

Anexo 1. Guía de entrevista para el análisis de fuerzas competitivas en el sector de educación superior universitaria (modelo de Porter)

Fuerza	Factor	Pregunta	Respuesta
Amenaza de ingreso	Barreras para el ingreso	Economías de escala por parte de la oferta	¿Qué economías de escala (a mayor volumen de producción menor costo unitario) se producen en el funcionamiento de las Universidades del sector?
		Beneficios de escala por el lado de la demanda	¿La disposición de un comprador por matricularse en una Universidad aumenta a medida que otros compradores se deciden por la misma Universidad?
		Costos de cambio del comprador	¿En qué tipo de costos incurre un comprador (cliente) que desea cambiar de Universidad?
		Requerimientos de capital	¿Crear una Universidad requiere invertir elevados recursos financieros? ¿Cuál es el estimado?
		Ventajas de los competidores actuales	¿Cuáles son las ventajas que ya han adquirido las Universidades instaladas en el sector, independientemente del tamaño?
		Acceso a los canales de distribución	¿Qué limitaciones se presentan para acceder a los canales de distribución del servicio educativo en el sector?
		Política gubernamental	¿Qué restricciones gubernamentales existen para que nuevas Universidades ingresen a competir en el sector?
	Represalia esperada	Antecedentes	¿En el pasado, los competidores actuales han respondido enérgicamente ante la entrada de nuevos competidores?
		Recursos disponibles de los competidores actuales	¿Los competidores actuales poseen recursos substanciales par adoptar una acción enérgica (liquidez, crédito no utilizado, capacidad instalada ociosa)?
		Guerra de precios/ capacidad instalada ociosa del sector	¿Existe la probabilidad de que los competidores actuales inicien una "guerra de precios" o tiene el sector capacidad instalada ociosa)?
		Crecimiento del sector	¿El crecimiento del sector es lento y, por lo tanto, los nuevos ingresantes afectarán la cuota de participación de mercado de los competidores actuales?
Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	Competidores existentes	¿Existen varias Universidades compitiendo o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia?	
	Crecimiento del sector	¿El crecimiento del sector es lento (matrículas)?	
	Barreras de salida	¿Son altas las barreras de salida (activos altamente especializados, interrelaciones estratégicas, dedicación de la dirección a un negocio en especial, etc)?	
	Intereses estratégicos	¿Las Universidades están altamente comprometidas con el negocio, con metas que van más allá del desempeño económico en el sector (como las Universidades públicas, por ejemplo)?	
	Diferenciación del producto	¿Los productos que ofrecen las Universidades son idénticos?	
	Costos fijos y/o marginales	¿Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos en el sector?	
	Incremento de la capacidad	¿La capacidad de producción de las Universidades debe ser expandida para lograr mayor eficiencia?	
	Duración del producto	¿Los productos que ofrecen las Universidades son perecibles?	

Productos sustitutos	Valor relativo del sustituto	¿La relación entre el precio y las prestaciones del sustituto es menor que la relación entre el precio y las prestaciones del producto del sector?	
	Costo de cambio del comprador	¿Adquirir el sustituto genera bajos costos de cambio al comprador?	
Poder negociador de los compradores	Concentración de los compradores	¿El sector universitario tiene pocos compradores o cada uno concentra grandes volúmenes de compra?	
	Estandarización de los productos del sector	¿Los productos que oferta el sector universitario son estandarizados o diferenciados?	
	Costos de cambio del comprador	¿Los compradores del sector universitario asumen costos bajos por cambiar de Universidad?	
	Integración hacia atrás del comprador	¿Los compradores del sector universitario representan una amenaza probable de integración hacia atrás?	
	Estructura de costos del comprador	¿Existe mucha sensibilidad a los precios por parte de los compradores debido a que el producto que compran al sector representa un porcentaje importante de sus costos?	
	Rentabilidad del comprador	¿Los compradores están presionados por disminuir sus costos de adquisición del producto que oferta el sector (baja rentabilidad, falta de liquidez, etc.)?	
	Incidencia en los productos del comprador	¿La calidad del producto que ofrece el sector universitario afecta de manera importante el producto del comprador?	
	Incidencia en otros costos del comprador	¿La calidad del producto que ofrece el sector universitario afecta de manera importante en otros costos en que incurre el comprador?	
Poder negociador de los proveedores	Concentración de proveedores	¿El grupo de proveedores está dominado por pocos y más concentrado que el sector de Universidades?	
	Rentabilidad del proveedor	¿Los proveedores dependen fuertemente del sector universitario para sus ingresos?	
	Costos de cambio de proveedor	¿Las Universidades del sector asumen costos importantes por cambiar de proveedor?	
	Estandarización de los productos del proveedor	¿Los productos que ofertan los proveedores del sector universitario son estandarizados o diferenciados?	
	Sustitución de productos del proveedor	¿Los productos que ofertan los proveedores del sector universitario tienen sustitutos?	
	Integración hacia adelante del proveedor	¿Los proveedores representan una amenaza probable de integración hacia adelante?	