

## Aplicación de la cadena de valor en la licenciatura de Contaduría Pública en México

### Application of the value chain in the Public Accounting degree in Mexico

Luz Estela Reyna García <sup>1</sup>  
Aarón Bernardo Salmerón Jiménez <sup>2</sup>

*Recibido: 04/06/2019- Aceptado: 05/06/2020*

Cómo citar este artículo: Reyna, L. y Salmerón, A. (2020). Aplicación de la cadena de valor en la licenciatura de Contaduría Pública en México. *Sinapsis*, 12 (1), 74 - 93.

#### Resumen

La “cadena de valor” es una herramienta valiosa utilizada en las entidades económicas para determinar los factores que diferencian a una organización en el mercado. Aunque, no es un instrumento común aplicado en las organizaciones de educación superior, la cadena de valor coadyuva a conocer, construir, explicar y aplicar los eslabones para la generación valor de la licenciatura en Contaduría Pública.

En este estudio se aplicó el método descriptivo y exploratorio, que atiende a una investigación cualitativa y surge por la preocupación de la baja matrícula en esta noble profesión, la importancia de esta ventaja distintiva es que los resultados permitieron a la Universidad hacer frente a las amenazas competitivas y a las debilidades internas, asimismo fue valiosa porque generó beneficios estratégicos que ayudan a incrementar la satisfacción de los clientes y a fortalecer la generación de sus ingresos. La construcción y el análisis de la cadena de valor de la licenciatura ocasionó la distinción de las fortalezas y debilidades de la licenciatura, así como las ventajas competitivas.

**Palabras clave:** Cadena de valor, contaduría, ventaja competitiva, planeación y estrategias.

#### Abstract

The "value chain" is a valuable tool detected for economic entities to determine the factors that differentiate an organization in the market.

Although, it is not a common instrument applied in higher education organizations, the value chain helps to know, build, explain and apply the elements for the value generation of the degree in Public Accounting.

In this research the descriptive and exploratory method was applied, which serves a qualitative investigation. This research is carried out due to the concern of low enrollment in this profession.

The importance of this distinctive advantage is that it allows the University to face competitive threats and internal weaknesses, they can be valuable because it generates strategic benefits that it helps to increase customer satisfaction and strengthen revenue generation. The construction and analysis of

---

<sup>1</sup> Doctor en ciencias de la educación, Universidad Anáhuac México, [luzestela.garcia@anahuac.mx](mailto:luzestela.garcia@anahuac.mx)

<sup>2</sup> Doctor en Excelencia Educativa, Universidad Anáhuac México, [aaron.salmeronji@anahuac.mx](mailto:aaron.salmeronji@anahuac.mx)

the bachelor's value chain resulted in the distinction of the strengths and weaknesses of the Accounting Profession, as well as the competitive advantages.

**Keywords:** Value chain, accountancy, competitive advantage, planning, strategies

## 1 Introducción

Este estudio fue realizado en una Universidad localizada en la ciudad de México, fundada en 1990 con formación y filosofía humanista. Presenta un análisis de la tendencia de la matrícula de la Licenciatura en Contaduría Pública, en el período 2015 a 2019, en donde se observó un decremento significativo, lo cual provocó considerar el cierre de la licenciatura y la pérdida del REVOE (Reconocimiento de validez oficial de estudios) que otorgan las autoridades mexicanas en materia educativa. En la búsqueda de respuestas a este fenómeno, se realizó una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, que favoreció al análisis y la discusión con los diferentes autores consultados y con los instrumentos utilizados. En este estudio se analizó el comportamiento de la matrícula y género en este período en donde se observaron variaciones en la matrícula y una mayor participación de la mujer tanto en la Universidad como en las estadísticas elaboradas por Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) en los anuarios digitales. El reto consistió en hacer funcionar a la Escuela de Contaduría Pública, como un modelo de negocio, optimizando el uso de los recursos disponibles, buscando generar a esta visión educativa, un valor agregado, para los alumnos en el mercado profesional.

### 1.1 Situación actual de la matrícula de Contador Público.

Ante los fenómenos de la evolución tecnológica y la globalización, se han modificado vertiginosamente los aspectos que definen la estructura y la funcionalidad de la realidad social. La desigualdad por género, raza o religión, la inmigración, las brechas digitales marcadas por los accesos a la tecnología, la falta de identidad, los problemas ecológicos, la sobrepoblación, entre otros acontecimientos relevantes de la vida, están ocasionando que las estructuras sociales no perduren en el tiempo (García Aretio, 2012).

A partir de estas particularidades es necesario emprender acciones desde todos los ámbitos, incluyendo el de la educación. En este sentido, la educación fomenta la capacidad reflexiva de los individuos para construir, recrear y revivir los ambientes ineludibles a cada etapa de la humanidad (Aznar Minguet, 2013). Por ello puede ser el vehículo que facilite la transición y la sostenibilidad de la sociedad del conocimiento. Por lo tanto, las Instituciones de Educación Superior (IES) adquieren un papel relevante hacia la sostenibilidad de la sociedad del conocimiento, al ser éstas las que formen y eduquen estudiantes con conocimientos, habilidades, actitudes y valores que les permiten actuar y reformar la realidad con criterios enfocados hacia la permanencia del conocimiento, sus aspectos transversales y su filosofía de la enseñanza.

En México, las diferentes ofertas profesionales de las IES de nivel licenciatura, se agrupan convencionalmente en cinco áreas, de acuerdo a los criterios establecidos por la ANUIES. Estas áreas de desarrollo son: a) Ciencias Naturales y Exactas b) Educación y Humanidades c) Ciencias de la Salud d) Ingeniería y Tecnología e) Ciencias Económico-Administrativas.

Las áreas de las Ciencias Económico-Administrativas agrupan licenciaturas de negocios como: Administración, Finanzas, Contaduría Pública, Negocios Internacionales, entre otras. La profesión de Contador Público no es ajena a los cambios del mundo actual, por lo que debe estar alineada a los incentivos que conducen hacia una sociedad sostenible del conocimiento, dado que se trata de la formación de los profesionales encargados de proveer la información financiera estructurada que facilite la planeación, la toma de decisiones y el control en los diversos entes económicos (Granados Martín del Campo, 2014). El Contador Público se encuentra hoy inmerso en esta sociedad compleja, por lo que resulta imperante que desde la academia, se innoven las competencias y habilidades adaptativas para responder de manera integral al dinamismo social de los tiempos (Hernández, 2018).

La tabla 1 muestra la matrícula registrada de educación superior y de la Licenciatura en contaduría, ésta analiza la tendencia a la baja de la participación que tiene la carrera con relación a la matrícula nacional se observa la disminución del 4.80% en el ciclo 2012-2013 a 4.73% en el ciclo 2017-2018 y al año 2018-2019 a 4.82% en donde no se percibe una franca recuperación de acuerdo al trabajo de Gama et al. (2014), pero al analizar los últimos 5 años, se mantiene una diferencia mínima entre el crecimiento de la matrícula total y la de la Licenciatura en Contaduría Pública. La primera creció 36.83%, mientras que la segunda sólo 37.36%.

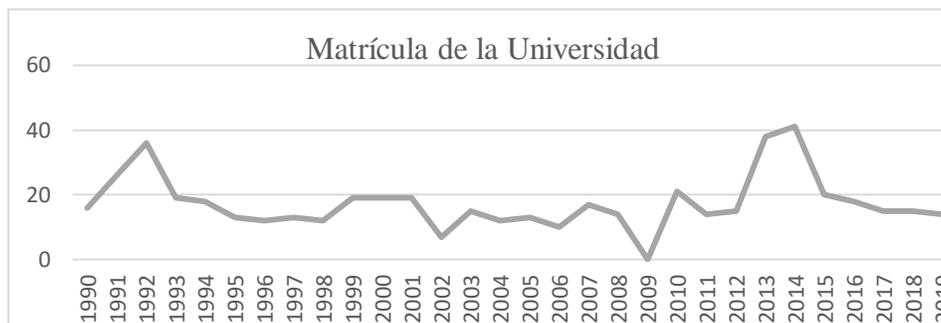
**Tabla 1. Matrícula registrada en educación superior para los ciclos escolares de 2012-2013 a 2018-2019**

	Matrícula de Educación Superior en México				Matrícula de Contadores Públicos				Participación
	Hombres	Mujeres	Total	Incremento	Hombres	Mujeres	Total	Incremento	CP
2012-2013	1,612,628	1,562,173	3,174,801		65,228	87,268	152,496		4.80%
2013-2014	1,806,309	1,781,732	3,588,041	13.02%	73,400	93,045	166,445	9.15%	4.64%
2014-2015	1,876,017	1,842,978	3,718,995	3.65%	76,452	95,195	171,647	3.13%	4.62%
2015-2016	1,976,811	1,939,160	3,915,971	5.30%	74,735	97,997	172,732	0.63%	4.41%
2016-2017	2,055,179	2,040,961	4,096,140	4.60%	79,693	104,908	184,601	6.87%	4.51%
2017-2018	2,092,136	2,118,114	4,210,250	2.79%	86,363	112,798	199,161	7.89%	4.73%
2018-2019	2,142,145	2,201,988	4,344,133	3.18%	90,356	119,118	209,474	5.18%	4.82%
			<b>36.83%</b>				<b>37.36%</b>		

Tabla 1. Fuente: Anuarios digitales 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, y 2018-2019. Adaptado de (Gama, 2014)

Asimismo, se muestra en la gráfica 1 el comportamiento de la matrícula de la Licenciatura en Contaduría Pública en un periodo de tiempo de 29 años: En la que se observan los altibajos de la matrícula de acuerdo a los gustos y preferencias de los estudiantes dentro de la Universidad.

**Gráfica 1. Comportamiento de la matrícula anual de primer ingreso de Contaduría Pública. Universidad del sur de la ciudad de México (1990-2019)**



Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por la Universidad.

Tal situación mantiene preocupados a las autoridades universitarias, quienes, al tratar de entender el problema de la baja matrícula en la profesión contable, lo explican a través del efecto de la diversificación de las carreras opcionales o similares como licenciatura: Contabilidad Financiera, Finanzas, Ingeniería Financiera, Administración Financiera o incluso, la combinación de carreras, en las cuales obtienen oportunidades de especialización que resultan más atractivas.

Algunos autores han determinado que la evolución de la matrícula presenta, en general, un comportamiento estilo “montaña rusa”, pero que termina en un pronunciado descenso (Fogarty, 2007). Son diferentes las causas identificadas de dicha disminución. considera que el descenso se ha venido produciendo a manera de una tendencia provocada principalmente por la transición de los profesores mayores que dejan sus puestos a profesores jóvenes. Por lo que considera la necesidad de una mayor preocupación hacia la preparación de los profesores y su grado de escolaridad, esto, en Estados Unidos principalmente.

Para el caso de México, una de las causas está relacionada con la falta de interés actual de los alumnos por estudiar Contaduría Pública, lo que se presenta como una preocupación seria de la profesión, principalmente, al frente de quienes la administran, la promueven y del personal que está obligado a mantener la Licenciatura actualizada (Díaz Alonso, 2002). Algunos de los orígenes de dicho desinterés están relacionados con ciertos defectos de la propia carrera. Por ejemplo, falta de identidad, definición y reconocimiento de la esencia de un Contador Público que desembocan en una carrera para la cual no hace falta tener vocación. Así mismo, al desinterés se le atribuye el error de haber enfocado la imagen del contador única y exclusivamente en tres servicios: contabilidad, auditoría y fiscal. Esto ha reducido las posibilidades de crecimiento y los servicios a su vez, han sido sobreexplotados, mientras que los avances tecnológicos no les favorecen (Díaz Alonso, 2002).

Sin embargo, un estudio rechazó estas hipótesis al observar en las estadísticas, que la licenciatura, sin tomar en cuenta las carreras afines, presenta el mismo comportamiento al considerar todos los nombres atribuidos a la carrera por las distintas IES (Siade, 2002). Este mismo trabajo comprueba algunas hipótesis relacionadas. La primera, relacionada con la competencia por la oferta de educación de la carrera, que provocó que el mismo número de

alumnos se repartiera en un mayor número de instituciones privadas. La segunda, considera que al crecer la educación tecnológica tanto pública como privada, a los estudiantes se les ofrece un mayor número de alternativas para estudiar. Y, finalmente, la tercera, argumenta que las instituciones que ofrecen educación tecnológica han descuidado la calidad de la licenciatura en contabilidad (Siade, 2002).

A manera de refutación se percibe un panorama poco promisorio de la matrícula de Contaduría, existen también aquellos académicos e instituciones que prevén un futuro estable pero que requiere de ciertas adecuaciones que permitan adaptarse a los contextos tecnológicos y cambiantes que así lo demandan. Los principales organismos internacionales como la Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (IAC), revelan, por ejemplo, una preocupación dirigida a la calidad de los Contadores Públicos. El IFAC, emitió las Normas Internacionales sobre Educación, que resaltan aspectos como requisitos para el ingreso, contenido de los programas, evaluaciones previas, experiencia requerida previa al ingreso en el mercado.

Las diferentes generaciones han enfrentado cambios tecnológicos que van desde la revolución informática hasta las redes sociales para ello, diversos autores consideran que más que una amenaza para los contadores públicos, el *Big Data* se presenta como una oportunidad, ya que las funciones que éstos desempeñan en los negocios, los convierte en un recurso humano indispensable al ser el personal mayormente familiarizado con la estructura de las bases de datos que se manejan, así como el único puesto que posee el conocimiento fundamental del negocio (Richins, 2017).

En este sentido, se considera como problema a investigar la evolución de la matrícula, lo que propone la presente investigación es atender a la carrera como una unidad de negocio, elaborando su cadena de valor dentro de la IES, dado que la matrícula es el producto económico e incentivo de oportunidad de dichas instituciones. A fin de cuentas, se trata de un mercado económico y la matrícula representa la participación y los ingresos potenciales de estas organizaciones.

## **2. Perspectiva teórica.**

El negocio de toda empresa está integrado de una serie de actividades diversas que se combinan para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito es crear valor para los clientes. En este sentido las instituciones educativas requieren de un plan de trabajo efectivo para cubrir las necesidades de los futuros estudiantes. Las Universidades están obligadas a crear e innovar instrumentos de gestión para la generación de valor, las teorías administrativas existentes validan y proponen el mejoramiento de los procesos básicos y de apoyo que componen a una organización.

La administración educativa es un campo de estudio y de práctica que se ocupa del funcionamiento de las organizaciones educativas. La gestión educativa tiene que estar centrada en el propósito o en los objetivos de la educación. “Estos propósitos proporcionan el sentido crucial de dirección para apuntalar a la gestión de las instituciones educativas” (Ghasemy & Hussin, 2014, p. 1). A menos que este vínculo entre el propósito y la gestión sea claro y cercano, existe el peligro de una tensión en los procedimientos (Ghasemy &

Hussin, 2014). La administración educativa no sólo incluye las responsabilidades del desarrollo y calidad de los programas educativos, también incluye la administración financiera, estratégica y de gestión de recursos humanos y materiales (Beatriz Pont, 2009). Su campo abarca y enlaza todos los objetivos de la institución en el ámbito de la educación, estos objetivos pugnan entre sí, pues son influenciados por presiones del entorno externo como los gustos, preferencias y percepciones de los futuros alumnos y la competencia, e internos como políticas interna, filosofía de la institución educativa (Beatriz Pont, 2009). Por lo tanto, las universidades modernas requieren de gerentes efectivos con una perspectiva objetiva en la toma de decisiones, la ciencia administrativa y otras herramientas que coadyuven al logro de objetivos administrativos, financieros y educativos planteados (Beatriz Pont, 2009; Bush, 2003; Ghasemy & Hussin, 2014).

Por lo tanto, la base fundamental de la administración en una institución educativa, es cumplir con el proceso administrativo comenzando con la planeación, mediante la cual se determinan los resultados que se pretenden obtener, el análisis del entorno interno y externo para prever escenarios complejos, y así disminuir los riesgos que pudieran ocurrir. Asimismo, generar el diseño e implementación de un sistema efectivo para el logro de la enseñanza-aprendizaje, y, finalmente, la generación de valor en un entorno social en el que se imparte el servicio educativo, para que responda a las necesidades de los alumnos y del mundo actual (Münch L. , 2013).

Las áreas funcionales que comprende la planeación en una institución educativa, son tres. La primera es la académica, que se refiere a la planeación de contenidos, programas, recursos y herramientas para la institución. La segunda es la administrativa que comprende las actividades de administración que apoyan el funcionamiento de la institución, estas incluyen todos los aspectos del manejo de recursos financieros y materiales de la escuela. Y, finalmente, técnica para planear las actividades referentes a los educandos (Münch L. , 2013).

Una vez ubicada la planeación dentro del proceso de la administración educativa, es importante delinear una de las formas de realizarla, que es la planeación estratégica. Ésta se define como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio y sus objetivos a largo plazo (Contreras Sierra, 2014; Godet, 1998). La estrategia puede tomarse de dos formas que se relacionan entre sí. Una tiene que ver con las “intenciones” expresadas en un plan, y la otra es de tipo “conductista”, a manera de pauta para la asignación de los recursos (Gerstein, 1988). El logro de la estrategia requiere de un comportamiento eficaz, es decir, de una forma diferente de ver el negocio (Quintero, 2006), a esto se le conoce como pensamiento estratégico a través del cual se mira a la empresa desde el exterior, a diferencia de la gerencia que tiende a ver a la empresa de adentro hacia afuera (Gerstein, 1988).

Existen diversas herramientas de planeación estratégica (David, 2003), las más comúnmente utilizadas son: análisis de escenarios (Schwartz, 1996), talleres de prospectiva (Parra, 2008), segmentación estratégica (Lambin, 1987), análisis de ciclos de vida del producto (Hill, 2009), análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas -FODA- (Münch L. , 2005) y cadena de valor (Porter M. , 2004).

La cadena de valor es de las herramientas de planeación que mejor se ajusta el pensamiento estratégico (Quintero, 2006). Transformar las decisiones y acciones estratégicas en un comportamiento eficaz como lo requiere el pensamiento estratégico implica desarrollar

programas en todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, producción, mercadotecnia, ventas, logística, servicios, desarrollo de productos, etc. La cadena de valor identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y la relación que éstas tienen entre sí, abarcando todas las partes del negocio. La cadena de valor proporciona un modelo para representar de manera sistemática las actividades de la organización. Su función es diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y definir las acciones enfocadas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Quintero, 2006).

La herramienta abarca desde los proveedores hasta los clientes, de tal forma que la manera en que cada eslabón se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena. Una cadena de valor universal está compuesta de tres elementos básicos: (1) Actividades primarias. (2) Actividades de soporte y (3) El margen. Las actividades primarias tienen que ver con la creación y producción del producto o servicio, así como la logística y la comercialización. Las actividades de soporte son todas aquellas que dan servicio a las primarias, tales como recursos humanos, administración, compras, desarrollos tecnológicos, finanzas, entre otras. Y el margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa al realizar las actividades que generan valor (Quintero, 2006).

El objetivo final de la cadena de valor es encontrar la ventaja competitiva o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. (Sánchez, 2006). Una vez identificada la ventaja competitiva, se desarrollan las estrategias que van desde la dominación de los costos, la diferenciación, hasta la concentración de mercado (Porter M. , 2004). Aunque no hay un consenso pleno alrededor de las reflexiones de Porter (2004), se considera medular que la competitividad, la calidad total, la reingeniería, el desarrollo organizacional, la planeación y administración estratégica, entre otros, se orientan a construir una ventaja competitiva que ofrezca la mejor relación del servicio que se ofrece conforme al precio.

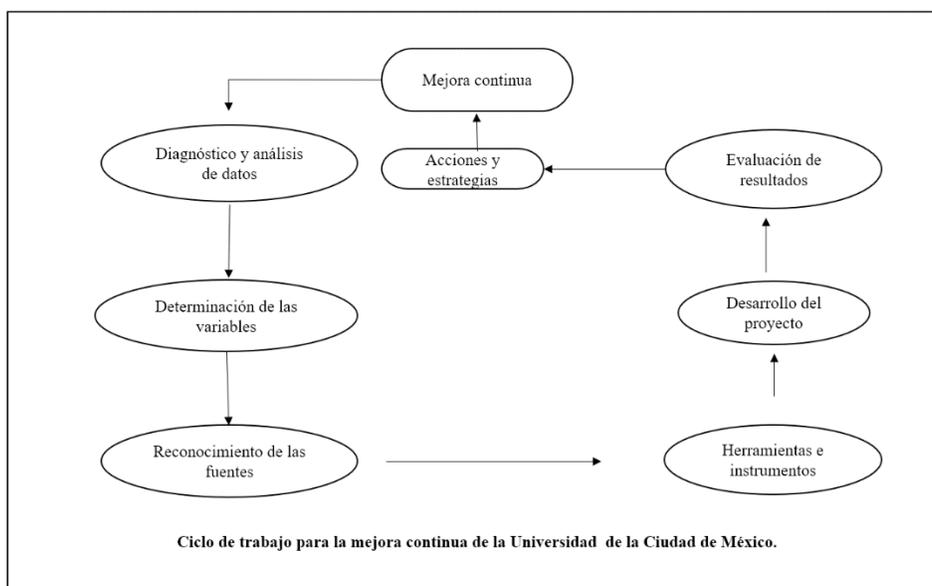
El propósito es construir y analizar la Cadena de Valor, así como identificar aquellas actividades o elementos que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la licenciatura en Contaduría Pública que permita detener y revertir el descenso de la matrícula.

### **3 Metodología.**

En este estudio se aplicó el método descriptivo y exploratorio, que atiende a una investigación cualitativa, la cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación, se orienta a profundizar en casos específicos y no a generalizar. Este método proporciona datos precisos sobre el objeto de estudio, permite utilizar diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos como entrevistas, encuestas, documentación entre otros. Asimismo, identifica nuevos problemas, conceptos o variables promisorias y establece prioridades para investigaciones futuras (R. Hernández, 2014).

El primordial objetivo de este estudio es contar con un análisis de la Licenciatura en Contaduría Pública de una Universidad privada de la Ciudad de México que permitirá identificar variables que coadyuven al incremento y a la generación de valor, a través de la herramienta de planeación estratégica conocida como la cadena de valor (Porter, 1986).

**Figura 1. Modelo de la metodología para la elaboración de la cadena de valor y mejora continua de la Licenciatura de Contaduría Pública de la Universidad.**



Fuente elaboración propia

La metodología, comienza con una base de datos de la Licenciatura en Contaduría, con la finalidad de conocer el desarrollo pasado y presente del programa de estudios y la aplicación de un diagnóstico. El siguiente paso fue determinar variables, universo y muestras que se requerían para aplicar los instrumentos de medición, se emplearon las técnicas de encuesta y entrevista. Se buscaron las fuentes necesarias para conocer y analizar las fuentes primarias y secundarias. Finalmente, se realizaron las tablas descriptivas y la evaluación de los resultados, para finalizar con el modelo de cadena de valor de la Licenciatura en Contaduría Pública y las estrategias para el mejoramiento continuo figura 1.

Con la recopilación de datos se elaboró una base de datos para analizar la evolución de la matrícula de la licenciatura por lo que se clasificó a los alumnos inscritos durante el período de 2015 al 2019. Los datos recopilados para cada uno ellos incluían género, generación. Todos los datos fueron obtenidos y proporcionados por el área de servicios escolares de la Institución educativa. En la determinación de la muestra para aplicar los instrumentos se utilizó el tamaño de muestra para variables cualitativas en poblaciones finitas, caso más frecuente en las investigaciones educativas. (O. Joaquim, 2017) La fórmula se muestra a continuación.

$$\text{Este se calculó con } n = \frac{Z^2 2pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Se determinó un tamaño de muestra para un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 5%.

El estudio se dividió en dos entrevistas aplicadas a la muestra representativa de cada sector: La primera se basó en el estudio de 25 docentes equivalentes al 90% de la Licenciatura de Contaduría Pública. y como segunda muestra con fines de completar y lograr un mayor impacto en la presente investigación, se integraron a una encuesta el 95% del área económico administrativo, de la Preparatoria que pertenece al corporativo de la Universidad de la ciudad de México.

### 3.1 Descripción de los instrumentos de medición

Para las dos muestras se elaboraron y utilizaron diferentes encuestas con distintos objetivos. A los docentes se les aplicó una encuesta que constaba de 18 preguntas cerradas. Adicionalmente, se realizó una entrevista personal face to face, al área de Promoción y mercadotecnia “MKT”, esta fue semi-estructurada, con un grado de flexibilidad aceptable, y una guía agrupadas por categorías.

## 4. Resultados generales.

En la evolución de la matrícula desde el año 2013 al 2019 se observan incrementos y decrementos, donde se aprecia un descenso importante de los ciclos 2017/2018 al 2018/ 2019. (Tabla 2).

**Tabla 2. Matrícula de la Licenciatura en Contaduría por períodos.**

Generación	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
Alumnos	38	41	20	18	15	14

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por Servicios Escolares de la Universidad.

La tabla 3 indica que el número mayor de estudiantes en período analizado son del género femenino con un 53.30%, que está acorde a la estadística de ANUIES. (Tabla 3).

**Tabla 3. Matrícula por género de la Licenciatura en Contaduría Pública**

Género	Período de estudio 2013/2019	Porcentaje
Hombres	68	46.58%
Mujeres	78	53.42%
Total	146	

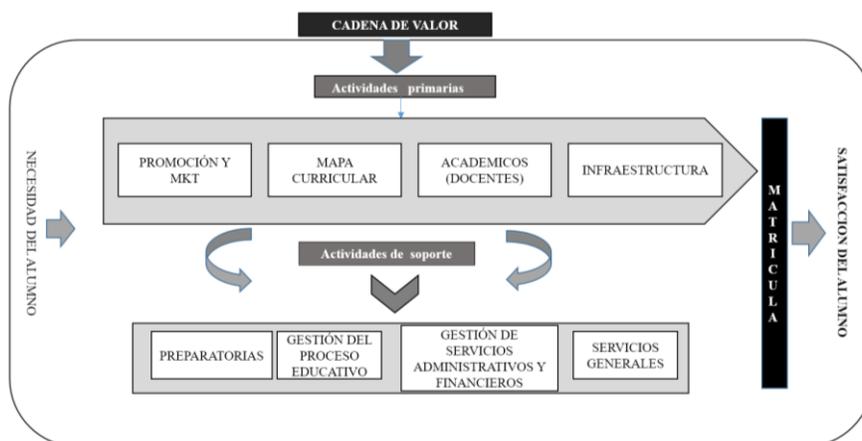
Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por la Dirección de Contaduría Pública.

## 5. Cadena de valor

Al iniciar la investigación se elaboró la cadena de valor de la Licenciatura en Contaduría Pública, en la fase de diagnóstico y exploración, se analizaron las actividades que integran la

cadena de valor, identificando como elementos de análisis: el área de Promoción, el mapa curricular a través de los ejes de conocimiento, el claustro docente, la infraestructura y el mercado potencial (Proveedores de la matrícula). En la figura 2 se muestra el modelo elaborado de la cadena de valor de la Licenciatura.

**Figura 2. Modelo de Cadena de valor para la Licenciatura de Contaduría Pública de la Universidad, adaptada de Porter (1986)**



Fuente: Elaboración propia adaptación del modelo Porter (1986).

### 5.1 Actividades primarias

Se detallan las actividades principales del proceso de la cadena de valor, primeramente, el área de promoción y mercadotecnia es encargada de reclutar a los futuros profesionistas de Contaduría, a través de acciones de comunicación, promoción y captación que despierte el interés de los futuros candidatos. Otro elemento clave es el mapa curricular a cargo del área académica de la dirección de la Escuela de Contaduría, el cual permite integrar todos los programas de estudio actualizados de una licenciatura, interactuando con los elementos de planeación estratégica de la institución educativa como la misión, visión y objetivos. El área de talento humano son los encargados de la trasmisión del conocimiento, los docentes son el eslabón que une a los alumnos con la institución educativa. Finalmente, la infraestructura integra todos los medios técnicos, servicios e instalaciones, recursos o activos necesarios para el desarrollo cotidiano de las actividades relacionadas con el aprendizaje de los alumnos.

### 5.2 Actividades de soporte

Las actividades de soporte son elementos de apoyo a las actividades primarias, además de brindar soporte a la columna vertebral académica se relaciona entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones dentro de la universidad que permiten generar valor y fortalecer las actividades primarias. Estas actividades incluyen a los proveedores (preparatorias) que nutren el enlace con la Universidad, como son las instituciones de educación media superior, las cuales alimentan a las IES permitiéndoles

generar crecimiento en la matrícula. La gestión del proceso educativo de servicios escolares, servicios administrativos, financieros y servicios generales son departamentos de apoyo que complementan a las actividades clave dando como resultado la excelencia y la calidad en el servicio.

### **5.3 Matrícula**

Por último, la matrícula es el principal objetivo perseguido por toda institución educativa. Ésta se transforma en el beneficio neto, por lo tanto, el margen es la diferencia entre los ingresos y los costos totales incurridos por la institución educativa para desempeñar las actividades generadoras de valor y de rentabilidad.

## **6. Resultados del análisis de la cadena valor**

A continuación, se presenta la información recopilada, con los resultados más destacados de cada uno de los elementos de la cadena de valor, que nos permitirán soportar la cadena de valor propuesta, para generar valor e incremento de la matrícula en la Licenciatura en Contaduría Pública. El seguimiento será un análisis de los elementos integradores de las actividades primarias y de apoyo.

### **6.1 Promoción y mercadotecnia**

Dentro de las actividades primarias el área estratégica y neurálgica que se ocupa de la selección y reclutamiento de los futuros estudiantes de Contaduría Pública, es promoción y mercadotecnia, en la entrevista no se mostraron datos cuantitativos de un plan de trabajo, pronósticos, presupuestos que permitieran trabajar por resultados, la constante en las respuestas de la metodología del trabajo se refiere a actividades repetitivas en las estrategias de venta, como por ejemplo: talleres vivenciales, ferias en diferentes preparatorias que tuvieran como característica principal facilidad vial en la llegada, firmas de convenios con preparatorias que renovaban anualmente, mantas promocionales colocadas en la fachada de la institución y en centros comerciales, publicidad de boca en boca, cátedras magistrales y participación en ferias vocacionales. Sin embargo, se detectaron elementos que no ayudaban al crecimiento de la matrícula tales como que no se enfocaban al nicho de mercado adecuado, falta de motivación del equipo de promoción, bajo desempeño y sin resultados desde el 2015 y rotación del personal.

### **6.2 Mapa curricular**

La estructura de la Licenciatura en Contaduría Pública cuenta con diferentes planes de estudios que ha evolucionado a lo largo de los últimos años de acuerdo a las necesidades de la población y al mundo globalizado. Se inició analizando el mapa curricular del 2005, encontrando que el objetivo general del plan de estudios, era formar profesionistas íntegros con una perspectiva técnica contable y fiscal, lo que mostraba que no estaba acorde al nuevo ecosistema tecnológico en donde se desarrollaba la profesión actual.

Posteriormente se analizó y realizó la comparación del mapa curricular del, 2010/2011, 2015/2016 y 2018/2019, por lo que la estructura del último plan de estudios 2018/2019 se

constituyó en ocho semestres, con 50 asignaturas que incluían 2,500 horas con docente, las cuales se deberían cumplir en cuatro años de estudio continuo.

El último perfil de egreso 2018/2019 permitiría formar profesionistas íntegros con liderazgo para asesorar y/o dirigir empresas, instituciones públicas y de negocios, siendo capaces de resolver problemas a través de la construcción, control y certificación de información, pero sobre todo eficientes en la toma de decisiones de la gestión estratégica, en un entorno económico-financiero cambiante. Las variaciones en cuanto a horas pasaron de un decremento del 26.38% a 1.72% en los planes curriculares, sin embargo, en el costo hora hombre se refleja un incremento del 15% en el plan 2018/2019 debido a los incrementos de salarios de los docentes. (Tabla 5)

**Tabla 5. Comparación horas versus costo plan de estudios 2010-2019**

		SEMESTRAL Y TOTAL			
Horas Docente		Costo Horas Docente			
Plan 2010/2011	Plan 2015/2016	Plan 2018/2019	Plan 2010/2011	Plan 2015/2016	Plan 2018/2019
3456	2544	2,500	642,470	453,000	525,000
Decremento	26.38%	1.72%		29.49%	
Incremento					15.89%

Tabla 5. Fuente Dirección de recursos humanos y plan de estudios 2010/2011, 2015/2016 y 2018/2019. Elaboración propia.

De esta manera, el análisis de este eslabón de la cadena de valor, ha cambiado la estructura y la asignación en horas de los cuatro ejes de conocimiento desde 2005/2006 hasta 2018/2019. (Tabla 6). El primer eje de conocimiento que comprende las materias técnicas contables y financieras, tuvo un decremento en horas del 49%, esta disminución se debió a que, de manera colegiada, se votó por un cambio de perfil técnico, a uno analítico y financiero, buscando convertir las materias contables en herramientas de apoyo que coadyuvaran a las asignaturas financieras, con la finalidad de ejercer una imagen más atractiva y fresca ligada a las nuevas tendencias del mercado.

Además, se dividió en 5 ejes de conocimiento: Contaduría y Finanzas, Habilidades Analíticas, Tecnologías de la información, Negociación y habilidades gerenciales y Formación humanística.

**Tabla 6. Evolución de los ejes de conocimiento de los diferentes planes de estudio de la Licenciatura en Contaduría del 2005 al 2019**

Ejes de conocimiento	Años				Tendencias			Horas Plan 2018/2019
	2005	2010	2016	2019	2005/2010	2005/2016	2005/2019	
	Contaduría y Finanzas	53%	47%	33%	27%	-11%	-38%	-49%
Habilidades analíticas	11%	15%	24%	22%	36%	118%	100%	550
Tecnologías de la información	7%	5%	10%	13%	-29%	43%	85%	325
Negociación y habilidades gerenciales	25%	22%	21%	25%	-12%	-16%	0%	625
Formación humanística	4%	11%	12%	13%	120%	140%	160%	325

Tabla 6. fuente: Dirección de Contaduría Pública y plan de estudios REVOE 2005, 2010/2011, 2015/2016 y 2018/2019. Elaboración propia.

En cuanto a las habilidades analíticas y matemáticas, se incrementó en un 100%, equivalentes a 550 horas del plan de estudios, debido a que se incorporaron materias económicas y/o matemáticas que permitirían mejorar el análisis lógico y la cultura económica para generar los modelos financieros adecuados para la toma de decisiones. Continuando con el tercer eje, la tecnología de la información, muestra un incremento en horas del 85% debido a que la profesión contable requiere de estas herramientas para operar e innovar, de tal forma que su labor se realice con mayor efectividad y rapidez. En cuanto a los conocimientos de negociación y habilidades gerenciales se observa que se mantuvo como el plan de estudios original, esto debido a la necesidad de fortalecer la postura de los alumnos en materia de negociación, lo cual es una característica importante para la toma de decisiones. Finalmente, la formación humanística, gran diferenciador de la universidad estudiada, presenta un incremento del 160% en horas, se trata de un eje que ofrece a los alumnos una sensibilidad humana y ética. Sin embargo, es importante mencionar que se deberá estar actualizando constantemente estos ejes, ya que los sistemas de información de las organizaciones evolucionan constantemente.

Ahora, por otro lado, a partir del cambio curricular, se identificaron 9 materias estratégicas, repartidas en los ocho semestres, que fortalecieron la licenciatura en Contaduría Pública, lo que permitirá preparar a profesionistas en la sociedad del conocimiento (Tabla 7).

**Tabla 7 Materias estratégicas de la Licenciatura en Contaduría (plan 2018/2019)**

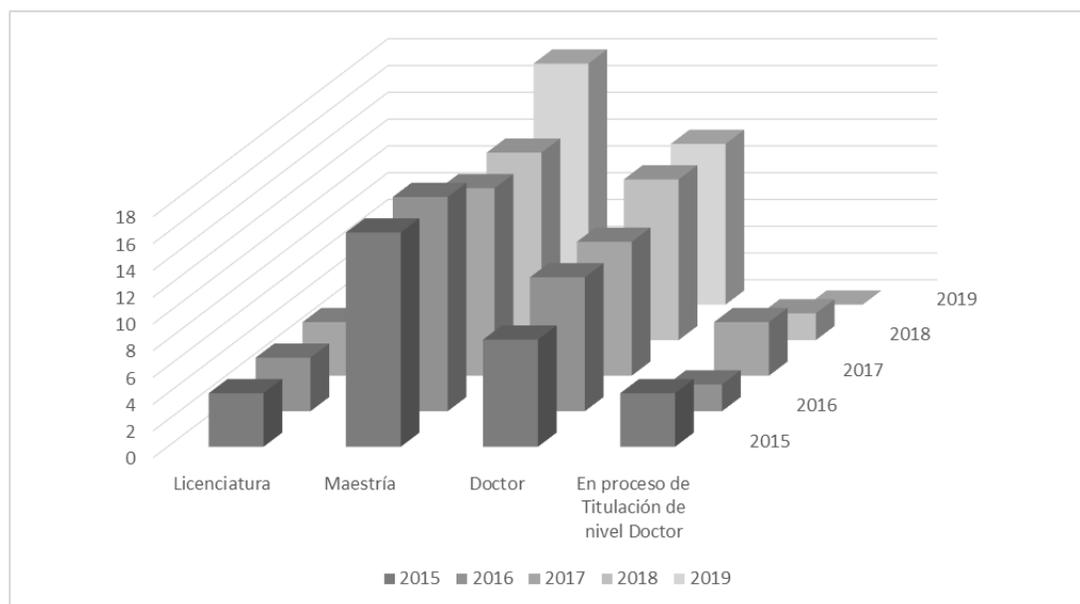
MATERIAS	SEMESTRE
Impuestos internacionales	5
Contabilidad ambiental	5
Econometría de modelos simples	6
Finanzas Públicas	6
Pronóstico de negocios	6
Auditoria Forense	7
Mercadotecnia para contadores	7
Planeación Financiera Fiscal	7
Incubadora de negocios	8

Tabla 7. Fuente: Dirección de Contaduría Pública. Elaboración propia.

### 6.3 Docentes.

Durante el ejercicio 2019, en cuanto al grado de escolaridad el 6.25% tiene licenciatura, lo cual se considera una debilidad pues imparten clase en el mismo nivel, aunque el porcentaje no es tan significativo, por su parte el 56.25% de profesores cuentan con grado de maestría, el 37.50% refiere tener doctorado concluido. Como lo muestra la figura 3 en la evolución de la escolaridad de los docentes del año 2015 al 2019 donde se observa que se ha consolidado hacia una mejor calidad docente.

**Figura 3. Evolución del grado de escolaridad de los docentes de la Licenciatura de Contaduría Pública**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por RR HH de la Universidad.

La ocupación del claustro docente es diversa, sin embargo, el 56% son contadores públicos lo que permite afinidad de intereses entre los alumnos y docentes. El 85% de los docentes se desarrolla en el ámbito de universidades privadas y el 55% tiene experiencia laboral en empresas privadas. En cuanto a su experiencia en investigación, esta revela que un 60% de los docentes han participado en diversas investigaciones, lo que representa una gran fortaleza para la carrera. La formación y actualización docente juegan un papel relevante en la cadena de valor, el 93% del claustro indica que no ha tenido seminarios, conferencias, talleres que permitan reforzar las áreas de conocimiento y estrategias de la metodología de la enseñanza aprendizaje, por lo cual el 60% solicita cursos de actualización debido al nuevo plan de estudios.

### 6.4 Infraestructura.

En cuanto este elemento de la cadena de valor, la Universidad cuenta con los bienes muebles e inmuebles necesarios para impartir la enseñanza de la Licenciatura en Contaduría Pública,

no obstante, en la encuesta de satisfacción el 41% de los alumnos solicita espacios recreativos y el 34% no está satisfecho con la infraestructura de la institución educativa.

### **6.5 Actividades de soporte.**

Estas actividades son las que nutren la cadena de valor son funciones de apoyo que dan servicio y que permiten que las actividades primarias fluyan con la máxima calidad. Están constituidas por las preparatorias y la gestión educativa, administrativa y financiera.

### **6.6 Preparatorias (Instituciones de educación media superior).**

Se sabe que las preparatorias son los proveedores de las universidades y a través de ellas generar matrícula, si bien la universidad tiene convenios con diferentes instituciones de educación media superior, la gran fortaleza de ésta es contar con un semillero (preparatoria) propio, sin embargo, los resultados de la encuesta muestran lo contrario, al aplicar el cuestionario a los alumnos que estudian en el área de las ciencias económicas administrativas, la imagen de la Universidad está deteriorada, el 45% la considera regular y el 44% mala, aunado a que con relación a la infraestructura al 45% de los alumnos no le agrada las instalaciones y el 22% de los estudiantes considera que los docentes de la licenciatura son de baja calidad académica. Cabe mencionar que uno de los puntos esenciales para elegir universidad está basado en la infraestructura de la institución con un 26%, así como la convivencia y las relaciones sociales del mismo nivel socioeconómico el 90% de los encuestados define que la licenciatura en Contaduría es una profesión sin prestigio y poco atractiva.

## **7. Conclusiones y aportaciones.**

La cadena de valor es una herramienta utilizada, comúnmente, en las empresas coadyuva en la mejora y optimización del servicio al cliente, por esto es importante agregar valor a los diferentes procesos de una organización, ya que tendrá como conclusión la mejora y fortalecimiento de las actividades. Entonces cuando una institución educativa utiliza como herramienta de gestión a la cadena de valor resulta un aspecto determinante para el incremento de la matrícula y por consiguiente un impacto en la rentabilidad.

Por otro lado, la discusión a favor del crecimiento de la matrícula se sustenta también en la necesidad de una actualización continua, principalmente, cuando los avances tecnológicos advierten ser una amenaza que sustituya a los profesionistas en contaduría por algoritmos, robots y *softwares*. Por ejemplo, existe hoy un auge hacia el tema del *Big Data*, el cual se refiere al análisis de bases de datos extremadamente grandes (Janvrin, 2017). Los cambios tecnológicos actuales generan una gran oportunidad para la licenciatura sin embargo, otro problema que se aborda en la cadena de valor es poder llegar a un público objetivo y sensibilizar a los posibles estudiantes, por lo que es básico realizar actividades de promoción para establecer una comunicación con las distintas áreas de la sociedad, lo que se logra a través del proceso de mercadotecnia. (Pedronni, 2010).

La condición para el éxito de la planeación del *marketing* educativo es el conocimiento de la mezcla mercadológica, el nicho de mercado adecuado, las estrategias de venta y las ventajas competitivas que se tienen *versus* la competencia, estos elementos, coadyuvan a la

generación de valor a través del incremento de la matrícula, es decir, contribuyen a la base para obtener y maximizar las utilidades de una institución. Al respecto, se propone realizar un plan integral de mercadotecnia que incluya la institución educativa en sus labores administrativas; las cuales consisten en:

La primer fase, conocimiento del entorno conduce a una propuesta que consta de cinco fases y objetivos para el área de promoción y mercadotecnia de la Universidad investigada: Primeramente, capacitar al área de promoción y mercadotecnia con herramientas esenciales de planeación y marketing educativo para generar estrategias nuevas y creativas de venta, se crearon juegos didácticos, como Fútbol Financiero, Lotería Financiera, Adivina la cuenta, Jugando con la bolsa de valores con la finalidad de proporcionar originalidad e incrementar la venta de la Licenciatura en Contaduría. La segunda fase propone elaborar pronóstico de ventas, corridas financieras de la matrícula que se integren a el presupuesto maestro de la Institución con la finalidad de medir resultados con base en supuestos reales con el nuevo impacto de los alumnos. La tercera es definir las actividades de promoción, buscando conocer el servicio educativo que vende, estudiando a la competencia para definir ventajas competitivas, explicando la generación y entrega de valor de la licenciatura en Contaduría al cliente. La cuarta fase, sería elaborar un plan de trabajo de vinculación duradero con Preparatorias, haciendo un mapeo por delegaciones, que permita identificar los posibles nichos de mercado, asimismo un proyecto que permita el acercamiento y mejoramiento de la imagen de la Universidad con la Preparatoria del corporativo, en lo general, identificar el *Target* de mercado. Y, por último, la quinta fase, control y evaluación; analizar periódicamente los resultados para proponer correcciones buscando la mejora continua.

En cuanto al mapa curricular la importancia de la estructuración del diseño curricular, adecuado para la aplicación de los procesos educativos, se argumenta como la necesidad recurrente que existe en la actualidad de mejorar la calidad en cada uno de los niveles. (Casanova, 2012), esta *praxis* puntualiza la formación integral de seres humanos críticos, reflexivos y propositivos; basados en un eje curricular flexible y adaptable a las necesidades educativas del medio con la aplicación y uso de recursos didácticos que implementen la actividad del estudiante como eje fundamental del proceso. (Sánchez G. , 2015) por lo anterior el mapa curricular y los cinco ejes de conocimientos divididos permiten distinguir las áreas enfocadas en la generación de valor de la licenciatura en Contaduría Pública, así como en las nueve materias estratégicas en los diferentes semestres del mapa curricular (Tabla 7) las cuales se han podido incluir en el mapa y que como ejemplo contabilidad ambiental, auditoria forense y mercadotecnia para contadores ha sido exitoso pues son materias interesantes que abordan temas reales y actuales para la profesión contable, se logró analizar y comparar año con año los ejes de conocimiento en donde se observa a un profesional contable más enfocado a las habilidades analíticas, gerenciales, contables, financieras y sobre todo éticas (Tabla 6 ) generando una propuesta actual con intereses globales, buscando producir resultados óptimos para un crecimiento profesional, personal, social y cultural de los alumnos. Lo cual coadyuvará el crecimiento sostenido del interés en la profesión.

Otro elemento vital en el desarrollo de la cadena de valor es el claustro docente, se ha demostrado que cuando los profesores universitarios se centran en hacer el aprendizaje

posible, los estudiantes responden abordando su aprendizaje de manera profunda y obteniendo mejores resultados. (Biggs, 2003)

Así es como el capital humano, a través de los docentes con su experiencia laboral y académica son el eslabón perfecto que une el mapa curricular con los conocimientos y experiencias diversas de los catedráticos y busca la entrega de valor a los estudiantes. En la gráfica 2 se muestra claramente la evolución de los docentes y como la plantilla se ha ido inclinando a una mayor capacitación hacia la maestría y el doctorado lo cual permite fortalecer el nivel académico ofrecido, por lo que se torna esencial el reclutamiento y elección de los docentes en una institución de servicios educativos.

También se consideró, de acuerdo con los resultados obtenidos, analizar la infraestructura, esto debido a que la Universidad debe contar con bienes muebles e inmuebles necesarios para la impartición de las sesiones y desarrollo de las actividades académicas, y extracurriculares, por ello se deben mejorar los ambientes de trabajo con la finalidad de lograr la satisfacción de la comunidad universitaria. Cabe mencionar, que la licenciatura en Contaduría Pública es una carrera práctica, se recomienda la instalación de pizarrones en escuadra que cubran casi la totalidad de las paredes, con el objeto de que los alumnos desarrollen sus habilidades analíticas en los modelos contables, financieros y económicos, también se deberá actualizar y adquirir bibliografía nacional y extranjera de las materias diferenciadoras. Entonces de acuerdo con las actividades de soporte se debe trabajar en las actividades administrativas, debido a que ayudará a fortalecer el alcance de los objetivos, por lo que es necesario realizar una efectiva gestión educativa, administrativa y financiera, así como fortalecer la comunicación y atención con calidad en los servicios de la institución, lo cual da como resultado una oportunidad de mejora. Para ser eficaces, las organizaciones precisan de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas, sin embargo, si analizamos los sistemas de comunicación se manifiesta que las organizaciones carecen a menudo de información vital para la toma de decisiones. (Madrid, 2000). Una propuesta de valor diferenciada para el cliente es la base primordial de la estrategia, este valor se genera mediante los procesos internos en busca de la satisfacción, retención y crecimiento de los alumnos, determinando la creación y el sostenimiento de dicho valor.

Por otro lado, las preparatorias son los semilleros de las universidades, los posibles candidatos permitirán que se active la cadena de valor a través de la matrícula. Este proceso de vinculación con las preparatorias permite dar forma a la propuesta de valor a través de un mapa curricular con programas actualizados, impartidos por docentes de alta calidad, lo cual permitirá crear una imagen de marca que atraiga a nuevos alumnos. Por lo tanto, si el cliente valora la innovación y el alto desempeño con calidad, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidad con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia (Norton, 2004).

Finalmente, respecto a lo observado en los análisis se concluye un significativo descenso de matrícula (Tabla2), se logran identificar diversas causales difíciles de armonizar y homologar. Por ejemplo, la transición de profesores en la tecnología y en el conocimiento tiene que ver con la calidad de la enseñanza, el incremento de la oferta educativa tiene que ver con el mercado con los gustos y preferencias de la demanda futura y la participación de

cada institución; el desinterés, así como la falta de modernización están relacionados con el aspecto curricular de la carrera y con los administradores de ellas. Resulta, por lo tanto, complicado resolver el problema desde un solo aspecto, por lo que ahondar en una de ellas, provoca descuidar a las restantes sin lograr plenamente los objetivos. (Tello, 2007). Sin embargo, abre posibilidades a nuevas líneas de investigación.

Este análisis completo permitió generar datos, información y herramientas de mejora que agregaron valor al ecosistema de la Licenciatura en Contaduría Pública.

La contribución a la literatura es el uso de la herramienta de cadena de valor en una institución educativa. La aportación es hacia la administración educativa, ya que se puede tomar la opción de utilizarla para cualquier licenciatura.

## 8 Referencias bibliográficas

- Aznar Minguet, P. &. (2013). La perspectiva de la sostenibilidad en la sociedad del conocimiento interconectado: gobernanza, educación, ética. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(3).
- Beatriz Pont, D. N. (2009). *OECD.ORG*. Obtenido de <http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm>
- Biggs, J. (2003). *Teaching for quality learning at university*. Philadelphia, Pa. : Society for Research into Higher Education.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Sage.
- Casanova, M. (2012). El Diseño Curricular como factor de calidad educativa. *Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 6-20.
- Contreras Sierra, E. R. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 35.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Díaz Alonso, A. (2002). ¿ Disminuye el interés (o la demanda) por el estudio de la carrera de contador público? Análisis del problema y propuestas de solución. *Contaduría y Administración*, 204.
- Fogarty, T. &. (2007). An empirical assessment of the rise and fall of accounting as an academic discipline. *Issues in Accounting Education*, 22(2), 137-161.
- Gama, H. L. (2014). “*Análisis de la matrícula de la Licenciatura en Contaduría*”. Obtenido de [apcam.org.mx](http://apcam.org.mx).
- García Aretio, L. (2012). *Sociedad del conocimiento y educación*. e-spacio.uned.es.

- Gerstein, M. S. (1988). *Encuentro con la tecnología. Estrategia y cambios en la era de la información*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Ghasemy, M., & Hussin, S. (2014). *Theories of Educational Management and Leadership: A Review*. Obtenido de eprints.um.edu.my.
- Godet, M. (1998). *Planeación estratégica y prospectiva*. México : McGraw-Hill.
- Granados Martín del Campo, C. (2014). Más que una profesión, la mejor carrera para crecer, un estilo de vida y una forma de pensar. *Contaduría Pública*, 42(499), 24-27.
- Hernández, L. Y. (2018). Un cambio paradigmático necesario en la enseñanza de la estructura de los costos en la formación del contador público. *EN-CONTEXTO*, 9(9), 31-45.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Janvrin, D. J. (2017). “Big Data”: A new twist to accounting. *Journal of Accounting Education*, 38, 3-8.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J. J. (1987). *Marketing estratégico*. México: McGraw-Hill.
- Madrid, G. A. (2000). *Teoría de la Información*. Madrid: Cátedra.
- Martín, F. O. (2000). *Pre empresa*. Peru: Sinapsis y Care.
- Münch, L. (2005). *Planeación estratégica*. Editorial Trillas.
- Münch, L. (2013). *Administración de instituciones educativas*. México: Trillas .
- Norton, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión.
- O. Joaquim, M. G. (2017). Las funciones lineales a partir de las acciones mentales de la teoría de Galperin. *Dilemas Contemporáneos: Educación, política y valores*, 2-4.
- Parra, D. Q. (2008). Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. *Economía y administración*, 45(70), 25-44.
- Pedronni, F. (2010). Marketing Educativo. En L. M. Galindo, *Administración y planeación de Instituciones Educativas* (págs. 210-212). México: Trillas.

- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Quintero, J. &. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389.
- Richins, G. S. (2017). Big Data analytics: Opportunity or threat for the accounting profession? *Journal of Information Systems*, 31(3), 63-79.
- Sánchez, G. (2015). Metodología para el Diseño Curricular en los Programas Nacionales de formación. *Espacio Abierto, Cuaderno Venezolano de Sociología*, 129-150.
- Schwartz, P. (1996). *The art of the long view: paths to strategic insight for yourself and your company*. Crown Business.
- Siade, A. &. (2002). ¿ Disminuye el interés por el estudio de la licenciatura en contaduría pública? *Contaduría y Administración*.
- Tello, E. (2007). Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México. *International Journal of Educational Technology in Higher Education (ETHE)*, 4(2).
- Terry, G. (2012). *Principios de administración*. México.: Grupo editorial Patria.