Personal capacitado.
- ✓ Instalaciones propiedad de la empresa.
- ✓ Índice mínimo de reprobación de un 5%.
- ✓ Desarrollo de competencias para los alumnos.
- ✓ Reconocimiento social del nombre de la empresa.
- ✓ Cultura de la empresa basada en valores trascendentales.
- ✓ Sistema educativo respaldado por una institución de prestigio a nivel nacional (UAG).

## Análisis de actividades

- ✓ Servicio personalizado con tutorías y asesores académicos.
- ✓ Competencias deportivas a nivel nacional.
- ✓ Horario extendido por actividades culturales y deportivas.
- ✓ Cercanía con los padres de familia y dirección.
- ✓ Evaluación y monitoreo en el desempeño académico individual.

### **4.2.2 DEBILIDADES**

A si mismo se describen las debilidades que la empresa muestra con el análisis de información y evidencia física:

- ✓ Aulas compartidas con grupos de preparatoria.
- ✓ Aulas con poca iluminación y recursos escasos.
- ✓ Imagen de las instalaciones al estar en construcción.
- ✓ Acceso a las instalaciones al no contar con estacionamiento privado.

### **4.2.3 AMENAZAS**

Ahora bien es importante de igual manera analizar las condiciones externas a las que la empresa se enfrentara.

- ✓ Baja de costos en otras escuelas similares de la zona.
- ✓ Posible instalación de otra escuela en las inmediaciones.
- ✓ Nivel de ruido del exterior debido a la ubicación del inmueble.
- ✓ Disminución de la demanda del sector por escasez económica.
- ✓ Por cuestiones de violencia incrementa el índice de escuela en casa.

#### **4.2.4 OPORTUNIDAD**

- ✓ Falta de espacios en escuelas públicas.
- ✓ Inscripciones abiertas a todas las personas.
- ✓ Planes de estudios flexibles y especializados.
- ✓ Fomento educativo en la entidad por medio de campanas sociales.
- ✓ La institución se encuentra ubicada en una vía de de gran afluencia.
- ✓ Sociedad identifica la necesidad de inculcar valores en niveles básicos-medios.

### **4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

#### **4.3.1 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Cursos a distancia. El alumno puede tomar el curso a través de la red, para ello es necesaria cierta capacidad tecnológica, lo que significa inversión financiera por parte del cliente final. Entonces esto se convierte en una limitante para la entrada de este sector.

Escuela en casa. Producto sustituto que no se está explotando en nuestro país, consiste en que el padre de familia o tutor puede enseñar al alumno en casa, siguiendo los programas establecidos por la Secretaria de Educación Pública, con el requisito que

quien funja como facilitador cuente con la capacidad para enseñar de acuerdo al nivel del curso. El alumno presentará ante la Secretaria de Educación Abierta los exámenes que le permitan acreditar el nivel evaluado y obtener su certificado de estudios.

#### **4.3.2 ENTRANTES POTENCIALES**

La potencialidad de entrantes en este sector se aprecia como baja, ya que de las 1,594 instituciones de educación básica-media de la entidad, solo dos se encuentran en la zona geográfica y 55 están establecidas en los alrededores de las zonas que colindan con la colonia Murua.

Otra limitante es la inversión necesaria para establecer una institución educativa, que es alta, además que los permisos para funcionamiento son difíciles de obtener. Adicional, la experiencia en el sector educativo es otro punto a considerar ya que la curva de aprendizaje es amplia en este sector.

La curva de aprendizaje determinará la rapidez con la cual el directivo aprende de la institución y el correcto uso de este. Por tanto el tiempo es un factor decisivo.

#### **4.3.3 PROVEEDORES**

El ámbito de los proveedores es restringido, pues existe un amplio número para el sector, como: fotocopiado, papelerías, uniformes, equipo de cómputo, accesorios y mobiliario, por lo que el poder de ellos es bajo para una negociación de precios.

#### **4.3.4 COMPRADORES**

El poder de negociación de los compradores es alto, esto sin importar el gran número de egresados de primarias, debido a la superior oferta de servicios educativos gratuitos

y tras la fuerte recesión económica existe mayor renuencia de los clientes potenciales a ingresar en instituciones privadas.

#### **4.3.5 COMPETENCIA EN EL SECTOR**

La competencia directa en el sector está conformada por una escuela pública. La Escuela Secundaria Estatal # 89 ubicada en la misma zona geográfica.

Para la escuela privada el crecimiento del mercado es moderado, y este a su vez es afectado por la alta tasa de deserción y la problemática económica reciente. La competencia es fuerte pues son pocos que rehúsan al derecho de una educación gratuita.

#### **4.4 MODELO BÁSICO ESTRATÉGICO**

Se le llama educación privada al acto de que una persona realice pagos o cuotas mensuales para tener derecho a recibir educación. Es importante destacar que en cuestión de programas educativos y calidad, la escuela privada no tiene ninguna diferencia con la escuela pública.

Es notable que al pasar de los años este sector ha tenido un crecimiento en su matrícula, sobre todo en ciertos niveles escolares. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE) 2010, de la población de 16 a 18 años que deberían asistir a una escuela, un 70 por ciento lo hace en instituciones públicas, el 24 por ciento lo hace en centros educativos privados y el resto no estudia.

Gráfica 3. Porcentaje de participación por sector.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1 MEDIO AMBIENTE

La secundaria #2 del Sistema Educativo José Vasconcelos se ubica en la colonia Murua, a un costado del boulevard Manuel J. Clouthier. Su competencia es la Escuela Secundaria Estatal #89, que es de carácter público.

A pesar de que por las zonas aledañas existen cinco secundarias públicas, no hay ninguna privada, lo que otorga una ventaja competitiva para la escuela José Vasconcelos, pues los espacios que oferta la educación pública son insuficientes, ocasionando que la escuela atraiga a algunos que no logran inscribirse en la pública, así como de quienes desean una educación personalizada.

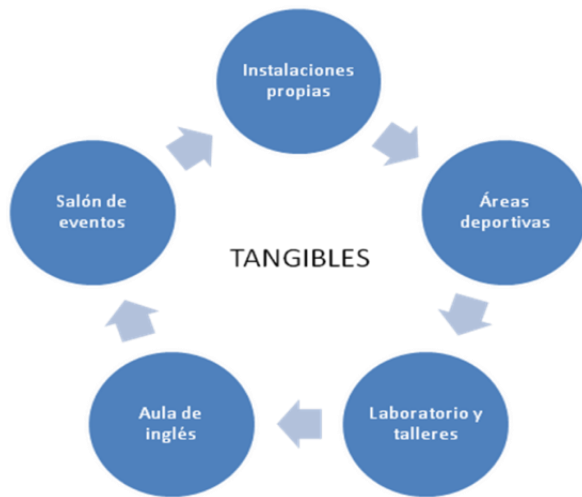
#### 4.4.2 ESTRATEGIAS

Una estrategia que la empresa emplea para captar la atención de sus clientes, es ofrecer las colegiaturas a precios competitivos de acuerdo a la zona en la que se

encuentra. Siendo así, el plantel Murua tiene una colegiatura en un 50% menos a comparación de otros planteles del mismo sistema.

En las figuras 4.1 y 4.2 se presentan los recursos tangibles e intangibles que posee el plantel para enfrentar su entorno.

Figura 4.1. Recursos tangibles.



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.2. Recursos intangibles.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3 CAPACIDADES

De acuerdo a Mendoza (2010) una empresa cuenta con capacidades disponibles y en uso, que le permiten el logro de sus objetivos. Dichas capacidades se refiere a la actitud del personal, no al potencial. Estas pueden desarrollarse dentro o fuera de la empresa. Como:

- Experiencia
- Tecnológicas
- Servicio
- Comunicación y cercanía

## 4.5 VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

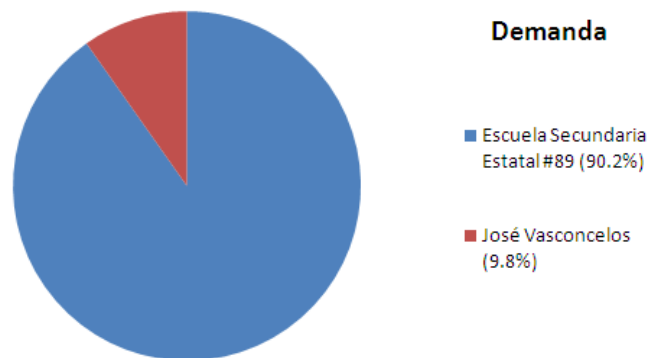
La ventaja competitiva que se posee es a causa de la saturación de las escuelas públicas, lo que crea una necesidad en la población por espacios educativos, que es resuelta por la escuela privada.

La demanda es en proporción al nivel de educación, siendo los niveles básicos los más solicitados.

### 4.5.1 Demanda

El plantel sujeto de estudio cuenta con tres grupos de secundaria, uno de cada grado, con un total de 108 alumnos, en un único turno, representando el 9.8% de la demanda de la zona. La competencia tiene 1,100 alumnos, en dos turnos.

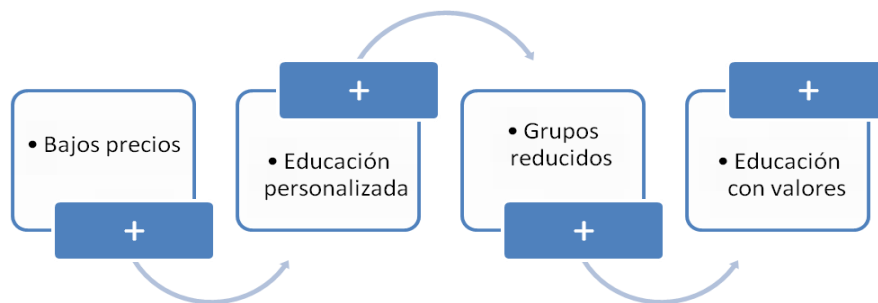
Figura 4.3. Satisfacción de la demanda por sector.



Fuente: Elaboración propia

Encontramos que para conservar su ventaja competitiva, la empresa emplea algunas estrategias, mismas que podemos apreciar en la figura 4.4:

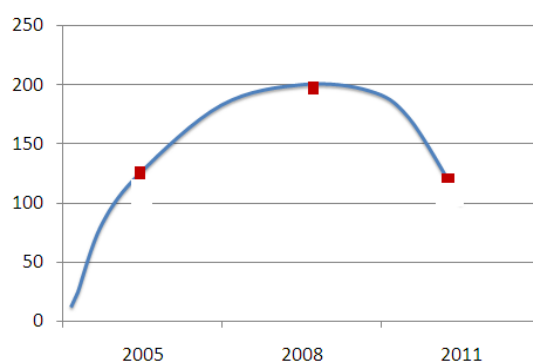
Figura 4.4. Estrategias que emplea la empresa de estudio.



Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con las instalaciones, condiciones y capacidades necesarias para satisfacer una demanda del 18%, sin embargo el factor económico por el cual a traviesa el país ocasionó una baja en la matricula del 48%.

Figura 4.5. Decremento de la demanda en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2 Factores

La Ley Educativa señala que las escuelas deben ser laicas, por lo que la empresa, sin violar la normatividad, basa su ventaja competitiva a través de la diferenciación, ofreciendo una educación centrada en valores morales y religiosos.

### **4.5.3 Estructura y rivalidad**

La estructura que maneja la empresa se caracteriza por ser una empresa familiar, donde todos los puestos clave son ocupados por colaboradores con parentesco. La toma de decisiones está centrada a un hombre clave, que es el dueño y la principal figura de la institución (ver figura 2.1).

La rivalidad permite a la empresa crear barreras de entrada que impidan la llegada de nuevos competidores. La empresa utiliza la táctica “guerra contra todos”, sin embargo no cree en los medios de publicidad, utilizando únicamente la publicidad boca en boca y la promoción de sus productos y servicios.

### **4.5.4 Industrias de apoyo y de soporte**

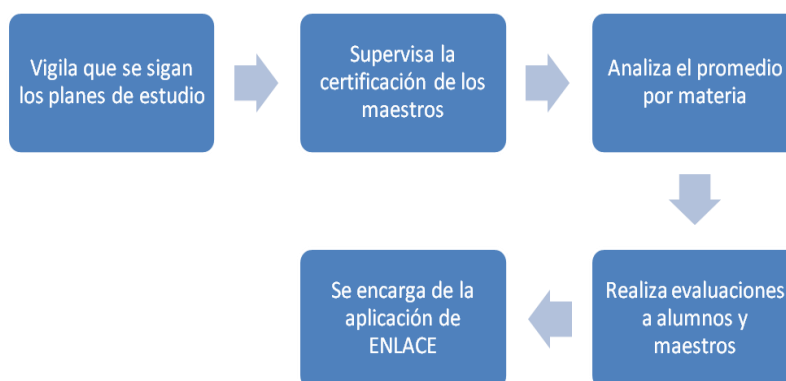
La empresa recibe apoyo y soporte de las siguientes industrias relacionadas al sector:

- Transporte
- Librerías y papelerías
- Proveedores de tecnologías de la información (Hardware y software)
- Proveedores especializados (Imprentas, laboratorios, deportes)

### **4.5.5 Gobierno**

El gobierno toma un papel preponderante, pues es el órgano encargado de regular, a través de su secretaria de educación, que las actividades que la empresa realiza se apeguen a los planes y programas prescritos por dicha institución. Para ello efectúa visitas periódicas de inspección, que se describen en la figura 4.6:

Figura 4.6. Relación del gobierno con la empresa.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.6 Eventos fortuitos

La institución fue líder a nivel básico, pero nadie anticipó la crisis económica mundial que afectó al país, y que está afectando tan negativamente a la empresa; y aunque está luchando por recuperarse, no lo ha logrado, a pesar de los esfuerzos de los últimos tres años.

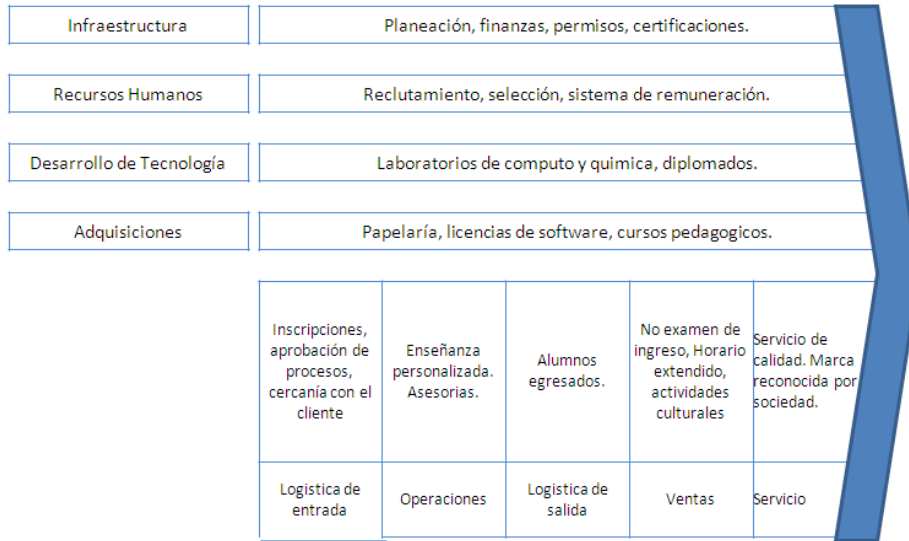
#### 4.6 CADENA DE VALOR

La ventaja competitiva es la diferenciación, la cual es percibida por el cliente a través del sistema educativo de valores morales y religiosos que la institución implementa. De igual manera la escuela se caracteriza por ofrecer cercanía con los padres de familia y alumnos, ya que la educación que se ofrece es una educación en conjunto: Padres, Maestros y Alumnos.

El 50% de los alumnos actuales se inscribieron por referencias de egresados que conocen el sistema y comentan acerca de la educación que recibieron. Por tanto, la escuela no invierte en publicidad, pues considera que las referencias de sus alumnos y

egresados, así como los comentarios positivos que hacen los padres de familia son la mejor publicidad que se puede tener. Sin embargo, los ingresos actuales son insuficientes para generar utilidades, ya que del 2008 a la fecha se ha perdido la mitad de matrícula, sin lograr recuperarla.

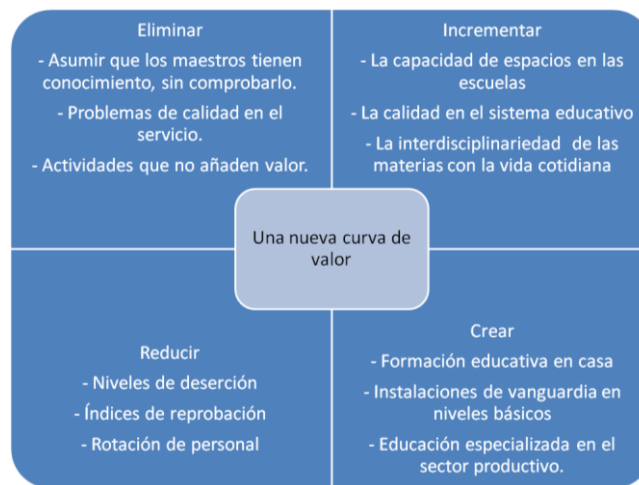
Figura 4.7. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, a partir Porter (1985)

#### 4.7 ESQUEMA DE LAS 4 ACCIONES DEL OCÉANO AZUL

Figura 4.8. Esquema océano azul.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Kim y Mauborgn (2004)

## 4.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Figura 4.9. Matriz de Porter

	VENTAJA ESTRATÉGICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Exclusividad percibida por el consumidor	Posición de bajo coste
Todo el sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTES
A un segmento específico	CONCENTRACIÓN o ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Porter (1980)

### 4.8.1 Liderazgo en costo

Siendo la única empresa del sector privado ubicada en el entorno, podría pensarse que marca la pauta para establecer precios; sin embargo, esta muy limitada por las posibilidades económicas de los habitantes de la zona.

### 4.8.2 Diferenciación

Su principal ventaja competitiva es la diferenciación, lograda por su sistema axiológico, siendo este la base de su prestigio. Y aunque esto no es nuevo en el mercado, lo es en la zona donde se ubica.

### **4.8.3 Enfoque**

El Sistema Educativo José Vasconcelos utiliza una estrategia orientada a todos los segmentos, pues cuenta con todos los niveles en educación, pretendiendo captar todos los segmentos disponibles en educación, ofertando sus espacios.

Por otro lado, cada plantel realiza una estrategia de enfoque conforme el nivel de estudios que oferta. La Secundaria #2, busca captar alumnos próximos a egresar de primaria, invitando a participar en actividades deportivas a las primarias del alrededor.

### **4.9 MATRIZ BCG**

La empresa satisface el 9.8% de la demanda del sector, esto le permite tener las entradas suficientes para realizar el pago de nómina, así como los gastos fijos y variables, sin embargo en los últimos tres años no ha logrado generar utilidades, operando en su punto de equilibrio.

La matriz del BCG nos indica que la UEN se encuentra en el segmento perro, en donde la empresa tiene baja participación en el mercado, debido al bajo crecimiento del mercado, siendo preciso invertir mucho para lograr incrementar su demanda, lo cual no es capaz de hacer. Una alternativa para dejar de ser perro es convertirse en líder en el mercado, la forma de lograrlo es realizando una reducción de sus gastos y promover en su mercado meta su ventaja competitiva, que es la diferenciación. Para incrementar su participación en el mercado, puede realizar una mejora del producto o tomar la decisión drástica de eliminar esta UEN.

### **4.10 MATRIZ DE DESARROLLO DE IGOR ANSOFF**

De acuerdo a la matriz Ansoff (Ver figura 4.10) la empresa se encuentra en la etapa de desarrollo de un producto nuevo en un mercado existente. El análisis FODA y la matriz Ansoff son instrumentos que se complementan y enriquecen mutuamente, y el análisis resultante de su aplicación es más ajustado que aquel que hubiera surgido de la aplicación de uno solo de ellos.

Figura 4.10. Matriz de Ansoff  
PRODUCTO

		PRODUCTO	
		EXISTENTES	NUEVOS
M E R C A D O	EXISTENTES	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto "Sistema Educativo José Vasconcelos"
	NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ansoff (1970)

Como resultado de la matriz FODA deducimos que la empresa no es fuerte, a pesar de que el mercado es atractivo y presenta oportunidades de participación. Mientras que en la matriz de Ansoff la empresa representa un producto nuevo en un mercado existente. Aquí se busca aumentar las ventas por medio del desarrollo de nuevos productos, o la modificación de los actuales, pero estos son dirigidos a los mismos segmentos de mercado. El producto no debe ser necesariamente nuevo, sino que puede presentar ciertas modificaciones en su exterior, o en nuestro caso, un cambio en la forma en la que se ofrece el servicio educativo, por ejemplo un incremento en la calidad.

#### 4.11 PROPUESTA DE VALOR

Existe sensibilidad por parte del cliente respecto al precio de los servicios que ofrece la empresa, lo que significa que de haber un incremento en estos será contraproducente para el funcionamiento de la institución. Por tanto, se recomienda una economía de

escala buscando la captación del mayor número de clientes donde el efecto multiplicador redunde en beneficio económico para la institución; sin embargo, es prudente aclarar que las estrategias deben ser encaminadas a un reposicionamiento en el mercado, basado en gran medida en una diferenciación del servicio respecto a la competencia, usando como arma principal el sistema educativo basado en valores y ética, dos aspectos fundamentales en la visión del plan estratégico para la institución.

Es evidente que la zona en donde se asentó la empresa no es la ideal para una escuela privada, ya que el nivel socioeconómico de la población es medio-bajo, si bien la intención es loable, pero también es preocupante la situación económica por la que atraviesa la institución.

#### **4.11.1 Escenario**

El escenario puede ser favorable a mediano plazo promoviendo la ventaja competitiva del modelo educativo diferenciado, para ello deben adecuarse las instalaciones haciéndolas más atractivas, así como reforzando el prestigio de la institución. Esto puede ser la punta de lanza para reposicionarse en el mercado local y acceder a una expansión a largo plazo.

#### **4.11.2 Estrategias**

- Realizar actividades para el fomento del deporte en los jóvenes como carrera ciclista y caminata en donde se motive a que todos los alumnos del plantel participen.
- Reforzar la mercadotecnia de boca en boca mediante un incremento en el nivel de servicio.
- Creación del andador-recibidor para padres de familia e hijos como un servicio plus de la institución.

- Adaptación de un salón de eventos para Padres de Familia José Vasconcelos, en donde los padres puedan hacer uso de sus instalaciones sin costo, para poder realizar todo tipo de fiestas familiares como valor agregado de la institución.
- Creación de área de gimnasio y aula específica para la impartición de inglés.
- Costos más bajos respecto a la competencia.

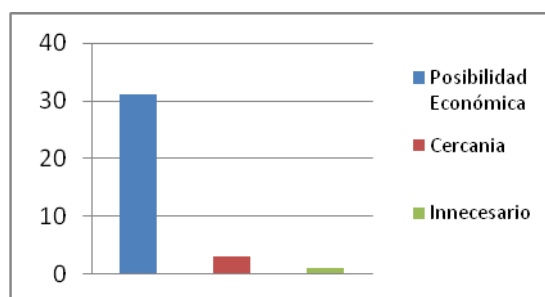
#### 4.11.3 Establecimiento de controles

- Es necesario efectuar una revisión semestral de las estrategias de la institución y analizar que tan eficaz han sido.
- Llevar un registro detallado de realizados así como de los pendientes por hacer tanto en porcentos como en cantidades monetarias.
- Realizar presentaciones gráficas de los avances a los socios.

#### 4.12 ESTUDIO MERCADOLÓGICO

En la gráfica 4 se presenta la razón por la cual los padres de familia no inscribirían a sus hijos en escuelas privadas. El 31% por el costo, el 3% piensan que este tipo de escuelas se encuentran lejos de sus casa, esto tiene una connotación preocupante para el Sistema Educativo pues las personas desconocen que la escuela se encuentra dentro de la zona y finalmente el 1% consideran que es un gasto innecesario.

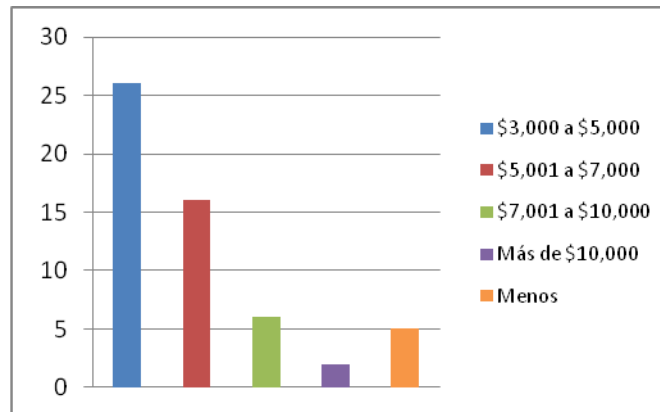
Gráfica 4. Razón de inscripción en la escuela



Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo anterior, el aspecto económico de la zona es negativo para el sistema educativo, pues solo el 17% están en posibilidades de cubrir los costos de una educación privada como se observa en la gráfica 5.

Gráfica 5. Ingreso familiar en la zona

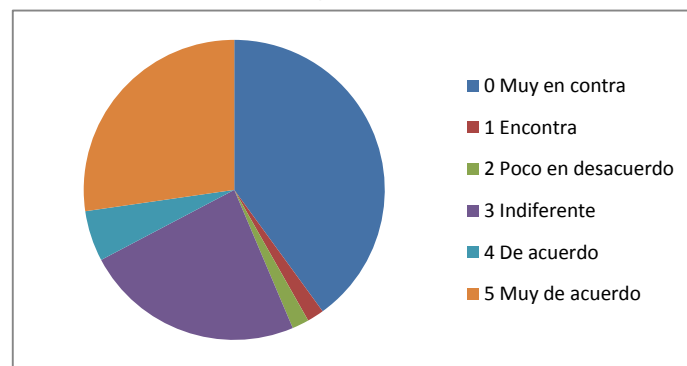


Fuente: Elaboración propia

Recabamos la opinión de los habitantes de la zona acerca del Sistema Educativo José Vasconcelos y de cómo se aprecia su diferenciación, misma que se resume en la gráfica 6: el 24% se oponen a que sus hijos reciban religión, el 13% son indiferentes y el 18% están a favor. Los indiferentes pueden ser persuadidos, pues no es un factor que les moleste, con lo que puede incrementarse al 31% a favor.

Sin embargo para el Sistema Educativo, a pesar de que en México el 83% de los mexicanos son católicos de acuerdo al INEGI 2010, en la zona en que se ubica la escuela es difícil entrar promoviendo el valor religioso.

Gráfica 6. Religión en la educación



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

##### 5.1.1 INSTRUMENTO VALORES ORGANIZACIONALES

El valor de servicio, contrastado con el Instrumento de Valores Organizacionales, resulta favorable para la empresa, ya que es una institución de servicios, y precisamente el Departamento de Dirección es el encargado de ofrecer la atención a los padres de familia, a los alumnos, así como a todos los integrantes de la Institución.

El valor más bajo demostrado por el personal es en la academia, lo cual nos parece un tanto extraño, pues la empresa es una escuela; sin embargo, solo uno de los cinco integrantes del departamento se encuentra frente a grupo. Aún así, es importante que los empleados demuestren un mayor interés en esta área, mismo que puede promoverse a través de la impartición de cursos.

##### 5.1.2 INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los resultados del instrumento aplicado a los empleados del Departamento de Dirección, el grado de motivación en el área de trabajo está en relación al trabajo en equipo o asesorado, la toma de decisiones se realiza en conjunto, la comunicación fluye por los canales formales y cuando se conduce a través de canales informales se distribuye de forma correcta. En general, el equipo de trabajo tiene una perspectiva muy parecida de la situación o clima organizacional.

Los altos mandos toman decisiones conjuntamente con los subordinados y cuando es necesario consultar a personal experto sobre diversas áreas no se tiene problema en hacerlo.

### **5.1.3 INSTRUMENTOS BLOQUEOS MOTIVACIONALES**

Los resultados del instrumento demuestran que los empleados se sienten inconformes con el medio ambiente de trabajo, pues demuestran carencias, como deficiencias de las instalaciones y del equipo, así como en el área de descanso y recreación. Por tanto la organización debe tomarse el tiempo para invertir en solucionar esos detalles que pueden ir de cosas muy simples como la instalación de focos y alumbrado, hasta la instalación de un comedor, todo ello logrará que el empleado desarrolle su potencial.

El personal muestra un bloqueo en los puntos de seguridad y desarrollo. El responsable del departamento comentó que la empresa está pasando por un momento económico difícil, lo que ha ocasionado recorte de personal, por lo que los empleados demuestran inseguridad en sus empleos.

### **5.1.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

La organización es una unidad social, integrada por personas, y funciona con una base de relativa continuidad en concordancia a sus metas trazadas, pero para que exista una organización no basta el personal; ni siquiera es suficiente que posean un propósito en común, lo decisivo es que organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen que les interesa conseguir.

Por tanto, aprovechar el objetivo del comportamiento organizacional referente al estudio del comportamiento del individuo en la unidad de negocios, posibilita a los

gerentes tomar decisiones que creen oportunidades al negocio. Para ello debe conocer el desempeño de su personal.

Sabemos que un personal satisfecho es más productivo, lo cual se refleja en los resultados institucionales. Al aplicar los instrumentos en el sujeto de estudio, pudimos obtener la perspectiva con la que el empleado “mira el negocio”, lo que permitirá a los directivos detectar las áreas a corregir y/o mejorar.

Los gerentes deben entender que el capital humano se afecta por las circunstancias y que es susceptible de cambiar, por lo que se debe monitorear al personal, buscando mejorar las condiciones de trabajo, así como los resultados institucionales.

Se observa que el Sistema José Vasconcelos cuenta con un equipo de trabajo comprometido y que conoce la situación que la empresa enfrenta, por lo que es importante que se preste atención en áreas factibles de mejora, para lograr la satisfacción en el personal.

### **5.1.5 ESTUDIO MERCADOLÓGICO**

Al analizar el mercado meta se encontró que el 95% de los encuestados tienen hijos y el 42% tiene hijos menores a 10 años. Conforme a esto, existe mercado potencial a largo plazo. El 15% tiene niños entre 10 y 12 años, representando mercado potencial a mediano plazo. El 38% tiene vástagos de 12 a 15 años, que representa mercado actual.

El 55% afirma tener hijos de nivel secundaria, de los cuales el 43% estudian en escuela pública y el 12% en secundaria privada.

El 42% con hijos en secundaria afirman estar satisfechos con el servicio educativo que reciben, lo que disminuye la posibilidad de cambiarse a una escuela privada.

El 5% de las personas insatisfechas con el servicio educativo que reciben sus hijos, se debe al desempeño de los maestros. La institución debe considerar esta información para evitar quejas de sus clientes actuales.

Las tres principales razones por la que los padres inscribieron a sus hijos en la secundaria a la que asisten, son: cercanía, prestigio e instalaciones. La Institución debe esforzarse más por difundir su presencia en la zona, pues el 12% afirma desconocer la secundaria Lic. José Vasconcelos y el 38% jamás habían oído hablar de su sistema educativo.

De los padres con hijos en secundaria pública, el 17% piensa en la escuela privada como segunda opción en caso de que su hijo no lograra matricularse en la pública. Esto es una mala señal para la escuela sujeto de estudio, pues la mayoría de los padres no considera como primera opción la educación privada en la zona. No obstante evaluarse la educación privada como una educación de calidad, el principal factor por el cual no se considera como opción es el económico.

La mayoría de las personas conocen la diferencia de la educación privada frente a la pública, pero desconocen los beneficios que ofrece, siendo esto una oportunidad para que el Sistema Educativo lo explote y remarque la diferenciación y posicionarse en la mente del consumidor potencial.

La mayoría de las escuelas, a las que asisten los hijos de los encuestados cuentan con talleres, pero no con horario extendido para practicar deporte, ni asesoría personalizada para realizar tareas.

El 45% de los estudiantes de secundaria no llevan ninguna materia de religión. Sin embargo, los padres no muestran interés en que esto cambie. Esto representa un problema para el sistema educativo José Vasconcelos, pues basa su difusión en la promoción de valores morales y religiosos.

Otro aspecto que debe considerarse es que sólo el 17% de los encuestados afirman haber escuchado al menos una vez sobre el Sistema Educativo José Vasconcelos. Lo cual indica que la difusión boca en boca es insuficiente como medio de promoción.

El 43% afirman conocer la Secundaria #2, pero esto es insuficiente si se desconoce el Sistema Educativo, pues es el que le da prestigio a la institución, pues las instalaciones son deficientes.

El 31% se muestra interesado en la educación privada con valores morales y religiosos, considerando que los valores religiosos pueden transformar la vida de los jóvenes.

Un 22% no manifiesta interés en la educación privada con valores morales y religiosos. Cuando se les cuestiona si cambiarían de opinión si se les otorgara beca, sólo el 6% responde afirmativamente.

La escuela no se encuentra en la zona más adecuada para las características del producto que ofrece. Existe un 31% de interesados en el Servicio Educativo, pero solo pueden cubrir la colegiatura el 17%. En promedio, coinciden que pueden pagar \$800 mensuales, lo que representa el 33.33% menos del monto actual, no obstante que se trató de adaptado a las características económicas de la zona, estos no corresponden a la capacidad adquisitiva de los padres de familia.

Además, el principal atractivo del Sistema Educativo es su enfoque a valores morales y religiosos y los padres muestran renuencia a que a sus hijos se les enseñe religión en la educación básica.

Adicional a lo anterior, los clientes potenciales se encuentran satisfechos con el servicio educativo que reciben en la escuela pública, lo que disminuye la posibilidad de que deseen cambiarse de escuela.

Por último en relación a este tópico, para sobrevivir deberá dar mayor difusión de su servicio y esforzarse por brindar instalaciones más dignas. Sin embargo, es importante que el propietario evalúe las expectativas de sus clientes acerca de la escuela y las que pudieran tener si se traslada a una zona económica superior.

La escuela posee un Sistema Educativo de prestigio, mismo que no se debe dañar por una mala ubicación, con las percepciones erróneas que el cliente pudiese tener al juzgar las instalaciones.

### 5.1.6 RESPUESTAS A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para el 31% de la población el servicio educativo que ofrece la secundaria Lic. José Vasconcelos #2, es lo que los clientes potenciales de la colonia Murua quieren y necesitan; sin embargo, el sector interesado en el servicio educativo, carece de posibilidades económicas para adquirirlo. Esto es determinante y complejo para la toma de decisiones de la escuela, ya que aunque el servicio es requerido, no se cuenta con la capacidad adquisitiva para pagarlo y la escuela no puede disminuir sus colegiaturas.

Existe mercado meta interesado en el servicio educativo, pero no puede cubrir la colegiatura. Entonces es necesario redireccionar la estrategia en base a las necesidades de la población y así continuar siendo competitiva en el mercado.

La escuela se encuentra operando en un 58% de su capacidad, reflejándose en pérdidas. Para lograr el punto de equilibrio debe contar con un mínimo de 95 alumnos y una mensualidad de \$1,200, excluyendo a becarios.

La ventaja competitiva es la diferenciación a través de un sistema educativo con énfasis en valores morales y religiosos. De acuerdo a la investigación de mercado realizada, existe renuencia de los padres de familia que se enseñe religión en educación básica. Por tanto, es importante que la escuela difunda las bondades del sistema educativo y la importancia de los valores en educación. Dejando de enfatizar en la religión.

Por años se a creído que el prestigio que tiene el sistema educativo es suficiente para promoverse sin ayuda de medios publicitarios; sin embargo, pretender que la situación permanezca, es ignorar la evolucionado del mercado.

Sin faltar a sus creencias, la empresa puede promoverse a través de folletos, mantas, promociones con el alumnado, usar las redes sociales de comunicación para difundir su imagen, realizar promoción telefónica, así como invitar a los padres de familia de primarias aledañas, con apoyo de dichas escuelas, a conocer las instalaciones.

La escuela desconoce la percepción que el mercado meta tiene del sistema educativo y del plantel en general. Conociendo la percepción del mercado meta acerca del sistema educativo puede favorecer la toma de decisiones en un futuro inmediato.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Realizar encuestas de salida. El sistema educativo no cree en la publicidad masiva, por lo tanto no la práctica, sino su único medio para darse a conocer es a través de la comunicación de boca en boca. Sin embargo no realiza encuestas para poder medir la satisfacción del servicio, entonces ¿Cómo saber si la publicidad que sus clientes dan de la escuela es positiva o no?

La escuela no se encuentra en posibilidades de invertir, sin embargo el realizar encuestas de salida no tiene costo elevado, lo puede realizar una sola persona con el apoyo únicamente de un teléfono y su cartera de clientes pasados y actuales.

Creación de instalaciones deportivas. En vista de que la escuela no se encuentra en toda su capacidad, se pueden aprovechar las instalaciones ociosas para generar ganancias por otras actividades propias a la educación.

La escuela puede realizar la adaptación de canchas deportivas y ofrecerlas en renta a la comunidad, esto puede ayudar a conocer las instalaciones deportivas, así como el plantel en general.

Rentar las instalaciones, sin cerrar la escuela. Se tiene más del 40% de instalaciones ociosas. Por tanto, puede rentarlas para generar ingresos, sin que se afecte su escala de valores. Por ejemplo, se puede rentar el aula de usos múltiples para eventos sociales en la comunidad, o las instalaciones para escuela nocturna, o arrendar las instalaciones al gobierno para realizar un turno vespertino de secundaria pública.

Reubicar el plantel. Quizás esta recomendación sea la más determinante de todas, sin embargo es evidente que la escuela no realizó un estudio de mercado previo al asentamiento del plantel, por lo que no debe sorprender el resultado obtenido con el paso del tiempo. Por tanto y en aras de continuar con el buen nombre del colegio, se sugiere mover las instalaciones a una zona más rentable, en donde exista la oportunidad de mercado.

## REFERENCIAS

- Carda Ros, R.M. y Larrosa Martínez, F. (1998). La organización del centro educativo. (2ª ed). Editorial ECU.
- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión de la acción. (2ª ed). Madrid, España. Editorial ESIC. Julio Pozuelo de Alarcón, Madrid.
- Cedeño Gómez, Á. (1988). Administración de la empresa (3ª. Ed. rediseño). San José Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Chan, K., Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Estados Unidos. Grupo Editorial Norma.
- Díez Cuesta, M., Martínez Estaún, A., Sarrion Cayuelas, J., Soriano Gomis, J., Tatay Alabau, L. (1994). Hacia un humanismo cristiano 3. México D.F. Editorial Progreso, S.A. de C.V.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing; teoría y experiencia. (1ª ed). Buenos Aires: Granica.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de mercadotecnia. (1ª ed). Buenos Aires.
- Ferré Trenzano, J.M. y Ferré Nadal, J. (1997). Guías prácticas de Marketing. Los estudios de mercado. Madrid. Díaz de Santos, S.A.
- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa. Con el cuadro del mando integral. México D.F. Pearson, Prentice-Hall.
- Fred, D.R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª ed). México D.F. Pearson Prentice-Hall.
- Gary, H. (2007). El futuro de la administración. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Goberna, R. (2001). Aprender a liderar equipos. Barcelona. Ediciones Paidós Iberica S.A.

- Hax, A., Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Naucalpan, México. Prentice-Hall.
- Hellriegel D. y Slocum Jr. J.W. (2009). Comportamiento organizacional (12ª ed). México D.F. CENGAGE Learning.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, M. (2006). Administración. México D.F. Pearson.
- Koenes, A. (1994). Plan de negocios. Madrid. Díaz de Santos.
- Kotler, P. (2010). Fundamentos de mercadotecnia. (11ª ed). México D.F. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de mercadotecnia (6ª ed). México D.F. Pearson Educación.
- Malhotra, Naresh, K. (2004). Investigación de mercados (4ª edición). México D.F. Pearson Educación.
- Manso Coronado, F. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid. Díaz de Santos.
- Mendoza Guerra, J.M. (2011). Decisiones estratégicas: Macroadministración. México D.F. Editorial Universal del Norte.
- O'Guinn, T.C., Allen, C.T. y Semenik, R.J. (1997). Estrategia gestión y habilidades directivas. (4a ed). Madrid. Publicidad y comunicación integral de marca. Thomson Learning Inc.
- Pope, J.L. (2002). Investigación de mercados. Bogotá. Grupo editorial Norma.
- Proyecto SENA. (1978). Guía metodológica para promoción, establecimiento y asesoría de formas asociativas de trabajo y servicios. Colombia. [En línea]:  
[http://books.google.com.mx/books?id=mifZyKsrWZgC&pg=RA1-PA7&lpg=RA1-PA7&dq=Gu%C3%ADa+metodol%C3%B3gica+para+promoci%C3%B3n,+establecimiento+y+asesor%C3%ADa+de+formas+asociativas+de+trabajo+y+servicios&source=bl&ots=tLclK4PAFF&sig=WGNxB715KxoQn5z9ZmYJpLWB\\_Yk&hl=es-419&sa=X&ei=F3RJT4iEJuzXiAK0oZjbDQ&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Gu](http://books.google.com.mx/books?id=mifZyKsrWZgC&pg=RA1-PA7&lpg=RA1-PA7&dq=Gu%C3%ADa+metodol%C3%B3gica+para+promoci%C3%B3n,+establecimiento+y+asesor%C3%ADa+de+formas+asociativas+de+trabajo+y+servicios&source=bl&ots=tLclK4PAFF&sig=WGNxB715KxoQn5z9ZmYJpLWB_Yk&hl=es-419&sa=X&ei=F3RJT4iEJuzXiAK0oZjbDQ&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Gu)

%C3%ADa%20metodo%20metodol%C3%B3gica%20para%20promoci%C3%B3n%2C%20estab  
lecimiento%20y%20asesor%C3%ADa%20de%20formas%20asociativas%20de%20tr  
abajo%20y%20servicios&f=false

Restrepo Puerta, L. F. y Rivera Rodríguez, H. A. (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (Sin fecha). El plan estratégico en la práctica. Madrid. ESIC.

Schnaars, S.P. (1991). Estrategias de Marketing. Madrid. Díaz de Santos.

Soriano Soriano, C.L. (1976). Instrumentos de análisis del Marketing estratégico. Madrid.

Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). Liderazgo basado en resultados. Boston. Harvard Business School Press.

Von, H., D. (1997). Ética. Madrid. Editorial Encuentro.

## ANEXOS

## Índice de anexos

ANEXO	PÁGS.
Anexo 1. Cuestionario básico.....	73
Anexo 2. Gráficas y Resultados .....	75
Anexo 3. Entrevista .....	95
Anexo 4. Índice de Tablas, Gráficas y Figuras .....	101

## Anexo 1. Cuestionario básico



### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

#### ENCUESTA

##### Objetivo:

La siguiente encuesta tiene como propósito dar a conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales de la colonia Murua y área conurbada sobre el Sistema Educativo José Vasconcelos, que es una escuela católica de educación privada a nivel secundaria.

**Instrucciones:** Responda conforme considere lo más adecuado, si procede, puede marcar más de una opción:

1. Tiene hijos en secundaria: Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.
2. Número de hijos: Menores de 10 años \_\_\_\_\_, Entre 10 y un día y menor de 12 \_\_\_\_\_, Entre 12 y un día y menor de 15 \_\_\_\_\_.

Si la respuesta 1 es afirmativa, continúe con las siguientes preguntas, de lo contrario la encuesta ha terminado:

3. Su (s) hijo (os) asiste (n) a una escuela: Pública \_\_\_\_\_. Privada: \_\_\_\_\_. Ninguna: \_\_\_\_\_.

Si la respuesta anterior es afirmativa, continúe con lo siguiente:

4. ¿Está satisfecho con el servicio educativo que ha recibido en la escuela de su (sus) hijo (os)? Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Por qué? \_\_\_\_\_.
5. Indique la razón por la que lo (los) inscribió en esa escuela: Cercanía \_\_\_\_\_. Prestigio\_\_\_\_\_. Instalaciones\_\_\_\_\_. Maestros\_\_\_\_\_. Sistema Educativo\_\_\_\_\_. Precio \_\_\_\_\_. Otro:\_\_\_\_\_.

Si la respuesta a la pregunta 3 es privada vaya a la pregunta 8:

6. Alguna vez considero la educación privada para su (sus) hijo (os): Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Por qué? \_\_\_\_\_.
7. Conoce la diferencia entre la educación pública y privada: Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

8. Conoce los beneficios de la educación privada: Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ . Cuáles \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. La escuela a la que asiste (o asisten) cuenta con talleres: Sí \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ . ¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_
10. La escuela a la que asiste (o asisten) cuenta con horario extendido para la práctica de deportes: Sí \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ .
11. La escuela a la que asiste (o asisten) cuenta con horario extendido para asesoría personalizada o realizar tareas: Sí \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ .
12. La escuela a la que asiste (o asisten) además de la materia de valores morales imparte valores religiosos: Sí \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ .

Responder en caso de que la respuesta anterior haya sido negativa.

13. Estaría usted de acuerdo que en la escuela de su hijo se imparta una clase de religión: En donde 0 es no de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

0 \_\_\_\_ . 1 \_\_\_\_ . 2 \_\_\_\_ . 3 \_\_\_\_ . 4 \_\_\_\_ . 5 \_\_\_\_ .

14. La escuela a la que asiste (o asisten) cuenta con comunicación estrecha entre padres de familia y maestros. Sí \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ .
15. Ha escuchado hablar del Sistema Educativo José Vasconcelos: Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ .
16. Conoce la secundaria José Vasconcelos #2, ubicada en esta zona: Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ .
17. Le gustaría que sus hijos estudiaran en una escuela privada que promoviera valores morales y religiosos: Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ . Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Si la respuesta anterior fue negativa, si pudiera contar con beca le interesaría que sus hijos estudiaran en una escuela privada con valores morales y religiosos. Sí \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ . Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Cuál es el rango de ingresos familiares mensuales con los que cuenta, marque el más cercano: \$3,000 - \$5,000 \_\_\_\_ . \$5,001 - \$7,000 \_\_\_\_ . \$7,001 - \$10,000 \_\_\_\_ . Más de \$10,000 \_\_\_\_ . Otro \$ \_\_\_\_ .

20. ¿Cuánto podría pagar al mes de colegiatura en una secundaria privada con un sistema educativo basado en valores morales y religiosos, que cuenta con talleres y horario extendido? \$1,200 \_\_\_\_ . \$1,500 \_\_\_\_ . \$1,700 \_\_\_\_ . Otro \_\_\_\_ .

## Anexo 2. Gráficas y Resultados



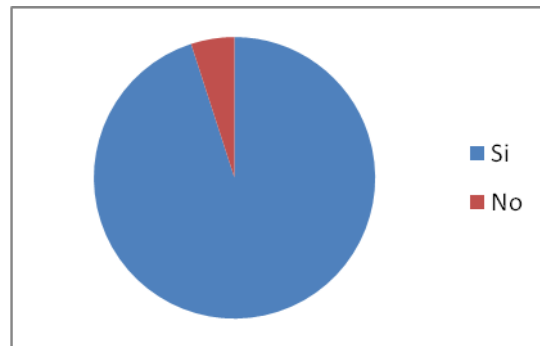
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE  
ENCUESTAS APLICADAS EN LA COLONIA MURUA

Las siguientes gráficas e interpretación de resultados, tienen como propósito dar a conocer los gustos y preferencias que los clientes potenciales de la colonia Murua y área conurbada mostraron sobre el Sistema Educativo José Vasconcelos, en base a encuestas aplicadas a la muestra poblacional.

PREGUNTA 1. Tiene hijos.

Figura A.1. Número de hijos.



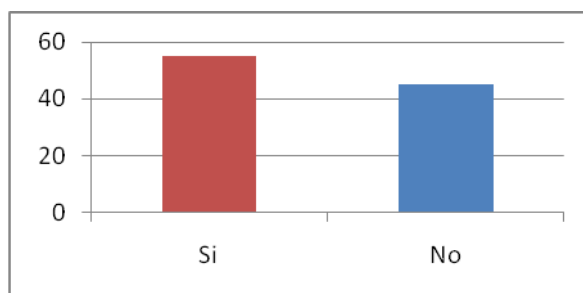
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

De las 100 personas encuestadas el 95% tienen hijos y el 5% no tienen hijos aún.

PREGUNTA 2. Tiene hijos en secundaria.

Figura A.2. Hijos en secundaria.



Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

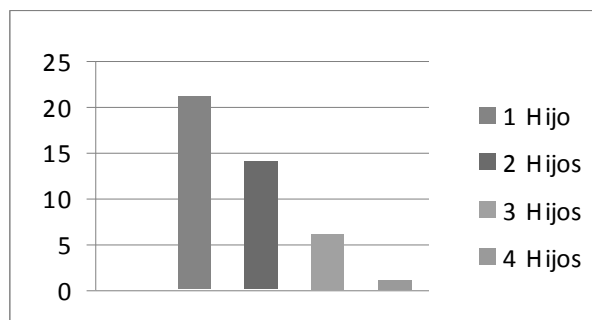
El 55% de las personas encuestadas tienen hijos en edad de secundaria, mientras que el 45% no. Lo que indica que el mercado meta se encuentra un tanto reducido.

En la siguiente gráfica se muestra el rango de edades de los hijos de los encuestados, lo que permite al Sistema Educativo conocer sus clientes potenciales inmediatos y clientes futuros.

### PREGUNTA 3. Número de hijos.

#### 3.1 Menores 10 años.

Figura A.3. Hijos menores de 10 años.



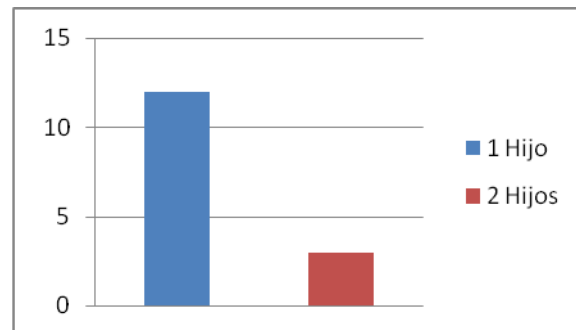
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

Muestra el número de hijos menores de diez años que tienen las personas encuestadas. El 21% tienen 1 hijo, el 14% tiene 2 hijos, el 6% tienen 3 hijos y 1% tiene 4 hijos.

### 3.2 Entre 10 y un día y menor de 12 años.

Figura A.4. Hijos entre 10 y 12 años.



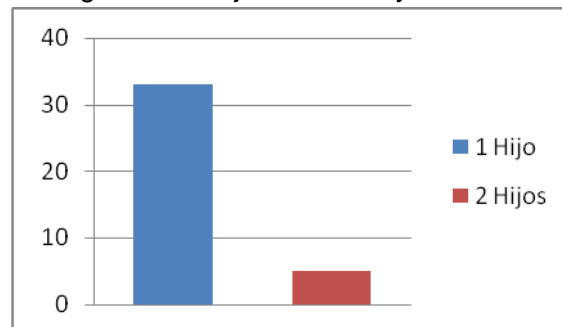
Fuente. Elaboración propia

#### **Interpretación**

El 12% de las personas encuestadas tienen un hijo entre 10-12 años y el 3% tienen dos hijos. Este segmento representa el mercado a futuro inmediato de la empresa, pero como podemos ver son muy pocos los niños que forman parte del mercado meta. Esto servirá para que la empresa tome decisiones considerando el futuro inmediato y a mediano plazo de la empresa.

### 3.3 Entre 12 y un día y menor de 15 años.

Figura A.5. Hijos entre 12 y 15 años.



Fuente. Elaboración propia

#### **Interpretación**

El 33% de las personas encuestadas tienen un hijo entre 12-15 años y el 5% tienen dos hijos en esa edad. Este es el segmento de mercado al que la empresa desea llegar y representa el 38% del total de los encuestados.

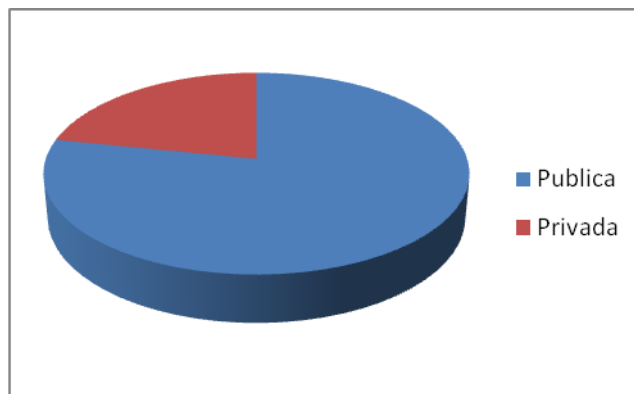
Ahora se tendrá que analizar de ese 38% de clientes potenciales actuales, cuantos estarían interesados y cuantos pueden adquirir el servicio de educación privada.

Lo anterior es con respecto a un corto plazo. Ahora bien a mediano y largo plazo la empresa deberá hacer el mismo análisis a los siguientes segmentos de mercado:

- La escuela tendrá a mediano plazo un mercado potencial del 15% de niños de 10-12 años en la actualidad.
- Y la escuela tendrá a un futuro de 5 años un mercado del 42% de niños menores a 10 años.

PREGUNTA 4. A qué tipo de escuela asisten sus hijos.

Figura A.6. Tipo de escuelas.



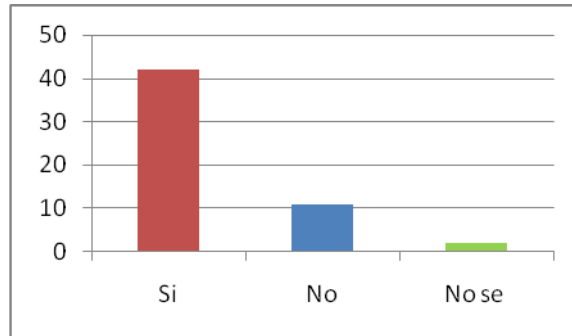
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

Del 55% que estudian la secundaria, el 43% asisten a una secundaria pública, mientras que el 12% lo hacen a secundaria privada. Todos los hijos de las personas encuestadas a nivel secundaria estudian actualmente.

PREGUNTA 5. ¿Está satisfecho con el servicio educativo que ha recibido en la escuela de su (sus) hijo (os)?

Figura A.7. Satisfacción con el servicio educativo.



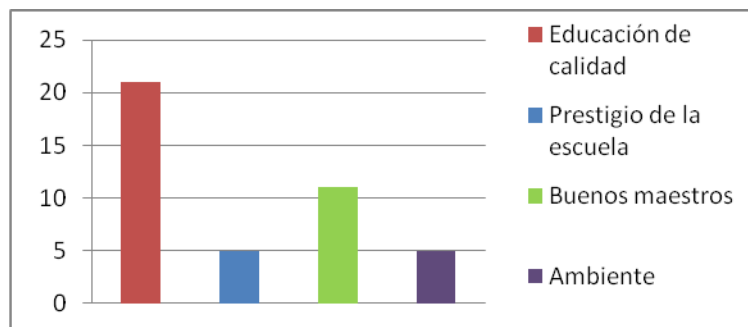
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 42% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con el servicio que reciben de la secundaria a la que sus hijos asisten, mientras que el 11% no lo está y un 2% no sabe si está o no satisfecho. A continuación se explican las razones de satisfacción e insatisfacción más frecuente.

#### 5.1 Razones de satisfacción del servicio.

Figura A.8. Niveles de satisfacción



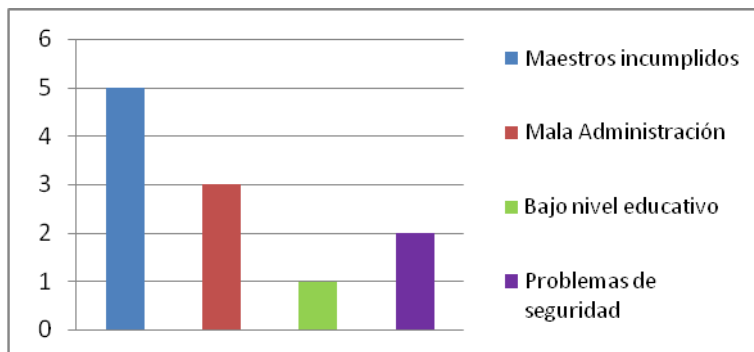
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

En la gráfica anterior se muestra las razones por la que los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio de la escuela de sus hijos, siendo la educación de calidad dominante con un 21%.

## 5.2 Razones de insatisfacción del servicio.

Figura A.9. Niveles de insatisfacción



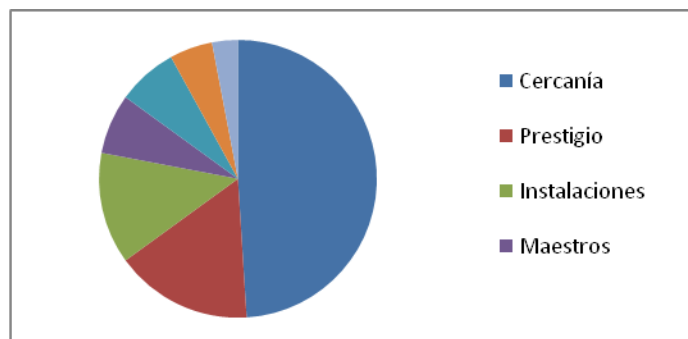
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 5% de los encuestados inconformes con el servicio de la escuela de sus hijos se debe al deficiente desempeño de los maestros como: llegadas tardes, inasistencias y bajo ritmo de trabajo. Posteriormente se encuentran los problemas que han tenido con la administración (dirección) del plantel con un 3% mencionando desorden y problemas de comunicación con padres de familia.

PREGUNTA 6. ¿Por qué razón inscribió a su hijo (s) en esa escuela?

Figura A.10. Razón de inscripción



Fuente. Elaboración propia

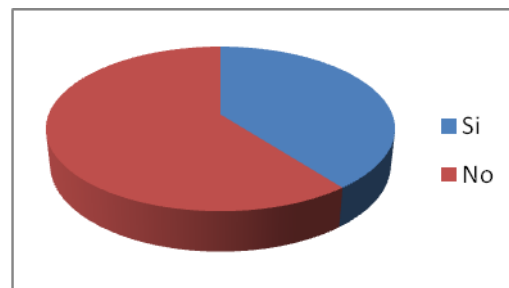
## Interpretación

El 49% de los encuestados inscribió a sus hijos en esa escuela por la cercanía con su hogar, en segundo lugar con 16% un factor influyente fue el prestigio de la escuela y en tercer lugar con un 13% las instalaciones.

Este tercer punto muestra la desventaja que tiene la escuela, pues las instalaciones del plantel es un factor decisivo que los padres consideran para inscribir a sus hijos, y en este punto la escuela se encuentra deficiente.

PREGUNTA 7. ¿Alguna vez considero la educación privada para su (sus) hijo (os)?

Figura A.11. Pensó en educación privada



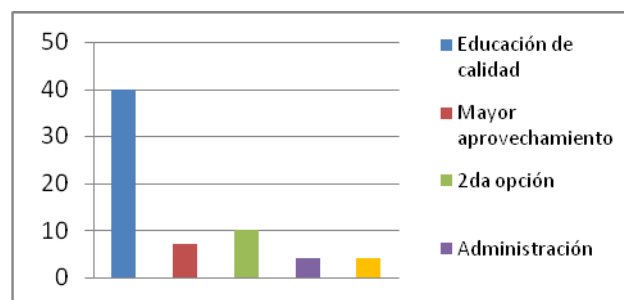
Fuente. Elaboración propia

## Interpretación

Para la mayoría de los encuestados su primera opción fue la educación pública con un 26% y algunos solo pensaron en la educación privada como segunda opción, en caso de no obtener lugar en la primera.

7.1 A continuación se sustenta el por qué las personas SI han considerado la educación privada.

Figura A.12. Razones de pensar en educación privada



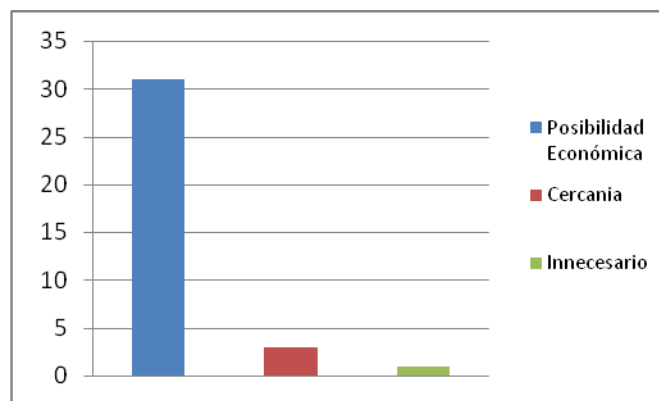
Fuente. Elaboración propia

## Interpretación

El 40% de los encuestados han considerado al menos una vez la educación privada pues considera que el nivel de educación es superior a la escuela pública, por tener grupos reducidos, el 10% sólo consideraron la educación privada como segunda opción si su hijo no quedaba en la pública y el 7% considera que el aprovechamiento del alumno es superior y por eso pensó en la educación privada. Sin embargo aunque los encuestados consideraron la educación privada todos decidieron que sus hijos ingresaron a la pública.

7.2 A continuación se sustenta el por qué las personas NO han considerado la educación privada.

Figura A.13. Razones de no pensar en educación privada



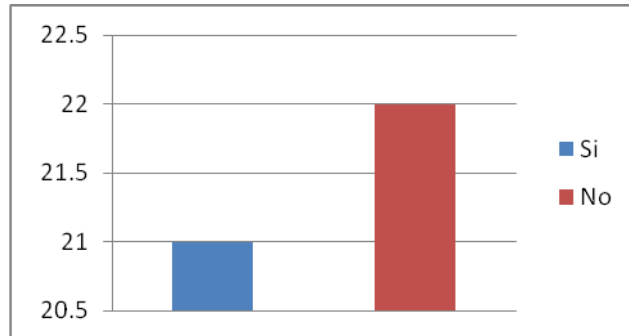
Fuente. Elaboración propia

## Interpretación

Del 35% de las personas encuestadas que no ha considerado la educación privada, ha sido por: El 31% jamás consideraron la educación privada por cuestiones económicas, el 3% no consideraron la educación privada porque piensan que este tipo de escuelas se encuentran lejos de sus casa, esto tiene una connotación preocupante para el Sistema Educativo pues las personas desconocen que la escuela se encuentra dentro de la zona y finalmente el 1% consideran que es un gasto innecesario.

PREGUNTA 8. ¿Conoce la diferencia entre la educación pública y privada?

Figura A.14. Diferencia en educación privada y pública.



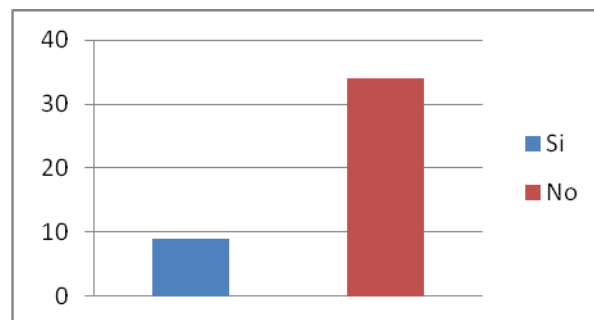
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

Del 43% de las personas que tienen a sus hijos en escuelas públicas, el 21% conoce la diferencia que existe con la educación privada y un 22% desconoce la diferencia que existe en el servicio de la educación pública frente a la privada.

PREGUNTA 9. ¿Conoce los beneficios de la educación privada?

Figura A.15. Beneficios en educación privada



Fuente. Elaboración propia

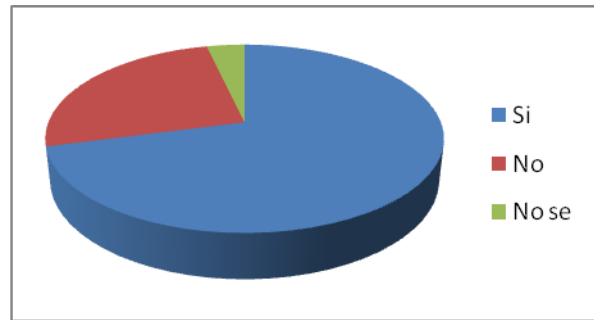
### Interpretación

Del 43% de las personas que tienen a sus hijos en escuelas públicas, el 34% de las personas desconocen los beneficios de la educación privada frente a la pública, como: Grupos reducidos, comunicación estrecha con padres de familia, tutorías, horario extendido para diversas tareas y

talleres técnicos, deportivos, culturales y artísticos, frente al 9% que si conocen de los beneficios.

PREGUNTA 10. ¿La escuela a la que asiste (o asisten) su hijo (s) cuenta con talleres?

Figura A.16. La escuela cuenta con talleres



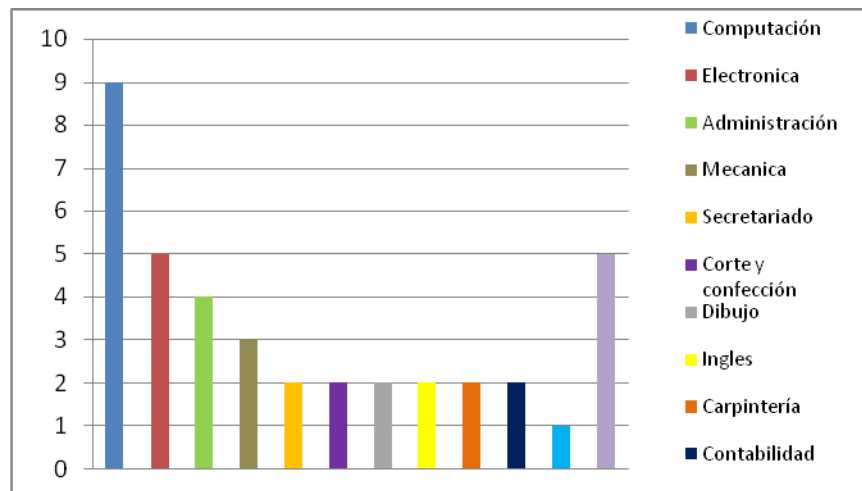
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

Del 55% de los estudiantes de secundaria, el 39% de sus escuelas cuentan con talleres, el 14% no cuentan con ello y el 2% de los padres desconocen esta información.

#### 10.1 Talleres que mencionan los encuestados

Figura A.17. Talleres que mencionan



Fuente. Elaboración propia

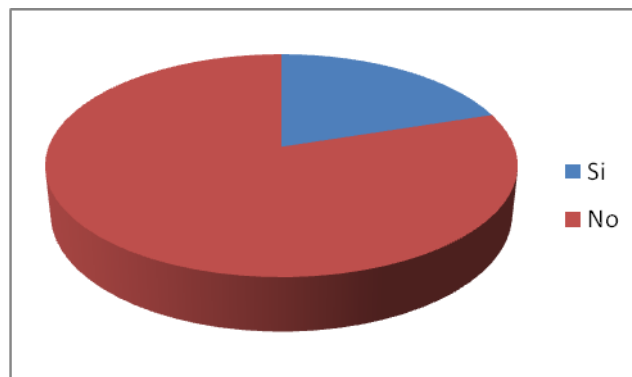
### Interpretación

Existe diversidad en los talleres que mencionan los encuestados, mientras que el Sistema Educativo José Vasconcelos cuenta con clases de Computación e inglés, Arte y Danza pero considera materias oficiales las dos primeras y talleres los dos últimos.

La principal demanda de talleres la tiene Computación, Electrónica y Arte.

PREGUNTA 11. ¿La escuela a la que asiste (o asisten) su hijo (s) cuenta con horario extendido para la práctica de deportes?

Figura A.18. Horario extendido para deportes.



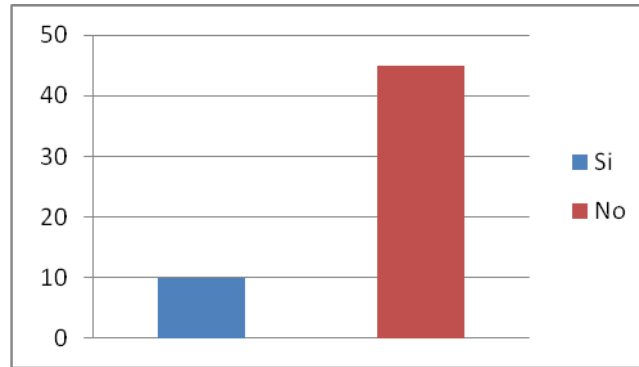
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

Del 55% de los estudiantes de secundaria que muestra la encuesta, sólo el 11% de las escuelas cuentan con horario extendido para la práctica de algún deporte, mientras que sólo el 44% no lo tienen. Esto significa una oportunidad de mercado para el Sistema Educativo pues realiza un énfasis en los deportes como parte del desarrollo educativo, y promueve el Fútbol y Boxeo.

PREGUNTA 12. ¿La escuela a la que asiste (o asisten) su hijo (s) cuenta con horario extendido para asesoría personalizada o realizar tareas?

Figura A.19. Horario extendido para tareas.



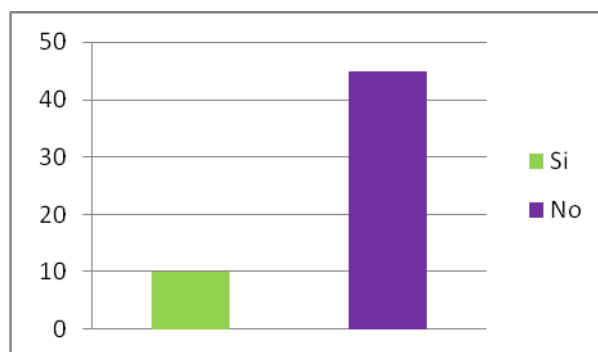
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 45% de las escuelas de los hijos de encuestados no cuentan con horario extendido para asesorías o realizar tareas, mientras que el 10% si. Por tanto esto se convierte en una oportunidad de mercado que el Sistema Educativo puede explotar y difundir.

PREGUNTA 13. ¿La escuela a la que asiste (o asisten) su hijo (s) además de la materia de valores morales imparte valores religiosos?

Figura A.20. Materia de valores morales.



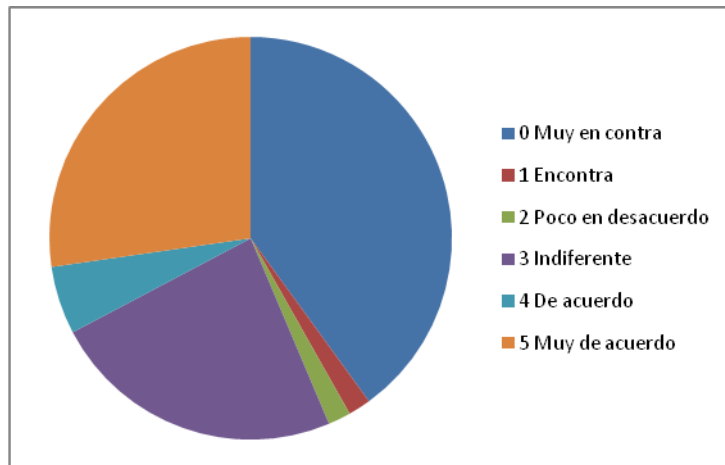
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 43% de los encuestados envían a sus hijos a escuelas públicas y es por ello que el 45% no tienen una clase de religión dentro de su carga académica. Mientras que el 10% que asisten a escuelas privadas si tienen al menos una clase de religión.

PREGUNTA 14. ¿Estaría usted de acuerdo que en la escuela de su hijo se imparta una clase de religión?

Figura A.21. Clase de religión.



Fuente. Elaboración propia

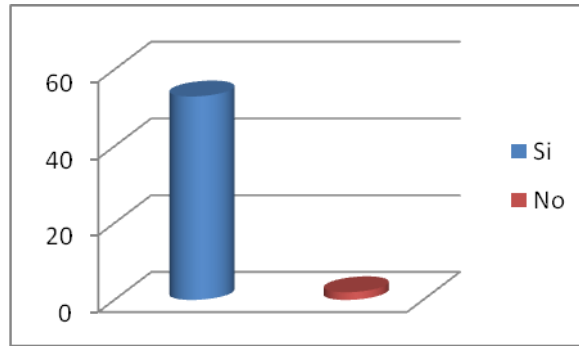
### Interpretación

En la escala del 0 al 2 que muestra desacuerdo de la clase de religión, la encuesta arroja que el 24% de los encuestados se oponen a que sus hijos se les enseñe religión en la escuela, mencionando la laicidad de la educación y que la religión es una decisión personal, mientras que el 13% son indiferentes y de la escala 4 al 5 el 18% están a favor. Ahora bien las personas que son indiferentes pueden ser fácilmente persuadidas pues este no es un factor que les moleste por lo cual se puede añadir a las personas a favor y sumaría un total de 31% a favor.

Sin embargo para el Sistema Educativo a pesar de que en México el 83% de los mexicanos son católicos de acuerdo al INEGI 2010, en el área que se encuentra la escuela no será tan fácil entrar promoviendo el valor religioso.

PREGUNTA 15. ¿La escuela a la que asiste (o asisten) su hijo (s) cuenta con comunicación estrecha entre padres de familia y maestros?

Figura A.22. Comunicación.



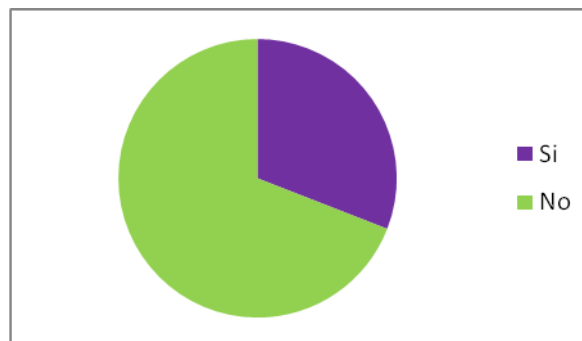
Fuente. Elaboración propia

### Introducción

El 53% de los encuestados mencionan que la escuela a la que asisten sus hijos y los maestros de estos mantienen una comunicación estrecha con ellos, sobre el desempeño de sus hijos, actividades a realizar, etc. Mientras que solo el 2% señalan que la escuela mantiene cierto hermetismo en sus actividades y desempeño de sus estudiantes.

11 ¿Ha escuchado hablar del Sistema Educativo José Vasconcelos?

Figura A.23. Conoce el S.E.J.V.



Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

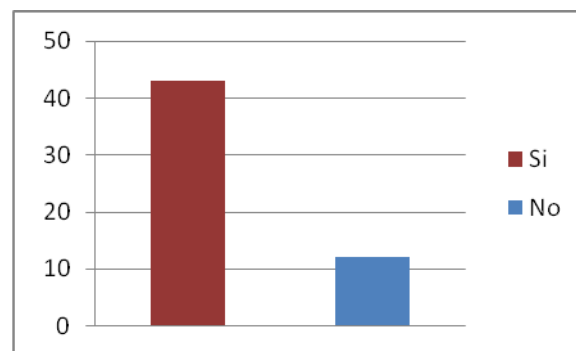
Sólo el 17% de los encuestados han escuchado hablar al menos una vez del Sistema Educativo José Vasconcelos, mientras que el 38% jamás ha escuchado hablar de este. Este resultado es alarmante para la escuela pues la gente de la zona desconoce las bondades que ofrece este

Sistema Educativo. Una de las razones es que la escuela no cree en medios publicitarios si no solo en la publicidad de boca en boca.

Es entonces importante que la escuela estimule en sus clientes la difusión del Sistema Educativo con sus familiares, amigo, vecinos y personas cercanas.

PREGUNTA 16. ¿Conoce la secundaria Lic. José Vasconcelos #2, ubicada en esta zona?

Figura A.24. Conoce a la secundaria Lic. José Vasconcelos #2.



Fuente. Elaboración propia

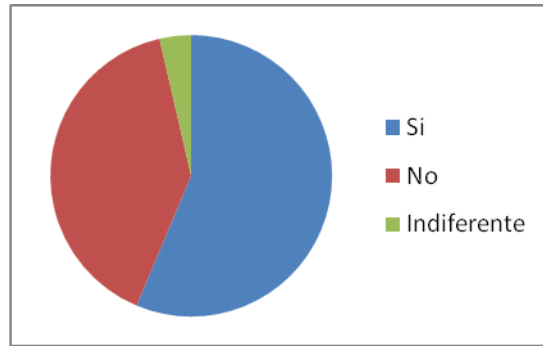
### Interpretación

El 43% de los encuestados conoce las instalaciones y/o ubicación de la secundaria Lic. José Vasconcelos plantel #2, sin embargo si la gente no conoce el Sistema Educativo que caracteriza a la escuela, es información vacía la que la gente posee, pues es obvio que la escuela no se distingue por sus instalaciones sino por el Sistema Educativo que emplea, entonces tendría la escuela que investigar el tipo de información que difunden sus clientes. Esto podría hacerse por medio de una encuesta de satisfacción al cliente.

Recordemos que un cliente satisfecho comunica a un máximo 5 personas su satisfacción, mientras que un cliente insatisfecho comunicara su inconformidad a un mínimo de 10 personas.

PREGUNTA 17. ¿Le gustaría que su hijo (s) estudiaran en una escuela privada que promoviera valores morales y religiosos?

Figura A.25. Le gustaría la educación privada.



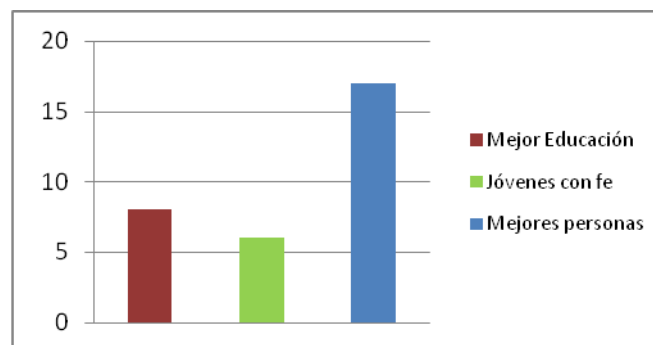
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 31% de los encuestados a nivel secundaria, mencionan que si les interesaría la educación privada con énfasis en valores morales y religiosos, mientras que el 22% no está interesado pues consideran que es un gasto innecesario, el 2% restante es indiferente y consideran importante que la decisión sea tomada por su hijo (a).

17.1 A continuación se sustenta el resultado. La siguiente gráfica muestra las incidencias de porque las personas SI les gustaría la escuela privada con énfasis en valores morales y religiosos.

Figura A.26. Razones de preferir la educación privada.



Fuente. Elaboración propia

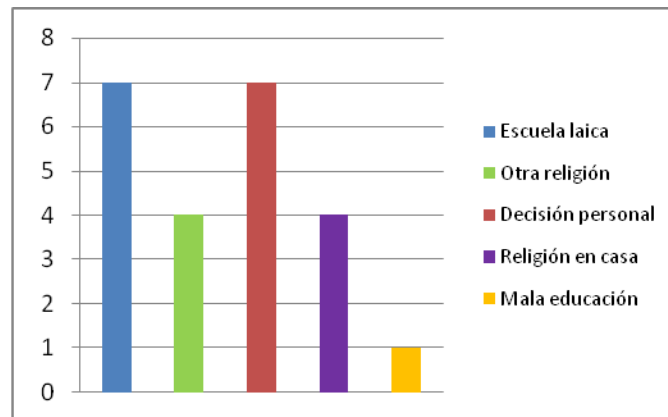
### Interpretación

Las personas que inciden en una educación con énfasis en valores morales y religiosos, lo hacen en su mayoría pues consideran que la religión y los valores en la educación convierte a los jóvenes en mejores personas con un 17%, además piensan que la educación es de más

calidad el 8% y que es bueno que los jóvenes creen en un ser superior que guíe sus vidas un 6%.

17.2 La siguiente gráfica muestra las incidencias de porque a las personas encuestadas NO les gustaría la escuela privada con énfasis en valores morales y religiosos.

Figura A.27. Razones de no preferir la educación privada.



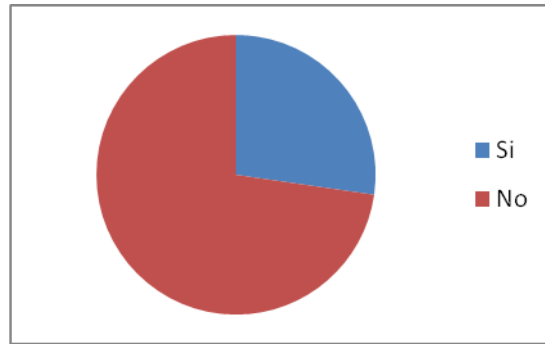
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 7% inciden en la laicidad de la educación, mientras que otro 7% consideran que esa es una decisión personal que sus hijos deberán tomar y que no debe ser guiada ni orientada por medio de la educación básica, al 4% no le interesa la religión en la escuela pues practican otra religión y otro 4% consideran que la religión se enseña en el hogar, mientras que el 1% consideran que la educación en escuelas privadas es de mala calidad pues por el hecho de pagar se acredita al alumno como si comprase la calificación.

PREGUNTA 18. Sólo si contestaron NO a la pregunta anterior se les hizo esta pregunta. ¿Si pudiera contar con beca le interesaría que su hijo (s) estudiara (n) en una escuela privada con valores morales y religiosos?

Figura A.28. De contar con beca.



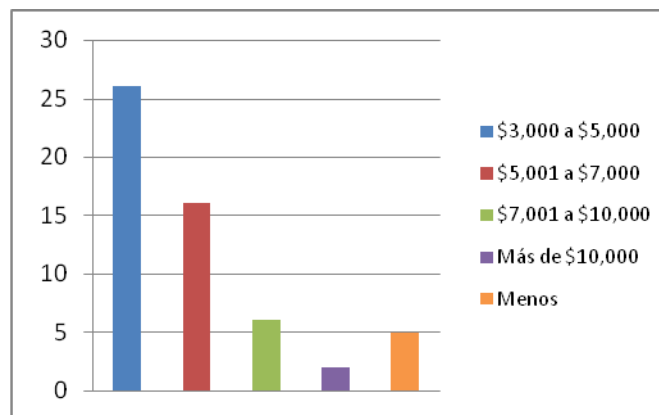
Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 6% fue persuadido a cambiar de opinión al ofrecerles la oportunidad de tener beca, mientras que el 16% mantuvo su posición negativa.

PREGUNTA 19. ¿Cuál es el rango de ingresos familiares mensuales con los que cuenta?

Figura A.29. Ingresos familiares mensuales.



Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

Considerando que la zona en la que se encuentra la escuela es considerada una zona económica entre Media-Baja, en donde en su mayoría son trabajadores de maquiladoras, el 26% de los encuestados con hijos en secundaria, tienen un ingreso entre \$3,000 a \$5,000

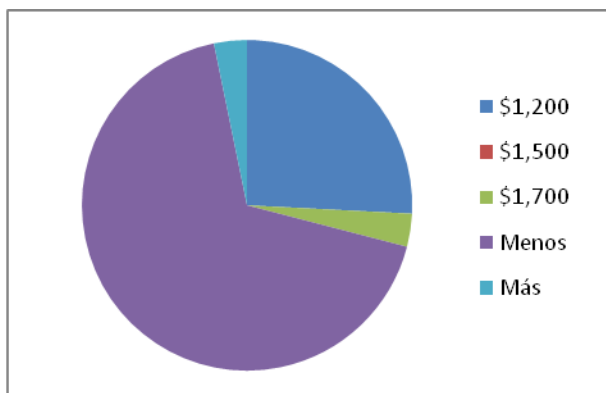
pesos, el 16% gana mensualmente entre \$5,001 a \$7,000, el 6% gana entre \$7,001 a \$10,000, sólo el 2% ganan más \$10,000 y el 5% indica ganar menos de \$3,000 pesos.

Tomando en consideración el porcentaje con un ingreso menor a \$3,000 y de \$3,000 a \$5,000, podemos concluir que el 31% de los encuestados no son candidatos que pueden pagar la educación privada en el Sistema Educativo José Vasconcelos. Y el 24% que si puede pagar está dividido en educación pública, diferencias de creencias religiosas y a favor de la laicidad en la educación lo que deja un 17% que si puede pagar y además que si le interesaría la educación privada con énfasis en valores morales y religiosos.

Como podemos observar el mercado meta al que se enfrenta el Sistema Educativo está muy sesgado, por tanto el poder llegar a los verdaderamente interesados en el sistema y además que puedan pagar el costo de este requerirá un esfuerzo más allá de la escuela que solamente la difusión boca a boca.

PREGUNTA 20. ¿Cuánto podría pagar al mes de colegiatura en una secundaria privada con un sistema educativo basado en valores morales y religiosos, que cuenta con talleres y horario extendido?

Figura A.30. ¿Cuánto puede pagar?



Fuente. Elaboración propia

### Interpretación

El 21% de los padres encuestados que les gustaría la educación privada, puede pagar menos de lo que la escuela establece como base para mantener sus operaciones. En promedio la gente incidió en \$800 mensuales lo que significa el 33.33% menos de lo que la escuela requiere como

mínimo mensual. Por tanto el 21%, de un total de 31% que les interesa la educación privada, no son candidatos para el Sistema Educativo, al menos que su hijo (s) obtengan beca por merito académico, aun así la escuela deberá estar consciente que serán clientes morosos. El 8% puede pagar el mínimo que la empresa establece, y el 2% tiene la capacidad de pagar más de lo que la empresa establece como mínimo.

## Anexo 3. Entrevista

### Modelo de Igor Ansoff

#### MEDIO AMBIENTE

1. En un futuro, ¿Cuál sería la estructura de mercado de Sistema Educativo José Vasconcelos?
  - Multicompetencia
2. En su opinión, ¿Cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?
  - Local
3. ¿Cuál es la frecuencia en que se desarrollaran en el futuro nuevas estrategias de mercadotecnia en la empresa?
  - Baja
4. ¿Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?
  - Débil
5. ¿Cuál será en el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?
  - Igual a la demanda
6. ¿Qué grado de presión ejercerá el gobierno en la industria?
  - Poca
7. ¿Cómo considera que será la diferencia del servicio en el futuro?
  - Poco baja

8. ¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la Industria?
  - Baja
  
9. ¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida del servicio?
  - Moderada
  
10. ¿Cómo considera que se dará el ritmo de cambio de la tecnología?
  - Muy lento
  
11. ¿Qué opina de la diversidad en las tecnologías?
  - Habrá diversidad
  
12. ¿Cuáles serán los factores clave del éxito en la mercadotecnia?
  - Diferenciación en la imagen del servicio
  
13. ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en la innovación?
  - Crear un nuevo servicio en una nueva tecnología

## AGRESIVIDAD

14. ¿Cuál es su forma de responder al cliente?
  - Nuestro servicio es el cliente
  
15. ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo de servicio?
  - Se innovan los productos
  
16. ¿Cuál es el ciclo de vida de sus productos?
  - Largo

17. ¿Cómo se desarrolla su mercado?

- Mantener a nuestros clientes

18. ¿Cuál es su enfoque de investigación?

- No se lleva a cabo investigación

19. ¿Cuál es la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?

- Moderada

20. ¿Cómo está basado su sistema de incentivos y estímulos?

- Resultados anteriores

## CULTURA

21. ¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?

- Cuando tenemos el problema reaccionamos

22. Actitud hacia el cambio:

- Es familiar

23. ¿Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?

- Eficiencia en los resultados

## ESTRUCTURA

24. ¿Cuál es el sistema de organizacional en la empresa?

- Funcional

25. ¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?

- Por tareas específicas

26. ¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?

- Aceptable

27. ¿Dónde se encuentran los centros de poder?

- Gerencia general

28. ¿Cómo se catalogan los sistemas de información?

- En base a éxitos anteriores

29. ¿Cómo se les da prioridad a los problemas? En base a:

- Resultados

30. ¿Cómo se resuelven los problemas? A base de:

- Reaccionando a la crisis

31. ¿Cuáles son sus sistemas de decisión? A base de:

- Sistemas y procedimiento

32. ¿Cómo se controlan las señales?

- Buscando la desviación de los presupuestos

## MERCADOTECNIA

33. ¿Cuál es su agresividad en ventas?

- Muy baja

34. ¿Cómo responden a la competencia?

- No compete

35. ¿Cómo observan su participación en el mercado?

- Crecer con el mercado

36. En la promoción y publicidad

- Los productos hablan por sí solos

37. ¿Cómo utilizan el concepto de mercadotecnia?

- Concepto tradicional

38. ¿Qué porcentaje de ingresos se destina a mercadotecnia?

- Muy bajo

39. ¿Qué papel toma el departamento de mercadotecnia?

- Convencer al cliente que el servicio es el mejor

## ADMINISTRACIÓN

40. ¿Cuál es el estilo de liderazgo en la empresa?

- Motivador hacia un propósito

41. ¿Cómo se resuelven los problemas?

- Acierto/error

42. ¿Cómo se enfrentan al riesgo?

- Se acepta el riesgo conocido

43. ¿Qué tipo de conocimientos se tienen?

- Los internos/ sistemas de operación

44. ¿Cuál modelo se utiliza como factor clave para el éxito?

- Estabilidad repetición

#### ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

45. ¿Qué tipo de Modelos analíticos se emplean?

- Procedimientos estándar

46. ¿Qué tipo de programas computacionales se usan?

- Ninguno especializado para la empresa

## Anexo 4. Índice de Tablas y Figuras

TABLAS	PÁGS.
Tabla 4.1 Resultados del Instrumento Valores Organizacionales.....	38
Tabla 4.2 Resultados del Instrumento Valores Organizacionales.....	39
Tabla 4.3 Resultados del Instrumento Valores Organizacionales.....	39
Tabla 4.4 Resultados del Instrumento Clima Organizacional.....	40
Tabla 4.5 Resultados Totales de índices del instrumento Clima Organizacional.....	40
Tabla 4.6 Resultados del Instrumento Bloqueos Motivacionales.....	41

GRÁFICAS	PÁGS.
Gráfica 1 Índices de Motivaciones del Instrumento Clima Organizacional.....	41
Gráfica 2 Resultados totales del Instrumento Bloqueos Motivacionales.....	42
Gráfica 3 Porcentaje de participación por sector.....	47
Gráfica 4 Razón de inscripción en la escuela.....	58
Gráfica 5 Ingresos de la comunidad.....	59
Gráfica 6 Religión en la educación.....	59

FIGURAS	PÁGS.
Figura 2.1 Organigrama.....	30
Figura 2.2 UEN Sistema educativo.....	31
Figura 4.1 Recursos tangibles.....	48
Figura 4.2 Recursos intangibles. ....	48
Figura 4.3 Satisfacción de la demanda por sector. ....	49
Figura 4.4 Estrategias que emplea la empresa de estudio.....	50
Figura 4.5 Decremento de la demanda en la empresa.....	50
Figura 4.6 Relación del gobierno con la empresa.....	52
Figura 4.7 Cadena de valor.....	53
Figura 4.8 Esquema océano azul.....	53

Figura 4.9 Matriz de Porter.....	54
Figura 4.10 Matriz de Ansoff.....	56
Figura A.1. Número de hijos.....	75
Figura A.2. Hijos en secundaria.....	76
Figura A.3. Hijos menores de 10 años. ....	76
Figura A.4. Hijos entre 10 y 12 años.....	77
Figura A.5. Hijos entre 12 y 15 años.....	77
Figura A.6. Tipo de escuelas. ....	78
Figura A.7. Satisfacción con el servicio educativo. ....	79
Figura A.8. Niveles de satisfacción.....	79
Figura A.9. Niveles de insatisfacción.....	80
Figura A.10. Razón de inscripción.....	80
Figura A.11. Pensó en educación privada.....	81
Figura A.12. Razones de pensar en educación privada.....	81
Figura A.13. Razones de no pensar en educación privada.....	82
Figura A.14. Diferencia en educación privada y pública.....	83
Figura A.15. Beneficios en educación privada.....	83
Figura A.16. La escuela cuenta con talleres.....	84
Figura A.17. Talleres que mencionan.....	84
Figura A.18. Horario extendido para deportes.....	85
Figura A.19. Horario extendido para tareas. ....	85
Figura A.20. Materia de valores morales. ....	86
Figura A.21. Clase de religión.....	87
Figura A.22. Comunicación. ....	87
Figura A.23. Conoce el S.E.J.V. ....	88
Figura A.24. Conoce a la secundaria Lic. José Vasconcelos #2. ....	89
Figura A.25. Le gustaría la educación privada. ....	89
Figura A.26. Razones de preferir la educación privada. ....	90
Figura A.27. Razones de no preferir la educación privada. ....	91
Figura A.28. De contar con beca. ....	91
Figura A.29. Ingresos familiares mensuales. ....	92

Figura A.30. ¿Cuánto puede pagar? .....93