

24  
2EJ



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CASO: LA PLANEACION ESTRATEGICA  
APLICADA A UN NEGOCIO DE ASESORIA  
EN EDUCACION SUPERIOR INTERNACIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :  
PEDRO ALEJANDRO FLORES CRESPO

ASESOR DEL SEMINARIO:  
C.P. Y M.A. SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ OCHOA



MEXICO. D.F. FALLA DE ORIGEN 1995

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Estoy seguro que todos y cada uno de los que contribuyeron a mi formación personal y profesional se verán reflejados en estas líneas que expresan mis sentimientos y pensamientos hacia ellos.

La culminación de cada etapa en mi vida ha llevado implícitos ideales y metas, que al irse cumpliendo, me han dejado satisfecho y con ganas de seguir luchando por lo que uno quiere. Esos ideales fueron una motivación para el logro de los frutos de un esfuerzo esmerado de cinco años de estudios. El esfuerzo en la vida es más consistente si se tiene el apoyo moral de la familia; por eso manifiesto mi orgullo y satisfacción de pertenecer a la familia Crespo a la que, gracias a los valores inculcados, he podido comprender el significado de vivir felizmente. No refiero a cada uno de sus integrantes. Sin embargo, cada uno de ellos saben, que para mí, siempre tendrán un lugar muy especial.

Es así como la luz y la paz de mi madre vive en mí desde aquella primavera de 1986.

La actitud crítica hacia la vida la he mantenido y enriquecido dentro del espacio abierto de reflexión y conocimiento, que es la Universidad Nacional Autónoma de México, a la cual reitero mi profundo agradecimiento y me comprometo a engrandecer su presencia académica en nuestro país. Ahí encontré gente honesta y trabajadora que admiro y que me ha dejado aprender de ella. Agradezco al asesor de este trabajo, que más que eso fue un gran maestro.

Todas mis vivencias dentro y fuera de la universidad no hubieran tenido la misma significación sin la amistad que ha sido uno de los más grandes valores en mi vida. Forjar ideales y sueños, así como compartir momentos de alegría con mis grandes amigos, han sido el motor para la superación personal de cada uno de nosotros. El deseo es que nos desarrollemos juntos para servir, como lo demanda y merece México.

## **Prefacio**

Gracias a su carácter universal y ecléctico la administración es una ciencia que nos proporciona técnicas, métodos y herramientas para conocer, analizar y resolver problemas que se presentan en las organizaciones sociales. Problemas que mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales, pueden solucionarse de manera más eficiente y efectiva.

Es así, que cuando pensé en el objeto o problema al cual abocaría mi trabajo de investigación, me cuestionaba mucho, en realizar un trabajo que fuera de importancia dentro de la disciplina administrativa, pero a la vez con un responsabilidad de tipo social encaminada al sector educativo.

Este cuestionamiento halló respuesta un día, por casualidad. En una visita a la Universidad de Texas en San Antonio, un amigo me comentó su idea de desarrollar un servicio de tipo educativo en México, al que denominó "consultoría educativa", con el propósito de facilitar a los estudiantes mexicanos su ingreso a los programas de posgrado en universidades de Estados Unidos. Poco a poco me di cuenta que se abría una oportunidad de negocios, ya que en México nunca había oído dicho término y que la mercadotecnia - como herramienta administrativa- me ayudaría a realizar un plan para conocer las necesidades del mercado y para diseñar los correspondientes servicios específicos.

Posteriormente, la ayuda más grande la recibí del M.A. Salvador Ruiz de Chávez, ex director de mi querida Facultad, que me apoyó y conminó a realizar el presente plan estratégico para esta idea. Por otro lado, la parte metodológica de esta investigación y el análisis de información lo elaboré con la ayuda de la Dra. Nadima Simón, investigadora del área de posgrado de la misma Facultad. A ambos agradezco su incondicional y valioso apoyo.

## INDICE

Agradecimientos.....	II
Prefacio.....	III

### Introducción

Introducción.....	1
-------------------	---

### Capítulo Uno

#### La educación superior en México. Una base del desarrollo

I. Nociones generales.....	5
II. El presupuesto federal educativo.....	6
III. El binomio educación-crecimiento.....	9
IV. La demografía estudiantil en México.....	12
1. Análisis de la matrícula de licenciatura.....	13
2. Análisis de la matrícula de posgrado.....	15
V. La educación superior internacional. Una alternativa.....	18
1. Tendencias en América.....	20
2. Tendencias en Europa y Asia.....	25
VI. Principales organizaciones que brindan apoyo en educación internacional.....	27
I. Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI).....	27
A. Antecedentes.....	27
B. Propósitos.....	28
C. Programas y actividades.....	28
2. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).....	30
A. Antecedentes.....	30
B. Propósitos.....	30
C. Programas y actividades.....	32
3. Instituto de Educación Internacional (IEI).....	35
A. Antecedentes.....	35
B. Propósitos.....	35
C. Programas y actividades.....	36

## **Capítulo Dos**

### **Metodología de investigación**

I. Nociones generales.....	39
II. Planteamiento del problema.....	44
III. Planteamiento de hipótesis.....	45
IV. Objetivos de la investigación.....	46
V. Recopilación de información.....	47
1. Definición de la población.....	48
2. Determinación del procedimiento de muestreo.....	49
3. Tamaño y selección de la muestra.....	50

## **Capítulo Tres**

### **Análisis de la información recopilada**

I. Nociones generales.....	51
II. Descripción de variables por cada pregunta del cuestionario.....	52
III. Tabulación individual de preguntas.....	53
IV. Determinación de la relación entre variables.....	63
V. Síntesis general de resultados.....	66

## **Capítulo Cuatro**

### **Descripción del negocio. "Consultoría en Educación Internacional" (CEI)**

I. Nociones generales.....	67
II. Análisis situacional actual.....	67
1. Demanda genérica.....	68
2. Demanda de marca.....	69
Segmentación del mercado.....	69
3. La competencia.....	71
4. La política gubernamental.....	72
III. El servicio. Fundamento operacional de la Consultoría en Educación Internacional....	74
IV. Misión.....	77
V. Objetivos de la Consultoría en Educación Internacional.....	78
1. Objetivos del servicio.....	79
2. Objetivos del precio.....	80
3. Objetivos de distribución.....	80
4. Objetivos de promoción.....	81
VI. Políticas.....	81

## **Capítulo Cinco**

### **La planeación estratégica**

I. Nociones generales.....	83
II. Posicionamiento competitivo.....	83
III. Análisis de vulnerabilidad.....	85
IV. Atractividad del negocio.....	90
V. Portafolios de servicios.....	92
VI. Estrategia de servicio.....	95
VII. Estrategia de precio.....	99
VIII. Estrategia de distribución.....	100
IX. Estrategia de promoción.....	102

### **Resumen y conclusiones**

I. Resumen.....	105
II. Conclusiones.....	109

#### **Anexos**

1. Cuestionario.....	113
2. Marco muestral.....	115

Bibliografía.....	117
-------------------	-----

# INTRODUCCIÓN

## Introducción

Las tendencias del mundo globalizado han llevado a la necesidad de replantear esquemas competitivos basados en la elevación de conocimientos, habilidades y aptitudes de los habitantes de cada país. Si bien, los tratados de libre comercio materializan el aspecto económico del proceso integrador, se deben observar también aspectos sociales como el educativo. México, aliado comercialmente con Estados Unidos y Canadá, contempla grandes asimetrías educativas como el bajo nivel de escolaridad de la planta productiva del país con respecto a sus socios. Reconocer estas diferencias supone el establecimiento de estrategias concretas para su disminución. Las Instituciones de Educación Superior de nuestro país han establecido convenios de cooperación y movilidad académica internacional para coadyuvar a la formación integral de profesionistas que tengan una visión más amplia de los problemas de la realidad mundial. Es importante que México tenga más estudiantes involucrados en programas de estudio a nivel internacional para que se reconozcan diferencias entre diversos países y se mejore el sistema educativo nacional, contribuyendo así al desarrollo social. Los programas de educación internacional requieren de servicios de apoyo para su correcta difusión, así como para dar a conocer al estudiante interesado las oportunidades y limitantes de estos programas. Por ejemplo, estudiar un posgrado en Estados Unidos implica conocer los requisitos de admisión de la universidad a la que se pretende ingresar, así como tener la acreditación del idioma inglés como lengua extranjera. Estos requisitos en contadas ocasiones resultan difíciles de reunir por parte de los estudiantes interesados en seguirse preparando académicamente por lo que recurren a instituciones particulares o públicas que ofrecen servicios de asesoría y orientación al respecto. En ocasiones estos servicios se otorgan de manera ordinaria sin una clara identificación de necesidades a satisfacer.

Esta investigación tiene como propósito demostrar que con una adecuada planeación de la mercadotecnia se puede desarrollar un negocio de Consultoría en Educación Internacional CEI, que tendrá como misión básica desarrollar y proporcionar servicios de orientación para saber qué hacer en el caso de que los estudiantes mexicanos se interesen en ingresar a universidades del vecino país del norte para estudiar posgrados en cualquier área del conocimiento.

Como estudiante de administración en la UNAM se aprenden modelos teóricos para planear y diseñar cualquier tipo de negocios. Este estudio sienta las bases para poner en práctica esos conocimientos y desarrollar una unidad económica de servicios de asesoría y ayuda en educación a nivel internacional. Hoy en día las tendencias de la educación superior en este nivel llevan un camino positivo por eso es necesario buscar mecanismos que apoyen estas nuevas alternativas educativas. CEl se desarrollará como parte importante en el proceso que los estudiantes siguen cuando desean ingresar a las universidades de Estados Unidos ya que proporcionará servicios integrales de orientación e información acerca de los requisitos principales que las universidades en el extranjero solicitan.

Esta investigación se conforma de cinco capítulos donde en el principio de cada uno de ellos se hace una breve descripción del contenido de los mismos para servir de referencia al lector. Es así como en el primero se justifica la idea de que la educación superior es un mecanismo estratégico para el desarrollo económico de cualquier país. Se demuestra que los países asiáticos con tasas de crecimiento mucho más altas que los países de América Latina, tienen como prioridad la inversión en capital humano. Este capítulo refiere también a la concentración de estudiantes en cada nivel de estudios (básico, medio y superior) en los cuales se puede observar que entre más se avanza en el nivel educativo la demografía estudiantil del país es menor. La educación internacional es una nueva realidad académica que proporciona al estudiante una formación más integral y con una perspectiva social diferente. Se analizan las tendencias de este tipo de educación en diferentes regiones como América, Europa y Asia y se describen los principales programas de movilidad de estudiantes. La última parte de este capítulo hace referencia a las principales organizaciones que han asumido el papel de promover y apoyar a la cooperación internacional educativa como es el caso del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT; la Asociación Mexicana para la Educación Internacional, AMPEI y el Instituto de Educación Internacional, IEI.

Para poder realizar un estudio que estuviera dentro de un cauce realista se determinó utilizar la metodología de la investigación como la serie de pasos ordenados para la identificación objetiva del problema y después el establecimiento de medios alternos para su posible resolución.

El capítulo dos contiene la delimitación del problema, así como los objetivos que la investigación persigue. Se determinó el cuestionario como mecanismo de recopilación de información directa que incluyera los objetivos de investigación y los aspectos a evaluar como el interés de los estudiantes por realizar posgrados en los Estados Unidos. Posteriormente, adecuando los criterios de Kinnear y Taylor (1990) se definió la población para después tomar una muestra de ésta. Sería pretencioso aplicar el cuestionario a toda esa población por lo que, con la ayuda de una investigadora del posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM se determinó un método probabilístico sistemático y se obtuvo la muestra definitiva para la recolección de información.

Dicha información recabada no tendría validez sin un análisis que tradujera los datos en información relevante en la toma de decisiones mercadológicas. En el capítulo tres se analiza la información recopilada con base en la descripción de variables por cada pregunta del cuestionario, es decir, se describe qué variable está contenida en cada pregunta para después determinar su ponderación; la tabulación individual de preguntas donde se observan las frecuencias en cifras absolutas y relativas de cada respuesta, así como la descripción de los resultados. La determinación de la relación entre variables se realizó a través del estadístico ji cuadrada que sirvió para aceptar la hipótesis planteada en el capítulo dos y por último, la descripción general de resultados donde de manera sucinta se destacan los principales observaciones del análisis.

En el capítulo cuatro se describe el negocio de la consultoría educativa internacional, en primer lugar, se observa un análisis situacional actual que contempla la demanda potencial y la participación de mercado que podría tener CEI. Posteriormente se presenta la segmentación del mercado necesaria para dirigir los esfuerzos de mercadotecnia a este posible mercado. Los lineamientos que se marcan en el ambiente externo del negocio se denomina política gubernamental la cual, según Hughes (1986) puede restringir la operación de cualquier negocio. Sin embargo, con la fundamentación que se hace en el primer capítulo, se observa la existencia de un macroambiente positivo para establecer la consultoría educativa.

El servicio se constituye como la función primordial de CEI por lo que es necesario definirlo con sus principales características como la intangibilidad y la escasa estandarización; sin embargo CEI tratará de revertir estas particularidades en la prestación del servicio de consultoría y asesoría educacional tangibilizando el servicio así como mejorándolo constantemente con patrones previamente establecidos con el propósito de lograr una clara diferenciación de sus servicios. El qué se pretende alcanzar dentro de este negocio, está fundamentado en los objetivos planteados para cada una de las variables de la mezcla de mercadotecnia (servicio, precio, plaza y promoción). Estos objetivos contemplan periodos de corto, mediano y largo plazo. El cómo realizar las actividades dentro de CEI se encuentra basado en las políticas de servicio, así como en la planeación estratégica definida en el capítulo cinco. La parte de planeación estratégica parte de un visión a largo plazo que establece escenarios futuros en los cuales CEI puede "moverse" y tener una participación en el mercado privilegiada. El cuestionamiento básico para delinear estos escenarios fue ¿qué pasaría si...? De acuerdo con esta pregunta, con las tendencias del mercado, con la información recabada y con supuestos lógicos se desarrollaron puntos ideales para competir y para hacer atractivo el negocio en un futuro. Se podrá observar, en este capítulo, el portafolios de servicios, elaborado bajo los ejes de competitividad y atractividad de CEI, que es un método de planeación estratégica básico para delinear estrategias que sean coherentes con el posicionamiento de la consultoría. Con base en estos elementos se desarrollaron las estrategias de servicio, de precio, de distribución y de promoción.

El trabajo concluye con un resumen y las conclusiones correspondientes; además de anexos y bibliografía consultada.

**CAPÍTULO UNO**

**LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**  
**UNA BASE DEL**  
**DESARROLLO**

*" EN ESTA SOCIEDAD, EL CONOCIMIENTO ES EL RECURSO PRIMARIO  
TANTO PARA LOS INDIVIDUOS COMO PARA LA ECONOMÍA EN GENERAL"*

*PETER F. DRUKER*

## **La educación superior. Una base del desarrollo**

### **I. Nociones generales**

En este capítulo se expone un panorama general de la educación -en especial la superior- destacando la función social de ésta en el desarrollo económico de los países. Se dan a conocer algunas cifras del presupuesto federal asignado a la educación y su evolución e importancia dentro del contexto económico mundial. A su vez, se presentan tablas analíticas de la demografía estudiantil en México, así como las que hacen referencia a las áreas del conocimiento donde se concentra el recurso humano profesional en años recientes. Se hace mención también a la educación superior internacional como una opción para aquellos estudiantes que deseen seguir preparándose profesionalmente. En esta parte, se describen algunos programas de cooperación internacional educativa en las regiones de América, Europa y Asia. Por último, se mencionan las principales instituciones nacionales que ofrecen servicios de apoyo a la educación internacional así como sus principales actividades.

Según Durkheim (citado en Corona, 1994 p. 211) "la educación es la trasmisión o apropiación de valores y conocimientos; el desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas, y la formación de capacidades de decisión y elección para que los miembros de una sociedad puedan convivir, comprender y transformar su medio natural, social y cultural sin dejar de tomar en cuenta las tendencias de conservación y cambio".

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000 hace referencia a la educación asentando que es un factor decisivo de superación personal y progreso social. El plan también menciona que las bases de la educación del siglo XXI requerirán una responsabilidad entre sociedad y gobierno.

Es importante mencionar que el rubro de educación se encuentra en las estrategias y líneas de acción de uno de los cinco principales objetivos del plan: desarrollo social.

Para Bernal (1994) la educación debe entenderse como un factor económico primordial y no sólo como un bien social, que es el énfasis que los países latinoamericanos le han dado. Es decir, la educación es un medio de acción para el desarrollo de la vida y de la conducta colectiva. Ésta infliere de manera positiva en la conducta del ser humano al darle elementos necesarios para pensar y actuar más racionalmente en ambientes de confluencia social logrando cambios transformadores en la sociedad para un mayor progreso colectivo.

La educación en México se imparte en tres niveles principales: básico (primaria y secundaria), medio superior (bachillerato y técnico) y superior (licenciatura y posgrado). Más adelante se proporcionará el número de estudiantes por cada nivel.

## **II. Presupuesto federal educativo**

La acción concertada entre el gobierno federal y la sociedad mexicana en pro de la educación en todos sus niveles se pone de manifiesto con la asignación de recursos monetarios al campo educativo. Tal como lo apunta el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (1995, p.85) "la educación será una altísima y constante prioridad del gobierno de la República, tanto en sus programas como en el gasto público que los haga realizables".

En la figura 1, se muestra el porcentaje del gasto educativo del Gobierno Federal con respecto al Producto Interno Bruto (PIB). El incremento en materia educativa del año 1988 a 1993 (casi un sexenio) fue del 63 por ciento con respecto al Producto Interno Bruto, es decir, cada año se destinó un promedio de 10 por ciento más del PIB para la educación. Sin embargo, el promedio de estos seis años fue de 4.45 por ciento del PIB para la educación, mientras que los países desarrollados invirtieron, anualmente, arriba de 6 por ciento en materia educativa.

Por ejemplo, según Latapi (1994, p. 200) Estados Unidos ha destinado proporciones constantes entre 6 y 7 por ciento en promedio con respecto al PIB desde hace 20 años, mientras que Japón ha destinado un promedio de 6.38 por ciento. " Esta diferencia se traduce en mejoras del magisterio; abundancia en apoyos didácticos: bibliotecas, edificios, y servicios de más calidad, contribuciones de la investigación, entre otras".

Figura I

Gasto educativo\* con respecto al PIB

Año	Porcentaje
1988	3.5
1989	3.8
1990	4.2
1991	4.4
1992	5.1
1993	5.7

Fuente: Anuario Estadístico 1993, ANUIES

\*Incluye a la SEP, Gobierno Federal, Estatal, Municipal y particulares

Por el carácter estratégico que tiene la educación en el desarrollo socioeconómico del país se requiere, aún en periodos de crisis económica, la inversión directa en materia educativa, primordialmente en la superior, la cual tendrá que asegurar la calidad de los egresados mediante un desempeño profesional que se dirija a las necesidades más apremiantes del país. La figura 2, muestra el porcentaje del gasto educativo por nivel escolar. Se observa que el gasto educativo de México, en el nivel superior, con respecto a su socio comercial registra una diferencia negativa de 41 por ciento, México tiene una ventaja sobre Estados Unidos en el nivel preescolar y primaria, este porcentaje positivo es de 2 por ciento, mientras que en el nivel medio, la diferencia vuelve a favorecer a México con un porcentaje mayor de 48 por ciento.

Figura 2

Distribución del gasto educativo por nivel escolar  
(porcentajes de los últimos treinta años)

Nivel	País	Porcentaje
Preescolar y primaria	México	37.4
	Estados Unidos	36.9
Media	México	34.2
	Estados Unidos	23.1
Superior	México	28.4
	Estados Unidos	40.0

Fuente: Adaptado por el autor de Latapi, 1995

La educación superior en México requiere de un mayor apoyo por parte de Gobierno Federal, si se quiere competir a nivel internacional dentro de este rubro. La igualdad de condiciones será una base sólida para que los profesionistas de México desarrollen su capacidad productiva frente a sus homólogos extranjeros. La estructura educativa y laboral van a reclamar una capacitación de excelencia que responda al momento económico y que esta capacitación sea detonante para el desarrollo de nuevas tecnologías en pro de la sociedad en general.

El gasto educativo en los países en vías de desarrollo tendrá que considerarse como una inversión a largo plazo que forme recursos humanos que contribuyan al mejoramiento social, económico y cultural del país. Ningún país puede aspirar a crecimientos económicos sostenidos si la estructura educativa no cuenta con recursos económicos suficientes que sustenten programas de instrucción adecuados a la realidad nacional y mundial.

### III. El binomio educación-crecimiento

A principios de la década de los noventa la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) produjo el documento Transformación Productiva con Equidad, cuyo diagnóstico partía de un crecimiento negativo real de la región durante los ochenta para después señalar que el eje del crecimiento, en esta época, es el conocimiento y la ciencia. En ese decenio las economías de América Latina crecieron a una tasa promedio anual de 1.5 por ciento, mientras que la de Estados Unidos creció a una tasa de 2.4 por ciento. Para Ruiz (citado en Arizmendi, 1994 p. 194) "en el mismo período, por el contrario, los países del este asiático crecieron 6.5 por ciento en promedio anual". Estas diferencias entre el crecimiento de las economías observan diferentes aspectos como el efecto de la organización industrial de la economía en el aprovechamiento del desarrollo tecnológico para construir ventajas competitivas estructurales. La CEPAL sustenta que en la actualidad coexisten dos modelos de organización industrial y de trabajo: el vertical, que busca reforzar la tradicional producción en serie, en gran escala, con tareas fragmentadas y con una automatización creciente; y el horizontal, que promueve la descentralización, la delegación de responsabilidades, el trabajo en equipo y la inversión en capital humano. De tal modo que para Ruiz (citado en Arizmendi, 1994) si se quiere crecer y progresar en un economía de tipo horizontal la base es la inversión en capital humano. No puede haber una productividad real, si no se fomenta la educación, ya que ésta infiere en el desarrollo tecnológico y científico. Lo anterior fundamenta el papel preponderante de las Instituciones de Educación Superior (IES) en la organización industrial como formadoras de capital humano. Según Griffin y Knight (citado en Arizmendi, 1994) la inversión en educación guarda una relación directamente proporcional con los índices de crecimiento y desarrollo tecnológico que a su vez eleva la productividad y otorga oportunidades de desarrollo social debido a que la fuerza de trabajo puede aprovechar espacios de progreso y así reducir las diferencias de clase.

Por ejemplo, si un obrero labora en una empresa que tenga programas de productividad y éstos se basan en algún incentivo económico para los trabajadores, es lógico pensar que este obrero si recibe una capacitación adecuada, tendrá una mayor productividad y por ende mayores ingresos. En los estudios sobre vinculación entre las estructuras educativa y productiva en diferentes sociedades se reconoce que esa relación tiene un carácter estratégico para el desarrollo y la eficacia de las políticas distributivas del ingreso. Por esta razón, Beristáin (1994 p.191) manifiesta que "se suele aceptar que para alcanzar niveles deseables y sostenibles de desarrollo económico se requiere la existencia de por lo menos dos elementos: altas tasas de crecimiento de la producción y un reparto justo de los beneficios. En la experiencia mundial reciente son pocos los países que han podido sostener crecimientos rápidos en condiciones de mayor equidad. Entre ellos destacan los del oriente asiático, cuyas economías crecieron de 1965 a 1990 más que las de cualquier otra región del mundo, al tiempo que mejoraban sus principales indicadores de la distribución del ingreso". Como se ha visto las naciones del lejano oriente tienen como prioridad la inversión en capital humano y en materia educativa. La inversión en capital humano es necesaria para la competitividad, la adopción de tecnologías modernas, la difusión de conocimientos, el cuidado del medio ambiente y la participación educada de todos los factores de la producción en las decisiones económicas.

Dentro del binomio educación-crecimiento, se hace inexorable analizar la escolaridad de la fuerza de trabajo mexicana como indicador de la productividad. Lutapí (1994 p. 201) asienta que "la población ocupada en México representa el 48 por ciento de la población adulta (unos 24 millones de habitantes), frente a 78.2 por ciento en Estados Unidos (101 millones) y 65.8 por ciento en Canadá (12 millones)".

En la figura 3, se muestra dicha población según los grados escolares cursados. Se destaca que en Estados Unidos y Canadá no existen trabajadores que no hayan recibido instrucción académica, mientras que México contempla una fuerza de trabajo con nula escolaridad de 10.6 por ciento.

Figura 3

Escolaridad de la Fuerza de Trabajo  
(porcentajes)

País	Año	Nula	Primaria		Media		Superior	Promedio
			I	C	I	C		
México	1990	10.6	21.5	20.3	19.1	15.6	10.8	6.7
Estados Unidos	1981	-	2.1	7.8	18.8	35.8	35.6	12.6
Canadá	1981	-	3.1	10.2	26.9	23.9	35.9	11.7

I=Incompleta C=Completa

Fuente: Adaptado de Latapi, 1995

En el caso de México, como la población con escolaridad nula y con primaria incompleta se presenta agregada, se supuso que la población analfabeta de 15 a 64 años se distribuye por igual entre la población que trabaja y la que no lo hace; así, el resultado es 10.6 por ciento de población ocupada con escolaridad nula. A los porcentajes de México debe añadirse 2.10 de no especificados.

De la figura anterior, se deduce que México cuenta con una población económicamente activa insuficientemente profesionalizada. La escolaridad promedio, en 1990, era de 6.7 mientras que casi diez años atrás, en 1981, la escolaridad de la fuerza de trabajo estadounidense era de casi el doble (12.6). La educación es una variable crítica de la capacidad productiva con la que cuentan Estados Unidos y Canadá. Es por eso que la educación superior jugará un papel fundamental en los procesos globalizadores e integradores de cualquier país que busque un desarrollo económico equilibrado. México se encuentra en el momento justo para desarrollar mecanismos promotores de dicho desarrollo como el educativo.

Por ejemplo, dentro de la Comunidad Europea y de la región asiática existen programas académicos que fomentan la creación de capital humano, capaz de prosperar en una economía global y multicultural.

#### IV. La demografía estudiantil en México

La demografía ayuda a estudiar la composición de una población total de un país, región o ciudad con el propósito de identificar características comunes de esa población. Es necesario definir cuales son los niveles de educación en México, según la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Sistema Educativo Nacional (SEN) comprende los niveles básico, profesional medio, bachillerato y la educación superior. La figura 4, muestra la matrícula por nivel educativo del año escolar 1992-1993 donde se observa que más de la cuarta parte de la población total del país, con una base de 90 millones de habitantes (INEGI, 1990) se encuentra recibiendo la instrucción académica correspondiente.

Figura 4

Matrícula Nacional por Nivel Educativo  
año escolar 1992-1993

Nivel	Número de estudiantes	Porcentaje
Preescolar	2,858,890	11.3
Primaria	14,425,669	56.9
Secundaria	4,203,098	16.6
Capacitación para el trabajo	402,563	1.6
Profesional Medio	410,025	1.6
Bachillerato	1,767,020	6.9
Licenciatura	1,251,809	4.9
Posgrado	50,781	0.2
<b>Total</b>	<b>25,369,855</b>	<b>100</b>

Fuente: Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional, SEP, 1994

Como se observa, el 85 por ciento de la matrícula educativa del país se concentra en la educación básica (preescolar, primaria y secundaria) sólo el 15 por ciento de los estudiantes mexicanos se prepara a nivel superior. Se observa también un drástico decremento del 40 por ciento entre el bachillerato y la licenciatura, es decir que de cada diez estudiantes graduados de bachillerato sólo cuatro continúan con los estudios superiores. Pero aún más inquietante es que sólo el 0.2 por ciento de la matrícula nacional educativa cursa un posgrado, esto representa un decremento de 235 por ciento con respecto a la licenciatura. Es decir que de cien alumnos de licenciatura sólo cuatro cursan estudios profesionales de posgrado. Mientras las cifras revelan una preocupante realidad educativa a nivel superior, Miklos y colaboradores (1994) externan que la prospectiva que se marca en este terreno será el impulso a la calidad del aprendizaje y de los profesionistas que egresen, asegurando tanto su buen desempeño profesional como su actuación en función de la ética y las necesidades del país.

### **1. Análisis de la matrícula de licenciatura**

Los estudios de licenciatura están clasificados dentro del nivel superior, según la SEP (1994) la educación superior es el máximo tipo de estudios. Comprende licenciatura y posgrado en educación normal, universitaria, tecnológica y artística. Las cifras de la figura 5, reflejan que en sólo 11 años la población estudiantil a nivel superior ha crecido en más de 50 por ciento. El compromiso de formar mexicanos con alto nivel educativo recae tanto en las Instituciones de Educación Superior IES, como en el Gobierno Federal y la misma comunidad estudiantil. Dicho compromiso puede asegurar que se logre un cambio estructural en la sociedad que a largo plazo redundaría en un mejor nivel de vida para ésta; ya que habrían empleos remunerados, gente pensante y crítica, mejor planta laboral, mano de obra de excelencia y muchos otros factores que ayudarán a México a pasar a un completo desarrollo.

Figura 5

Matrícula de la licenciatura en México  
(1980 y 1992/1993)

Año	No. de estudiantes	Porcentaje de crecimiento
1980	811,281	
1992/1993	1,251,809	54

Fuente: Datos Básicos de la Educación Superior, ANUIES, 1993

Es importante saber dónde se encuentra el recurso humano profesional con el propósito de conocer qué sectores son los más desatendidos o saturados dentro de la educación superior. La figura 6, hace referencia a las seis áreas básicas del conocimiento las cuales muestran tanto el número de alumnos de cada rubro y su porcentaje en el gran total.

Figura 6

Matrícula de licenciatura por área  
1992-1993

Área	Número de alumnos	Porcentaje
Ciencias Agropecuarias	35,621	2.8
Ciencias Naturales y Exactas	22,240	1.8
Ciencias de la Salud	110,411	8.8
Ciencias Sociales y Administrativas	566,816	45.3
Educación y Humanidades	145,460	11.6
Ingeniería y Tecnología	371,261	29.7
Total	1,251,809	100

Fuente: Anuario Estadístico, ANUIES 1993

De la figura anterior se observa que casi la mitad de la matrícula de licenciatura se concentra en las ciencias sociales y administrativas (economía, contaduría, derecho, administración, etcétera). Mientras que las áreas de ciencias agropecuarias, naturales y exactas tiene una escasa población estudiantil. Los reordenamientos políticos y económicos, la competitividad internacional, la formación de bloques hegemónicos, la integración de los mismos y la creciente globalización ha traído consigo una competencia jamás vista en todos los aspectos, pero hay que reconocer también que se abren oportunidades de desarrollo para los profesionistas que, conociendo sus potencialidades, buscan seguir sus estudios superiores a nivel posgrado. La educación superior jugará un papel preponderante en los fenómenos globalizadores. México aliado comercialmente con los Estados Unidos de Norteamérica y con Canadá, tendrá que fomentar una amplia apertura mental y una objetiva comprensión de culturas, es decir, una instrucción escolar superior que no ignore la cultura de la mayoría de los mexicanos y pretenda sustituirla en vez de desarrollarla (Bonfil, 1989).

## **2. Análisis de la matrícula de posgrado**

Algunos jóvenes mexicanos que terminan sus estudios de licenciatura siguen preparándose y estudian un posgrado con la finalidad de alcanzar un mejor nivel de preparación para la solución de problemas en cada una de las ramas del conocimiento.

Preparar recursos humanos capaces de incidir en el desarrollo del sistema productivo del país, a través de investigación y tecnología, es una de las bases de realizar estudios de posgrado. Según Villegas (1994, p. 5) "las maestrías y los doctorados son niveles en los que se articula la docencia con la investigación puesto que se trata de que los alumnos avancen hasta llegar a las fronteras del conocimiento, es decir, al límite entre lo que se sabe y no se sabe". México es uno de los pocos países latinoamericanos que cuentan con posgrados en todas las áreas del conocimiento.

La figura 7. muestra la matrícula de los estudios de posgrado en México. Estos profesionistas buscan una participación más activa en la vida económica, política y social del país a través de la educación como un medio viable para la realización de sus objetivos.

Figura 7

Crecimiento de la Matrícula de Posgrado

Año	No. de estudiantes	Porcentaje de crecimiento
1988-89	45.102	
1990-91	45,899	2
1992-93	50.581	10.2

Fuente: Datos Básicos de la Educación Superior y Anuario Estadístico, ANUIES 1993

Es importante recalcar el aumento de 4,582 estudiantes que continuaron sus estudios superiores en el nivel de posgrado. del período 1990-1991 al 1992-1993. Sin embargo, no se puede sólo mencionar aspectos cuantitativos de la educación superior, sino que hay que conocer también características cualitativas como las áreas donde se concentran los posgraduados. La figura 8 muestra las áreas donde se distribuyeron estos 50 mil estudiantes en el año escolar 1992-1993.

Figura 8  
Matrícula de posgrado por área  
1992-1993

Área	Número de alumnos	Porcentaje
Ciencias Agropecuarias	1,212	2.4
Ciencias Naturales y Exactas	3,288	6.5
Ciencias de la Salud	12,895	25.4
Ciencias Sociales y Administrativas	19,425	38.3
Educación y Humanidades	7,182	14.1
Ingeniería y Tecnología	6,779	13.3
-----		
Total	50,581	100

Fuente: Anuario Estadístico ANUIES, 1993

Con base en los datos de la figura anterior se observa que existió un mayor interés en estudiar posgrados en las áreas de ciencias sociales y administrativas, ciencias de la salud, así como educación y humanidades. Es importante destacar que, con respecto a la licenciatura (ver figura 6), las áreas que registraron un aumento en la matrícula de posgrado, son las de ciencias naturales y exactas, ciencias de la salud, así como educación y humanidades.

Según Bernal (1994) una de las repercusiones de los tratados de libre comercio es, que las regiones comprendidas identifiquen, evalúen, y en su caso, implanten mecanismos de formación académica para estudiantes y maestros.

Como expresa Marum (1994, p. 208) "algunos de los propósitos que -desde diversos ámbitos, instancias e iniciativas- se buscan realizar en beneficio de la educación superior del continente [Americano] consisten en ubicar las áreas de interés común; encontrar vías para una cooperación eficiente y edificante; ampliar los proyectos de colaboración existentes, e impulsar iniciativas que vayan más allá de las individuales y casuísticas, trasciendan nuestras diferencias y reconozcan nuestras asimetrías". La cooperación académica internacional es una nueva realidad dentro de los esquemas de desarrollo y progreso en las economías mundiales.

#### **V. La educación superior internacional. Una alternativa**

Las tendencias económicas actuales suponen la erradicación de fronteras comerciales entre los países. Esta apertura comercial implica, también, una apertura educativa para lograr una inserción internacional más equilibrada. Para Sandoval y Mason (1993) las universidades juegan un papel muy importante no sólo en el estudio de tendencias económicas a nivel mundial, sino también en crear ambientes educativos internacionales. A su vez, Etienne (1971) comenta que los estudios en el extranjero son un medio a través del cual se transmiten conocimientos entre las naciones y para los países en vías de desarrollo son cruciales para lograr una adecuada formación de los recursos humanos que contribuyan al mejoramiento del nivel colectivo nacional.

Aunque en la última parte de este capítulo se describen los programas y actividades que el CONACYT realiza en favor de la educación internacional, es necesario mencionar aquí que este importante órgano descentralizado del gobierno y promotor de formación en recursos humanos de excelencia a nivel internacional, cuenta con convenios de cooperación internacional que, según el Informe Bidual 1991-1992 del CONACYT, el trabajo científico del más alto nivel requiere de vínculos transfronteros que permitan el intercambio de experiencias, información, tecnología y recursos financieros para hacer factible la incorporación a las corrientes mundiales del conocimiento.

En la figura 9, se observan los proyectos que mantiene CONACYT y que son apoyados por la cooperación internacional en el año de 1994.

Figura 9

Proyectos del CONACYT apoyados por la Cooperación Internacional  
1994p/

Continente	País	Número
Americano	Argentina	4
	Brasil	1
	Cuba	174
	Estados Unidos	26
Europeo	Alemania	6
	Comunidad de Estados Independientes/ URSS	4
	España	18
	Francia	48
	Italia	18
	Reino Unido	14
Asiático	Japón	6
Total		319

p/ Cifras preliminares

Fuente: Adaptado por el autor de los Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas, CONACYT 1994

Estas estadísticas muestran que el CONACYT colabora con varios países del mundo, pero en especial con el continente americano el cual abarca el 64 por ciento de programas, el europeo con el 33 por ciento, y el asiático sólo contempla el 3 por ciento del total de acuerdos internacionales.

## **1. Tendencias en América**

Existe una gran cantidad de proyectos e iniciativas para fomentar la educación superior internacional. Se ha empezado la "integración silenciosa" como la denomina Reynolds (citado en Marum, 1994 p. 208). Por su parte, Marum (1994) expresa que el 49 por ciento de los convenios de cooperación académica internacional con los que cuenta México se realizan con Estados Unidos. Estos acuerdos se orientan principalmente a fomentar el intercambio de personal académico y formar estudiantes. Las áreas principales de estudio que abarcan estos convenios son: ciencias sociales, administrativas, naturales y exactas. La educación superior internacional está en una etapa de maduración en la cual las organizaciones educativas que orienten sus recursos a este punto, a través de cooperación y ayuda mutua, logrará relevantes resultados para la vida social del país.

Marum (1994) comenta que en 1992 se realizó en Wisconsin, Estados Unidos una conferencia con funcionarios universitarios y representantes de organismos gubernamentales y no gubernamentales para desarrollar una dimensión norteamericana de la educación superior. Se pretendía promover el intercambio de información sobre temas y experiencias de interés común: alentar la colaboración entre las instituciones de educación superior; facilitar la movilidad de estudiantes y personal académico e impulsar una colaboración más estrecha entre las instituciones.

Para alcanzar estos objetivos se acordó formar subcomités destinados a formular propuestas específicas de política y acción para cinco áreas estratégicas, según Marum (1994, p. 208) éstos eran: "1) desarrollo del personal académico y las instituciones; 2) movilidad de estudiantes, personal académico y administradores; 3) redes y telecomunicaciones (tecnología de la información); 4) alianzas estratégicas, y 5) fuentes de financiamiento y recursos". Entre los supuestos que dieron origen a estos objetivos se encontraban aquellos que hacían mención a la internacionalización de la educación superior para mejorar las estructuras educativas de Norteamérica, así como el reconocimiento de diferentes realidades.

En el marco de dicha reunión se formó el Grupo Trilateral de Trabajo para la Colaboración en Educación Superior de Norteamérica con el propósito de desarrollar un plan estratégico en cinco áreas básicas que se presentaron en Vancouver, Canadá en septiembre de 1993. Marum (1994, p. 209) cita algunas recomendaciones que hubieron de concretarse para ese año: "I) establecer una Red Norteamericana de Educación a Distancia e Investigación (NADER, por sus siglas en inglés); II) formar un mecanismo trilateral educación-empresa para examinar los intereses comunes, los enfoques en aspectos técnicos aplicados y de la carrera educativa, así como los aspectos relativos a la movilidad, el intercambio y la certificación de habilidades; III) crear programas para permitir a los académicos y administrativos de los tres países reunirse para explorar y desarrollar actividades de colaboración trilateral en áreas de interés prioritarias, y IV) instaurar una base electrónica de información en cada uno de los tres países para atender a la comunidad académica, el gobierno, las empresas y las fundaciones. Otras recomendaciones de la Declaración de Vancouver, pero a largo plazo, eran: I) establecer un programa de apoyo al intercambio trilateral intensivo, la investigación y los programas de entrenamiento para estudiantes; II) fortalecer y expandir los programas de estudio sobre América del Norte a fin de promover las vinculaciones trilaterales, los compromisos de investigación y el desarrollo curricular; III) formar un comité de negocios de Norteamérica para investigación trilateral, desarrollo y entrenamiento; IV) abrir una universidad de América del Norte -como parte de la NADER- para permitir la acreditación de cursos realizados en los tres países y con modalidades no convencionales, y V) ampliar el apoyo a proyectos trilaterales de investigación compartidos y a redes de investigación que sea otorgado por agencias financiadoras, fundaciones y otros socios".

El gobierno mexicano ha desarrollado propuestas para la cooperación y el intercambio en materia de educación superior. Prueba de ello fue que en 1990 el gobierno mexicano y el estadounidense firmaron el Memorándum de Entendimiento sobre Educación con el objetivo de alcanzar un mayor entendimiento entre los pueblos de los dos países, fortalecer sus relaciones por medio de la educación y mejorar los sistemas educativos.

Recientemente dentro del PND 1995-2000 se hace mención a la cooperación internacional en materia educativa como un instrumento de la política exterior de México. Otra de las acciones para apoyar la educación superior a nivel internacional en Norteamérica fue el establecimiento de la Comisión Interestatal de Occidente para la Educación Superior (WICHE, por sus siglas en inglés) que pretende fomentar y fortalecer las oportunidades para los estudiantes mexicanos y estadounidenses con el propósito de establecer determinadas relaciones educativas. Los estudiantes de ambos países podrán tener acceso a programas de intercambio académico internacional.

Por otro lado, en abril de 1993 en Tucson, Arizona, el Comité Latino de Educadores sobre Libre Comercio y Educación organizó un acto denominado Recomendaciones de Políticas Educativas bajo el Tratado de Libre Comercio para Norteamérica cuyas puntos principales se referían a: la formación de un banco que financie las recomendaciones y propuestas del comité, así como de considerar una acreditación para América del Norte.

Se observa que existen acciones concretas para el mejoramiento del sistema educativo en plano internacional, al cual, tarde o temprano México tenía que acceder. La Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI), y el Centro de Investigación para la Integración Americana son ejemplo de un esfuerzo por la internacionalización de la educación superior. Dicha internacionalización exige reflexionar acerca de las asimetrías del sistema de educación superior mexicano con respecto a las de países desarrollados. Por eso, se deben visualizar posibles alternativas para sentar las bases de una cooperación académica mundial acorde a las condiciones históricas de México.

Por muchos años, estudiantes con una fuerte convicción de mejorar sus habilidades y capacidades intelectuales han viajado a diferentes países para tales fines. Estados Unidos ha sido el país donde miles de estudiantes han concurrido a obtener una maestría o un doctorado que les abra perspectivas en el futuro. Según Dickey y colaboradores (1991) sólo de 1989 a 1990, más de 165,000 estudiantes internacionales estuvieron inscritos en los programas de posgrado en diferentes escuelas del vecino país. Mencionan también que la educación estadounidense es demandada por ser de alta calidad y porque sus grados académicos (maestrías y doctorados) son altamente reconocidos en todo el mundo.

Por su parte, según el CONACYT sólo en 1994 otorgó un total de 793 becas a EUA, entre maestría, doctorado y otros. En México, aunque no es obligatorio, existen Instituciones de Educación Superior (IES) que tienen la opción de que sus alumnos estudien el último semestre de la carrera en otra universidad estadounidense para así completar su curriculum académico. Los estudiantes mexicanos buscan cada vez más, estudios de posgrado, principalmente en las universidades del vecino país. La figura 10, muestra el número de estudiantes inscritos en los programas de las principales universidades de Estados Unidos. Destacando que en los estados de Texas y California se concentran 2.189 y 716 estudiantes mexicanos, respectivamente.

Figura 10

Universidades en Estados Unidos con el mayor número de estudiantes mexicanos  
Año académico 1993-1994  
(Número de estudiantes)

Institución	Licenciatura	Posgrado	Otros	Total
U. de Texas en el Paso	915	116	0	1031
U. Brigham Young	216	8	7	231
Universidad de Arizona	135	58	0	193
U. de Texas en Austin	26	117	0	143
Texas A&M	34	89	0	123
U. del Edo. Nvo. México	17	85	19	121
Colegio Com. El Paso	110	0	0	110
U. de Texas en Pan Am.	99	7	0	106
Colegio de San Antonio	96	0	0	96
Universidad Tulane	-	-	-	84
Universidad de Harvard	3	80	0	83
Fullerton del Edo. California	72	1	0	73
Universidad de Stanford	6	61	5	72
Colegio de Phoenix	70	0	0	70
Colegio Com. S. Mountain	70	0	0	70
Universidad E. de Laredo	8	60	0	68
Universidad de Pensilvania	31	28	6	65
Universidad de Columbia	1	48	9	58
Instituto Tecnológico de Massachusetts	22	34	2	58
Georgetown	8	24	18	50
Colegio SW Texas Jr.	50	0	0	50
Universidad Cornell	4	39	3	46
U C L A	6	40	1	47
U. de Nuevo México	10	27	8	45
Totales	2009	922	78	3093

Fuente: Instituto de Educación Internacional, Biblioteca Benjamin Franklin, México, 1995

La figura 11. muestra en qué áreas del conocimiento se distribuyeron los estudiantes de origen mexicano en el año escolar 1991-1992 en Estados Unidos.

Figura 11  
Censo de estudiantes mexicanos en Estados Unidos por área de conocimiento  
Año académico 1991-1992

Total: 6.650  
Hombres: 4329  
Mujeres: 2321  
(incluye: licenciatura, posgrado y otros)  
Porcentajes

Agricul. Humanidades	Negocios-Admon.	Educación	Ingeniería	Bellas Artes	Ciencias Salud
4.8	19.4	3.0	8.7	4.8	2.5
Mat.-Computación	Ciencias Físicas	Ciencias Sociales	Otras	No declaradas	
7.5	8.0	8.0	8.2	19.1	

Fuente: Adaptado de puertas abiertas y perfiles de recolección de datos del Instituto de Educación Internacional, fundado por la Agencia de Información Norteamericana de Apoyo a Estudiantes División Servicios.

Al igual que en México, el área de ciencias sociales, administración e ingeniería son las más prolíficas en la formación de recursos humanos. En el área de agricultura se sigue registrando una población escolar exigua.

La mayoría de los estudiantes que desean realizar sus estudios -principalmente de posgrado- en las universidades estadounidenses, recurren a instituciones que les ayuden a recabar información de los programas de estudio, calendario escolar, requisitos para la acreditación del idioma inglés, becas, etcétera. Estas instituciones, son en casi todos los casos, fundadas por los gobiernos respectivos, entre ellas está el CONACYT y El Instituto de Educación Internacional IIEI.

Cabe mencionar que las instituciones de apoyo, como el CONACYT, tienen un padrón de las universidades con los mejores programas en educación. Por ejemplo, la evaluación de las mejores escuelas de negocios de Estados Unidos se hace, según la revista BusinessWeek (1994) manejando encuestas entre graduados y reclutadores de compañías o firmas de recursos humanos, para después obtener una calificación compuesta por los resultados de ambas encuestas. Según esta revista, se evalúan y clasifican las universidades midiendo el grado en que las universidades satisfacen las necesidades de sus principales "accionistas", los graduados y las compañías que los contratan.

## **2. Tendencias en Europa y Asia**

En la Comunidad Europea existen programas como el de la Comunidad Europea para Movilidad de los Estudiantes y la Cooperación en Materia de Educación (ERASMUS), y el de Cooperación Universidad-Empresa en el Área de Formación Tecnológica (COMETT) que fomentan la formación de estudiantes en un nivel supranacional creando capital humano capaz de prosperar en una economía europea multicultural y políglota. Es así, como la integración europea da ejemplo de cómo funcionará en un futuro muy cercano la globalización de la educación superior.

El ERASMUS, cuenta con Programas Interuniversitarios de Cooperación (PIC) principales soportes de la red de Universidades Europeas para que, mediante las Agencias Nacionales de Administración de Becas, los estudiantes en disciplinas y programas específicos realicen parte de sus estudios (por un período de tres a doce meses) en algún país de la Comunidad.

Es decir, que cualquier alumno universitario europeo tiene que estudiar en otro país de la Comunidad para poder obtener el título correspondiente. Bernal (1994) externa que los países de la cuenca del pacífico, en especial Japón, Corea y Singapur se han convertido en naciones que invierten en recursos humanos con gran visión ya que saben que la inversión en capital humano es parte primordial de su prosperidad económica. Corea y Singapur han implantado acciones de cooperación mutua entre los países de la región que consisten en enviar a estudiantes a centros de estudio diferentes de su lugar natal, y de intercambiar proyectos académicos de cooperación mutua. Esto se formalizó en 1991 con la instauración del Programa de Movilidad Universitaria en la Región Asiática del Pacífico (UMAP).

Estos países han tenido un desarrollo económico ascendente, sus niveles de vida son los mejores en el mundo y han destinado importantes recursos económicos de su PIB a la educación. Tales acciones sirven de muestra para los países subdesarrollados como México. En el país es necesario que se implanten convenios de cooperación internacional a través de las IES con el propósito de invertir en la formación y profesionalización de recursos humanos a nivel internacional.

## **VI. Principales organizaciones que ofrecen apoyo en educación internacional**

Existen diversas instituciones dedicadas a promover y fomentar la cooperación educativa internacional en México. Estas organizaciones cuentan con programas específicos que administran becas, convenios de movilidad académica y ofrecen información a estudiantes que buscan posgraduarse en Estados Unidos. En esta parte, se presentan las tres principales instituciones que, por su importancia a nivel nacional, se consideran como las que cuentan con actividades y propósitos claramente definidos con respecto a la educación internacional.

### **I. Asociación Mexicana para la Educación Internacional**

#### **A. Antecedentes**

Fundada en julio de 1992, esta asociación sin fines de lucro tiene como misión: coadyuvar al fortalecimiento de la calidad académica de las instituciones mexicanas de educación superior por medio de la cooperación internacional. En esa ocasión se reunieron representantes de más de 50 Instituciones de Educación Superior y de organismos como la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Comisión México Estados Unidos para el Intercambio Educativo, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el Instituto de Educación Internacional (IEI), así como más de cien miembros fundadores. Éstos fueron, entre otros: la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Saltillo, Monterrey, Guadalajara, Zacatecas, León, Veracruz y Estado de México; Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL); Universidad Anáhuac; (UA) Instituto Politécnico Nacional (IPN); Universidad Iberoamericana (UIA), Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), Universidad Autónoma de Guerrero (UAG) y el Instituto Tecnológico de Morelia (ITM).

La AMPEI está patrocinada por diferentes organismos que apoyan actividades de educación superior, así como por sus cuotas anuales de membresía.

La AMPEI realiza diferentes actividades relacionadas con el intercambio educativo, investigación y análisis, difusión de información, estudios de revalidación y acreditación, entre otros.

#### B. Propósitos

Según el boletín informativo de la AMPEI, PANORAMAMPEI (1993) la asociación tiene como propósito delinear acciones que coadyuven al cumplimiento de los objetivos por los cuales esta organización fue fundada. Entre sus propósitos principales destacan:

- Proponer y recomendar políticas y prácticas que propicien el desarrollo de programas educativos y proyectos de investigación en los que participen académicos, estudiantes y funcionarios universitarios mexicanos y de otros países
- Fomentar reuniones, eventos académicos y profesionales en materia de educación internacional
- Representar los intereses de la membresía ante organismos nacionales e internacionales.

#### C. Proyectos y actividades

Para cumplir con los objetivos de la asociación, AMPEI realiza proyectos y actividades algunos de ellos en conjunto con otros organismos tales como la Fundación Ford, IIE, Comisión México-Estados Unidos, se mencionan los siguientes:

- Consorcio RAMP (Programa Académico de Movilidad Regional), el cual es un programa de intercambio de estudiantes con más de 50 universidades de Estados Unidos y Canadá en las áreas de administración, ingeniería y medio ambiente
- Investigación Comparativa entre los Sistemas de Educación Superior de México y Estados Unidos. Dicho proyecto pretende analizar las diferencias entre los dos sistemas educativos para el desarrollo de alternativas factibles de cooperación entre México y Estados Unidos

- Censo de Estudiantes Extranjeros, el cual pretende generar reportes anuales con información relevante sobre estudiantes extranjeros en México con el fin de visualizar áreas de oportunidad en proyectos de internacionalización de programas académicos.

AMPEI cuenta con aproximadamente 180 miembros de 120 instituciones educativas tanto del país como del extranjero. Lo que la convierte en un organismo clave en el desarrollo de actividades de cooperación académica internacional.

Algunos beneficios ofrecidos a sus miembros son:

- Establecer contactos con homólogos de otras universidades para intercambiar opiniones y desarrollar oportunidades de intercambio
- Capacitarse en herramientas y nuevas prácticas en las actividades de educación internacional que ayuden a incrementar la eficiencia de nuestras labores
- Actualización de información y de nuevos programas disponibles para la comunidad educativa

La AMPEI se encuentra ubicada en:

Liverpool No. 65 Despacho 209

Col. Juárez C.P. 06600

Tel. 207-58-16

Fax 207-96-37

## **2. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología**

### **A. Antecedentes**

El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Educación Pública fundó en 1970 el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. El CONACYT es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya misión es la de promover la investigación científica y tecnológica, así como la formación de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo del país. Según el Informe Biannual del CONACYT 1991-1992, actualmente las ventajas competitivas de un país ya no radican esencialmente en la disponibilidad de recursos naturales o de la fuerza de trabajo no calificada, sino que se derivan en forma decisiva, sobre todo en el campo industrial y en el de los servicios, de la capacidad innovadora para desarrollar nuevos productos y adaptarlos con agilidad a los mercados nacionales e internacionales. La revolución científica y tecnológica está marcada por un ritmo de innovación y difusión que alteran rápidamente las estructuras productivas. Por lo que el CONACYT se erige como una institución estratégica para tales transformaciones.

### **B. Propósitos**

Los propósitos que el CONACYT tiene son de carácter nacional e internacional, de ahí la importancia de esta institución. Según el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (p. 97) "se impulsará la descentralización de las actividades científicas y tecnológicas mediante el apoyo creciente de proyectos e instituciones en el interior de la república, incluyendo la creación de nuevos centros del sistema SEP-CONACYT, estimulando su desempeño bajo criterios de libertad y de excelencia académica".

En el sexenio pasado, CONACYT tuvo grandes responsabilidades como fue la coordinación de la ejecución del Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica (PRONCYMT).

Además el CONACYT tiene como propósitos específicos los siguientes:

- Apoyar al desarrollo de la investigación científica y la formación de recursos humanos, mediante la aportación complementaria de recursos a proyectos, de la más alta calidad que aporten soluciones a los requerimientos del desarrollo nacional y que además contribuyan a las corrientes mundiales del conocimiento
- Promover la asociación productiva, en investigación conjunta entre empresas e instituciones de educación superior y centros de investigación nacionales con el propósito de ofrecer soluciones a problemas específicos de la planta productiva nacional
- Asegurar que los estudiantes que se forman en México como en el extranjero, lo hagan en programas de la más alta calidad
- Orientar a los estudiantes sobre las opciones para realizar estudios de posgrado
- Otorgar becas a los estudiantes admitidos en los programas de excelencia en universidades tanto nacionales como extranjeras.

El CONACYT estableció políticas tales como:

En materia científica:

- Mejorar y ampliar la formación de recursos humanos para la ciencia y la tecnología; articular la actividad científica del país con las corrientes mundiales del conocimiento y contribuir al entendimiento de la realidad y de los problemas nacionales en las diversas áreas de la actividad científica

En materia tecnológica:

- Elevar la capacidad tecnológica para atender las demandas de bienestar de la población; asegurar la participación complementaria de los productores y del gobierno en el desarrollo tecnológico de la nación y apoyar con tecnologías modernas y adecuadas a las condiciones del país, la prestación eficiente de los servicios sociales de salud, educación y los relacionados con la vivienda, así como la protección y mejoramiento del medio ambiente.

### C. Programas y actividades

El CONACYT ofrece diferentes apoyos como:

- Formación de Recursos Humanos. Esta función del CONACYT esta enfocada a cualquier investigador en cualquier área del conocimiento inscrito en un programa de doctorado, el CONACYT lo invita a formar parte de Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Dentro de este rubro, el CONACYT cuenta con el programa de becas que tiene como objetivo contribuir a la formación de recursos humanos de alto nivel para la investigación científica y la modernización tecnológica del país.

En la figura 11, se enumeran las becas al extranjero que el CONACYT otorgó desde al año de 1985 a 1994. Sobresale que, en 1991 aumentó el número de becas al extranjero en un 292 por ciento con respecto al año anterior. Además de 1993 a 1994, según cifras preliminares, las becas otorgadas para el extranjero registraron un aumento de 23 por ciento, es decir, 576 más becas de un año a otro. Este número representó el total de becas en 1985.

Figura 11

Becas al Extranjero Otorgadas por el CONACYT  
(Número)

Año	Becas
1985	576
1986	366
1987	398
1988	444
1989	309
1990	475
1991	1389
1992	1562
1993	2504
1994p/	3080

Fuente: Adaptado de los Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas, CONACYT, 1994  
p/ cifras preliminares

Con respecto al gasto en formación de recursos humanos el CONACYT destinó cerca de 141.155 millones de nuevos pesos en 1994 en el otorgamiento para becas al extranjero, según cifras preliminares.

La figura 12, muestra el número de becarios en Estados Unidos apoyados por el CONACYT, en las áreas científica y tecnológica. Se destaca que en el área científica, las becas de maestrías tuvieron un 52 por ciento del total de becas otorgadas, las de doctorado el 36 por ciento, y otros sólo el 12 por ciento. Para el área tecnológica las de doctorado ocuparon el 53 por ciento del total de las becas otorgadas en 1994, las de maestría el 41 por ciento y otros sólo el 6 por ciento.

Figura 12

Número de becas otorgadas por el CONACYT a estudiantes mexicanos en Estados Unidos

GRADO	AREA CIENTIFICA		
	1992	A 1993	Ñ 1994
Maestría	9	63	139
Doctorado	41	84	95
Otros*	13	32	30
Subtotal	63	179	264

GRADO	AREA TECNOLOGICA		
	1992	A 1993	Ñ O 1994
Maestría	--	185	210
Doctorado	--	220	273
Otros*	--	--	10
Subtotal	--	405	509
Total	63	584	793

\* Se refiere a estancias posdoctorales y a becas sabáticas  
Fuente: Dirección de fortalecimiento al posgrado área científica y dirección de formación de recursos humanos para la modernización tecnológica. CONACYT, 1995

Los demás apoyos que CONACYT ofrece se refieren a:

- Investigación Científica. Consiste en apoyar a los investigadores a adquirir los materiales y contratar al personal que se requiere para realizar la investigación de interés. Esto, siempre y cuando el proyecto tenga niveles de excelencia, a juicio de otros miembros de la comunidad científica.
- Modernización Tecnológica. Dirigido a hombres de negocios con actividad innovadora y emprendedora. El CONACYT, a través del fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC), financia hasta 80 por ciento de proyectos tecnológicos en etapa precomercial que demuestren viabilidad técnica y económica

El CONACYT ha sido la institución más concurrida por estudiantes mexicanos con el fin de continuar sus estudios de posgrado en el extranjero con un soporte económico considerable por parte del Gobierno Federal. Y su dirección es:

CONACYT  
Av. Constituyentes No. 1046  
Col. Lomas Altas, C.P. 11950 México, D.F.  
Tel. 327-74-00

### **3. Instituto de Educación Internacional**

#### **A. Antecedentes**

El Instituto de Educación Internacional es la más antigua y extensa agencia de intercambio en educación en Estados Unidos. El IEI fue fundado en 1919 por gente importante del ámbito político y educativo de ese país y no tiene fines de lucro.

En 1991, el IEI gastó 132 millones de dólares en 275 programas que beneficiaron aproximadamente a 10,000 personas.

La oficina regional del IEI para Latinoamérica está localizada en la Ciudad de México y cuenta con el apoyo de la Agencia de Información de Estados Unidos (AIEU). Esta oficina fue establecida en 1974.

El IEI otorga un amplio rango de servicios de consultoría educativa al público interesado además de manejar y administrar siete programas de donaciones para la educación internacional por parte de los gobiernos de México y Estados Unidos, así como de organizaciones privadas y fundaciones.

#### **B. Propósitos**

Según Krasno (1994), presidente del IEI, desde la fundación de su oficina en la ciudad de México el instituto ha dado información a los estudiantes mexicanos de una forma correcta, objetiva y gratuita. La mayoría de los 8,000 estudiantes mexicanos que estudiaron o están estudiando en las universidades de Estados Unidos y Canadá han visitado el centro de consultoría beneficiándose de la ayuda y los programas de becas con los que cuenta el IEI.

El IEI ha delineado propósitos tales como:

- Proporcionar información acerca del intercambio educativo a nivel superior
- Administrar los servicios de exámenes de inglés como lengua extranjera (TOEFL)
- Otorgar servicios educacionales alrededor del mundo beneficiando a dos millones de individuos anualmente

- Informar de las oportunidades de estudio en los Estados Unidos, a través de asesorías, becas, etcétera.
- Administrar los programas de becas y apoyos económicos.

### C. Programas y actividades

A través de las oficinas centrales en Nueva York y de la ciudad de México se administran ocho programas bilaterales de becas. En cuatro de éstos: la AIEU, el gobierno mexicano y la Comisión para el Intercambio Cultural y Educativo México-Estados Unidos, otorgan el apoyo necesarios para los siguientes programas.

- Programa Fulbright-García Robles. El propósito de este programa es ofrecer a estudiantes mexicanos la oportunidad de llevar a cabo estudios de maestría o doctorado en Estados Unidos en las áreas de Ciencias Sociales, Humanidades, Periodismo, Administración Pública, Comunicación, Educación, Ciencias del Ambiente, Bellas Artes, Biblioteconomía, Administración de Recursos Naturales. Las becas cubren colegiatura, manutención, transporte, seguro médico y contra accidentes. Para tener acceso a este programa se debe tener grado de licenciatura o de maestría, promedio mínimo de 8.5, calificación mínima de 550 en el TOEFL y dos años de experiencia profesional. Existe un promedio de 60 becas anuales.
- Programa IEI/Fulbright-García Robles/CONACYT, dirigido a estudiantes mexicanos para realizar estudios de doctorado en alguna universidad de Estados Unidos en áreas que requieren de actualización constante por el rápido desarrollo tecnológico. Las áreas de estudio comprendidas son Ingeniería, Ciencias Básicas y Tecnología. Los beneficios de este programa son que el IEI tramitará la exención de la beca; el CONACYT, otorgará la beca-crédito que cubre gastos de manutención, y Fulbright-García Robles proporcionará el seguro médico del becario. Los requisitos para acceder a este programa son: tener título de maestría con promedio mínimo de 8.5 y calificación mínima de 550 puntos. Aproximadamente se otorgan 100 becas anuales.

- Programa de becas Hubert H. Humphrey. El propósito del programa es que permite a profesionales que tienen cuando menos ocho años en el sector público y que han dado muestras de liderazgo, actualizarse en un programa a la medida que incluye cursos universitarios, investigación independiente, trabajo con diversas instituciones, seminarios y asesorías. Las áreas a las cuales está dirigido dicho programa son: Administración, Planeación, Recursos Humanos, Administración Pública, Nutrición, Agricultura y Salud Pública a nivel posgrado. Los becarios se benefician con: pasaje aéreo, una cantidad mensual de entre 1,200 y 1,300 dólares para alojamiento y alimentación, pago de colegiatura en la universidad que le sea asignada, y una pequeña cantidad para gastos de instalación. Se requiere que el candidato sea propuesto por la institución en la que trabaja, además de tener cuando menos ocho años de antigüedad en el manejo de esos temas, y por último un resultado mínimo de 550 puntos en el TOEFL. El número aproximado de becas anuales son dos.

- Programa Fulbright-García Robles. Este otro programa está dirigido a estudiantes norteamericanos y fue establecido por el gobierno de Estados Unidos a través de una iniciativa del senador J. William Fulbright de la ciudad de Arkansas. En una reunión del Consejo de Directores de la Comisión México-Estados Unidos en 1992, se aprobó la designación del programa de becas con el nombre "Fulbright-García Robles" como reconocimiento a la labor del embajador mexicano, Alfonso García Robles. Este programa contempla diversas áreas de estudio, excepto Medicina, Negocios y Odontología.

Los otros cuatro programas son:

- Programa de becas de las fundaciones MacArthur y Ford. Estas fundaciones tienen el propósito de ofrecer la oportunidad de realizar estudios de posgrado en cualquier parte del mundo a personas interesadas en regresar al país de origen para trabajar en el sector público. Las áreas que contempla en ciencias sociales son: Sociología, Historia, Ciencia Política, Antropología, Derecho, Economía y Geografía. Dentro de estas disciplinas, los temas prioritarios se refieren a: relaciones internacionales, derechos humanos, gobierno y democracia, desarrollo sostenible y medio ambiente, desarrollo económico y comunitario, estudios de género desarrollo urbano y rural, y salud reproductiva y sexual.

Los beneficios a que se hace acreedor el becarios son hasta veinte meses de gastos de manutención, seguro médico y contra accidentes para el beneficiario y su familia, en caso de que lo acompañe al país donde éste realizará sus estudios. Los requisitos que el becario tendrá que presentar son la admisión del programa específico, excelentes calificaciones, carta de compromiso laboral, prueba de agilidad en el lenguaje y contar con otras fuentes de financiamiento para colegiatura, viajes y libros. Se otorgan aproximadamente 55 becas al año tanto para estudiantes mexicanos como para centroamericanos. En seis años este programa ha beneficiado a cerca de 350 estudiantes.

- Dos programas para estudiantes mexicanos cuyo propósito es dar la oportunidad para realizar estudios a nivel licenciatura a estudiantes distinguidos en sus estudios de bachillerato o preparatoria. Contempla todas las áreas de estudio, excepto Medicina, Veterinaria, Derecho, Ingeniería Civil y Odontología dirigidos a estudiantes de licenciatura. El IEI consigue una beca parcial en instituciones de Estados Unidos. Los requisitos son tener promedio de 9.4, calificación mínima de 550 puntos en el TOEFL, excelentes resultados en el SAT y tener menos de dos años de estudios universitarios. Con este programa se han beneficiado 20 estudiantes anualmente.

- Y por último, la Fundación de Becas General Electric, la cual apoya cinco años a estudiantes que deseen ingresar a la licenciatura en ingeniería o en negocios en diversas universidades públicas o privadas como el ITESM o el ITAM. Se otorgan cinco becas cada dos años a estudiantes con verdadera necesidad económica. Este programa ha sido administrado por el IEI desde 1987.

El Instituto de Educación Internacional es el centro de consulta más importante de México, ya que atiende a 40,000 individuos anualmente y responde a cerca de 40,000 llamadas telefónicas y cartas por año. Ofrece también apoyo a un amplio número de estudiantes estadounidenses, científicos, ejecutivos y artistas cada año. Su dirección es la siguiente:

Instituto de Educación Internacional (IEI)  
Centro Consultor Educacional  
Londres 16, 2º piso Col. Juárez C.P. 06600  
Tel. 211-00-42 Fax 535-55-97

**CAPÍTULO DOS**

**METODOLOGÍA DE  
INVESTIGACIÓN**

***" EL ANÁLISIS ES EL PUNTO DE ARRANQUE  
DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO "***

***KENICHI OHMAE***

## **Metodología de investigación**

### **I. Nociones generales**

En el presente capítulo se plantea el problema y las hipótesis que darán rumbo a esta investigación, así como los objetivos específicos para después determinar los instrumentos de recolección de información. Esta metodología es básica para delinear, posteriormente, las estrategias que serán el punto medular de la ventaja competitiva del negocio.

Según Rojas (1991, p. 27) "la organización y sistematización de la diversidad de hechos dispersos y la experimentación directa obligó a mejorar los métodos para la explicación y predicción de los fenómenos naturales". La investigación identifica los problemas de forma objetiva, ayuda también al establecimiento de variables independientes y dependientes así como su posible relación.

El planteamiento del problema es el primer paso en el proceso de investigación, de ahí, se delinea una estructura básica que funcionará adecuadamente para descubrir, explicar y, si se puede, resolver el problema planteado.

La investigación, en cualquier área del conocimiento se plantea como finalidad la descripción, explicación y predicción de los fenómenos. Por su parte, Zorrilla (1988) mantiene que el propósito de la investigación, en términos muy generales, es agregar algo nuevo a los conocimientos humanos dado que la investigación surge cuando se tiene conciencia de un problema específico.

La investigación busca un conocimiento más objetivo de la realidad ya que observa fenómenos, tendencias y teorías como una sustentación clara para la resolución del problema.

Para realizar un trabajo de investigación se pueden elegir diversos caminos metodológicos de acuerdo con el objeto de estudio al cual se abocará la atención. No existe un esquema o diseño de investigación prototipo para todas las investigaciones. Rojas (1991) expresa que la investigación se realiza de acuerdo con criterios y reglas generales que son ajustadas por cada investigador según los requerimientos de su objeto de estudio y las limitantes técnicas. La presente metodología de investigación estuvo diseñada con asesoría de una investigadora del área de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM la cual verificó el planteamiento de la hipótesis, así como los medios para la comprobación de la misma contenidos en el siguiente capítulo.

Para este caso, la investigación de mercados será el proceso mediante el cual se allegue de información necesaria para delinear un plan estratégico mercadológico que justifique la constitución de un negocio dedicado a la prestación de servicios asesores sobre educación internacional. Aaker y Day (1992) apuntan que la investigación de mercados vincula a la organización con su medio ambiente. Involucra la especificación, la recolección, al análisis y la interpretación de la información para, posteriormente, identificar problemas y oportunidades, así como desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia. Para Cervantes (1987, p. 67) "la investigación de mercados es un conjunto de técnicas aplicables en la recopilación y análisis de la información emanada directamente del mercado. En pocas palabras la investigación de mercados aporta la base de datos necesarios para facilitar la toma de decisiones de la dirección de la institución, quien se apoyará además, en su experiencia, buen juicio y en el análisis de otros hechos". Quizá la aportación más grande de la investigación de mercados sea la de ser una base para la toma de decisiones mercadológicas ya que identifica las necesidades del mercado seleccionado.

Para Kinneer y Taylor (1990) la investigación de mercados recolecta información del mercado y es necesario ordenar y presentar dicha información de tal forma que reduzca la incertidumbre en la toma de decisiones.

La serie de actividades y pasos para hacer llegar productos o servicios a un mercado determinado de manera que se creen barreras las cuales la competencia no pueda "derribar", tiene diversos factores y variables los cuales se tienen que analizar para establecer adecuados cursos de acción. Se necesita un análisis situacional a nivel micro y macroambiental (ver capítulo cuatro) que revele las oportunidades tanto del mercado como del negocio en particular. El sistema de mercadeo establece específicamente las variables que el mismo negocio puede controlar y las que no son susceptibles de cambios por parte de la consultoría educativa. Para facilitar el entendimiento de esto, la figura 12, muestra esquemáticamente el sistema de mercadeo.

Figura 12

El sistema de mercadeo

<b>Variables Independientes</b> (causas)	<b>Variables Dependientes</b> (efectos)
Mezcla de mercadeo (controlables)	Respuesta de comportamiento
1. Decisiones sobre precio 2. Decisiones sobre promoción 3. Decisiones sobre distribución 4. Decisiones sobre el producto	1. Conciencia 2. Conocimiento 3. Gusto 4. Preferencia 5. Intención de compra 6. Compra
Factores situacionales (no controlables)	Medidas del desempeño
1. Demanda 2. Competencia 3. Legal político 4. Clima económico 5. Tecnológico 6. Regulaciones Gubernamentales 7. Recursos internos de la organización	1. Ventas 2. Participación del mercado 3. Costos 4. Utilidad 5. Retorno sobre la inversión 6. Flujo de caja 7. Ganancia por acción 8. Imagen

Fuente: Tomado de Kinnear, Thomas, Colombia, 1990

Para Kinneer y Taylor (1990) las variables de la mezcla de mercadotecnia (servicio, precio, plaza y promoción) se pueden controlar y adquirir diferente valor en distintas situaciones, es decir, son las variables dependientes. Una variable independiente es la supuesta causa de la variable dependiente, la cual es el efecto esperado.

Los factores situacionales representan variables exógenas y no están bajo el control de la organización de mercadeo. Estas variables constituyen el estado de naturaleza al cual se debe adaptar el plan estratégico.

Las respuestas de comportamiento son ambos conjuntos de variables independientes, la mezcla de mercadeo y los factores situacionales se combinan para determinar una respuesta de comportamiento tal como una compra, intenciones de compra, preferencia y actitudes. La identificación formal de las relaciones funcionales entre las variables dependientes e independientes es obviamente una tarea difícil. A pesar de la dificultad, un buen plan de mercadeo es aquel en el que se reconocen e identifican estas relaciones para, posteriormente, fijar cursos de acción que tengan injerencia positiva en las variables dependientes con base en aquellas que la organización no pueda controlar. La investigación de mercados se utilizará como un medio para formalizar estas relaciones. Además, en el capítulo tres se desarrolla un método estadístico para la determinación de la relación entre dos variables.

Las respuestas de comportamiento conforman la base de las medidas de desempeño monetarias y no monetarias de una organización. Para este caso, las respuestas de comportamiento que se pretenden alcanzar con la actividad del negocio en consultoría educativa tendrá una base no monetaria, es decir, el supuesto plan estratégico tratará de lograr una posición en el mercado, competitiva y atractivamente alta (ver portafolios de servicios). Las medidas monetarias son las ventas, la participación del mercado, las utilidades, la tasa interna de retorno, y demás. Desarrollar medidas de desempeño válidas es fundamental para el manejo efectivo del sistema de mercadeo. La investigación de mercados juega un papel importante al proporcionar las herramientas y las fuentes de información para la medición del desempeño.

Como en cualquier sistema, todas las partes del modelo anterior (ver figura 12) están relacionadas entre sí, por lo que la información tendrá que ser objetiva y clara para que sirva de apoyo total a las decisiones mercadológicas que se tomarán como parte sustancial de esta investigación.

Un buen diseño de investigación recolectará la información realmente importante y la clasificará de tal forma que sea relevante para la identificación de oportunidades en el mercado objetivo, es decir, se detectarán las necesidades del mercado seleccionado. Para poder realizar una investigación se necesita un plan básico que oriente los esfuerzos de la recolección de información y el análisis de ésta. Existen diferentes tipos de investigación según el objeto de estudio.

Según Aaker y Day (1992, p.53) la investigación exploratoria se usa "cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas. Los métodos usados son altamente flexibles, no estructurados y cualitativos".

Para Rojas (1991, p.31) existen también los estudios que implican la prueba de hipótesis explicativas y predictivas -también llamadas investigaciones causales- "su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos y establecer predicciones sobre los procesos sociales".

Por otra parte, se encuentra la investigación descriptiva la cual será usada en la presente investigación ya que, según Anker y Day (1992, p.54) "abarca una gran proporción de la investigación de mercados. Su propósito consiste en proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente de mercado". Para Kinneer y Taylor (1990) la investigación descriptiva es apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen: 1) representación de las características de los fenómenos de mercadeo y determinación de la frecuencia con que se presentan. Este punto se podrá verificar en el siguiente capítulo en la parte de descripción de cada pregunta del cuestionario; 2) determinación del grado de asociación de las variables de mercadeo y 3) formulación de pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de mercadeo. Éstos se encuentran también en el capítulo tres, donde se hacen algunas inferencias a tales observaciones.

Los estudios descriptivos determinan las percepciones del consumidor acerca de las características de los productos y perfiles de audiencia para medios de comunicación, tales como la televisión y las revistas. Se pueden mencionar también los estudios de potencial de mercado que describen el tamaño de éste, el poder adquisitivo de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y los perfiles del comprador para un producto.

Con frecuencia, la investigación descriptiva comprende la determinación del grado en que están asociadas las variables de mercadeo, la información descriptiva puede utilizarse para hacer pronósticos acerca de las veces que se presentan los fenómenos de mercadeo. Rojas (1991) asienta que los estudios descriptivos obtienen una perspectiva general de una situación, jerarquiza los problemas y fija estrategias adecuadas además de conocer las variables que se asocian.

## **II. Planteamiento del problema**

Debido a la relación entre el desarrollo económico de las naciones y la inversión en materia educativa; a la baja escolaridad en la fuerza de trabajo del país; a que la educación superior de excelencia jugará un papel preponderante en los fenómenos integradores de bloques económicos; a la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior consoliden sus relaciones de cooperación con sus homólogas en el extranjero; a que existan nuevas formas de intercambio internacional para formar estudiantes y académicos; a que la internacionalización de la educación superior es una de las claves para mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación; a la existencia de acciones concretas para el mejoramiento del sistema educativo en un plano internacional; a la creación de capital humano, capaz de prosperar en una economía multicultural y poliglota; y a que cada vez más estudiantes busquen la oportunidad de realizar estudios de posgrado en el extranjero es necesario desarrollar servicios integrales de consultoría en educación internacional, con las características de personalización y respuesta rápida que oriente a los estudiantes a tomar la decisión acertada sobre sus planes educativos a futuro.

De acuerdo con la experiencia propia del autor, lo descrito en líneas anteriores se debe en gran parte, a que las organizaciones que ofrecen estos servicios no cuentan con una asesoría integral de información para los estudiantes. Esto conduce a delinear un plan estratégico de mercadotecnia, mismo que permitirá identificar necesidades latentes que no han sido cubiertas, evaluarlas y, en su caso, implantar estrategias para la satisfacción total del mercado seleccionado, adecuando los recursos del negocio a las necesidades del mercado a largo plazo. Dentro de dicho plan se pondrá especial interés en identificar, a través de la investigación de mercados, factores clave y variables críticas para maximizarlas, en el caso de ser positivas, y definir los cursos de acción correspondientes que sustenten la ventaja competitiva de Consultores en Educación Internacional.

### **III. Planteamiento de hipótesis**

Las hipótesis planteadas en cualquier investigación presuponen la existencia de la relación entre variables. Este supuesto, se apoya en conocimientos organizados y sistematizados que hacen posible la explicación y predicción, en la medida posible, de los fenómenos que tenga como objeto la investigación en caso de comprobarse la relación establecida (Rojas, 1991).

Las hipótesis que se determinaron más representativas en el presente estudio fueron:

**Ho:** Pensar estudiar un posgrado en Estados Unidos es independiente de conocer un centro de información especializado en educación internacional, y

**Hi:** Pensar estudiar un posgrado en Estados Unidos está relacionado con conocer un centro de información.

Como se observa, la variable independiente se refiere a conocer un centro de información especializado en educación internacional, mientras que la variable dependiente es pensar estudiar un posgrado en Estados Unidos.

Esta relación tiene su importancia debido a que si se establece una relación entre las variables descritas con anterioridad se tendrá un fundamento real para establecer estrategias de promoción con el propósito de que el mercado conozca que existe un centro consultor que orienta a los estudiantes acerca de los requisitos que se tienen que cumplir para estudiar posgrados en el vecino país del norte. Esto tiene como objetivo que la variable dependiente tenga efectos positivos. Ya que entre más conocimiento se tenga del negocio habrá más estudiantes que piensen estudiar en Estados Unidos lo que aseguraría una demanda considerable para CEI.

#### **IV. Objetivos de la investigación**

El objetivo general de esta investigación es:

Obtener un estimativo de las características de un mercado a atender, identificando problemas y oportunidades para que sirvan de base en el desarrollo de estrategias mercadológicas. Además de definir las principales variables.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

- Identificar las características de un posible mercado y sus necesidades
- Identificar al mercado meta
- Evaluar la demanda
- Identificar posibles medios de promoción y publicidad
- Identificar algunos problemas en la prestación de estos servicios
- Identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios
- Identificar a la competencia, así como sus características de la misma
- Identificar los factores que condicionan la compra de dichos servicios
- Jerarquizar los factores motivacionales en la educación superior internacional
- Proporcionar elementos válidos para fundamentar estrategias

## V. Recopilación de información

Para Rojas (1991) la utilidad de recabar información -cualitativa y cuantitativa- es que ésta debe justificar los objetivos de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema. Aaker y Day (1992, p.83) argumentan diferencias entre los dos pilares de la recolección de información: datos e información. "Los primeros son hechos no asimilados acerca del mercado, mientras que información es aquella la cual responde a las preguntas específicas del tomador de decisiones".

De acuerdo con su origen la información se clasifica en primaria y secundaria. La primaria es aquella que se obtiene directamente de cuestionarios, observación ordinaria y participante, cédulas de entrevista, etcétera. La que se extrae de fuentes documentales como: censos, libros, estadísticas, etcétera se le denomina información secundaria.

La presente investigación cuenta con los dos tipos de fuentes, es decir, es una investigación con información mixta, ya que, según Rojas (1991) la información secundaria complementa a la primaria o sirve de base para efectuar el análisis del problema. El instrumento que se determinó más apropiado para realizar la recolección de información primaria es el cuestionario (ver anexo 1). Éste es de gran utilidad porque recaba información directamente del mercado meta. Además recolecta datos como actitudes, intereses, opiniones y variables de clasificación como el ingreso, la edad, etcétera. En el caso de este estudio, el cuestionario contempla los objetivos específicos de la investigación y está constituido por diez preguntas en total que evalúan la demanda, sus características y variables como el poder adquisitivo, aspectos motivacionales del consumidor, percepción del negocio, la competencia y las oportunidades de mercado y la viabilidad promocional. Como menciona Kinneer y Taylor (1990) la investigación de mercados es una herramienta muy útil para pronosticar el comportamiento del mercado. Además de que los encuestados son la fuente principal de información de mercadeo.

## **V. Recopilación de información**

Para Rojas (1991) la utilidad de recabar información -cualitativa y cuantitativa- es que ésta debe justificar los objetivos de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema. Aaker y Day (1992, p.83) argumentan diferencias entre los dos pilares de la recolección de información: datos e información. "Los primeros son hechos no asimilados acerca del mercado, mientras que información es aquella la cual responde a las preguntas específicas del tomador de decisiones".

De acuerdo con su origen la información se clasifica en primaria y secundaria. La primaria es aquella que se obtiene directamente de cuestionarios, observación ordinaria y participante, cédulas de entrevista, etcétera. La que se extrae de fuentes documentales como: censos, libros, estadísticas, etcétera se le denomina información secundaria.

La presente investigación cuenta con los dos tipos de fuentes, es decir, es una investigación con información mixta, ya que, según Rojas (1991) la información secundaria complementa a la primaria o sirve de base para efectuar el análisis del problema. El instrumento que se determinó más apropiado para realizar la recolección de información primaria es el cuestionario (ver anexo 1). Éste es de gran utilidad porque recaba información directamente del mercado meta. Además recolecta datos como actitudes, intereses, opiniones y variables de clasificación como el ingreso, la edad, etcétera. En el caso de este estudio, el cuestionario contempla los objetivos específicos de la investigación y está constituido por diez preguntas en total que evalúan la demanda, sus características y variables como el poder adquisitivo, aspectos motivacionales del consumidor, percepción del negocio, la competencia y las oportunidades de mercado y la viabilidad promocional. Como menciona Kinnear y Taylor (1990) la investigación de mercados es una herramienta muy útil para pronosticar el comportamiento del mercado. Además de que los encuestados son la fuente principal de información de mercadeo.

Después de elaborar el cuestionario con base en los objetivos generales y específicos de la investigación, es necesario definir a quiénes y a cuántas personas se aplicará dicho instrumento. No se puede estudiar a toda la población o a todo el mercado involucrado, porque sería poco factible de realizar con nuestros recursos técnicos y humanos. Por eso, se tomará un número representativo de elementos de la población, es decir, una muestra. Para Aaker y Day (1992, p. 294) "el muestreo tiene como finalidad obtener información acerca de una población". Por consiguiente, es crítico, en un principio, identificar la población en forma adecuada y exacta.

Por su parte Zorrilla (1988) comenta que el muestreo sirve para hacer generalizaciones a la población total, partiendo de la muestra obtenida; pero la selección de un determinado tipo de muestreo no es opción única del investigador sino que, depende del fenómeno en estudio y del conocimiento que se tenga de los factores que inciden en su variación, y de la información con que se cuente.

Se concluye que si se quiere conocer a un tipo de consumidores potenciales de los servicios en consultoría educativa, con características comunes se tiene que establecer un contacto directo con ellos para conocer sus necesidades y preferencias.

### **1. Definición de la población**

Como se comentó con anterioridad, si la población se determina en una forma incorrecta, la información recabada responderá a falsos esquemas de investigación. La población es el total de elementos que poseen características similares que, a su vez, son el objeto de estudio. Para tal efecto, Kinneer y Taylor (1990, p. 199) proponen que una población adecuadamente designada se debe definir en términos de: "1) elementos, 2) unidades de muestreo, 3) alcance y 4) tiempo. Los elementos son las unidades acerca de la cual se solicita información, las unidades de muestreo es un término utilizado para definir una población determinada, el alcance se refiere al lugar o zona geográfica previamente seleccionada y el tiempo es la duración del período comprendido en el que se realizará el estudio".

Para el caso particular de esta investigación, se tiene lo siguiente:

- Población. Alumnos de sexto, octavo y décimo de la licenciatura en administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El tiempo en que se realizó la investigación comprendió de octubre de 1994 a junio de 1995.
- Marco muestral. Lista de grupos de los mencionados semestres, así como el número de alumnos de cada uno de ellos. (ver anexo 2)
- Unidad de muestreo. Grupos de alumnos seleccionados.

nota: la UNAM se tomó en cuenta debido a ser la universidad pública de mayor representatividad en la educación superior de México.

## **2. Determinación del procedimiento de muestreo**

Como se sabe existen dos tipos de muestreo el probabilístico y el no probabilístico. Y será el segundo de éstos, el que se aplicará dentro de la presente investigación. En el muestreo probabilístico, asientan Aaker y Day (1992) todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida de estar en la muestra, es decir, cada elemento del conglomerado tiene una oportunidad conocida de ser seleccionada para el segmento característico de la población. Por otro lado, con este método la muestra tiene representatividad en la población. También en el muestreo probabilístico existen diferentes tipos como: el aleatorio simple, el estratificado, por conglomerados y el sistemático. El tipo de muestreo probabilístico que se seleccionó es el de conglomerados en una etapa. En el muestreo por conglomerados, la población se divide en subgrupos para posteriormente seleccionar una muestra sistemática de esos subgrupos. Con el propósito de utilizar el método por conglomerados se hace necesario presentar el marco muestral utilizado (ver anexo dos) que es una lista con todos los posibles elementos a seleccionar.

### 3. Tamaño y selección de la muestra

Para seleccionar la muestra se utilizó el muestreo sistemático. Los pasos que se siguieron para tal efecto fueron los siguientes:

Primero. Se enlistaron los grupos, con su respectivo número de alumnos, de los semestres sexto, octavo y décimo de la licenciatura en administración. (ver anexo 2)

Segundo. Del número total de grupos (45) se dividió entre tres (un grupo por cada semestre). El resultado de dicha división fue 15

Tercero. De este número, aleatoriamente, se seleccionó un número del 1 al 15

Cuarto. El número seleccionado fue 7, es decir, que el grupo enlistado con este número fue el primero que se eligió para encuestar

Quinto. Posteriormente se contaron 15 lugares después del 7, y dio como resultado el segundo grupo a muestrear

Sexto. Para elegir el tercer grupo se repitió el paso anterior

De acuerdo con este proceso, los tres grupos seleccionados con su respectivo número de alumnos fue la muestra definitiva. La figura 13 hace referencia al tamaño de la muestra, es decir, a cuántos estudiantes se les aplicará el cuestionario.

Figura 13

Tamaño muestral definitivo		
Unidad	No. de grupos	No. de alumnos
FCA-UNAM	3	128

Fuente: Elaborado por el autor, 1995

Como ya se mencionó, no existe un prototipo de investigación establecido. Como criterio personal del autor se determinó el tamaño muestral simplemente de la manera descrita con anterioridad, aunque para efectos de hacer generalizaciones a la población en general, se calcularon los errores muestrales que pudieron haberse suscitado en esta investigación (ver siguiente capítulo).

# **CAPÍTULO TRES**

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA**

***"TODO EN LA NATURALEZA ES UNA CAUSA  
DE DONDE SURGEN LOS EFECTOS"***

***ESPINOZA***

## **Análisis de la información recopilada**

### **I. Nociones generales**

La recolección de datos de la presente investigación sería inútil si no se tradujeran éstos en información relevante para tomar decisiones que orienten las estrategias mercadológicas de la Consultoría en Educación Internacional (CEI). Naghi (1990) expresa que entre los objetivos de los análisis de información se encuentran: saber qué puntos de importancia existen en los datos, cómo están distribuidos éstos y qué relación existe entre las variables. Si se planea desarrollar un negocio de consultoría en educación internacional es imprescindible identificar si estudiar un posgrado en Estados Unidos guarda alguna relación con conocer un centro de información donde se proporcionen servicios de apoyo y orientación para ayudar a los estudiantes a elegir la mejor alternativa de estudio.

El análisis de la información recabada en la investigación de mercado tendrá como puntos principales: la descripción de variables por cada pregunta del cuestionario para identificar las principales variables del estudio; la tabulación individual de las preguntas con su respectiva frecuencia en cifras absolutas y relativas; la relación existente entre dos variables determinada por el estadístico de ji cuadrada, la comprobación de la hipótesis planteada con anterioridad (ver capítulo dos) y una síntesis general de los resultados de la información.

Es necesario hacer hincapié que el mencionado análisis es de suma importancia, ya que junto con la definición del negocio, será la base para la proyección estratégica de CEI. Para tal efecto, el análisis de información tomó en cuenta el marco teórico, el planteamiento del problema, las variables a identificar y el objetivo de la investigación.

## II. Descripción de variables por cada pregunta del cuestionario

Esta descripción es útil debido a que se identificarán específicamente las principales variables que la Consultoría en Educación Internacional podrá maximizar o, en su caso, controlar adecuadamente.

Número de pregunta	Variable	Descripción de la variable
1	Interés en estudiar un posgrado en EUA	Se refiere al deseo por cursar estudios superiores en el extranjero.
2	Aspectos Motivacionales	Son aquellas ideas que incentivan la decisión de estudiar un posgrado en EUA
3	Preferencias	Son las opciones de las universidades más comunes que el mercado podría elegir.
4	Poder adquisitivo	Se refiere a la capacidad económica con la que cuenta el mercado
5	Percepción del negocio	Es el conocimiento que tiene el mercado acerca de este tipo de negocios
6	Frecuencia	Se refiere a la ocurrencia que tienen los centros de información educacional por parte de los estudiantes
7	Funciones comunes	Son todas las actividades que realizan estos centros así como su efectividad y eficacia
8	Limitantes	Se refiere a las restricciones que puede presentar una demanda determinada
9	Medio de promoción	Trata de identificar los medios de comunicación entre el negocio y el mercado
10	Alcance	Es la consideración e importancia que las universidades han puesto con respecto a la educación internacional

### III. Tabulación individual de preguntas

Dentro de esta parte se presentan las frecuencias de las respuestas a cada pregunta del cuestionario.

Esto con el objetivo de hacer inferencias válidas sustentadas en una base cuantitativa.

#### Pregunta uno

Texto: ¿Ha pensado en estudiar un posgrado en Estados Unidos?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
Si	49	74%
No	17	26
<hr/>		
	66	100%
<hr/> <hr/>		

#### Descripción de resultados:

Las tres cuartas partes de los encuestados se inclinan por estudiar en Estados Unidos su edad oscila entre los 20 y 25 años. Es importante destacar que los encuestados estudian administración en la Universidad Nacional Autónoma de México. De acuerdo con estas cifras, los estudiantes han manifestado interés por realizar estudios en el extranjero. Como supuesto lógico se puede decir que los jóvenes que persigan estos objetivos tendrán que contar con servicios de apoyo que los oriente para solicitar sus formas de inscripción, contemplar alternativas de financiamiento, prepararse para presentar exámenes de acreditación del idioma inglés, etcétera.

#### Pregunta número dos

Texto: ¿Por qué le gustaría estudiar en Estados Unidos?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
a. Desarrollo personal y profesional	44	90%
b. Por la necesidad de tener un mejor empleo	3	6
c. Tengo familia viviendo en Estados Unidos	2	4
<hr/>		
	49	100%
<hr/> <hr/>		

Descripción de resultados: El 90 por ciento de los estudiantes quieren estudiar un posgrado en Estados Unidos debido a que tienen expectativas de desarrollo personal y profesional en su campo de estudio. También hay que mencionar que sólo un 6 por ciento quiere estudiar para encontrar un trabajo remunerado en México y que sólo el 4 por ciento estudiaría un posgrado en Estados Unidos porque cuentan con familiares en Estados Unidos que les podrían ofrecer ayuda en su estancia. Si el estudiante desea posgraduarse en alguna universidad de Estados Unidos es porque tiene expectativas de vida mejores, por tanto, el negocio en consultoría educacional deberá resaltar los beneficios que origina estudiar en el extranjero.

#### Pregunta número tres

Texto: ¿En qué universidad de Estados Unidos le gustaría realizar su posgrado?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
a. Todavía no he decidido	36	73%
b. Otra	13	27
	-----	
	49	100%

Descripción de resultados: El 74 por ciento de los encuestados no han decidido en qué universidad del vecino país les gustaría estudiar, de esto se infiere que existe poco conocimiento de los programas existentes en las universidades extranjeras. Sin embargo, nueve de los trece estudiantes que contestaron afirmativamente asentaron que la Universidad de Harvard sería la opción que elegirían. Universidades como Stanford, la de los Angeles y Oklahoma recibieron una preferencia de 7 por ciento cada una. Como se observa, las universidades mencionadas por los encuestados son instituciones educativas altamente reconocidas y prestigiadas a las que una parte mínima (27 por ciento) de los estudiantes encuestados desean ingresar.

Como se verá en el siguiente capítulo, es necesario delinear un perfil del estudiante que contenga sus expectativas de estudio y el área de conocimiento a ingresar. Para después elaborar un portafolios de elección que contenga: las universidades y los programas de estudio apropiados que se adecuen a la expectativa que el cliente tiene. Como es sabido, existen universidades que se distinguen por programas de estudios de alto nivel en cada área del conocimiento, por ejemplo según el semanario Business Week (1994) las mejores cinco escuelas de negocios en Estados Unidos son Wharton, Kellogg, Chicago, Stanford y Harvard. Los criterios de esta clasificación se basaron en encuestar a los graduados y reclutadores de compañías o firmas de recursos humanos.

#### Pregunta cuatro

Texto: ¿Cómo sustentaría económicamente sus estudios en el extranjero?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
a. Por su propia cuenta	8	16%
b. Con una posible beca	36	73
c. Otra	5	11
	49	100%

Descripción de resultados: Casi las tres cuartas partes de los encuestados manifestaron que si estudian en Estados Unidos lo harían con una beca que sostuviera sus gastos. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de que instituciones educativas, fundaciones y organismos binacionales creen fondos para la instauración de becas de posgrado debido a la demanda que se presenta por parte de los estudiantes al querer realizar posgrados en Estados Unidos.

El negocio de Consultoría en Educación Internacional contempla entre sus objetivos a largo plazo la creación de fondos económicos destinados a aquellos clientes que compraron el servicio de asesoría educacional y que se encuentran realizando sus estudios de posgrado en el vecino país del norte.

Es importante mencionar que el 16 por ciento de los encuestados están dispuestos a pagar ellos mismos sus estudios lo que refleja un poder adquisitivo considerable. Sin embargo, esta aseveración podría ser objeto de investigaciones posteriores.

El otro 11 por ciento externó que sustentaría sus estudios trabajando en Estados Unidos a la par de estar estudiando. Si dentro de las políticas de servicio del mencionado negocio está la personalización del mismo, CEI elaborará documentos que orienten al estudiante sobre las ventajas y desventajas de trabajar en Estados Unidos, así como las limitantes que se presentan en el campo laboral de ese país. Estos documentos se le entregarán al usuario de la consultoría en educación para que éste considere la alternativa de trabajar y estudiar al mismo tiempo.

#### Pregunta cinco

Texto: ¿Conoce algún centro donde le proporcionen información acerca de becas, posgrados y estudios en Estados Unidos?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
Si	9	18%
No	40	82
	49	100%

Descripción de resultados: Sólo 9 de los encuestados (18 por ciento) que desean estudiar un posgrado en Estados Unidos conocen algún centro de información donde se proporcionan información con respecto a la educación internacional. Entre estos están las dependencias como Intercambio Académico de la UNAM y el CONACYT principalmente. El 82 por ciento de los estudiantes que quieren estudiar un posgrado en Estados Unidos no saben ni conocen de un centro que les brinde información referente a las universidades, requisitos y programas de estudio. Con esto se justifica la necesidad de desarrollar servicios de consultoría de educación internacional que oriente al estudiante en su interés de lograr un grado académico en el extranjero. Por ejemplo, en el primer capítulo se describió al Instituto de Educación Internacional (IEI) importante centro consultor educativo en México el cual nadie mencionó en esta encuesta.

Uno de los principales objetivos de promoción a corto plazo de CEI es dar a conocer las ventajas de los servicios de orientación educacional que tratan de auxiliar al estudiante interesado en realizar estudios en el extranjero. Es decir, comunicarle al cliente lo que el servicio ofrecido por CEI puede hacer por él.

#### Pregunta seis

Texto: ¿Alguna vez ha asistido a este centro de información?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
Si	2	22%
No	7	78
	9	100%

Descripción de resultados: En el caso de esta pregunta las inferencias que pudiesen hacerse carecerían de un sustento real debido a que el número de respuestas positivas se redujo a dos. Es decir, sólo dos estudiantes de los sesenta y seis encuestados manifestaron haber asistido a algún centro a recabar información referente a la educación superior en Estados Unidos. Sin embargo, esta reducción revela el gran desconocimiento que tienen los estudiantes acerca de los centros de información educativa.

**Pregunta siete**

Texto: ¿Recibió la atención esperada en este centro de información?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0
	-----	
	2	100

Descripción de resultados: Igual que la pregunta anterior, la frecuencia tan baja no sirve para hacer inferencias representativas. Esta pregunta se planteó con el objetivo de identificar los parámetros con los que los clientes podrían haber definido lo que para ellos era un buen servicio de consultoría educativa para después implantar acciones concretas que mejoraran este tipo de servicio y así lograr una posición en el mercado de privilegio.

**Pregunta ocho**

Texto: ¿Cuáles son los motivos por los cuales no ha pensado estudiar un posgrado en Estados Unidos?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
a. No tengo la suficiente instrucción académica	4	24%
b. No tengo el poder adquisitivo para hacerlo	5	30
c. Desconozco cuáles son los requisitos para estudiar en Estados Unidos	3	16
d. Cuestiones personales y familiares	5	30
	-----	
	17	100%
	=====	

Descripción de resultados: De los diecisiete estudiantes que no han pensado estudiar en el extranjero, 30 por ciento, es decir, cinco estudiantes no tienen la capacidad económica para realizar estudios superiores en el extranjero. Igual número de estudiantes expresan que no estudiarían un posgrado en Estados Unidos por cuestiones personales o familiares como la ayuda en el gasto familiar o el mismo desarraigo de la familia. El 24 por ciento restante de los encuestados que no contemplan estudiar en Estados Unidos responden a limitantes como la insuficiente instrucción académica y el desconocimiento de los requisitos para estudiar en las universidades de Estados Unidos (16 por ciento). Puede suponerse, mediante investigaciones superiores, que uno de los problemas por los que los estudiantes mexicanos no piensan estudiar posgrados en Estados Unidos es la falta de apoyo económico por parte de instituciones públicas y privadas así como la poca accesibilidad a estas ayudas económicas.

**Pregunta nueve**

**Texto: ¿Qué medio de información utiliza más frecuentemente?**

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentajes
a. Periódico	54	82%
b. Revista	3	4
c. Radio	4	6
d. Otro	5	8
<hr/>		
	66	100%
<hr/> <hr/>		

Descripción de resultados: El 82 por ciento de los sesenta y seis estudiantes encuestados suele utilizar el periódico como medio de información. Entre los periódicos de sus preferencias se encuentran "El Financiero" con un 35 por ciento, "El Universal" con un 20, "La Jornada" con un 17 por ciento de preferencia, "El Reforma" con un 13 por ciento y el 15 por ciento restante se reparte entre "El Excelsior" y "Novedades. Los encuestados también revelaron su preferencia por el radio, 6 por ciento de ellos escuchan estaciones como Radio Red, Rock 101 y Formula 21.

La gente que utiliza la revista como medio de información representa un 4 por ciento y entre sus preferencias están las revistas relacionadas con temas administrativos y contables como Expansión, Emprendedores, Consultorio Fiscal. Ocho por ciento del total de encuestados prefiere utilizar, preferentemente, medios de información tales como la televisión.

Esta pregunta tiene gran importancia debido a que uno de los objetivos de la CEI en el aspecto promocional sea incentivar el deseo de estudiar un posgrado en Estados Unidos para que el mercado objetivo de CEI se vaya ampliando de manera significativa asegurando el éxito del negocio y esto se logrará a través de medios de información como los descritos anteriormente.

Pregunta diez

Texto: ¿Conoce si existen en su universidad programas de intercambio con el extranjero?

Alternativas de respuesta	Cifras absolutas	Porcentaje
Si	35	53%
No	31	47
<hr/>		
	66	100%
<hr/> <hr/>		

Descripción de resultados: El 53 por ciento de los estudiantes encuestados manifestaron conocer algún programa de intercambio académico dentro de su universidad, lo que quiere decir que más de la mitad de estudiantes pudieran interesarse en estos programas y que la institución de educación a la que pertenecen cuenta con este tipo de programas académicos para mejorar la educación universitaria. El 47 por ciento de los estudiantes no saben, ni conocen de ningún programa académico que su universidad pudiera tener al extranjero. Para el negocio de consultoría educativa es importante identificar los programas de intercambio académico a nivel internacional ya que, de acuerdo con la definición del negocio y los objetivos de distribución del servicio, se planea distribuir el servicio en algunas Instituciones de Educación Superior (IES) del área metropolitana.

Para poder hacer generalizaciones de la muestra a la población, fue necesario hacer una prueba de suficiencia de muestra. Para esto se calcularon los errores muestrales correspondientes a las preguntas 1,5 y 10 del cuestionario. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$E = Z \sqrt{\frac{p \cdot q}{m}}$$

donde:

Z = intervalo de confianza

p = variabilidad

q = variabilidad

m = tamaño muestral

El resultado de los errores muestrales calculados para las preguntas nominales del cuestionario (1,5 y 10) fueron 8, 7 y 10 por ciento, respectivamente. Como los resultados fueron menores o iguales al 10 por ciento de error estimado se puede asegurar que la muestra es suficiente.

En la generalización a la población, estadísticamente, es necesario calcular los intervalos de confianza a cada pregunta ordinaria. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\hat{p} \pm Z \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

Así que el intervalo de confianza para la pregunta uno es el siguiente:

$$\text{Límite superior (Li)} = \hat{p} + E \quad .74 + .08 = .82$$

$$\text{Límite inferior (Ls)} = \hat{p} - E \quad .74 - .08 = .66$$

Es decir, que hay una probabilidad de 90 por ciento de que el intervalo (Ls,Li) contiene la proporción real de estudiantes que están interesados en estudiar un posgrado en Estados Unidos.

Para la pregunta cinco el intervalo fue el siguiente:

$$\text{Límite superior (Ls)} = \hat{p} + E \quad .18 + .07 = .25$$

$$\text{Límite inferior (Li)} = \hat{p} - E \quad .18 - .07 = .11$$

Por tanto hay una probabilidad de 90 por ciento de que entre 11 y 25 por ciento de los encuestados está la proporción real de estudiantes que conocen un centro de asesoría educativa.

En el caso de la pregunta diez se tiene lo siguiente:

$$\text{Límite superior (Ls)} = \hat{p} + E \quad .53 + .10 = .63$$

$$\text{Límite inferior (Li)} = \hat{p} - E \quad .53 - .10 = .43$$

Entonces se dice que hay una probabilidad de 90 por ciento de que el intervalo de confianza ( $Ls=.63$ ,  $Li=.43$ ) contiene la proporción real de estudiantes que conocen algún tipo de intercambio académico internacional dentro de la universidad.

#### **IV. Determinación de la relación entre variables**

Se determinó hacer un estudio estadístico para conocer si existía relación entre las variables mencionadas en las hipótesis planteadas en el capítulo dos de esta investigación. Estas hipótesis se establecieron para saber si había o no relación alguna entre el interés de estudiar un posgrado en el extranjero y conocer un centro de información en consultoría educativa como CEI.

Como se recordará la hipótesis nula afirma que no existe relación alguna entre las variables, es decir, las variables son independientes. Mientras que la alternativa apunta que sí existe dicha relación.

La prueba de ji cuadrada es útil cuando las respuestas son nominales. El cálculo para obtener la ji cuadrada se llevó a cabo mediante la siguiente fórmula:

$$X^2 = S \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

donde:

S= sumatoria

fo= frecuencia observada

fe= frecuencia esperada

La figura 16 muestra la tabulación cruzada de las variables contenidas en las preguntas 1 y 5. Estas variables están contenidas en las hipótesis nula y alternativa.

Ho: "Pensar estudiar un posgrado en Estados Unidos es independiente de conocer un centro de información especializado en educación internacional".

Hi: "Pensar estudiar un posgrado en Estados Unidos está relacionado con conocer un centro de información especializado en educación internacional".

Figura 16

¿Conoce algún centro donde le proporcionen información acerca de becas, posgrados y estudios en EUA?

		SI	NO	
¿Ha pensado en estudiar un posgrado en EUA?	SI	9	40	49
	NO	0	17	17
		9	57	66

Los resultados del análisis de las dos preguntas citadas en la figura 16 con la prueba de ji cuadrada se exhiben en la figura 17.

Figura 17  
Cálculo de ji-cuadrada

Celda	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
Si, Si	9	6.6	2.4	5.76	0.87
Si, No	40	42.3	-2.3	5.29	0.12
No, Si	0	2.3	-2.3	5.29	2.28
No, No	17	14.6	2.4	5.76	0.39

$$X^2 = 3.66$$

Según las tablas de ji cuadrada con un nivel de significación de 5 por ciento y un grado de libertad de 1, ji cuadrada vale 3.84. Es decir, que ji cuadrada calculada es menor que ji cuadrada en tablas lo que representa que no existe relación entre pensar estudiar un posgrado en Estados Unidos y conocer algún centro de información dedicado a asesorar a los estudiantes interesados en la educación internacional, por lo que no se puede rechazar la hipótesis nula.

En otras palabras, con la prueba de significación de ji cuadrada se determina que las variables son independientes. Dicha afirmación tiene un nivel de significación de 5 por ciento.

Por otra parte, y según con criterios generalmente aceptados para estas pruebas se estima que si las frecuencias esperadas (fe) son mayores que 5, la muestra es suficiente.

## V. Síntesis general de resultados

El presente análisis significó una descripción completa para identificar una posible oportunidad de mercado para desarrollar la Consultoría en Educación Internacional. Se observó una clara inquietud entre los estudiantes en realizar estudios superiores en las universidades norteamericanas, esto con el propósito de lograr un desarrollo personal y profesional. Sin embargo, se identificó una escasa información manejada por los estudiantes en cuanto a la educación internacional. Por ejemplo, el 70 por ciento de estudiantes que sí conocen la universidad a la cual quieren ingresar, citan a las principales y más conocidas instituciones educativas en Estados Unidos como Harvard y Stanford que tienen requisitos de admisión extremadamente estrictos. Según el semanario Business Week (1994) Stanford y Harvard apenas aceptan un promedio de entre 10 y 16 por ciento de las solicitudes de ingreso. Es decir que de diez estudiantes que quieren ingresar a Stanford sólo uno es aceptado.

También se observó que los estudiantes encuestados que tienen interés por estudiar en Estados Unidos no conocen algún centro de asesoría educativa donde se les proporcione información referente a la educación internacional, esto refleja un gran desconocimiento de los requisitos de admisión y de los programas de estudio. Entre las dependencias que fueron mencionadas por los estudiantes que sí conocen un centro de este tipo, fueron Intercambio Académico de la UNAM, en su mayoría, mientras que la minoría dijo conocer centros como el CONACYT.

Un aspecto destacado de los resultados obtenidos en esta investigación fue que a medida que más se les cuestionaba a los estudiantes acerca de los centros de información educacional, se mostraban menos informados acerca de éstos. Lo que hizo que las frecuencias de las preguntas 6 y 7 del cuestionario tuvieran un exíguo sustento para hacer inferencias razonables.

Mediante el estadístico ji cuadrada se concluye que pensar en estudiar un posgrado en Estados Unidos es independiente de conocer un centro de información.

El método estadístico probabilístico tiene la característica de poder calcular errores muestrales y hacer inferencias a la población en general. Por eso, se determinaron errores muestrales de las preguntas uno, cinco y diez para saber si las inferencias planteadas pueden ser generalizadas a la población anteriormente definida. El resultado de estos cálculos fueron satisfactorios.

**CAPÍTULO CUATRO**

**DESCRIPCIÓN DEL  
NEGOCIO. CONSULTORÍA  
EN EDUCACIÓN  
INTERNACIONAL (CEI)**

***"EL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO ES SIEMPRE  
EL COMIENZO DEL PROPIO DESARROLLO"***

***NORMAN VINCENT PEALE***

## **Descripción del negocio. "Consultoría en Educación Internacional" (CEI)**

### **I. Nociones generales**

En el presente capítulo se definen los aspectos que, según Hughes (1986) son básicos para el análisis situacional actual donde se moverá CEI. Para definir claramente un negocio se debe destacar el tamaño del mercado actual, su tasa de crecimiento, así como identificar los factores claves de éxito en la rama comercial o industrial donde se esté posicionado. Una clara consideración del ambiente económico, social, político y tecnológico en el cual se pretende operar el negocio es la base para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia efectivas. Posteriormente, se hará mención a la importancia del sector servicios dentro del modelo económico de México, para de ahí fundamentar la oportunidad que CEI podría aprovechar en este aspecto. A su vez, se establecerá la misión de Consultoría en Educación Internacional que describe la razón de ser del negocio, se establecerán guías de acción de la organización que orientarán las actividades de la misma. Se fijarán también objetivos a corto, mediano y largo plazo para desarrollar el esquema de éxito que se pretenden alcanzar a largo plazo con este tipo de consultoría.

### **I. Análisis situacional actual**

Hughes (1986) externa que un análisis de la situación es una auditoría de los ambientes que influyen en una marca de un producto o servicio en un período determinado para identificar las oportunidades de la mercadotecnia y los problemas que se presentan. Este análisis incluye una descripción detallada de la demanda genérica y de marca, la competencia y la política gubernamental.

### 1. Demanda genérica

Para dirigir bien los esfuerzos de la mercadotecnia es necesario definir la dimensión y la estructura del mercado. El mercado es un conjunto de personas con un interés real o potencial en un servicio o producto (Aaker y Day, 1992). Para que los clientes tengan interés en adquirir un servicio, éste tiene que contar con capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La demanda genérica está formada por las necesidades totales de una población, sea que éstas estén satisfechas o no por algún bien o servicio, revela también el mercado potencial y los beneficios que la población busca. La figura 17, muestra algunos datos que definen el perfil del mercado al que la CEI pretende atender, así como su dimensión.

Figura 17

#### Estadísticas sobre los estudiantes mexicanos inscritos en las universidades de Estados Unidos

- En el año académico 1993-1994, México envió a 8020 estudiantes a Estados Unidos, 6 % más que en 1992-1993, 5,373 hombres y 2,647 mujeres.
- Este número representa 1.8 % del total de estudiantes internacionales inscritos en Estados Unidos y coloca a México como el país número doce, entre los que enviaron estudiantes al vecino país.
- De los estudiantes mexicanos inscritos actualmente en Estados Unidos, 57 % (4,570) estudian licenciatura, mientras que el resto (3,450) estudian posgrado.
- El 71 % de los estudiantes mexicanos registrados en Estados Unidos estudian en instituciones públicas, y el resto en particulares.
- Los principales campos de estudio son, en orden de preferencia, ciencias físicas, ingeniería, negocios, administración y ciencias sociales.

---

Fuente: "Puertas Abiertas" Instituto de Educación Internacional 1993-1994

---

Krasno (1994) externa que en la oficina central del Instituto de Educación Internacional (IEI) en México se atiende anualmente a 40,000 estudiantes interesados en cursar posgrados en Estados Unidos. Estas cifras dan idea de la magnitud de un posible mercado a atender. Existen diversos métodos para medir el potencial de mercado, como el de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; sin embargo estos métodos utilizan una extensa información que revela niveles específicos de compra, por ejemplo, la proporción cambiante de los clientes con relación a productos sustitutos, con la cual no se cuenta para el caso de CEI.

## **2. Demanda de marca**

La demanda de marca refiere la participación de un determinado negocio en el mercado y está determinada por el esfuerzo mercadológico del mismo negocio. Para Hughes (1986) cuando se escoge una marca de un determinado producto o servicio, se evalúan sus atributos en función de las necesidades del consumidor. Cuando se percibe que los atributos de los productos son coherentes con las necesidades propias, entonces se originan las preferencias. A su vez, éstas determinan la participación de la marca en el mercado. Cuando la gente pondera los atributos que satisfacen sus necesidades se producen los segmentos de mercado.

### **Segmentación del mercado**

La segmentación de mercados identifica grupos homogéneos dentro de una población, se pueden usar variables para segmentar un mercado como: edad, etapa del ciclo familiar, sexo, raza, religión, etcétera.

Para el caso de la consultoría educativa el perfil de los posibles consumidores será.

- Estudiantes de cualquier licenciatura
- Ingreso medio/alto (dispuesto a erogar un promedio de 3,500 pesos por el servicio)
- Con una personalidad basada en la superación personal y profesional

Krasno (1994) externa que en la oficina central del Instituto de Educación Internacional (IEI) en México se atiende anualmente a 40,000 estudiantes interesados en cursar posgrados en Estados Unidos. Estas cifras dan idea de la magnitud de un posible mercado a atender. Existen diversos métodos para medir el potencial de mercado, como el de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; sin embargo estos métodos utilizan una extensa información que revela niveles específicos de compra, por ejemplo, la proporción cambiante de los clientes con relación a productos sustitutos, con la cual no se cuenta para el caso de CEI.

## **2. Demanda de marca**

La demanda de marca refiere la participación de un determinado negocio en el mercado y está determinada por el esfuerzo mercadológico del mismo negocio. Para Hughes (1986) cuando se escoge una marca de un determinado producto o servicio, se evalúan sus atributos en función de las necesidades del consumidor. Cuando se percibe que los atributos de los productos son coherentes con las necesidades propias, entonces se originan las preferencias. A su vez, éstas determinan la participación de la marca en el mercado. Cuando la gente pondera los atributos que satisfacen sus necesidades se producen los segmentos de mercado.

### **Segmentación del mercado**

La segmentación de mercados identifica grupos homogéneos dentro de una población, se pueden usar variables para segmentar un mercado como: edad, etapa del ciclo familiar, sexo, raza, religión, etcétera.

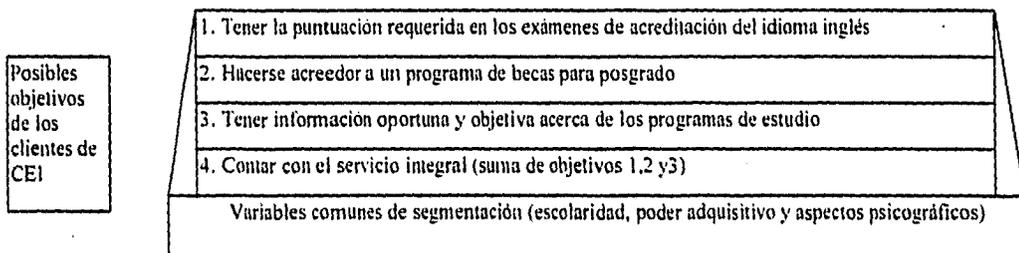
Para el caso de la consultoría educativa el perfil de los posibles consumidores será.

- Estudiantes de cualquier licenciatura
- Ingreso medio/alto (dispuesto a erogar un promedio de 3,500 pesos por el servicio)
- Con una personalidad basada en la superación personal y profesional

Estas bases previamente definidas son sólo una parte de la segmentación de mercado. Consultoría en Educación Internacional es un negocio con un enfoque de servicio por lo que cualquier estrategia está dirigida al cliente. Otra base de segmentación, y la más importante, se refiere al objetivo que tienen los clientes al asistir al negocio de la consultoría, es decir, cuáles son las expectativas que tiene el mercado con relación a CEI. En otras palabras, y según Cottle (1991) las personas compran sólo por dos motivos: para sentirse bien y para solucionar problemas. Entonces, lo que se debe saber en relación a los clientes de CEI, es si éstos quieren aprobar el examen TOEFL o GMAT, conseguir una beca que sustente sus estudios de posgrado en Estados Unidos, tener información válida que le oriente acerca de las universidades, así como de los programas de estudio de éstas; o si quiere el servicio integral, es decir, la combinación de todas estas actividades. Este servicio integral es el que CEI pretende ofrecer con atención personalizada, con base en estrategias de servicio descritas posteriormente. La figura 18, muestra esquemáticamente la segmentación de mercado para la consultoría en educación internacional basada primordialmente en los objetivos de los clientes.

Figura 18

Bases de segmentación para CEI



### **3. La competencia**

El análisis de la competencia tiene su principal fundamento en la identificación de las ventajas y desventajas en la mezcla mercadológica de una empresa respecto de su competencia. Para realizar un adecuado análisis de la competencia debe cuestionarse cuál es la estructura competitiva del mercado, cuáles son los factores claves de éxito en esa industria o ramo comercial y por qué algunos competidores tienen mejores resultados. Con base en observaciones del autor la estructura competitiva que enfrenta CEI en el negocio de consultoría educativa internacional es de organizaciones con actividades específicas, por ejemplo el CONACYT otorga apoyo financiero para realizar estudios de posgrado en áreas científicas y tecnológicas, el IIEI concentra y administra información para la presentación de los exámenes de acreditación del inglés como lengua no materna. Algunas organizaciones pequeñas como *English First* preparan a los estudiantes para presentar los exámenes TOEFL, GMAT, etcétera. Por esta razón, y para efectos de definir la estructura competitiva de CEI, se detectó que existe una "competencia disgregada" en aproximadamente quince instituciones, entre organismos particulares y públicos de este tipo.

Los factores clave que se estiman determinantes en el éxito de los servicios de asesoría y orientación educativa internacional son: manejo de buena información, la facilidad de obtener una beca para estudiar en el extranjero, tecnología en la información y un servicio personalizado que responda a la necesidad de los clientes de contar con información objetiva y clara para elegir el posgrado que más convenga a sus intereses personales.

De acuerdo con el análisis de información presentado en el capítulo anterior se observó que entre más se cuestionaba a los estudiantes acerca del conocimiento de algún centro de información que ofreciera servicios de consultoría educativa y sus funciones principales de los mismos, se encontraba una mayor desinformación de éstos.

No fue viable sustentar realmente cómo perciben los estudiantes estos servicios pues en su mayoría ni siquiera los conocen. Una clara desventaja que se puede observar de estos centros son su escasa promoción de sus servicios y no se diga de sus beneficios.

#### **4. La política gubernamental**

Determinadas políticas por parte del Gobierno Federal suministran oportunidades de negocios como en este caso, Consultoría en Educación Internacional. El primer capítulo de esta investigación citó diversas tendencias, que en un futuro muy próximo, se harán realidad dentro del campo educativo superior.

La celebración de tratados de libre comercio justificarán la necesidad de fomentar una apertura general. Para ello, será necesario que la educación, como primordial arma estratégica de desarrollo económico, se extienda a través de intercambios académicos con instituciones educativas extranjeras para tener involucrados a los estudiantes y futuros profesionistas de México. Por ejemplo, en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM existe el programa de intercambio de estudiantes con el Colegio de Negocios de la Universidad de Texas en San Antonio que tiene como propósito conocer el estilo, la cultura y los valores que los estudiantes de ambos países tienen en el campo de las disciplinas contable-administrativas. El establecimiento de organizaciones como la AMPEI que desarrolla programas de movilidad académica internacional son una muestra más de que la educación internacional es considerada, a nivel nacional, como factor primordial en la política educativa del gobierno. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en el punto de soberanía, se expresa que la cooperación internacional técnica, científica y educativa es un instrumento primordial para constituir la política exterior de México. Además de que ésta promoverá la riqueza cultural de los mexicanos. Desde el punto de vista de Hughes (1986) la política gubernamental requiere estar claramente definida para la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias de mercadotecnia. Menciona también que estas políticas imponen ciertas restricciones a las alternativas estratégicas, protegen a los consumidores y, en una economía de libre mercado, preservan la competencia. Para tener un panorama más amplio de la política gubernamental, se describe a continuación la evolución que han tenido los servicios, específicamente los de algún tipo de asesoría profesional, que es como supuestamente clasificaría el INEGI a Consultoría en Educación Internacional.

En el sexenio 1988-1994 se realizaron transformaciones radicales en la estructura económica del país. Los países subdesarrollados, como el nuestro, buscaron inserciones en el ámbito mundial a través de esquemas de libre mercado, apertura comercial e inversión extranjera, cambios que siguen prevaleciendo como parámetros mundiales para un crecimiento sostenido. Para Gutiérrez y colaboradores (1994) el modelo económico de México se caracterizó por el predominio de microempresas en los diferentes sectores como el industrial, comercial y de servicios, al representar el 92 por ciento del total de establecimientos en 1993, después de que, en 1988, significaron el 89 por ciento. También el sector terciario de la economía nacional ha tenido un rápido crecimiento con respecto al sector industrial y al agropecuario. Tal como apunta el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 1994) el Producto Interno Bruto (PIB) en 1991 estuvo caracterizado por un repunte de 3.6 por ciento predominando la expansión del sector servicios con un crecimiento promedio anual de 4.3 por ciento. Dentro de este sector existen subsectores que engloban de manera más específica las actividades referentes a la prestación de un determinado servicio. La Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP, 1994) hace referencia a estos rubros. El de establecimientos de asesorías y servicios de profesionales y técnicos, que es donde se ubicaría el negocio CEI, tuvo un crecimiento de 1988 a 1993 de 53 por ciento ya que se pasó de casi 71 mil establecimientos en 1988 a 131.5 mil en 1993.

Existen diferentes justificaciones de por qué los negocios de servicios han aumentado su participación en la economía del país. Cobra y Zwarg (1990) comentan que uno de los más grandes desafíos de este sector será sin lugar a duda, luchar contra el desempleo. En los países desarrollados los beneficios derivados de las nuevas tecnologías y de la eficiente administración moderna, desafortunadamente, hacen que se pierdan espacios de trabajo.

El crecimiento del área de servicios, es una consecuencia del desempleo causado por el desarrollo tecnológico; por la modernización de las técnicas de administración y por la búsqueda de comodidad por parte de los clientes, que coloca en el mercado de trabajo a un gran contingente de personas en la búsqueda por la supervivencia. Según el Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI (1994) hoy en día el 46 por ciento de la población ocupada se ubica en el sector servicios, 29 por ciento en el sector industrial y 24 por ciento en el sector primario. Por otro lado, los aumentos del ingreso, la esperanza de vida al nacer, la disminución de la mortalidad infantil y el aumento de la población, que genera un gran contingente de mano de obra, llevan a la búsqueda de más servicios para ser producidos y consumidos adicionalmente. De la misma forma, la efectividad operacional de los servicios también puede llevar el crecimiento de este sector. El uso de herramientas informáticas origina que los servicios sean más competitivos logrando la preferencia de más consumidores. Por ejemplo, el uso del computador con un soporte de información debidamente estructurado puede ser la ventaja competitiva para cualquier unidad económica.

Dado el análisis anterior, se planea establecer un negocio que preste servicios de asesoría educativa que cubra la necesidad de un mercado desatendido, contribuya al desarrollo socioeconómico y, en menor escala, a la creación de fuentes de empleo.

## **II. El servicio. Fundamento operacional de la "Consultoría en Educación Internacional"**

Según Alvarez (1994) el servicio es un proceso sistemático, dinámico y de interdependencia que aparece como el conjunto de respuestas coordinadas de una organización, tendientes a satisfacer, mediante beneficios adecuados, una necesidad específica del mercado en uno o varios segmentos. Los servicios tienen características propias que deben ser consideradas para su comercialización, Cobra y Zwarg (1990) mencionan seis características básicas que distinguen a los servicios de los productos en general:

1. Los servicios son más intangibles que tangibles. Un producto es un objeto, algo palpable; el servicio es el resultado de un esfuerzo, de una acción. Cuando el servicio es vendido no hay, como regla general, nada para ser mostrado que sea tangible. Los servicios son consumidos pero no pueden ser poseídos.

El concepto de intangibilidad tiene dos significados clave:

a) No puede ser tocado, palpado

b) No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente

2. Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos. Por ejemplo, al dar una clase el profesor produce un servicio educacional que el estudiante va consumiendo. Los servicios son usualmente vendidos, después son producidos y consumidos simultáneamente.

3. Los servicios son menos estandarizados y uniformes. Los servicios se basan en personas o equipo, pero el comportamiento humano es el que prevalece y, por esa razón, es muy difícil que pueda producirse siempre de manera uniforme y estandarizada

4. Los servicios no pueden ser almacenados. Una característica del servicio es que él, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, lo contrario del producto, de que pueda ser almacenado para su venta y consumo futuro.

5. En general no pueden ser protegidos por patentes. Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

6. Es difícil establecer su precio. Como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien lo produce.

Todo servicio persigue la satisfacción total del consumidor, así que según Cobra y Zwarg (1990) debe ofrecer:

- a) Tantas satisfacciones (explicaciones de funcionamiento, todas las opciones de utilización)
- b) Tantas facilidades (puntos de venta accesibles, descuentos, etcétera) cuanto sea posible para que el cliente adquiera el bien ofrecido.

Sin embargo, la satisfacción del consumidor depende de un gran número de factores objetivos y también subjetivos, por la intangibilidad de los servicios. O'Shaughessy (1989) precisa que todos tienen un sueño en la vida que se manifiesta en una serie de objetivos que los consumidores persiguen consciente o inconscientemente. Estos objetivos se expresan parcialmente en una demanda de productos y servicios que contribuyen a un confort de vida o al sueño favorito. Por lo tanto, la gente realiza el consumo con base en un sistema de valores, determinados por la cultura y la vida social que, a su vez, originan estilos de vida. Es común que el consumidor sobreestime o no valore la importancia de sus objetivos que él mismo manifiesta, es decir, no hay una coherencia en la relación entre sus actos de compra y alguna gama de necesidades. Se dice también que las prioridades de los objetivos y las necesidades de productos cambian igual que se modifican los estilos de vida de los consumidores.

La adecuación de un servicio acorde a las expectativas de estudiantes mexicanos de estudiar un posgrado en el extranjero llevó, según Sánchez y Cantú (1994) a un proceso creativo que es útil no sólo para crear o innovar un servicio, sino para hacer mejoras continuas al proceso y aun para el resto de las áreas de una empresa: mercadotecnia, organización y ventas. Este proceso tiene metas muy concretas y actitudes específicas para alcanzarlas.

Se menciona también que en cada etapa del proceso se requiere de una actitud que va de objetiva, a subjetiva y de racional a sistemática.

La figura 19 muestra el proceso creativo en forma sintética para su mejor entendimiento.

Figura 19

Síntesis del proceso creativo

Identificación	Descripción	Actitud	Aplicación al negocio
Denotación (D)	Asimilar la realidad Registrar objetivamente cualquier realidad física	Objetiva	Con un planteamiento claro del problema existente (ver capítulo dos) se determinó crear un servicio que diera información integral y objetiva a estudiantes nacionales para realizar estudios de posgrado en el extranjero-especialmente en Estados Unidos.
Connotación (C)	Visión subjetiva de esa realidad. Deseos de mejorarla	Subjetiva	Se visualizó un posible conjunto de acciones que ayudaran al estudiante a decidir su movilidad al extranjero
Analizar (A)	Proponer criterios y aplicarlos	Racional	Mediante la planeación estratégica de la mercadotecnia se seleccionaron las herramientas para desarrollar dicha idea.
Síntesis creativa (SC)	Realizar la idea seleccionada	Sistemática	Consolidación del plan estratégico.

Fuente: Adaptado por el autor de: Sánchez y Cantú (1994) p. 9-11

### III. Misión

Siguiendo con la descripción de CEI, es necesario establecer la misión organizacional, según Stanton y colaboradores (1992) se debe contestar la pregunta: ¿en qué negocio está ubicada la organización?. La declaración de propósitos, o misión, de la organización, debe especificar los grupos de consumidores a quienes se les dará servicio, las necesidades a satisfacer y -en forma general- cómo se logrará esta meta.

Para Draft (1991) la misión es la razón de existencia de la organización. Con base en esto y lo anteriormente descrito, se elaboró la siguiente misión de Consultoría en Educación Internacional.

" CEI tiene como misión diseñar y proporcionar servicios integrales de asesoría y orientación en educación superior internacional oportuna, a través de mecanismos informáticos de vanguardia, al mercado de estudiantes cuya convicción sea desarrollar sus aptitudes académicas a nivel superior en Estados Unidos".

#### **IV. Objetivos de Consultoría en Educación Internacional**

Los objetivos guían a la organización a lograr la misión, un objetivo deseado deberá ser un resultado alcanzado. En toda planeación se precisan objetivos que estimulen cursos de acción. Para cumplir este propósito los objetivos deben ser: claros y específicos, ambiciosos pero realistas, consistentes entre sí, y medibles en forma cuantitativa siempre que sea posible.

Para establecer objetivos que cumplan con la misión del negocio, es necesario establecer metas. Según el Instituto de Educación Internacional en el período escolar 1993/1994, México envió a 3,450 estudiantes de posgrado a las universidades de Estados Unidos. CEI tienen como meta primordial captar el 10 por ciento de este mercado en un año, es decir, 345 estudiantes. Con un promedio de 29 estudiantes mensuales se está acorde a los recursos técnicos y humanos que se estima tendrá el negocio. Los índices de participación en el mercado crecerán con base en la diversificación de los productos y los puntos de venta, así como del aumento gradual de la matrícula de estos estudiantes. Cabe mencionar que, según el IEI, el aumento registrado en el período 93/94 de estudiantes fue mayor en un 6 por ciento con respecto al año 92/93.

Para lograr esto, se plantearon objetivos que abarcan las variables que CEI puede controlar como (servicio, precio, distribución y promoción) en períodos uno, tres y cinco años, es decir a corto, mediano y largo plazo.

## **1. Objetivos del servicio**

Los objetivos aquí planteados constituyen el qué se quiere lograr dentro de CEI, mientras que en la parte de estrategias se asienta el cómo CEI realizará sus actividades para lograr una presencia competitiva en su mercado.

A corto plazo:

- Personalizar el servicio (cada asesor de CEI atenderá siempre al mismo cliente).
- Tangibilizar el servicio (entregar libros, folletos y trípticos de orientación sobre aspectos generales de los estudios en el extranjero haciendo hincapié en los beneficios que CEI proporciona).
- Reducir la incertidumbre con respecto a los estudios de posgrado en Estados Unidos (información oportuna).
- Crear la imagen de practicidad con los servicios (crear un portafolios de opciones de estudio en el extranjero para cada cliente).
- Prestar un servicio integral (asesoría, impartición de cursos, manejo de programas de becas, etcétera).
- Rebasar las expectativas de los estudiantes con el servicio.

A mediano plazo

- Estandarizar el servicio con niveles de calidad (diseñar evaluaciones periódicas).
- Innovar servicios de acuerdo con las expectativas del cliente (contar con información en educación internacional para países como Canadá e Inglaterra, principalmente).
- Utilizar tecnología informática moderada ( de acuerdo con los recursos económicos con los que CEI cuente se podrá introducir el uso de redes).

A largo plazo

- Certificar el servicio (después de completar algún curso de preparación para exámenes de acreditación del idioma inglés validar que ésta instrucción la recibió en CEI).
- Contar con mecanismos informativos de punta (realidad virtual, multimedia, redes).

## **2. Objetivos del precio**

### A corto plazo

- Establecer un precio moderado para lograr una penetración agresiva al mercado (tratar de abarcar una parte del mercado importante acorde con los recursos con los que cuenta CEI).
- Aumentar las ventas de los servicios (precios competitivos).
- Consolidar la imagen de CEI de acuerdo con la relación precio-calidad.

### A mediano plazo

- Incrementar el precio gradualmente con relación a la competencia.
- Incrementar ganancias para reinversión.
- Establecer una estructura de costos.

### A largo plazo

- A través de aumentos graduales en los precios reinvertir las ganancias de los servicios para crear un fondo de ayuda económica.

## **3. Objetivos de distribución**

### A corto plazo:

- Tener un punto de venta concentrado (en un determinado lugar físico se dará la información necesaria y, en su caso, el curso de preparación para la acreditación del idioma inglés).
- Lograr un ambiente, en el punto de venta, de comodidad y seriedad (salones pequeños; pero con las condiciones necesarias para el aprendizaje-bancas, pizarrones, computadoras, audiovisuales, etcétera).
- Desarrollar mecanismos de accesibilidad para el cliente (horarios adecuados).

### A mediano plazo:

- Introducir el servicio en las principales universidades de la Ciudad de México.
- Distribuir los servicios de información de CEI a través de redes.

### A largo plazo:

- Diversificar los puntos de venta a la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

#### **4. Objetivos de promoción**

A corto plazo:

- Dar a conocer y atraer clientes (promotores del servicio, sesiones informativas, etcétera).
- Detectar, a través de investigaciones de mercado, si existe una necesidad latente por estudiar posgrados en Estados Unidos y, en caso de ser positivas, incentivar con la promoción esa necesidad.
- Lograr el posicionamiento adecuado en el mercado meta a través de las medidas de desempeño de CEI (ver el sistema de mercadeo).
- Incrementar la venta de los servicios.
- Dar a conocer los beneficios de los servicios ofrecidos por CEI.
- Comunicar a regiones geográficas diferentes el beneficio de la consultoría.

#### **V. Políticas**

Las políticas son lineamientos que orientan las acciones de una organización. Además las políticas reflejan los valores que cualquier negocio maneja para la realización de sus funciones. La política general del negocio en consultoría educacional se refiere a la calidad del servicio que se traduce en eficiencia, rapidez y confiabilidad. Según Hughes (1986) las políticas establecen límites alrededor de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia. Específicamente se describieron las siguientes políticas para CEI y así dirigir sus actividades de acuerdo con su misión y objetivos:

- El cliente es el eje de cualquier acción que al servicio de asesoría se refiera
  
- Los beneficios que los servicios de consultoría otorguen a los clientes será la más alta prioridad en los resultados
- Los precios de los servicios deberán reflejar el beneficio tangible para el consumidor

- Los beneficios que los servicios de consultoría otorguen a los clientes será la más alta prioridad en los resultados.

- Los precios de los servicios deberán reflejar el beneficio tangible para el consumidor.

- La actitud de los integrantes de Consultores en Educación Internacional será siempre coadyuvar al desarrollo personal y profesional de los clientes.

- La creatividad y la innovación serán los dos parámetros básicos para la resolución de cualquier problema dentro de CEI.

- La tecnología informática será usada en beneficio del cliente.

- Todos y cada uno de los servicios de la CEI tendrán como eje principal la amabilidad, personalización, respuesta inmediata y flexibilidad en el otorgamiento de éstos.

Estos son los ejes sobre los que se ejecutarán las acciones de este negocio que busca la ventaja competitiva dentro de este mercado, imponiendo barreras estructurales frente a cualquier contingencia en su ambiente competitivo.

La planeación estratégica de CEI, se basa en la descripción objetiva del negocio. Esto se puede corroborar en el siguiente capítulo donde se establecen las principales acciones a seguir por este tipo de consultoría.

# **CAPÍTULO CINCO**

## **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

***"LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS EXITOSAS  
ES UNA ARTE, NO UNA CIENCIA DEDUCTIVA"***

***G. DAVID HUGES***

## **La planeación estratégica**

### **I. Nociones generales**

En cualquier proceso estratégico de negocios es necesario plantear esquemas futuros con base en supuestos lógicos. Preguntarse ¿qué pasa si la competencia tuviera un plan estratégico más fuerte que el del negocio en particular? Ohmae (1993) expresa que si se generara un estado ideal de negocios, aun si el presente parece utópico, las limitaciones que pueden presentarse se verían diferentes. Es decir, que el pensamiento estratégico se concentra en las formas de eliminar esos obstáculos. Consultoría en Educación Internacional (CEI) no se encuentra establecida en un mercado real, es decir, este plan sustenta su posible apertura. Por lo tanto, el posicionamiento competitivo, el análisis de vulnerabilidad, la atractividad del negocio y el portafolios de servicios desarrollados en este capítulo se basan en suposiciones lógicas que servirán para sentar las bases de una acción futura del CEI. Estas herramientas antes mencionadas servirán también para establecer las estrategias mercadológicas para lograr la ventaja competitiva de la consultoría educativa. Estas estrategias se definen en cada variable de la mezcla de mercadotecnia.

### **II. Posicionamiento competitivo**

El posicionamiento competitivo de un negocio, según Cobra y Zwarg (1990) es la traducción clara de las fuerzas y debilidades de ese negocio en relación con otros participantes del mercado. Melcher y Kerzner (1988) coinciden con los dos primeros al asentar que estas fuerzas y debilidades darán la posición competitiva al negocio. Según la metodología que plantean Cobra y Zwarg (1990) se determinó identificar los factores claves de éxito (FCE), así como las variables críticas (VC) que generan las fuerzas y debilidades de las diferentes organizaciones dedicadas a la consultoría educativa. A tales factores y variables se les asigna un peso (expresado en porcentaje) que busca reflejar la capacidad competitiva que tendría el negocio en el mercado.

Cabe mencionar que estas ponderaciones son sólo estimaciones en un ambiente competitivo en el cual el negocio de Consultoría en Educación Internacional (CEI) podría estar y, que de acuerdo con la visión que se tiene del mismo se delinearón escenarios competitivos posibles. Sin embargo, la definición del perfil de la competencia si es real ya que se enlistó a dos centros que se encuentran en este negocio (competidor A y B). También se asignó un valor de una escala del 1 al 5 para calificar los FCE y las VC de cada uno de los negocios seleccionados, así como de CEI. El 1 responde a una baja calificación y el 5 a la más alta calificación posible en capacidad competitiva individual.

Después de establecer el supuesto peso de los FCE y la VC en el mercado y las calificaciones en cada competidor, se establece un valor ponderado que es la multiplicación del peso de los FCE y las VC por la calificación de cada competidor. Los resultados se observan en la figura 20.

Figura 20  
Capacidad competitiva

Variables críticas	CEI		Competidor A		Competidor B		Peso
	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	
F - Tecnología Informática	4	72	2	36	1	18	18
C - Servicio personalizado	5	90	4	72	4	72	20
E - Manejo adecuado de información	4	72	3	54	3	54	20
- Fondos económicos propios	3	54	1	18	1	18	20
- Innovación de servicios	4	72	1	18	1	18	12
- Capacidad de respuesta	3	54	2	36	2	36	10
Capacidad Competitiva		414		234		216	

Fuente: Adaptado por el autor de Cobrá y Zwarg, 1990

Para determinar si CEI tendría un posicionamiento competitivo a largo plazo se definió la escala respectiva mediante una alta, media y baja competitividad: baja competitividad de 0 a 199 puntos de ponderación; media de 200 a 400; y alta de 400 a 500.

Por consiguiente, bajo el supuesto que CEI siguiera las estrategias delineadas para tal efecto, en un período de cinco años la consultoría educativa ocuparía un posición competitiva alta con respecto a sus principales competidores.

## **II. Análisis de vulnerabilidad**

Este método de planeación fue desarrollado por Douglas A. Hurd (citado en Cobra y Zwarg, 1990) y su objetivo es determinar y, en su caso, controlar diferentes variables que podrían afectar la toma de decisiones, proponiéndose cinco etapas básicas:

- Identificación de apoyos del negocio, es decir, los elementos fundamentales para la supervivencia del negocio
- Investigación de los tipos de fuerzas o eventos que pueden dañar estos apoyos
- Evaluación de la probabilidad que cada amenaza tiene y su impacto en la empresa
- Conclusión de las evaluaciones y análisis de las amenazas e impactos
- Selección del comportamiento general de las amenazas seleccionadas

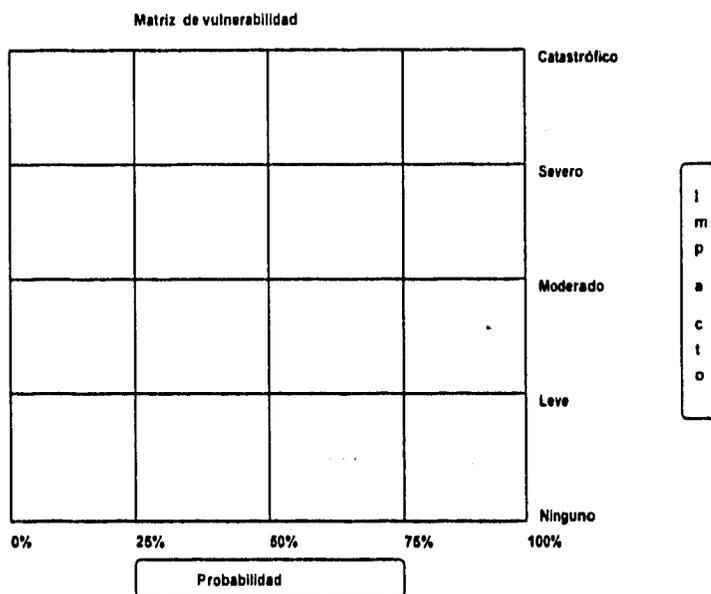
Entre los factores de apoyo más comunes en los negocios se encuentran:

- Necesidades atendidas por el negocio (¿Las necesidades pueden atenderse de otra forma?)
- Recursos y activos (capital, materias primas, sustitutos)
- Estabilidad de costos con relación a la competencia (Elevación de costos)
- Pequeño número de compradores (¿La empresa es vulnerable a perder clientes?)
- Tecnologías (Surgimiento de tecnologías que impacten negativamente)
- Habilidades especiales (Personal, sistemas y procedimientos)
- Símbolos fuertes de identificación corporativa (Apariencia, logotipo)

- Confianza en los productos/servicios de la empresa (Seguridad y confiabilidad)
- Disponibilidad de productos y servicios complementarios (Ofrecer servicios complementarios)
- Barreras institucionales y legales (Regulación negativa)

Para realizar este análisis, se utiliza la matriz de vulnerabilidad presentada en la figura 21

Figura 21



Fuente: Tomado de Cobra y Zwarg, 1990

Para el caso de "Consultores en Educación Internacional" se estima que las variables que más negativamente pueden afectar al negocio son las que se encuentran contenidas en la figura 22.

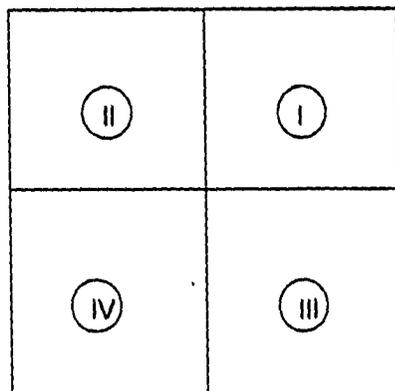
Figura 22

Amenazas posibles de CEI

	Apoyo	Amenaza	Impacto	Probabilidad de ocurrencia
1	Recursos y activos	No disponer de la información acerca de los programas de educación internacional	Catastrófico	40%
2	Habilidades especiales	Personal sin experiencia en la actividad	Moderado	20%
3	Confianza en los servicios de la empresa	Debido al factor 1	Catastrófico	20%
4	Disponibilidad de servicios complementarios	El cliente puede recurrir a varios negocios para su satisfacción completa de necesidades	Severo	30%

Fuente: Adaptado por el autor de Cobra y Zwarg, 1990

Para Cobra y Zwarg (1990, p.51) hacer la revisión de las amenazas así como el análisis de las mismas se debe reducir la matriz anterior a los siguientes cuatro cuadrantes.

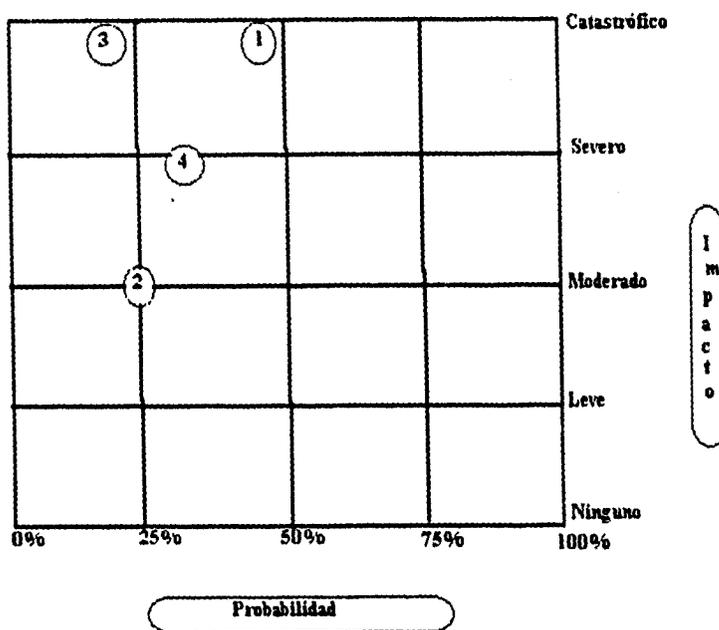


El análisis de las amenazas se hace con los siguientes parámetros:

"Las amenazas que resultaron en el cuadrante I, son aquellas que tienen alta probabilidad de ocurrencia y resultan con un impacto severo, si ocurrieran. Son amenazas que exigen atención inmediata. En el cuadrante II, se localizan amenazas que podrán ser muy dañinas para las empresas; sin embargo, tienen menos probabilidad de ocurrencia. Esas amenazas deben ser controladas rutinariamente. En el cuadrante III, se tienen amenazas con alta probabilidad de ocurrencia pero que causan poco daño a la empresa. Se debe prevenir en el plan una contingencia para la defensa de esa amenaza. En el cuadrante IV, la baja probabilidad y el pequeño impacto, representan pequeños problemas y prejuicios que se presentan de tiempo en tiempo". La figura 23 muestra la matriz ya resumida con las posibles amenazas que pudiese enfrentar el negocio de CEI, así como su probabilidad de ocurrencia. Los números dentro del círculo con las amenazas antes descritas en la figura 22.

Figura 23

Matriz del análisis de vulnerabilidad de CEI



Siguiendo la metodología de Cobra y Zwarg (1990) las amenazas de CEI se encuentran en el cuadrante II. Por tanto, se determinó que éstas pueden ser muy dañinas para el negocio; pero tienen poca probabilidad de ocurrir si se capacita al personal de la empresa, se logran vínculos con los asociaciones que brindan servicios de información en educación a nivel internacional, además se contempla que estas amenazas pueden ser controladas con el trabajo y la experiencia diaria.

### III. Atractividad del negocio

Este concepto se refiere al interés que el negocio debe reflejar en el mercado a largo plazo. La atractividad de un negocio se hace analizando ciertas variables las cuales varían de un negocio a otro. Kotler (1989) apunta que es importante distinguir, a través de las variables, oportunidades en el mercado ya que existen necesidades no satisfechas, así como las oportunidades de desarrollo del negocio. En el caso de la consultoría en educación las siguientes variables que servirán para evaluar la atractividad del negocio y sentar las bases para una adecuada proyección futura se mencionan en la figura 24.

Figura 24

#### Variables de atractividad del negocio

Ambiente externo	Ambiente interno
- Dimensión del mercado	- Servicio personalizado
- Tendencias del mercado	- Rapidez del servicio
- Apoyos tecnológicos	- Fondos propios para becas
- Necesidades latentes del mercado	
- Factores económicos	

Fuente: Elaborado por el autor, 1995

Para el análisis de atractividad del negocio en consultoría se enumeraron los factores arriba descritos para posteriormente, como establece la metodología descrita por Cobre y Zwarg (1990) asignarle un valor que, a través de un promedio, representará un grado de atractividad del negocio (alta, media y baja). Igual que en el posicionamiento competitivo, los valores asignados son de 1 a 5, determinando 1 para una ponderación de baja atractividad y 5 para una alta.

Para este efecto, la figura 25 muestra dichas variables con su respectiva ponderación.

Figura 25

Atractividad del negocio

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	VALOR	JUSTIFICACIÓN
<b>Ambiente externo</b>		
- Dimensión del mercado	Media 3	Se cree en un valor medio debido a que en el año escolar 93/94 se tenían 3450 estudiantes mexicanos que realizaron estudios de posgrado en Estados Unidos, según el IEL.
- Tendencias del mercado	Alta 5	Este mercado ha ido en aumento, de 1992/93 a 1993/94 aumentó 6 por ciento.
- Apoyos tecnológicos	Alta 5	Según Fernández (1994) la tecnología de la información es un factor estratégico en diferentes modelos organizativos tendientes a ser más eficaces.
- Necesidades latentes del mercado	Alta 5	Es necesario contar con la información necesaria a través de servicios integrales de asesoría en educación internacional
- Factores económicos	Media 4	Los factores como la inestabilidad económica, social y política del país inhiben el funcionar de los negocios; sin embargo, se tienen que generar esquemas de inversión
<b>Ambiente interno</b>		
- Servicio personalizado	Alta 5	A través de mecanismos de orientación personalizada se pretende lograr parte de la ventaja competitiva del negocio
- Manejo adecuado de información	Alta 5	A través de mecanismos de apoyo y cooperación brindar la información que responda a las necesidades de cada cliente
- Recursos financieros propios	Alta 5	Creación de fondos económicos destinados a ayudar a los clientes de CEl.

Fuente: Adaptado por el autor de Cobra y Zwarg, 1990

Como se observa, las variables de atractividad están perfectamente justificadas por lo que se tiene un promedio de atractividad de 4.6 puntos. Este valor, según Cobra y Zwarg (1990), refleja una atractividad alta. Las estrategias descritas más adelante, tratarán de que este valor se traduzca en la realidad del negocio en un periodo de cinco años.

#### **IV. Portafolios de servicio**

El portafolios es un mecanismo útil en la planeación estratégica que, de acuerdo a la evaluación de competitividad y atractividad, dará el posicionamiento del negocio en un esquema futuro. Para Melcher y Kezner (1988) el fin último de esta herramienta de planeación es asignar recursos disponibles a aquellas actividades con el más alto potencial. Es decir, definiendo este instrumento, las estrategias serán coherentes con el posicionamiento a largo plazo que se pretende para CEI. Existen tres parámetros de planeación/evaluación del portafolios: la curva de experiencia, la matriz de crecimiento-participación, y la matriz posición competitiva/atractividad del negocio. Este último parámetro se utilizará para el análisis de Consultoría en Educación Internacional, debido a que las otras dos opciones se excluyen por carecer de la realidad propia en la que este negocio pudiese funcionar. Es decir, las otras dos opciones son útiles cuando ya se está en el mercado seleccionado y se tiene una participación en éste. El portafolios de servicios servirá para seleccionar los cursos de acción presentados en la última parte de este capítulo bajo parámetros de prioridades como: construir la participación en el mercado, mantener la posición actual, o "cosechar" y desinvertir en los diferentes servicios de una empresa.

Para Cobra y Zwarg (1990) la matriz recomienda concentrar recursos en los negocios que presentan alto grado de atraktividad y competitividad, como se supone será el caso de CEI, o retirarlos en casos contrarios. A.T. Kearney (citado en Cobra y Zwarg, 1990) sugiere algunas estrategias básicas para negocios que se posicionan en cada uno de los nueve cuadrantes de la matriz atraktividad/competitividad. Esto se representa en forma esquemática en la figura 26.

Figura 26

Portafolios de servicios con sus parámetros estratégicos

Inversión y crecimiento	Crecimiento selectivo	Selectividad	Alta
Crecimiento selectivo	Selectividad	Recoger o desinvertir	Media
Selectividad	Recoger o desinvertir	Desinvertir	Baja
Alta	Media	Baja	

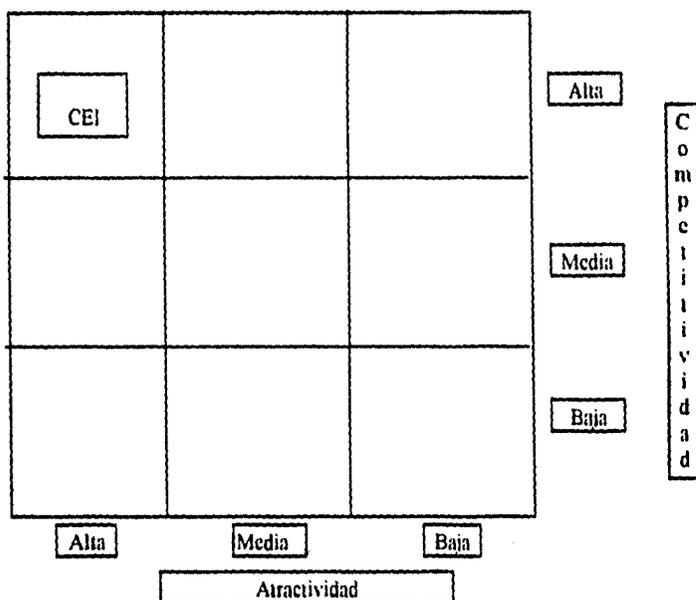
Atraktividad

Competitividad

Fuente: Adaptado por el autor de Cobra y Zwarg, 1995

De acuerdo con los análisis de competitividad y atractividad del negocio de consultoría educativa anteriormente realizados (ver figuras 20 y 25) se concluye que este negocio pudiera tener una competitividad y una atractividad alta. Esta evaluación se asienta en la figura 27.

Figura 27  
El posicionamiento futuro de CEI



Las direcciones lógicas y naturales que se seguirán después de conocer el posicionamiento del negocio de la consultoría educativa internacional serán bajo esquemas de: crecimiento, buscar el liderazgo, maximizar inversiones, invertir en los segmentos más atractivos, cuidar las parte débil (vulnerabilidad) e intensificar la parte fuerte.

Estos puntos se especifican ampliamente en las siguientes estrategias de la mezcla mercadológica, de acuerdo con los objetivos y las políticas de CEI.

## **V. La estrategia de servicio**

Las estrategias se encaminarán a lograr los objetivos descritos en el capítulo cuatro además de adecuarse al entorno ambiental del negocio previamente establecido. Con esto se tratará de lograr la ventaja competitiva que marque el rumbo de todas las organizaciones posicionadas en el negocio de la consultoría educativa. Tal como apunta Walker (1991) la diferencia perceptible que los clientes obtengan a diferencia que con la competencia representará la ventaja competitiva del negocio.

El mundo cambia a ritmos acelerados y los negocios con él, por eso se estima conveniente basar las estrategias en ciertos fundamentos como los que Bonoma (1987) sugiere. Las estrategias de mercadotecnia deben estar basadas en: la interacción, es decir, las aptitudes y actitudes del personal del negocio; el control, se refiere al uso de información mercadológica (ver capítulo tres Sistema de mercadeos) para poder definir cambios en las estrategias de mercadotecnia. Las estrategias que se podrían llevar a cabo tienen como premisa la pregunta ¿qué pasará cuando las organizaciones dedicadas a la consultoría en educación internacional hagan y sirvan al cliente como CEI planea? lógicamente se tienen que visionar escenarios futuros más competitivos, vigilar las tendencias del mercado, y nunca perder la misión básica del negocio: servir a los clientes.

El producto que ofrece CEI es un servicio integral de asesoría para orientar a los estudiantes a definir el camino a seguir si quieren estudiar un posgrado en Estados Unidos. Este servicio implica conjuntar de manera sistemática la información referentes a: cuáles son los requisitos generales para estudiar un posgrado en Estados Unidos; cuáles son las universidades que ofrecen el programa de estudios de interés para el cliente en particular; cuáles son las opciones a beca que existen en el mercado y su accesibilidad a ellas y, por último, el llenado de formas de inscripción así como el contacto con la universidad seleccionada.

De esta forma se estará tangibilizando el servicio al entregarle al cliente un portafolios de elección educativa donde él verifique las posibles opciones que tiene para estudiar en Estados Unidos y empezar su preparación académica superior. Es necesario también destacar los beneficios del servicio que, seguramente, repercutirá si se cursa un posgrado en otro país "a fin de cuentas, lo que se vende es la promesa de un futuro mejor" (Ruiz de Chávez, 1987 p.66).

Los servicios ofrecidos por CEI deben ser siempre actuales por lo que es necesario establecer mecanismos de comunicación efectiva, es decir, utilizar la tecnología de la información para consultar programas, becas y todo tipo de datos referentes a las necesidades del mercado. Los servidores de correo electrónico del sistema Internet, facilitará esta comunicación entre organizaciones comunes a CEI en Estados Unidos. El uso de tecnología informática como la realidad virtual o la multimedia permitirán al cliente observar escenarios posibles de estudio en la universidades de Estados Unidos y que eso que parece tan irreal pueda ser posible con los servicios ofrecidos por CEI. Para lograr una barrera competitiva se tratará de patentar esta tecnología con los proveedores de software. El establecimiento de relaciones para ayuda mutua entre el CONACYT, la AMPEI y el IEI será una de las principales líneas de acción que CEI tratará de consolidar; estos convenios observarán normas de independencia común entre estas organizaciones

La personalización del servicio es muy importante dentro de los esquemas de ventaja competitiva que esta consultoría persigue, por eso se determinará que cada asesor que preste sus servicios en CEI atienda al mismo cliente cada vez que éste lo requiera ya sea por teléfono o personalmente.

Explotar al máximo los factores clave de éxito (FCE) a través de la conexión de redes entre asociaciones como la AMPEI, asegurará que se complemente la información y sea manejada más rápidamente repercutiendo en un beneficio para el cliente.

El estudiar en otro país es un gran reto pero al mismo tiempo una gran oportunidad para los jóvenes mexicanos, representa explorar caminos desconocidos y nuevos a la vez; CEI suministrará el servicio de orientación con la más alta fiabilidad con la que sea posible.

La información que sea entregada al cliente debe ser lo más acorde al perfil previamente definido y en el momento justo que el cliente y CEI acuerden. Con el propósito de asegurar la calidad de los servicios la consultoría realizará exámenes regulares para mantener niveles de servicio competitivos involucrando al personal (asesores) y al mismo cliente. Para Alvarez (1994) escuchar a los clientes día a día dará la base suficiente para crear la confianza necesaria para mejorar, cualitativa y cuantitativamente, los diferentes contactos con los clientes.

Los productos a ofrecer tienen que diseñarse de acuerdo con los valores, modalidades, tendencias, quejas y deseos de los clientes. Para esto se diseñarán documentos retroalimentativos que los clientes contestarán cada mes los cuales contendrán la opinión general acerca de CEI.

Para lograr un posicionamiento competitivo se estima conveniente que cuando los estudiantes, asesorados por este negocio se encuentren en alguna universidad de Estados Unidos, se les proporcione un tratamiento de *aftermarketing* o lo que es lo mismo un posmercadeo, es decir, enviarle correspondencia acerca de la situación actual de México, las tendencias del mercado laboral al cual puede acceder regresando de EUA. El posmercadeo tiene la intención de proporcionar satisfacción y un refuerzo continuado a los clientes de CEI en este caso los estudiantes. Con estas acciones se podrá forjar una relación duradera con todos los clientes y éstos se convertirán en "promotores del producto"

Una de las preocupaciones de CEI son los cambios estructurales en los objetivos de los consumidores que lógicamente repercutirán en los servicios que la consultoría presta. Los ciclos de vida de los servicios tienen que irse verificando y estudiando con detenimiento por parte de la organización asesora. Cótle (1991) asienta que el ciclo de vida de los servicios profesionales evoluciona en tres etapas: "cazadores, pastores y agricultores". En la etapa de cazadores las organizaciones son las primeras en ofrecer al mercado servicios que surgen como resultado de cambios que se producen en el entorno y que abren una oportunidad a los clientes. Las características de la etapa "cazadora" son que los servicios pueden ser ofrecidos inicialmente sólo por pocos individuos. Los servicios cazadores se ofrecen diseñados a la medida de los clientes, pero también pasan rápidamente a la etapa dos "pastores".

En esta etapa aún se consideran valiosos este tipo de servicios; pero es lógico que otras organizaciones reconozcan las virtudes de éstos y también los empiecen a ofrecer. Los servicios en la etapa de "pastores" se convierten en mecanismos diseñados de forma variada para responder a determinadas características; pero no a la medida de cada cliente, además no necesariamente responden a un problema que debe ser solucionado sino más bien a una oportunidad que debe ser explotada.

La etapa de "agricultores" representa la madurez del producto, todo el mundo está consciente que los problemas de los clientes pueden ser resueltos eficazmente por un amplio número de organizaciones que ofrecen servicios similares. en esta etapa se contempla la estandarización de los servicios y los procesos se controlan debidamente.

Con base en esta descripción de las etapas de un servicio común se concluye que el servicio de la consultoría educativa está en la etapa de "cazador" si se quiere lograr que los servicios sean de actualidad y el negocio conserve la posición competitiva que se planea es necesario incrementar al máximo los FCE. buscar la innovación de servicios antes de la etapa de "agricultores" y reinvertir un porcentaje de ganancias.

CEI debe tener un crecimiento selectivo diferenciándose de sus competidores a través de la asesoría personalizada, así como de un manejo adecuado de la información, es decir, ofrecer "productos" de calidad y diferentes. Además debe invertir en la parte fuerte del negocio como podría ser la tecnología informática y la cooperación entre las organizaciones del mismo ramo.

Por otra parte, se planea dirigir los servicios de consultoría educativa a otros segmentos de mercado como el de ejecutivos. esto con el propósito de tener un crecimiento diversificado dentro del campo de asesoría.

## **VI. Estrategia de precio**

El segundo elemento de la mezcla de mercadotecnia es el precio, éste representa el valor cuantitativo que los clientes tienen que pagar a cambio del servicio de consultoría educacional. Es común que una base para establecer el precio en las compañías dedicadas a fabricar productos sea el costo; sin embargo, para las empresas de servicios lo más común en la fijación del precio es estimar un valor determinado por el cliente y muchas veces por la competencia. Thomas (1978) apunta que el cliente al pagar por un servicio un precio determinado experimenta una sensación abstracta en relación a la compra, es decir, el cliente paga por lo que cree que vale el servicio. De aquí se deduce que la estrategia básica de precio para CEI será asignar un precio medio con respecto a la competencia pero que a través de medios publicitarios se incremente el valor percibido del servicio. Para tal efecto, es necesario dar a conocer los beneficios del servicio para que el consumidor llegue a la conclusión de que los "productos" de CEI son mejores que los de sus competidores. La psicología del precio tendrá que ser muy bien manejada recalcando lo que el servicio puede hacer por los clientes, es decir, ya con un precio establecido y posicionado en la mente de los consumidores, incrementarlo gradualmente. Según Cottle (1991) "lo que los clientes desean (y por lo que están dispuestos a pagar) es un servicio de alta calidad"

En un corto plazo el precio se establecerá de acuerdo con la competencia tratando de que se atraigan clientes y se mantengan, así también se aumentarán las ventas y se cumplirá con la meta de captar 30 estudiantes mensualmente. Posteriormente, se determinará un porcentaje sobre cada servicio para reinversión que sirva para la adquisición de activos que refuercen los FCE y los maximice.

El aumento gradual de los precios de los servicios y el porcentaje destinado para la reinversión serán la base para crear un fondo de apoyo económico para los estudiantes que lo ameriten. Si bien, no será una suma grande de dinero, el hecho de enviar apoyo económico a los estudiantes en Estados Unidos logrará un posicionamiento clave. Posteriormente, se delinearán mecanismos para determinar los costos de los servicios de consultoría para poder bajarlos gradualmente.

Los servicios ofrecidos por CEI deben reflejar un valor agregado aparte del precio fijado ya que como externa Tucker (1991) en ocasiones el valor agregado es el camino más seguro para mantener la ventaja competitiva en comparación con otras empresas que ofrecen precios más bajos. El valor agregado representado en este negocio se refiere a descuentos o bonificaciones por el pago inmediato de los servicios que presta CEI. Dentro del factor precio se deben de dar todos los valores agregados posibles debido a que algunas organizaciones públicas prestan estos servicios sin ningún costo. Aunque la principal ventaja que pretende esta consultoría es la personalización de este tipo de servicios, los cursos de acción en cuanto al precio podrán basarse en reembolsos por alguna mala prestación del servicio.

## **VII. Estrategia de distribución**

El punto de venta será un espacio diseñado especialmente para atender al cliente con una alta responsabilidad de servir, el *merchandising* es un conjunto de operaciones tácticas efectuadas en el punto de venta para colocar en el mercado el servicio preciso, en el lugar preciso, en el tiempo preciso, con el impacto visual adecuado, escenario y clima propenso para ofrecer el servicio en un espacio físico agradable y adecuado. Para esto se tienen que identificar los puntos y objetivos principales que componen el servicio de CEI. Si el estudiante tomase cursos de preparación para acreditar exámenes como el TOEFL, las clases serán dentro de CEI en salones con un mínimo de 7 alumnos por clase. Estos cursos tendrán una duración de aproximadamente 30 horas y se podrán tomar en horarios accesibles por la mañana o por la tarde según sea el deseo del cliente. Además el material usado en este curso será proporcionado por CEI (libros, hojas, etcétera).

El proceso del servicio comprende otras etapas como el llenado de formas para las universidades norteamericanas, así como la definición del perfil de los clientes para la realización de un portafolios de elección. El manejo adecuado de la información y los posibles contactos con otras organizaciones que estén dentro del campo de asesoría educativa serán la base para agilizar este proceso. Analizar este proceso tendrá como propósito "determinar qué partes del servicio son esenciales, cuáles pueden eliminarse y qué pequeños suplementos pueden hacerse para mejorar las características de dicho servicio" (Thomas 1987 p.8). Esto podrá prever una "entrega" del servicio más oportuna que repercuta en la imagen de fiabilidad que CEI planea tener.

La movilización de estudiantes a nivel superior, como se vio en el primer capítulo, ha ido en aumento, los jóvenes mexicanos de las principales universidades del país tanto públicas como privadas buscan posgrados en Estados Unidos como una base real de desarrollo profesional y personal; sin embargo, las universidades tienen que tener contactos con otros organismos que les ayuden a coordinar estos programas, por eso, CEI contempla ofrecer sus servicios de asesoría en algunas instituciones de educación superior como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la Universidad de Las Américas (UDLA) se eligieron estas tres instituciones, en un principio, debido a que en estas escuelas un requisito obligatorio para titularse en cualquier carrera es la aprobación del examen TOEFL lo que representa un mercado real a través de la distribución exclusiva de los servicios de CEI. Es necesario recalcar que los servicios de la consultoría sólo serán un apoyo coordinado con las universidades; pero que en ningún momento se contará con un lugar físico dentro de las escuelas.

Con base en la estrategia de crecimiento selectivo y diversificación de CEI se buscarán nuevos mercados en la parte norte de la república mexicana específicamente en la ciudad de Monterrey.

Como se observó en los objetivos de distribución a largo plazo, la consultoría instalará otro centro que tendrá como meta captar a clientes de la zona noreste del país. CEI Monterrey tendrá todos los mecanismos de operación que tiene la consultoría de México. Contará con la misma tecnología informática que su antecesora y ambas estarán conectadas debidamente en pro de los estudiantes mexicanos interesados en estudiar posgrados en Estados Unidos.

El valor agregado que CEI proporcionará en cuanto a punto de venta serán horarios flexibles para entregar el producto oportunamente. Los clientes comunicarán el horario de su preferencia y CEI diseñará el canal de distribución más adecuado y a la hora más adecuada. Walker (1991) menciona que cualquier estrategia de servicio o de producto tiene que tener un servicio material y otro personal donde en el primero se contemplen adecuadas instalaciones para la prestación del servicio, así como organización del trabajo.

#### **VIII. Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción tendrá una concordancia objetiva con las motivaciones de los consumidores. Para O'Shaughnessy (1989) si un determinado producto o servicio es coherente con los estilos de vida del cliente, estará en una clara disposición de adquirirlo. Por lo tanto, se fomentará a través de la promoción de ventas la idea de lograr un mejor nivel profesional con estudiar un posgrado en Estados Unidos sólo que para lograrlo se necesita "una asesoría personalizada que oriente su futuro educativo" Éste será el eslogan de CEI que tratará de activar en la mente del cliente la idea de progreso dentro de una escala de valores y creencias enmarcadas dentro del aspecto educativo. Para esto se planea, posteriormente, realizar investigaciones de mercado que determinen qué motiva a los estudiantes a estudiar en el extranjero.

Otro tipo de promoción será la recomendación personal que los clientes hagan del servicio, por eso el esfuerzo de mantener niveles de servicio de alta calidad. Los "animadores" del servicio serán los "promotores" de CEI.

Dentro de otras líneas de acción, la presentación de sesiones informativas generales con relación a los estudios de posgrado en Estados Unidos, constituirá una forma de promoción de los servicios que CEI puede prestar para lograr el objetivo de estudiar en el vecino país del norte. Estas sesiones informativas serán cada mes sin costo para los posibles consumidores y se llevarán a cabo en el lugar físico donde se encuentre CEI. Se contará con una presentación audiovisual donde se expondrán las principales universidades de Estados Unidos y sus programas en las diferentes áreas del conocimiento, los requisitos generales para acceder a éstas, el estilo de vida norteamericano, los beneficios que proporciona CEI, el precio y el mercado de trabajo al cual podrán ingresar los estudiantes a su retorno a México.

Se introducirán, en estas sesiones, la realidad virtual y multimedia para incentivar al estudiante a usar los servicios que ofrece la consultoría en caso de tener el interés de realizar posgrados en Estados Unidos.

Para lograr una estrecha comunicación entre los clientes y CEI, con fondos propios y en un corto plazo, se publicará un boletín informativo que contenga información referente a las acciones que CEI ha llevado a cabo, así como secciones que destaquen los beneficios de la educación internacional (empleo, relaciones internacionales, etcétera). Este boletín será distribuido a los posibles clientes que tengan contacto con CEI, además de colocarlo en las principales universidades.

En el análisis de información se detectó que este tipo de negocios no es completamente conocido en el mercado al cual se dirige, por eso, se designarán promotores de CEI en las principales instituciones de educación superior para "invitar" a los estudiantes a formar parte de la nueva generación de jóvenes mexicanos que tengan la inquietud de estudiar en el extranjero y que acudan a un centro de información donde se les asesorará y orientará acerca de la educación internacional.

Muchas veces, según O'Shaughnessy (1989) los consumidores desean un producto o servicio; pero ese deseo queda latente al no estar conscientes de qué puede hacer por ellos. A veces el consumidor sobreestima sus deseos. El objetivo promocional de CEI será el de activar esos deseos.

Con la tecnología informática (realidad virtual, sesiones informativas, multimedia, etcétera) CEI tratará de mostrarle a los clientes una imagen de vida diferente, por eso, toda la promoción de ventas y el mismo lugar físico de CEI tendrá anuncios vinculados con imágenes de una vida próspera basada en la educación internacional y asegurar que el cambio en esa vida es realizable gracias al apoyo de la consultoría.

Por otra parte, en la pregunta nueve del cuestionario se trataba de definir el medio de comunicación más utilizado por los posibles clientes. El periódico es el medio de información que más utilizan los estudiantes, por lo que se determinó que éste será el instrumento que servirá de enlace entre CEI y el mercado. Los anuncios que se desplieguen en el periódico tienen que destacar las funciones que tienen los servicios integrales de esta consultoría. Existen diversos periódicos en la actualidad; pero el que tuvo mayor ponderación entre la muestra de la población fue "El Financiero". Los gastos de venta poco a poco se tendrán que ir cubriendo con el número de servicios vendidos, es decir, entre más servicios comercializados más publicidad.

Como se observa, las estrategias contemplan todo un sistema de servicio centrado en el cliente que se reconoce como la fuerza capaz de lograr la ventaja competitiva de CEI, por eso cuando cambien los objetivos, deseos, motivaciones y tendencias del mercado el negocio cambiará, siempre ajustándose a patrones de innovación y creatividad sin olvidar el compromiso social que se tiene ante los ambientes existentes que rodean la consultora. Por eso se contarán con encuestas de opinión de los servicios, cuestionarios, investigaciones, etcétera. Estos instrumentos servirán de retroalimentación al sistema de mercadeo.

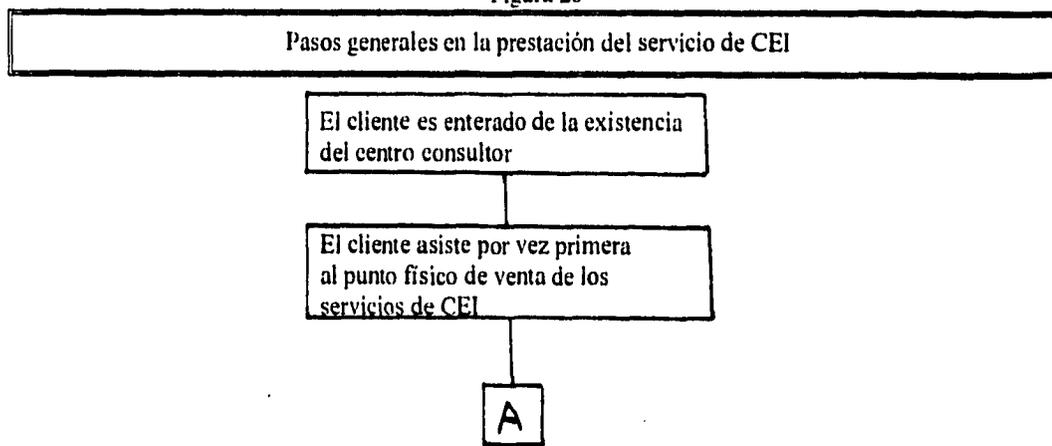
# **RESUMEN Y CONCLUSIONES**

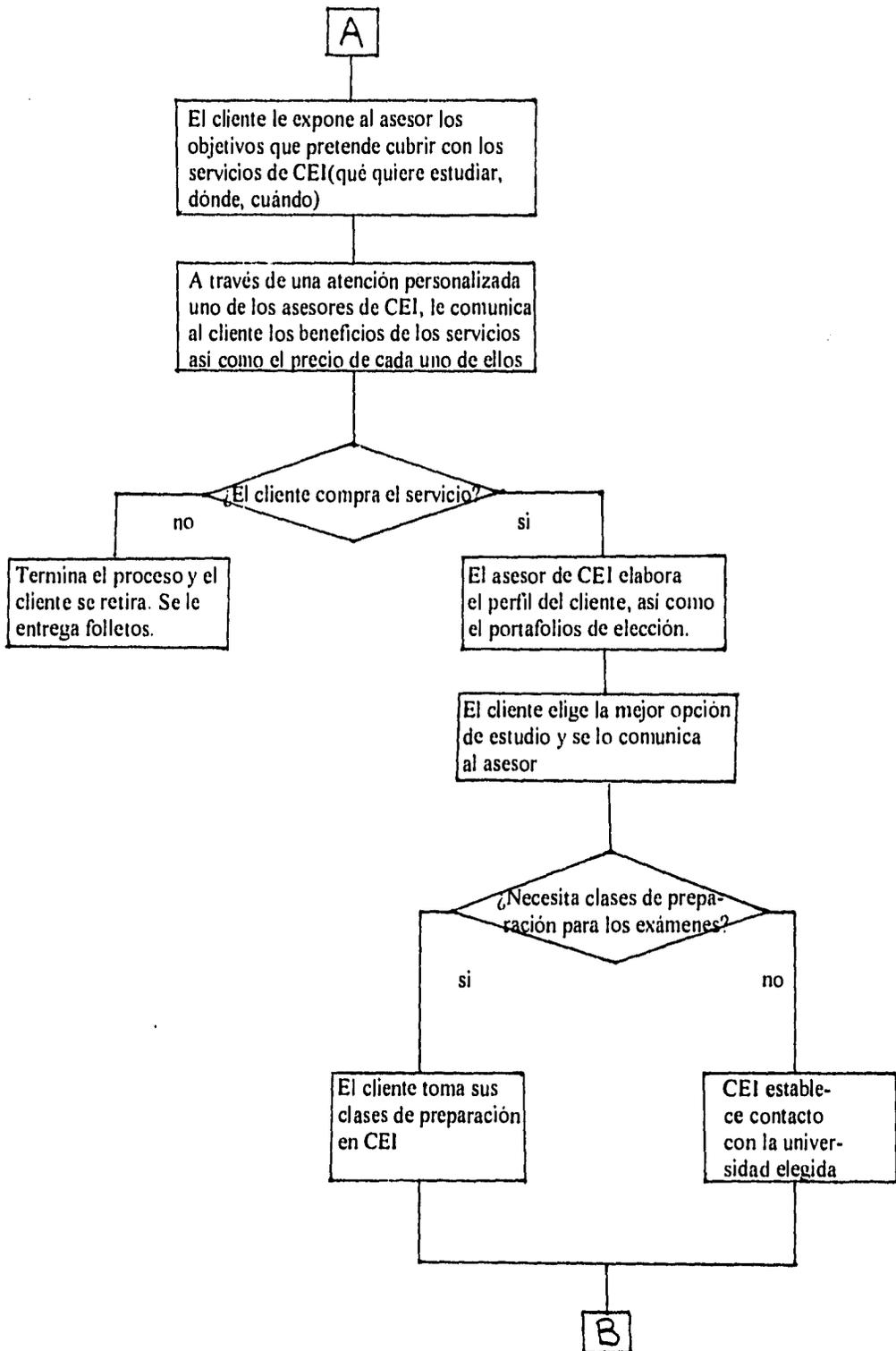
## Resumen y conclusiones

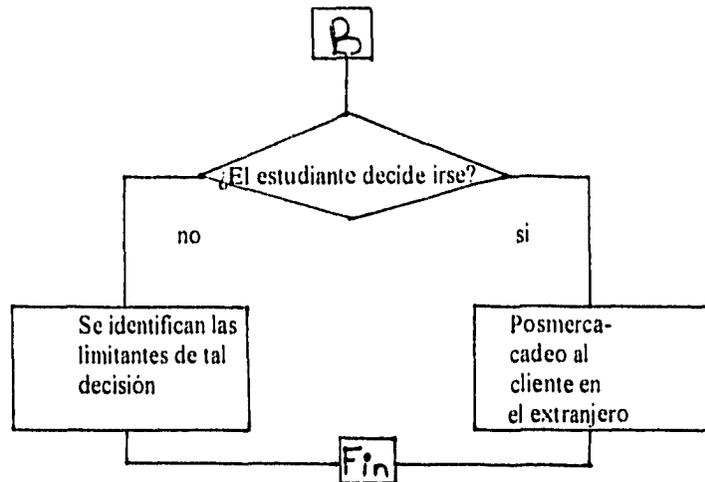
### I. Resumen

La educación superior a nivel internacional es una nueva alternativa para lograr un desarrollo personal y profesional. Formarse en una universidad extranjera implica conocer nuevas problemáticas actuales a nivel mundial. Los programas internacionales de movilidad de estudiantes han ido en aumento en esta década. Por consiguiente, el interés de los estudiantes por realizar estudios de posgrado en otro país ha crecido. Como se pudo observar en este estudio, el 74 por ciento de los estudiantes encuestados respondieron positivamente a la posibilidad de estudiar un posgrado en Estados Unidos. El 49 por ciento de los convenios académicos internacionales que México mantiene son con ese país. Es decir, que de 10 estudiantes que quieran participar en acuerdos de cooperación internacional, cinco tendrán oportunidad de viajar al vecino país del norte. Es necesario contar con centros de información que orienten a los estudiantes acerca de la educación superior en otros países. Por eso, Consultoría en Educación Internacional (CEI), tiene como misión diseñar y proporcionar servicios integrales de asesoría en educación superior a nivel internacional. CEI será un importante apoyo en el proceso que el estudiante mexicano tendrá que seguir si desea ingresar a cualquier universidad norteamericana. La función primordial de CEI es el servicio el cual se ofrecerá de manera ordenada en una consecución de pasos interrelacionados. Para entender mejor lo anteriormente descrito, la figura 28 ejemplifica los pasos generales que CEI llevará a cabo.

Figura 28







Para lograr que estos pasos se realicen adecuadamente es necesario conocer políticas tales como:

- El cliente es el eje de cualquier acción de CEI
- El servicio será un medio para la realización de un objetivo (Estudiar un posgrado en Estados Unidos)
- La atención en CEI será amable y flexible
- La personalización en la prestación del servicio es parte de éste.

Los principales objetivos de CEI se basan en las cuatro variables de la mercadotecnia (servicio, plaza, precio y promoción) a corto, mediano y largo plazo. Se pueden citar, entre otros:

- Tangibilizar el servicio
- Prestar un servicio integral y funcional
- Establecer un lugar físico que contenga salones de clases, sala de consulta, módulos de asesoría, etcétera
- Detectar nichos de mercado a cubrir por CEI
- Ganar preferencia en el mercado de la consultoría educativa
- Diversificar, en el futuro, los servicios de CEI
- Maximizar los factores clave de éxito de este negocio

Para lograr ésto se establecieron cursos de acción tales como:

- \* Definir el perfil del cliente con objetivos y preferencias
- \* Desarrollar portafolios de elección educativa para dar personalización y al mismo tiempo hacer tangible el servicio
- \* Utilizar la tecnología informática como redes

- \* Establecer convenios de apoyo mutuo entre organizaciones como AMPEI, CONACYT, etcétera.
- \* Realizar evaluaciones al servicio para mantener niveles de calidad
- \* Establecer el posmercadeo con los clientes para reforzar la relación con CEI
- \* Mantener contacto con los clientes a través de encuestas y cuestionarios para conocer los deseos y preferencias de éstos
- \* Detectar en qué etapa del ciclo de vida de servicios se encuentran los de CEI
- \* Innovar productos con base en preferencias del consumidor
- \* Incrementar el valor de los servicios de CEI percibido por los clientes a través de medios publicitarios
- \* Delinear mecanismos para la delimitación del costo del servicio
- \* Desarrollar un impacto visual adecuado, escenario y clima propenso en la prestación del servicio en CEI

Se estima que estas estrategias harán que la meta de tener el 10 por ciento del mercado (29 estudiantes mensuales) sea posible y esté acorde con los recursos técnicos y humanos que se planean para la consultoría. Además el aumento de este mercado ha registrado porcentajes de 6 por ciento anualmente. El posicionamiento del negocio se planea que sea alto basado en la atractividad del negocio y en la competitividad futura de esta consultoría.

Un punto de diferenciación de CEI, es que su competencia no cuenta con servicios integrales además este tipo de consultoría tiene una planeación que la hace encaminar correctamente los esfuerzos de la mercadotecnia y la organización en sí. Con esto, el negocio está en la capacidad de responder a cualquier cambio estructural dentro del mercado y fuera de él. Los valores compartidos dentro de CEI serán la innovación y la creatividad en la prestación de los servicios, así como el beneficio que se proporcione al cliente.

CEI piensa en el futuro educativo a nivel internacional y toma parte de él, al ofrecer apoyos integrales que ayudarán a los estudiantes del país a formarse en las mejores instituciones educativas del mundo.

## **II. Conclusiones**

El objetivo fundamental de esta investigación fue definir un negocio en consultoría educativa internacional que brindará un servicio a aquellos estudiantes que han pensado en estudiar un posgrado en el extranjero y no tienen la orientación, ni la información suficiente para hacerlo. La mercadotecnia sirvió como herramienta administrativa en la definición de dicho negocio, debido a la vinculación con las necesidades y los deseos de un mercado meta determinado.

La educación provee a los individuos de habilidades, actitudes y destrezas para mejorar las relaciones interpersonales, y juega un papel decisivo en el progreso social de un país. La inversión, por parte del Gobierno Federal, en materia educativa tenderá a lograr un mayor crecimiento económico, simultáneo a una equidad social. La fuerza de trabajo de México tiene una escasa escolaridad en comparación con sus socios comerciales norteamericanos. El nivel académico de los trabajadores mexicanos se hace menor conforme avanza el nivel de estudios de básicos a superiores. De ahí, que de cada diez estudiantes que terminan el bachillerato, cuatro continúan estudiando una licenciatura. Aún más grave es que de cien alumnos de licenciatura en México sólo cuatro estudian un posgrado. Las áreas de conocimiento con mayor concentración de estudiantes, en licenciatura, son: las sociales y administrativas (derecho, contaduría, administración, economía, etcétera).

La cooperación internacional educativa se presenta como una nueva realidad en las economías globalizadas. Por ejemplo, en la Comunidad Económica Europea y en los países de la Cuenca del Pacífico se han instaurado programas de movilidad para estudiantes, los cuales tienen que cursar algún semestre de la licenciatura en un diferente país al de origen para obtener el título de graduados. Esto los hace ser profesionistas políglotas con una educación multicultural. Por su parte, México mantiene convenios de cooperación internacional educativa, el 49 por ciento de éstos, se establecieron con instituciones de educación superior en Estados Unidos. Para esto, es necesario la administración y coordinación de programas de intercambio internacional en organizaciones que concentren la información y la ofrezcan a los estudiantes mexicanos de una forma clara y oportuna.

Un ejemplo de esto, es el CONACYT que en 1994 apoyó a 793 estudiantes con una beca-crédito para posgraduarse en las mejores universidades de Estados Unidos. A su vez, el Instituto de Educación Internacional IEI, se consolida como un centro consultor educativo que administra exámenes TOEFL, GMAT, etcétera; además de coordinar las becas de diversas fundaciones y comisiones binacionales. El IEI a pesar de tener la información más importante referente a la educación internacional en Estados Unidos, no cuenta con servicios integrados de asesoría. De los 8020 estudiantes mexicanos que están estudiando en Estados Unidos casi todos visitaron el IEI.

Se determinó que la investigación de mercados fuera punto medular en la recopilación y organización de información para conocer las necesidades del mercado a atender por la Consultoría en Educación Internacional. El mercado meta delimitado fue: estudiantes mexicanos con capacidad económica media-alta y una psicografía basada en la superación personal. Estas variables de segmentación se complementaron con la identificación de los objetivos específicos de los clientes.

Para poder hacer inferencias acordes a la investigación se planteó como hipótesis la inexistencia de la relación entre pensar en estudiar un posgrado en el extranjero con conocer algún centro de información. A través del estadístico ji cuadrada, este supuesto no pudo ser rechazado. Los errores muestrales calculados fueron satisfactorios, así como los intervalos de confianza. Esto demuestra que si se pueden hacer generalizaciones a la población con respecto a la muestra.

El sector servicios dentro de la economía nacional ha tenido un aumento preponderante por arriba del sector industrial y agrícola. Los servicios justifican su existencia gracias a la búsqueda de comodidad en actividades cotidianas. La adecuación de un servicio que simplificará el esfuerzo de los estudiantes para obtener información y decidir estudiar posgrados en Estados Unidos fundamenta el negocio de CEI. Éste tiene como misión proporcionar un servicio de asesoría integral a estudiantes que quieran desarrollarse académicamente en las universidades de Estados Unidos. Con una atención personalizada y de respuesta inmediata a las necesidades del mercado el cual creció de 1993 a 1994 en 6 por ciento.

Se determinó a la tecnología informática, el servicio personalizado y el manejo adecuado de información, como factores clave de éxito (FCE) de la consultoría. Dentro del mismo contexto se identificaron como amenazas de CEI, no disponer de información oportuna para la prestación del servicio y la carencia de personal con experiencia en educación internacional. Estos puntos negativos, pueden tener una injerencia muy negativa en el negocio; sin embargo tienen poca probabilidad de ocurrir, si se explotan los FCE debidamente.

La atractividad del negocio de CEI se planea que sea alta debido a las tendencias del mercado, a su dimensión, a los apoyos tecnológicos actuales, al servicio personalizado y al adecuado manejo de información. El portafolios de servicio reflejó que las líneas estratégicas a seguir se delimitarán bajo esquemas de un crecimiento selectivo, explotación del punto fuerte del negocio y de controlar los puntos débiles del mismo.

Aproximadamente 3,500 estudiantes mexicanos en el año escolar 1993/1994 realizaron un posgrado en Estados Unidos. Se estimó que el mercado potencial para el negocio en asesoría en educación internacional tiene una magnitud de 40,000 estudiantes.

Los servicios ofrecidos por CEI serán diferenciados a través de la personalización del servicio y la respuesta inmediata. Se definirá también un perfil preciso de cada cliente para poder cubrir las expectativas que tiene éste del servicio. La tecnología informática será una de las bases funcionales para la prestación de los servicios integrales de la consultoría.

Como una estrategia para mejorar la calidad en la prestación de los servicios se harán exámenes regulares para poder estandarizarlos en un futuro. Los cambios de objetivos de los clientes cambiarán automáticamente la función de operación del negocio de consultoría educativa.

A través de un fondo, creado con reinversiones de CEI, se ayudará económicamente a los estudiantes que se encuentren en Estados Unidos estudiando y que hayan comprado los servicios de este negocio. A esto se le denominó posmercado.

**La promoción del producto destacará los beneficios de los servicios de CEI.**

**Este tipo de negocios, será de gran utilidad para cualquier estudiante que quiera estudiar un posgrado en Estados Unidos y esté "perdido" por no saber qué hacer, dónde y cómo cumplir su objetivo de desarrollo personal y profesional basado en la educación internacional.**

# **ANEXOS**

Anexo 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

Cuestionario relativo a la investigación mercadológica de Consultores en Educación Internacional (CEI)

FOLIO \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Le agradeceremos que elija y marque su respuesta a cada una de las preguntas que a continuación se le presentan. Si tiene alguna duda diríjase al encuestador.

1. ¿Ha pensado Usted en estudiar un posgrado en Estados Unidos?  
SI  
NO (pase a al pregunta 8)
2. ¿Por qué le gustaría estudiar en Estados Unidos?  
a. Desarrollo personal y profesional  
b. Por la necesidad de tener un mejor empleo en México  
c. Tengo familia viviendo en Estados Unidos  
d. Otra \_\_\_\_\_
3. ¿En qué universidad de Estados Unidos le gustaría realizar su posgrado?  
a. Todavía no he decidido  
b. \_\_\_\_\_
4. ¿Cómo sustentaría económicamente sus estudios en el extranjero?  
a. Por su propia cuenta  
b. Con una posible beca  
c. Otra \_\_\_\_\_
5. ¿Conoce algún centro donde le proporcionen información acerca de becas, posgrados y estudios en Estados Unidos?  
SI, cuál \_\_\_\_\_  
NO (pase a la pregunta 9)
6. ¿Alguna vez ha asistido a este centro de información?  
SI, para qué \_\_\_\_\_  
NO (pase a la pregunta 9)

7. ¿Recibió la atención esperada en este centro de información?

SI, por qué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

NO, por qué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 9)

8. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no ha pensado estudiar un posgrado en Estados Unidos?

a. No tengo la suficiente instrucción académica (idioma, calificaciones, etc)  
 b. No tengo el poder adquisitivo para hacerlo  
 c. Desconozco cuáles son los requisitos para estudiar en Estados Unidos  
 d. Cuestiones personales o familiares

9. ¿Qué medio de información utiliza más frecuentemente?

Periódico, cuál \_\_\_\_\_  
 Revista, cuál \_\_\_\_\_  
 Radio, qué estación \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

10. ¿Conoces si existen en tu universidad programas de intercambio con el extranjero?

SI, cuál (es) \_\_\_\_\_  
 NO \_\_\_\_\_

---

Nombre y teléfono  
 (opcional) \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_  
 Civil \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Con esto termina su ayuda a esta investigación  
 MUCHAS GRACIAS !**

## Anexo 2

Marco muestral  
Universidad Nacional Autónoma de México  
licenciatura en administración  
(plan de estudios de 10 semestres)

Semestre	No. de Grupos	No. de Alumnos
6º	1	74
	2	18
	3	69
	4	69
	5	44
	6	69
	7	35
	8	33
	9	36
	10	33
	11	72
	12	74
	13	69
	14	66
	15	24
8º	1	30
	2	77
	3	71
	4	34
	5	35
	6	24
	7	61
	8	34
	9	32
	10	37
	11	75
	12	64
	13	74
	14	74
	15	67
	16	68

10°

1	
2	30
3	35
4	0
5	36
6	34
7	32
8	32
9	68
10	67
11	66
12	74
13	71
14	50
	55

subtotal	45	2,292
Total	48	2,370

Fuente: Administración Escolar de la Facultad de Contaduría y Administración,  
1995

# BIBLIOGRAFÍA

- ☞ Aaker, David y George Day  
Investigación de mercados ,  
México: McGraw-Hill, 1992
- ☞ Alvarez, Luis  
"Revolución en torno al servicio: Revolución desde adentro", El Financiero ,  
México: 15 de septiembre de 1994, p.3A
- ☞ Beristáin, Javier  
"Educación y capacitación para el desarrollo", Comercio Exterior,  
México: BANCOMEXT, No.3, 1994, p. 191 y 192
- ☞ Bernal, Luis  
"Regionalización e integración: el desafío para el posgrado en América Latina", Universidades  
México: UDUAL, julio a diciembre de 1994, No. 8 p.14-20
- ☞ Bonfil, Guillermo,  
México Profundo. Una civilización negada ,  
México: Grijalvo, 1989
- ☞ Bonoma, Thomas  
"Prólogo de cómo desarrollar estrategias eficaces de mercadotecnia", Biblioteca Harvard,  
México: PROMEXA, 1987, Tomo I
- ☞ Cervantes, Javier  
"Tendencias de la investigación de mercados en México", Contaduría y Administración ,  
México: FCA-UNAM, 1987, No. 147, p.65-97
- ☞ Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) .  
México: INEGI, 1994

- ☞ Cobra, Marcos y Flavio A. Zwarz  
Marketing de servicios. Conceptos y estrategias.  
Colombia: McGraw-Hill, 1990
- ☞ Cottle, David  
El servicio centrado en el cliente.  
Madrid: Díaz de Santos, 1991
- ☞ Daft, Richard  
Management.  
Estados Unidos: Dryden, 1991
- ☞ Dickey, Karlene. Valerie Woolston y Jules B. LaPirus  
Graduate study in the United States.  
Estados Unidos: Council of graduate schools, 1991
- ☞ Durkheim, en Leonel Corona Treviño  
"Educación, ciencia y tecnología: un escenario alternativo", Comercio Exterior  
México: BANCOMEXT, 1994, No.3, p.211-216
- ☞ Estadísticas Históricas de México.  
México: INEGI, 1994
- ☞ Etienne, Guillermo  
Becas y estudios de postgraduado en el extranjero.  
México: UNAM, 1971
- ☞ Fernández. José Antonio  
"La tecnología de la información, factor estratégico en la segunda mitad de los 90", Harvard Review  
Madrid: Deusto, 1994. No.64, p. 98-107

- ☞ Hughes, David G.  
Mercadotecnia. Planeación estratégica.  
Estados Unidos: Addison-Wesley, 1986
  
- ☞ Gutiérrez, Elvia et.al.  
"Consolida México su modelo económico maquilador; predominio de establecimientos micro: 92% del total". El Financiero  
México: 24 de octubre de 1994, p.3A
  
- ☞ Griffin, K y Knight, D  
Human Development and international development strategy  
New York McMillan 1990 en Roberto Arizmendi y Alejandro Mungaray  
"Relación entre la educación y el desarrollo económico de México", Comercio Exterior,  
México: BANCOMEXT, 1994, No.3, p.193-198
  
- ☞ Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas.  
México: CONACYT, 1994
  
- ☞ Informe Bidual 1991-1992,  
México: CONACYT, 1993
  
- ☞ Kinnear, Thomas y James R. Taylor  
Investigación de mercados. Un enfoque aplicado,  
Colombia: McGraw-Hill, 1990
  
- ☞ Kotler, Phillip  
Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control,  
México: Diana, 1989

- ☞ Krasno, Richard M.  
Returning to Mexico,  
México: IEL, 1994
- ☞ Latapí, Pablo  
"Asimetrías educativas ante el TLC". Comercio Exterior  
México: BANCOMEXT, 1994, No. 3, p.199-204
- ☞ Marum, Elia  
"La educación superior de México frente al TLC" Comercio Exterior.  
México: BANCOMEXT, 1994, No. 3 p.205-210
- ☞ Melcher, Ronita y Harold Kerzner  
Strategic Planning Development,  
Estados Unidos: TAB, 1988
- ☞ Miklos, Tomás  
Diagnóstico y prospectiva de la educación superior en México,  
México: UAM-X, 1994, p. 157-215
- ☞ Naghi, Mohammad  
Metodología de la investigación,  
México: Noriega-Limusa, 1990
- ☞ Ohmae, Kenichi  
La mente del estratega,  
México: McGraw-Hill, 1993
- ☞ O'Shaughnessy, John  
Por qué compra la gente,  
Madrid: Díaz de Santos, 1989

- ❏ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000  
México: SHCP, 1995
- ❏ Reynolds, Clark en Elia Marum  
"La educación superior de México frente al TLC", Comercio Exterior  
México: BANCOMEXT. 1994, No.3 p.208
- ❏ Rojas, Raúl  
Guía para realizar investigaciones sociales.  
México: Plaza y Valdez. 1991
- ❏ Ruiz, Clemente  
Welfare in late capitalism. The case of the pacific rim economies in the late twentieth century.  
documento presentado en la Conference on Models of Economic Integration, Kuala Lumpur  
junio 1992 en Roberto Arizmendi y Alejandro Mungaray  
"Relación entre la educación y el desarrollo económico de México" Comercio Exterior  
México: BANCOMEXT. 1994, No. 3, p.195
- ❏ Ruiz de Chávez, Salvador  
"Consideraciones sobre la mercadotecnia educativa" Contaduría y Administración.  
México: FCA-UNAM, 1987, No.148, p.57-74
- ❏ Sánchez Alfonso y Humberto Cantú  
El plan de negocios del emprendedor.  
México: McGraw-Hill, 1994
- ❏ Sandoval, Rodolfo y Zack Masón  
The international business student exchange: A practical model for business schools  
México: ANFECA, UNAM. NAHPBSE, 1993, p.131-135

- LI Sistemas de Cuentas Nacionales,  
México: INEGI, 1994
  
- LI Stanton, William J. et. al.  
Fundamentos de marketing,  
México: McGraw-Hill, 1992
  
- LI Sosa, Magdalena  
"El intercambio académico en América Latina. Retos y perspectivas" Universidades,  
México: UDUAL, 1994, No. 8, p.10-13
  
- LI Thomas, Dan  
"La estrategia es diferente en las empresas de servicios", Biblioteca Harvard de Administración,  
México: Publicaciones Ejecutivas, 1978, No. 229, p.3-10
  
- LI Tucker, Robert  
Managing the future. 10 driving forces of change for the '90s,  
Estados Unidos: PUTNAM, 1991
  
- LI Villegas, Abelardo  
"La experiencia del posgrado en América Latina" Universidades,  
México: UDUAL, 1994, No. 8, 3-9
  
- LI Walker, Denis  
El cliente es lo primero,  
Madrid: Díaz de Santos, 1991
  
- LI Zorrilla, Santiago  
Introducción a la metodología de investigación,  
México: Océano, 1987