



<https://rges.umich.mx>



El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro
Alvarado¹
Cynthia Dinorah
González Moreno²

¹Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez,
alberto.navarro@vallarta.tecmm.edu.mx

²Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez,
cynthia.gonzalez@vallarta.tecmm.edu.mx

RESUMEN

En las últimas décadas la oferta de servicios educativos por parte de instituciones privadas ha aumentado en el nivel formativo básico, comprendiendo principalmente, preescolar, primaria y secundaria. La presente investigación exploratoria recupera información cualitativa sobre las organizaciones que se dedican a ofrecer servicios de educación básica con financiamiento privado en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, esto con la intención de describir cómo se comporta este mercado al no compartir las mismas características que otros similares bajo el enfoque de competencia propuesto por el modelo de las Cinco Fuerzas.

Por un lado, se recuperó información sobre cinco escuelas que ofrecen servicios en el nivel básico, incluyendo de preescolar a secundaria. Se utilizaron diversos recursos para la recuperación de información, desde recursos virtuales hasta entrevistas directas con el personal de las escuelas estudiadas. Por otra parte, se aplicó una encuesta para determinar la percepción de los consumidores. Los resultados permitieron comprobar, en este primer acercamiento, que las organizaciones analizadas funcionan como empresas dentro de un modelo de competencia, aunque con sus debidas características, principalmente, derivadas por la estratificación del mercado y la influencia de las instituciones públicas que ofrecen nominalmente los mismos servicios de manera gratuita.

Palabras Clave: *competitividad, estrategia, organizaciones educativas privadas, modelos de cinco fuerzas, ventajas comparativas*

INTRODUCCIÓN

Los entornos competitivos permiten la generación de cambios trascendentes en las organizaciones empresariales de cualquier índole; las instituciones educativas participan también en este tipo de sistemas, principalmente aquellas que operan con capital privado, pues su modelo de negocios implica una participación dinámica en la diferenciación de sus productos, los cuales son esencialmente intangibles y susceptibles a fluctuaciones de mercado.

Los rápidos cambios en el mercado y las alteraciones disruptivas del entorno pueden afectar considerablemente la permanencia de organizaciones privadas centradas en la oferta de servicios educativos, por lo que, para esta investigación, se tomó una muestra de cinco instituciones para llevar a cabo un estudio de competencia. Se determinaron condiciones iniciales de la muestra para evitar la heterogeneidad de la muestra, pues esta es muy reducida, y se tomaron en cuenta los precedentes históricos de cada escuela, así como su grado de consolidación con la intención de identificar los factores clave que les han permitido continuar en el mercado.

La investigación se desarrolló en la ciudad de Puerto Vallarta, en el estado de Jalisco, donde se analizó la relación resultante entre empresas orientadas a ofrecer servicios educativos de nivel básico. Existe una importante cantidad de instituciones educativas privadas en esta región, sin embargo, para reducir el sesgo en los resultados se establecieron tres condiciones iniciales básicas, a saber, espacio geográfico compartido dentro de un radio de tres kilómetros, homogeneidad de productos ofertados, y nicho de mercado compartido.

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

Para determinar la influencia de los factores del mercado se utilizó el enfoque del modelo de las cinco fuerzas, propuesto por Michael Porter, quien establece cinco directrices (o fuerzas) que determinan la competencia en cualquier mercado, siendo estas, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores existentes.

De esta manera, se realizó un análisis contextual para evaluar las ventajas comparativas de las organizaciones analizadas con base en los factores constitutivos del modelo de Porter. Se recuperó información a través de portales gubernamentales, entrevistas estructuradas con los directivos de cada institución, revisando el catálogo de productos ofertados y se aplicó una evaluación a una muestra significativa de clientes de cada escuela seleccionada para el estudio con la intención de identificar los aspectos diferenciadores y la perspectiva del cliente con relación a los servicios ofertados por las organizaciones seleccionadas.

Se analizó la información recuperada para realizar una evaluación cualitativa respecto de los factores competitivos planteados por Porter (fuerzas) y poder establecer el *statu quo* de cada uno de estos como un modelo de competencia.

El presente documento parte de una descripción breve sobre los precedentes de los modelos de competencia, así como una exégesis sobre el modelo base utilizado para el presente estudio, sea pues, el modelo de las Cinco Fuerzas. Posteriormente, se realiza una descripción general de los métodos e instrumentos aplicados con la intención de ofrecer un antecedente en la comprensión de los resultados obtenidos. Finalmente, se discuten algunos puntos de interés respecto del mercado de competencia para organizaciones que ofrecen servicios privados de educación en el nivel básico en la región de Puerto Vallarta.

MARCO REFERENCIAL

En esta sección se presentan las generalidades de las principales corrientes teóricas de los modelos estratégicos de competencia como precedentes esenciales para la interpretación de las condiciones recientes de mercado. Para fines del estudio se analizan el modelo de recursos y el modelo contextual, los cuales se han constituido a partir de las contribuciones de diversos autores, aunque prevalece en el modelo contextual la prominente influencia de Porter, pues logra una convergencia entre el entorno y el diseño estratégico organizacional, lo que permite una amplia gama de aplicaciones para campos de estudio emergentes, tales como la gestión estratégica, la innovación, el comportamiento organizacional, entre muchos otros (Brujil, 2022).

MODELOS BASADOS EN RECURSOS

La perspectiva de los recursos tiene el mérito de cambiar el objeto de estudio económico en el análisis empresarial de su época, adoptando a las empresas como objeto material de la lógica y aplicación de la teoría económica.

De esta manera, se puede considerar que la vigencia de esta perspectiva para empresas modernas radica en adjudicar la heterogeneidad de las organizaciones a la interacción dinámica de sus recursos, sea pues, la forma en cómo cada empresa puede generar y administrar estos para poder competir dentro de un mismo mercado. El concepto de “recurso” se convierte así en una definición genérica para cualquier insumo que contribuya de manera directa o indirecta en la

rentabilidad de la organización, lo que implica aquellos recursos intangibles que no son evaluados por otros modelos (Zhao y Morgan, 2017).

De acuerdo con Mahoney y Pandian (1992), son tres las principales contribuciones que genera este constructo teórico basado en los recursos y forma parte de una nueva comprensión de la interacción empresarial dentro de entornos de competencia. La primera de estas aportaciones es el reconocimiento de la heterogeneidad en la conformación, estructura y operación de las empresas, asociando ésta a la forma en cómo pueden evaluar, integrar y diversificar sus acciones estratégicas (Bower, 2017).

La segunda contribución descansa sobre la integración transversal de modelos económicos respecto de modelos organizacionales, los cuales se encontraban separados casi durante todo el siglo pasado, tales como los costos de transacción y la economía evolucionista. Finalmente, la tercera contribución tiene que ver con el estudio heterodoxo de la organización industrial, lo que permitió una posterior integración en el ámbito de investigación y gestión académica para que la gestión estratégica se conformará como una disciplina trascendente en el estudio organizacional (Michaelis *et al.*, 2021).

Desde los primeros planteamientos de Wernerfelt (1984), se percibe la dualidad interna y externa del análisis estratégico, pues era una derivación del concepto estratégico imperante, en el cual los recursos eran determinantes para la generación de ventajas empresariales, así como de sus desventajas y, en conjunto configuraban la posición relativa de la empresa en el mercado, aunque esto aún no estaba dicho formalmente. De acuerdo con Michaelis *et al.* (2021), la clasificación sobre recursos de Wernerfelt (1984), así como las posteriores propuestas de Teece, Pisano y Shuen (1997), establecen un parteaguas importante para la teoría de recursos, pues se comienza a trazar una evaluación discriminativa hacia los recursos que podrían considerarse valiosos y, por tanto, generadores de ventaja para las organizaciones, tales como:

- a) La capacidad instalada. A diferencia del enfoque económico de las economías a escala, en la teoría de recursos se maneja más como una barrera de entrada basada en recursos disponibles, confiriendo una posición relativa de mercado, sea pues, un posicionamiento estratégico
- b) La lealtad de los consumidores. Esta es una importante combinación de diversos recursos tangibles e intangibles que permiten establecer un conjunto de acciones estratégicas basadas en la generación de nuevos mercados, la conquista de mercados posicionados, así como ventaja de primer contacto y alianzas estratégicas
- c) La experiencia en el manejo de los productos. Esta bien podría considerarse como parte de las barreras de mercado generadas por los recursos, sin embargo, esta se construye a partir de diversos factores, tanto internos como externos, principalmente basándose en la cadena de valor, la cual se definiría posteriormente al sumar otras teorías basada en recursos
- d) Liderazgo tecnológico. Es bien sabido que el uso de tecnologías innovadores produce una alta tasa de retornos, por lo que es una posición deseable para los seguidores y un proceso intensivo para el líder, principalmente por el manejo de los costos y la necesidad de mantener la ventaja, todo esto en función de sus recursos

Todos estos recursos integrados mostraban una combinación importante entre recursos tangibles e intangibles, pues se presentaban amalgamados hacia la funcionalidad organizacional y la competencia de mercado, así como a la intervención de variables exógenas, como la cadena valor, la relación con proveedores, clientes y organismos públicos, por lo que aún fue necesario desarrollar más esta teoría.

Para los autores de la teoría de recursos el concepto de ventaja competitiva cobra especial relevancia al ser percibido como un *cotinuum* de procesos característicos empresariales para la configuración y combinación de los recursos disponibles, en donde la empresa define una posición relativa de estos y se van adhiriendo a la forma de operar de la organización. De esta manera, los procesos clave adquieren relevancia —y son caracterizados— en la medida en que se identifica que son capaces de generar beneficios (permanentes o no) para la empresa.

De esta manera, a partir de un enfoque económico del mercado, la forma en cómo se genera la ventaja competitiva depende de las condiciones de este en diversos niveles, tales como su estabilidad, pero se encuentra relacionado, a su vez, con acciones independientes de las organizaciones que lo componen, las cuales pueden ser controladas mediante un enfoque de recursos.

La teoría de recursos y capacidades continúa siendo un referente importante para el análisis de empresas centradas en servicios, sobre todo en contextos de alto cambio o que participan en economías vinculadas internacionalmente, por lo que sus aportaciones son relevantes para la evaluación de capacidades, análisis de recursos y estrategias para la generación de valor en empresas de servicios (Michaelis *et al.*, 2021; Gavin, 2021).

Si bien la teoría de recursos establecía algunas condiciones económicas iniciales que no son permanentes en los mercados modernos, la integración de análisis internos y externos, sumado a los primeros trabajos de Porter, permitieron construir una teoría mucho más completa, que mantenía un enfoque a partir de niveles de competencia, así como la relevancia de los recursos al integrarse al contexto empresarial. La sección siguiente, describe brevemente el modelo resultante de varios años de investigación empresarial que continúa siendo el principal referente para el análisis estratégico.

MODELOS BASADOS EN EL CONTEXTO. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

La perspectiva estratégica de Michael Porter es el paradigma con mayor impacto e influencia en el mundo moderno. El autor estableció claramente las piedras angulares de la estrategia, definiendo la necesidad de dejar de percibir el posicionamiento y la operación como factores estratégicos suficientes para el mercado moderno, pues estos serían insuficientes en un futuro cercado, lo cual fue totalmente cierto al generarse los grandes cambios con la internacionalización de los mercados (Brujil, 2022).

La sutil distinción entre efectividad operativa y estrategia ha sido una de las mayores contribuciones en la definición de un marco conceptual y teórico sobre el tema, lo que permitió distinguir las partes correspondientes entre factores internos y externos para comprender la dinámica del mercado y la adecuación que las empresas tienen que realizar para mantenerse dentro de un marco de competencia.

Para Porter la estrategia es más que procesos que ofrecen resultados, es comprender la manera en cómo la operación organizacional interactúa de la manera más eficiente con las condiciones del mercado, a la par que permite optimizar los recursos disponibles cumpliendo los objetivos empresariales a través de un rendimiento superior (Porter, 1996).

El entendimiento de la competencia en el modelo de las Cinco Fuerzas se basa en el enfoque de teoría de la empresa, particularmente en la organización industrial, lo que sienta un precedente para este modelo en el análisis de recursos, pero desde un enfoque diferente. Para Porter La competencia sólo existe si se puede generar y mantener una diferenciación que ofrezca mayor valor a los consumidores, o bien, que ofrezca un valor comparativo a mejor precio o, en el mejor de los casos, ambos (Porter, 1985). No obstante, para lograr estos parámetros no sólo debe considerarse el precio final, sino todos los recursos y factores intermedios, tales como los de producción, desarrollo, ventas, distribución, capacitación, entre muchos otros (Porter, 1996; 2017).

El modelo de cinco fuerzas, en un sentido pragmático, se centra en aspectos asociados con los precios, los costos y la inversión para la generación de factores y recursos de competencia, pues para ser efectivo este modelo debe ser capaz de ofrecer cuantificaciones útiles. De acuerdo con Brujil (2022) y Martin (2022), en el contexto moderno, el paradigma de competencia que promueve Porter se basa en el estudio de los siguientes elementos (figura 1):

a) Rivalidad entre los competidores existentes. Se refiere a las condiciones del mercado en el que se participa, qué tan intenso es, quiénes y cuántos rivales existen, cómo son sus interacciones y cómo estas afectan el comportamiento de otras organizaciones y de los consumidores

b) Poder de negociación de los proveedores. Aquí, se analiza la influencia de los proveedores, entendidos como todas las organizaciones que tienen un poder de decisión sobre los productos que la empresa objeto de estudio ofrece, lo cual puede ser de manera directa o indirecta, por ejemplo, en el alza de precios de insumos, disponibilidad de los recursos, o facilidad para conseguir otro proveedor. Todos los cambios que realice un proveedor generarán un impacto en las condiciones del mercado y, por ende, en el nivel de la competencia

c) Poder de negociación de los consumidores. Este se determina a partir del precio de venta y la calidad de los productos ofertados. De esta manera, se tendrá un poder de negociación por parte de los consumidores alto si existen muchos proveedores, un precio relativamente bajo y pocos compradores; en contraste, el poder de negociación será bajo si los clientes compran en pequeñas cantidades y se presentan marcadas diferencias respecto de los productos de la competencia (diferenciación)

d) Amenaza de nuevos aspirantes. Se mide la facilidad o dificultad que tienen nuevos vendedores para entrar al mercado en cuestión. Mientras más fácil sea entrar, mayor será el riesgo de que se reduzca la participación de mercado para los competidores. Los aspectos que limitan la entrada se denominan barreras, las cuales incluyen altos costos de capital inicial, disponibilidad de los insumos, economías a escala y reconocimiento de marca

e) Amenaza de productos o servicios sustitutos. En este se evalúa la propensión de los clientes para cambiar sus preferencias hacia un competidor en el mismo mercado a través de productos sustitutos. Aquí se considera el número de competidores existentes, la relación precio-

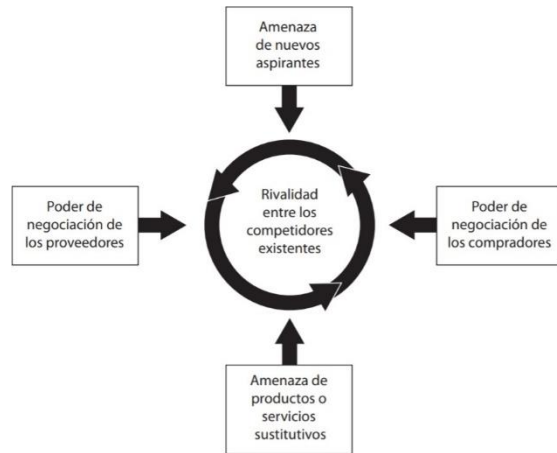
El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

calidad desde la perspectiva del cliente, así como otros aspectos que inciden en la rentabilidad del negocio

Figura 1

Modelo de las cinco fuerzas que definen la estructura de competencia en cada sector empresarial



Fuente: Porter (2017).

De acuerdo con Porter (2017), el análisis estratégico sectorial de las cinco fuerzas deberá partir, entonces, de considerar la rentabilidad y los ciclos productivos clave del sector, los cuales no necesariamente corresponden con temporalidades anuales, sino que pueden ser de varios años. De igual manera, no se debe perder de vista que la finalidad del análisis no es determinar la rentabilidad del sector —esto puede ser obviado desde el momento en que existe y tiene un mercado propio—, sino la forma en cómo funciona, esto permitirá establecer los factores determinantes de la rentabilidad.

Una última recomendación que hace Porter (2017) para aplicar su modelo versa sobre mantener una perspectiva sistémica del mercado y sus componentes, pues cada una de las fuerzas podría no tener el mismo impacto en mercados similares, o bien, la fuerza clave podría no estar asociada directamente con los factores competitivos más evidentes. Es por lo que el autor insiste en comprender la estructura sectorial antes que la competencia *per se*.

LA COMPETENCIA EN ORGANIZACIONES QUE OFRECEN SERVICIOS EDUCATIVOS

El análisis de la competencia para organizaciones centradas en servicios es un trabajo complejo, pues, tal como ya se expuso en la sección anterior, los modelos de competencia parten de la evaluación de los recursos y del contexto, principalmente en relación con otras agentes participantes, sean proveedores o clientes. En este sentido, la aplicación de modelos de competencia para mercados de servicios educativos requiere una mejor comprensión de cómo funciona esta.

Existen tres problemas importantes en la contextualización, estudio y análisis de los modelos de competencia sobre organizaciones que ofrecen servicios educativos. El primero de estos es la

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

complejidad bajo la cual se estructura el sistema educativo nacional, ya que existe una diversidad de modelos, métodos, estructuras y programas formativos en todos los niveles, lo que no permite establecer un estudio homogéneo —al menos en parámetros cuantificables— para todas las regiones, niveles o sectores (Gascón y Cepeda, 2007; Zancajo, 2017).

El segundo problema es la estructura de la industria¹ de la educación, ya que no se compone sólo de un cierto tipo de producto homogéneo —y esto tiene que ver con el primer problema ya descrito—, sino que presenta una compleja estructura que atiende a un sistema regulado por el Estado, pero que permite esquemas de competencia para oferentes con recursos privados (Chávez, Olguín y González, 2015; Zancajo, 2017; Gavin, 2021).

El tercer problema, se encuentra en la demanda de los clientes o consumidores, pues no se identifica un sector de clientes a partir de preferencias sino de estratos, sin embargo, esta distinción no aplica necesariamente a todos aquellos que consumen servicios educativos privados, pues los clientes reales no son los usuarios del servicio, lo que contribuye a una heterogeneidad entre las variables del mercado de consumo, oferta y demanda (Herrera, 2006; Zancajo, 2017).

Hic et nunc, es importante destacar que la conformación de un modelo de competencia en el cual el Estado tiene funciones de oferente y regulador presenta un panorama de interés en el frente de la oferta de servicios educativos privados. Esta distinción se hace más grande en la medida en se escala en el modelo educativo mexicano, el cual es progresivo (Trujillo, 2014). Actualmente, los servicios educativos básicos cubren desde el preescolar (kindergarden) hasta el medio superior (bachillerato o equivalente), por lo que la mayoría de los usuarios utilizan los servicios públicos.

En estricto sentido no existe un modelo de competencia cuando los objetivos son dispares, no obstante, según Lubienski y Lubienski (2013), no hay una diferenciación significativa en la percepción de los consumidores, pues los servicios educativos públicos ofrecen mejores resultados globales que las instituciones privadas, lo cual se explica por diferencias sociales, culturales y económicas, pero no por los servicios en sí mismos (Gavin, 2019).

El mayor aliciente del enfoque de competencia de mercado en los servicios educativos es el apotegma basado en la mejora constante de la calidad, sin embargo, muchos analistas tienen dudas al respecto, principalmente por la cobertura que alcanzan los servicios públicos bajo el modelo del Estado, pues casi el 86% de las escuelas en México pertenecen al sistema público (Sistema de Información y Gestión Educativa [SIGED], s.f.).

Es así como, las pocas diferencias en la calidad formativa y la constante influencia de las reformas educativas coordinadas por organismos internacionales buscan adecuar los sistemas educativos de los países asociados al mismo ritmo que el mercado global (Gascón y Cepeda, 2007, Lubienski y Lubienski, 2013; Zancajo, 2017; Fitzgerald, McGrath-Champ y Satecy, 2019).

En el presente documento se analiza un modelo de competencia dentro del segmento de competidores directos, es decir, intersectorial (Bergen y Peteraf, 2002; Donawa y Morales, 2018), pues no es factible realizar equiparaciones bajo la influencia de la oferta de servicios

¹ Se empleará este concepto dentro del lenguaje de los modelos de competitividad, pues al considerarse sistemas educativos públicos y privados prevalece un modelo de competencia con sus debidas condiciones y características al identificar la demanda de un servicio para un mercado dado.

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

públicos. Consideramos que existe una diferenciación entre oferentes similares, por lo que los modelos analíticos de competencia pueden ofrecer ordenamientos estratégicos dentro de la competencia de oferentes del mercado en que participan, pues este difiere de un sistema integrado de servicios educativos con participación del Estado.

La competencia para las organizaciones privadas que ofrecen servicios educativos dentro de un mercado con una fuerte influencia por parte del Estado como ente regulador y competidor directo se estructura, entonces, a partir de los aspectos de competencia empresarial que demarcan los modelos teóricos revisados, sea pues, el modelo de las Cinco Fuerzas y el modelo de recursos, pues la influencia de proveedores y consumidores afecta el comportamiento del mercado, a diferencia de las instituciones públicas que poseen una estructura diferente.

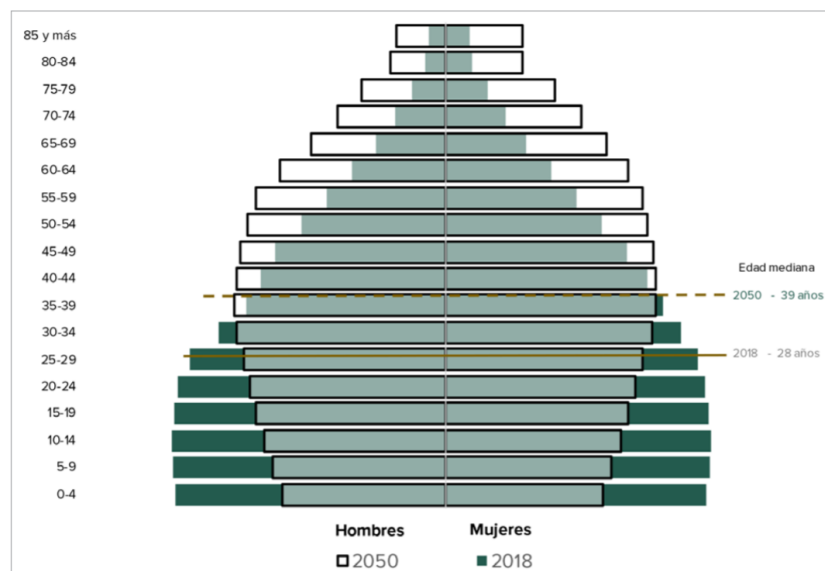
METODOLOGÍA

Para la selección del espacio de estudio, se partió del principio de homogeneidad en la distribución para ciudades de tamaño mediano, sin embargo, este criterio es de carácter totalmente cualitativo y se pretende que sea un punto medio como referente en el análisis de ciudades de menor tamaño, o bien, los municipios que componen el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), pues una estimación focalizada podría generar resultados dispares y demasiado sesgados.

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021), Jalisco proyecta un crecimiento constante de su población y mantiene una pirámide poblacional robusta en su base que, en su conjunto, incluye los grupos de edad entre 0-4 años, 5-9 años, 10-14 años y 15-19 años, quienes son los que cursan una formación educativa de nivel básico, que para el caso nacional implica preescolar, primaria, secundaria y medio superior (ver figura 2).

Figura 2

Pirámide poblacional del estado de Jalisco, agrupación por sexo y distinción de grupos de edad y edad mediana



Fuente: Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021).

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

Para el desarrollo de esta investigación se designó un espacio geográfico determinado en el estado de Jalisco y se analizaron las organizaciones privadas que se dedican a ofrecer servicios educativos de nivel básico en la ciudad de Puerto Vallarta, en el estado de Jalisco. Oficialmente se encuentran registradas 25 instituciones privadas enfocadas a la oferta de educación básica en sus diferentes niveles, esto es, se incluyen servicios de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, aunque no todas las escuelas ofrecen los mismos servicios ni niveles de formación por igual (SIGED, s.f.).

Con base en lo anterior se aplicaron las condiciones iniciales preestablecidas con fines de obtener un modelo de competencia perfecta. Las instituciones que conformaron la muestra se caracterizaron por los siguientes elementos específicos:

- a) Ser organizaciones privadas (sin financiamiento público)
- b) Ofrecer al menos tres servicios de nivel básico consecutivos (preescolar, primaria, secundaria)
- c) Educación en más de un idioma
- d) Situar dentro de una zona de 3 km de distancia respecto del punto más próximo de algún competidor, lo que permitió delimitar un espacio geográfico dentro de una de las áreas más pobladas de la ciudad
- e) Ofrecer servicios adicionales, tales como talleres, servicio de alimentos, transporte, entre otros

Considerando que los modelos de competencia que implican la participación de la oferta del Estado son ineficientes, no se consideran las instituciones públicas dentro del análisis y, por otra parte, se propone realizar un análisis discriminativo sobre instituciones de financiamiento privado a nivel básico considerando que ofrezcan la misma línea de productos, para el presente caso: preescolar, primaria y secundaria, de las cuales resultaron elegibles cinco organizaciones a las cuales se realizaron diversas visitas para aplicar instrumentos de observación, así como entrevistas al personal directivo y docente (ver tabla 1).

Tabla 1
Instrumentos aplicados a instituciones.

	<i>Descripción de los ítems</i>	<i>Medición</i>
<i>Colegio 1</i>	Modelo educativo bilingüe Continuidad en la formación académica Transporte escolar Becas y descuentos promocionales Modelo formativo mixto	Profesores capacitados Alianzas estratégicas con otras instituciones Buen posicionamiento de marca Asociaciones con organismos públicos Estructura organizacional consolidada
<i>Colegio 2</i>	Modelo educativo bilingüe Continuidad en la formación académica Transporte escolar Becas y descuentos promocionales Modelo educativo Montessori	Profesores capacitados Buen posicionamiento de marca Asociaciones con organismos públicos Estructura organizacional consolidada
<i>Colegio 3</i>	Enseñanza de una segunda lengua Desarrollo de habilidades matemáticas Continuidad en la formación académica	Profesores certificados y capacitados Alianzas estratégicas con otras instituciones

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

	Transporte escolar Becas y descuentos promocionales Modelo basado en competencias	Buen posicionamiento de marca
<i>Colegio 4</i>	Enseñanza de una segunda lengua Continuidad en la formación académica Transporte escolar Descuentos permanentes Modelo educativo flexible	Plan integrado de carrera para profesores Alianzas estratégicas con otras escuelas Buen posicionamiento de productos Planeación estratégica
<i>Colegio 5</i>	Formación complementaria en idioma inglés Continuidad en su línea formativa Transporte escolar Becas y descuentos promocionales Modelo educativo Montessori	Profesores capacitados Alianzas estratégicas con otras instituciones Modelos innovadores e incluyentes Asociaciones con otros colegios .

Fuente: Construcción propia con base en entrevistas a directivos y personal de apoyo.

Aunque en la ciudad analizada se cuenta con una mayor oferta de colegios privados en este nivel, se identificó un área geográfica con cinco organizaciones que cumplieran con los criterios discriminantes y, pese a identificarse otras tres organizaciones dentro del mismo espacio físico, estas no competían por el mismo nicho de mercado.

Las escuelas elegidas comparten elementos que permiten determinar que operan bajo un modelo de competencia perfecta, por lo que se determinó su factibilidad para ser analizadas a partir de una estructura basado en el modelo de Cinco Fuerzas y, a la vez bajo el enfoque de recursos, principalmente a partir de los criterios de los consumidores, pues como ya se ha planteado, es un análisis discriminativo a partir de un modelo de competencia.

El diseño de esta investigación es exploratorio, por lo que una vez que estas fueron identificadas las organizaciones que compondrían la muestra, se aplicó una entrevista estructurada al personal directivo durante varias sesiones, quienes nos proporcionaron información importante respecto de diversos aspectos estratégicos asociados a su operación, así como otra información sobre su organización y relación con proveedores y clientes.

Para poder obtener información sobre las preferencias de los consumidores se diseñó una muestra aleatoria simple en proporción con la matrícula total de cada institución. Se estableció como criterio general obtener una muestra del 10% de la matrícula total para reducir la varianza en los resultados. La información se recuperó mediante una encuesta electrónica que comprendió los ítems descritos en la tabla 2.

Tabla 2

Descripción de los ítems del instrumento aplicado a los consumidores.

	<i>Descripción de los ítems</i>	<i>Medición</i>
<i>Evaluación de los productos ofertados por la institución</i>	Se compuso de 6 reactivos asociados a servicios adicionales al producto esencial	Se estableció una valoración categórica en escala Likert, considerando cinco niveles con punto central de indiferencia.
<i>Evaluación de los servicios adicionales</i>	Se compuso de 6 reactivos asociados a servicios adicionales al producto esencial	Se estableció una valoración categórica en escala Likert, considerando cinco niveles con punto central de indiferencia.
<i>Propensión para cambiar de producto</i>	Se compuso de 5 reactivos, entre los cuales se evaluó el costo de las colegiaturas, la diferenciación,	Se estableció una valoración categórica en escala Likert, considerando cinco niveles con

Fuente: Construcción propia con base en el diseño metodológico aplicado.

Los resultados obtenidos con base en la información recuperada y aplicada bajo el enfoque del modelo de las Cinco Fuerzas se exponen en la sección siguiente.

RESULTADOS

Con base en la información recuperada de las cinco instituciones analizadas se evaluaron los factores clave para determinar la estructura de la industria con base en los modelos teóricos considerados, a saber, el modelo de Cinco Fuerzas y el enfoque de recursos y capacidades. A continuación, se presentan los resultados de estos análisis, divididos en la relación con los competidores, los proveedores, los productos sustitutos y la influencia de la presencia de competidores directos.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS ASPIRANTES

La primera de las fuerzas que plantea Porter (2017), es la amenaza de entrada de nuevos competidores (o aspirantes). Uno de los principales impactos de esta fuerza es sobre los beneficios de la industria a nivel general, pues la entrada de nuevos competidores repercute directamente en el nivel de precios, los costos de producción y el índice de inversión, pues será necesario replantear los planes a corto y mediano plazo.

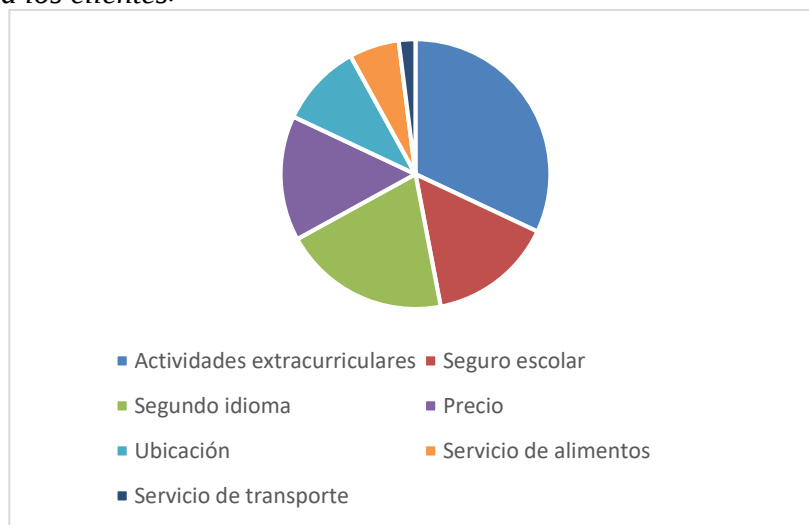
Una de las características relevantes de la industria de servicios educativos son sus relativamente bajas barreras de entrada, pues los requerimientos de infraestructura son abatibles a un nivel medio de inversión, lo cual puede lograrse a través de financiamiento bancario o mediante accionistas. Para el presente caso las principales amenazas son los competidores existentes que ofrecen productos similares en otros niveles de formación, como pueden ser colegios de bachillerato o universidades pequeñas que han logrado mantener una estabilidad en el mercado al manejar productos con buenos retornos.

El acceso a canales de distribución y proveedores no presenta impactos, pues las empresas consideradas comparten abiertamente diversos proveedores, principalmente los relacionados con papelería, suplementos de limpieza, servicios de fotocopiado y diversos accesorios financieros, tales como seguros y microcréditos. Esto contribuye a generar un entorno atractivo para nuevos competidores.

Desde la perspectiva del cliente, las alteraciones son menores, pues gran parte de los consumidores no identifica diferencias significativas por parte de estos oferentes, en diversos aspectos de los servicios ofrecidos, sino en los servicios complementarios, tales como actividades extracurriculares, servicio de alimentos, servicios de transporte, así como otros en menor escala, como son el modelo educativo y otros elementos asociados a la percepción de calidad (ver Figura 3).

Figura 3

Valoración relativa de los servicios complementarios que ofrecen las escuelas en orden de importancia para los clientes.



Fuente: Construcción propia con base en encuesta realizada a una muestra de los clientes de cada colegio. Resultados ponderados y promediados bajo escalas de valoración ordinales.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El segundo factor que enuncia Porter (2017), es la relación que se establece con los proveedores o grupos de ellos. En este caso, parece no haber una claridad en algunos de los proveedores principales, pues el gran determinante es el capital humano que generalmente es asimilado dentro del mismo grupo de oferentes, por lo que el nivel de sueldo, pese a no ser competitivo, si es diferenciable por los docentes, aunque lo hacen de manera independiente, pues no existe una asociación de estos o gremio que establezca una concentración que afecte a las escuelas.

La dependencia de los docentes frente a las instituciones educativas (tanto públicas como privadas) provoca que existe una dependencia estrecha entre unos y otros, lo que limita considerablemente su poder de negociación, por lo que se vuelven precio-aceptantes frente a las condiciones del mercado, las cuales buscan estar ligeramente arriba de los precios netos que ofrece el sector público, aunque en términos reales considerando sueldos integrados se mantienen por debajo.

El resto de los proveedores no tienen una influencia considerable en el mercado, ya que las instituciones educativas pueden cambiar fácilmente de proveedor en los servicios de soporte, como son limpieza, papelería, alimentos y transporte, de hecho, la mayoría de los colegios cuenta con sus propios servicios de alimentos y transporte, aunque algunos externalicen los servicios de limpieza.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

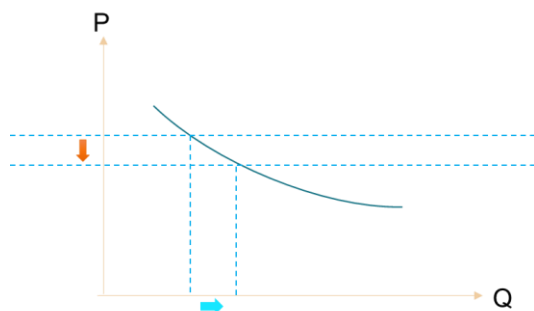
El poder de negociación de los compradores, para el presente caso, implica la propensión que los clientes de los servicios educativos tienen sobre los factores de intercambio con los oferentes del producto (escuelas). De esta manera, se identificaron algunos aspectos que inciden

directamente en la estructura de productos y el comportamiento de precios, como la calidad en el servicio, la influencia en comités de padres de familia, patronatos, entre otros que pueden afectar considerablemente la estrategia de la organización.

Considerando el poder de negociación de los proveedores y la percepción de los clientes respecto de la diferenciación de los productos que se ofrecen en el mercado se puede decir que se tiene una demanda elástica (ver figura 4), por lo que es sensible a los cambios de precios.

Figura 4

Curva de elasticidad del consumo de servicios educativos de nivel básico privados.



Fuente: Construcción propia con base en los factores del mercado.

La disponibilidad de varios productos sustitutos y la debilidad de los proveedores en su poder de negociación permite que prevalezca una importante sensibilidad al precio. En este sentido se puede considerar que existe un nivel de estandarización elevado en el mercado (Porter, 2017). Aunque existen ciertos costos asociados para el cambio de oferente, tales como los libros de texto, uniformes, entre otros, la delimitación geográfica permite que estos no tengan una relevancia significativa.

Respecto de la estructura de costes, los niveles de precio de la colegiatura se mantienen dentro de un 10% a 15% del ingreso de los compradores, siendo estos considerados dentro del rango medio-alto, provocando que la sensibilidad sea considerable, aunque todos los oferentes se mantienen dentro un precio promedio de equilibrio con fluctuaciones menores al 12% de este.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La presencia de productos sustitutos o sustitutivos representa una limitante en varias dimensiones de la estructura del sector, aunque lo hace principalmente sobre los precios, pero fundamentalmente sobre los beneficios, incluyendo periodos no cíclicos (Porter, 2017). Para el presente caso de estudio el estudio respecto de sustitutos deber realizarse a nivel industria, pues, aunque prevalecen esquemas básicos de competencia directa, como lo es el modelo de Stackelberg, la presencia de servicios educativos públicos siempre está presente, por lo que la diferenciación en precios puede ser nula en caso de que se alcance el precio de reserva de los consumidores.

Considerando un esquema de líder en el mercado y múltiples seguidores, el primero deberá ser capaz de generar una diferenciación que ajuste el precio de reserva dentro de los parámetros

atractivos de mercado y considerando que el nivel salarial se mantenga, por lo que posibles situaciones económicas de gran escala, como recesiones económicas o contracciones pueden tener impactos devastadores en un este tipo de mercados.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad dentro de un sector tiene diversas características que pueden afectar directamente el comportamiento del mercado y, por ende, los retornos que este ofrece a sus diversos participantes, aunque esto dependerá en gran medida del nivel de competencia del que se trate y la manera en que se establece, o no, un liderazgo (Porter, 2017).

Para el caso de estudio la motivación de la competencia obedece a un conjunto de parámetros de diversa índole, tales como el diseño de los productos ofrecidos, los niveles de precio, posicionamiento, desarrollo de servicios adicionales, mejora de canales de distribución, reducción de costes, entre otros (Bergen y Peteraf, 2002). Dentro del contexto de análisis la diversificación de competidores es bastante limitada, pues se puede partir de dos grandes bloques en la percepción del cliente, a saber, la oferta de servicios público y otros colegios privados. Aunque bajo condiciones normales de mercado, los servicios públicos no pueden ser considerados competencia directa, ya que se consideran como un producto no deseable, pues su costo es relativamente bajo comparado con los de los servicios privados, estos prevalecen bajo enfoques de conveniencia, así como de factores externos.

Dentro del mismo sector de competencia, la diferenciación de productos es determinante para la elección de los consumidores, aunque se hace bajo las condiciones de generación de ventajas competitivas sostenibles, lo que sugiere modelos basados en capacidades dinámicas de los recursos (Helfat y Peteraf, 2003; Mariatan y Lee, 2017). Los competidores analizados presenten semejanzas en sus productos y servicios complementarios, no obstante, prevalecen diferencias importantes en la percepción del cliente, sea por los modelos educativos, las relaciones sociales que mantienen con los directivos dentro de un círculo de confianza, entre otros aspectos subjetivos. Estos no pudieron ser analizados a detalles, porque no se identificó una relación o un patrón diferenciador, excepto en dos casos de interés.

El primer caso es referente a una escuela que no ofrece limitantes a estudiantes con discapacidad, de hecho, los servicios de los profesores son suficientes para cubrir demandas especiales por parte de los alumnos. Aunque la escuela no promueve este atributo como una cualidad de su servicio, este es percibido y difundido dentro del círculo de influencia de los padres de familia, lo que hace que existe una ventaja comparativa sin que esta sea reconocida o explotada por parte de la escuela.

El segundo caso es relativo a una institución que, contrario a lo que demarcan las teorías aquí presentadas, basa su estrategia en la generación de factores diferenciadores estáticos, tales como exigentes programas bilingües, programas intensivos en la formación lecto-escritora y una cantidad considerable de actividades extracurriculares que se proyecta como una formación de calidad. En este caso, la institución sí utiliza estas características a su favor en sus campañas de mercadotecnia.

Este último caso es interesante porque mantiene un esquema de competencia a partir de una diferenciación tácita, pues, según los directivos de cada colegio, no se consideran competidores

directos, sino oferentes de servicios complementarios. Pese a la diferenciación por precios la rivalidad existe, aunque parece dominar un modelo basado en un juego de ganar-ganar.

CONCLUSIONES

Para la presente investigación los modelos de competencia son un mecanismo para la generación de mejores productos, así como de nichos de mercado y cadenas productivas más eficientes, puesto que el propio modelo formativo atiende a estos principios de mejora continua (Trujillo, 2014).

De acuerdo con Gascón y Cepeda (2007), a partir de la promulgación y puesta en marcha de las políticas educativas para la descentralización, la proporción de escuelas privadas se ha incrementado considerablemente, aunque no necesariamente cubren una participación de la demanda en la misma escala, la diversificación de la oferta ha generado una cierta descarga — alrededor del 25% en el nivel superior, de acuerdo con los mismos autores— para los servicios públicos, lo que genera un conflicto de derechos y responsabilidades gubernamentales.

Dejando de lado esta difundida perspectiva sobre el claroscuro de la oferta de servicios públicos educativos e instituciones privadas centradas en servicios educativos, así como el enfoque basado en la equidad y la función del Estado para ofrecer servicios de calidad, la presencia de una mayor oferta de servicios educativos de índole privada genera escenarios de competencia, aunque no se encuentran directamente asociados con la oferta gubernamental, son regulados por este en diversos aspectos.

En este tenor, el esquema de competencia para colegios privados en el área estudiada parece presentar particularidades estrategias muy interesantes, aunque el problema principal de los modelos de competencia para organizaciones que ofrecen servicios públicos es que no participan enteramente en un modelo de competencia directa con los servicios que provee el Estado, sino únicamente entre sus competidores directos, lo que genera un esquema de competencias perfecta, incluso similar al modelo de Stakelberg bajo ciertas condiciones económicas y con liderazgos que obedecen a ciclos predeterminados (Helfat y Peteraf, 2003; Cedeño *et al.* 2017).

Las organizaciones privadas que ofrecen servicios educativos parecen haber creado un ecosistema equilibrado donde prevalece una segmentación del mercado, lo que transpone las barreras de entrada hacia otras directrices. Bau (2022), quien realiza un estudio en Oriente Medio, encontró que en modelos de competencia horizontal de escuelas privadas los aspectos más relevantes tienen que ver con la paridad de la competencia, la oferta de productos de calidad asociados al rendimiento de sus alumnos y, finalmente, el momento de participación en el mercado, es decir, un conjunto de variables endógenas y exógenas.

Existen aspectos que son complejos en el estudio de los modelos de competencia en este sector, sin embargo, se cuenta con muy pocas investigaciones para el caso de México y, en general, de América Latina. En el contexto internacional es un tema que presenta matices más amplios, tales como el financiamiento mixto para instituciones educativas privadas (Zancajo, Verger y Fontdevila, 2022), los modelos de elección a partir de la perspectiva de los clientes (Jabbar *et al.*, 2022), así como estudios comparativos entre instituciones públicas y privadas a partir del costo-beneficio (DeAngelis, 2020); no obstante, estos temas quedan aún fuera del

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

presente documento, pues implican estudios de mayor alcance y escala.

Por otra parte, uno de los factores que determinan el nivel de competencia es la concentración geográfica de la mayoría de las instituciones privadas dentro de un área delimitada, lo que ha facilitado considerablemente la disponibilidad de proveedores diversos, restándoles poder de negociación, incluyendo la prestación de servicios profesionales.

El establecimiento de un acuerdo colaborativo entre los competidores del mercado analizado provoca que se diseñen productos diferenciados a conveniencia de los diversos tipos de clientes, los cuales parecen estar plenamente identificados, aunque prevalece cierto nivel de competencia entre unas instituciones cuya diferenciación es bastante limitada, mientras otras procuran mantener un servicio suficiente, mientras trabajan en la generación de nuevos productos, principalmente en los niveles subsecuentes de formación, el cual es un mercado creado a partir de la oferta existente.

Los factores contextuales han generado condiciones benignas para este modelo de competencia complejo, principalmente, la insuficiencia en la oferta por parte de instituciones públicas, la inseguridad y otros problemas sociales que los consumidores perciben. Las ventajas competitivas se distribuyen entre los oferentes, siendo las más determinantes los modelos de formación y las actividades extracurriculares, así como los horarios y, naturalmente, el precio, cuya diferencia es mínima. En este sentido el mecanismo de competencia es más intenso, aunque se disfraza a través de esquemas de promoción (descuentos temporales, becas, descuentos por recomendación o parentesco familiar, entre otros).

Uno de los recursos más importantes y diferenciadores en las organizaciones que ofrecen servicios educativos es el capital humano, el cual se presentan en todos los casos analizados como altamente competitivo, aunque acepta un nivel de salario inferior que el de instituciones públicas, pero esto se debe a las barreras generadas por las políticas públicas y las diversas limitantes que se generan al entrar en juego la participación de sindicatos.

Los resultados obtenidos representan un avance en el reconocimiento de los modelos de competencia en instituciones privadas que ofrecen servicios de educación básica, pero este es una primera aproximación hacia el reconocimiento del mercado de servicios educativos básicos privados, el cual en la región de estudio presenta un importante crecimiento, desde el nivel de cuidados maternos y preescolares (esto asociado fuertemente a políticas públicas), pero esto queda fuera del alcance de este estudio.

Consideramos que es necesario realizar un estudio más amplio que permita conocer los impactos del mercado en dos direcciones, a saber, la influencia de la oferta de instituciones públicas y, por otra parte, la de otros competidores a partir de niveles formativos, lo que permitirá conocer de mejor manera las preferencias, comportamientos y ciclos de consumo de este sector, así como los factores que estimulan su crecimiento, aunque cabe suponer que la sensibilidad a los precios y la curva de elasticidad de demanda pueden jugar un papel estratégico determinante en sistemas de escala mayor de esta industria.

La sensibilidad al precio es un elemento estratégico importante que puede marcar un liderazgo a partir de la generación de diferenciación perceptible para el cliente. Sin embargo, el riesgo de mantener un nivel de precios elevado y el aumento de la calidad educativa del sector público

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

pueden representar un esquema que termine con la oferta de servicios privados, aunque esto podría no ser factible en un horizonte próximo, pues la fuerte intervención y control del Estado en la calidad educativa y su percepción a la baja, pueden generar nuevos mercados basados en servicios de gran alcance que puedan competir a través de diferenciaciones de costos lo suficientemente bajos para satisfacer la creciente demanda de este tipo de productos.

TRABAJO CITADO

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Barney, J. (2002). Strategic Management: from Informed Conversation to Academic Discipline. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16 (2), 53-27.

Baw, N. (2022). Estimating an Equilibrium Model of Horizontal Competition in Education, *Journal of Political Economy*, DOI: <https://doi.org/10.1086/719760>

Bergen, M. y Peteraf, M. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *Managerial and Decision Economics*, 23 (4), 157-169.

Bower, J. (2017). Managing resource allocation: personal reflections from a managerial perspective. *Journal of Management*, 43(8), 2421-2429.

Brujil, G. (2022). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. *Journal of Marketing Management and Customer Behavior*, 4(1), 1-22.

Cedeño, O., Arboleda, L., Jacho, I. y Novoa, P. (2017). Optimización de modelos de Stackelberg no estacionarios mediante un algoritmo evolutivo auto- adaptativo. *Tecnológicas*, 20 (39), 185-195.

Chávez, J., Olguín, J. y González, N. (2015). Competitividad en instituciones educativas de bachillerato de Tampico. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4 (8), 101-115.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021). *Indicadores Estatales de la Mejora Continua de la Educación. Jalisco, información del ciclo escolar 2018-2019*. MEJOREDU / GOBIERNO DE MÉXICO.

DeAngelis, C. (2020). The Cost-effectiveness of Public and Private Schools of Choice in Wisconsin, *Journal of School Choice*, 15 (2), 225-247.

Donawa, Z. y Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 97-108.

Fitzgerald, S., McGrath-Champ, S. y Stacey, M. (2019). Intensification of teachers' work under devolution: A 'tsunami' of paperwork. *Journal of Industrial Relations*, 61 (5), 613-636.

El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad

Alberto Navarro Alvarado, Cynthia Dinorah González Moreno

Gascón, P. y Cepeda, J. (2007). El comercio de servicios educativos y la educación superior. *Reencuentro*, (50), 73-82.

Gavin, M. (2019). Working industrially or professionally? What strategies should teacher unions use to improve teacher salaries in neoliberal times? *Labor and Industry*, 29 (1), 19-33.

Gavin, M. (2021). Reframing the narrative: Renewing power resources and capabilities in union campaigns for public education. *Journal of Industrial Relations*, 63 (5), 753-776.

Jabbar, H., Fong, C., Germain, E., Li, D., Sánchez, J. Sun, W. y Devall, M. (2022). The Competitive Effects of School Choice on Student Achievement: A Systematic Review. *Educational Policy*, 36 (2), 247-281.

Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). The dynamic resourced-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.

Herrera, M. (2006) Efecto de la Competencia de la Educación Privada sobre la Calidad de la Educación Pública. MPRA Paper, University Library of Munich, Germany. Recuperado de: https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=https%3A%2F%2Fmpra.uib.unimuenchen.de%2F30772%2F1%2FMPRA_paper_30772.pdf;h=repec:pra:mpapa:30772

Lei, D. y Slocum, J. (2005). Strategic and organizational requirements for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 19 (1), 31-45.

Lubienski, C. y Lubienski, S. (2013). *The Public School Advantage. Why Public Schools Outperform Private Schools.* The University of Chicago Press.

Mahoney, J. y Pandian, R. (1992). The resourced-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.

Mariatna, C. y Lee, G. (2017). Resource allocation and strategy. *Journal of Management*, 43 (8), 2411-2420.

Martin, M. (29 de junio de 2022). *How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition.* Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>

Michaelis, B., Rogbeer, S., Schweizer, L. y Özloblebi, Z. (2021). Clarifying the boundary conditions of value creation within dynamic capabilities framework: a grafting approach. *Review of Managerial Science*, (15), 1797-1820.

VOLUMEN 8 ● NUMERO 1 ● ENERO - DICIEMBRE 2022

Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad

<https://rges.umich.mx>

Nakamura, T. (2015). One-leader and multiple-followers. Stackelberg games with private information. *Economics Letters*, 127, 27-30.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Jhon Wiley. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press N. Y.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press N. Y.

Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61- 78.

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Harvard Business Press / Grupo Planeta- DEUSTO, Centro Libros PAPF, S. L. U.

Sistema de Información y Gestión Educativa (s.f.). *Consulta de escuelas*. Secretaría de Educación Pública. <https://www.siged.sep.gob.mx/SIGED/escuelas.html>

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Trujillo, J. (2014). El enfoque de competencias y la mejora de la educación. *Re- vista Ra Ximhai*, 10 (5), 307-322.

Wernerfelt, B. (1984). A Resourced-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Zancajo, A. (2017). *Las escuelas ante el mercado. Análisis de las respuestas de la oferta escolar en un entorno de competencia: el caso de Chile* [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

Zancajo, A., Verger, A. y Fontdeila, C. (2022). The instrumentation of public subsidies for private schools: Different regulatory models with concurrent equity implications. *European Educational Research Journal*, 21 (1), 44-70.

Zhao, S. y Morgan, S. (2017). Business to Government Networks in Resource Acquisition: The Case of Chinese Private Enterprises. En J. Nolan, C. Rowley y M. Warner (Eds.). *Business Networks in East Asian Capitalisms* (pp. 69-91). Elsevier Ltd.