

MODELO ESTRATÉGICO PARA CRECIMIENTO DE PROGRAMAS ACADÉMICOS

STRATEGIC GROWTH MODEL FOR ACADEMIC PROGRAMS

Ana Beatriz Blanco Ariza
Eber Solórzano

RECIBIDO: Mayo 5 de 2012

ACEPTADO: Mayo 22 de 2012

RESUMEN

El presente artículo es producto de una investigación, cuyo objetivo consistió en diseñar un modelo estratégico de crecimiento para programas académicos de instituciones de educación superior con el fin de analizar sus fortalezas y deficiencias, y determinar, así, estrategias de crecimiento y valor pertinentes. Para obtener la información de las universidades estudiadas, se aplicó el método inductivo-deductivo, con técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y grupos focales. Uno de los resultados de la investigación se enmarca en la construcción de un modelo estratégico que ofrece un conjunto de estrategias para permitir a los programas académicos crecer, desarrollarse y generar valor ante el mercado, impulsando su desarrollo y el cumplimiento de las expectativas que pueden generar en sus clientes actuales y futuros. Se

· Formulación de estrategias de crecimiento, desarrollo y creación de valor para el programa de Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar.

· Doctorante en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Querétaro (México), Mg. en Administración de empresas de la Universidad Simón Bolívar (Colombia), Ingeniera de Sistemas de la Universidad Autónoma del Caribe, Coordinadora de Investigación del Programa de Administración de Empresas. ablanco1@unisimonbolivar.edu.co

· Ingeniero Mecánico, Mg. en Administración de Empresas e Innovación, de la Universidad Simón Bolívar, Colombia. ebersolorzano@hotmail.com

concluye que para este tipo de organizaciones, el análisis del ambiente interno está estrechamente ligado con el del ambiente externo. Resulta indispensable, entonces, conocer ambos ambientes para establecer y fijar la estrategia que se adapte mejor a la situación y necesidad actual de cada programa académico, teniendo en cuenta que ésta marcará y condicionará el desarrollo y supervivencia del mismo en el tiempo.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, recursos y capacidades, entorno.

ABSTRACT

This article is the result of a research project, whose objective was to design a strategic growth model for academic programs in Institutions of higher education. The aim is to analyze their weaknesses and strengths to create growth and value strategies for these academic programs. The inductive-deductive method was applied in this study, as well as research techniques such as surveys, interviews, and focus groups to collect the Information needed. One of the results of this research project shows the creation of a model that offers a set of strategies, which enables academic programs to grow, develop and generate value in the market; boosting development and the achievement of the customers' expectations, now and in the future. It was concluded that for these types of organizations, the analysis of the internal work environment is closely linked to the external one; therefore, it is necessary to know both environments in order to establish and determine the strategy that best suits to the current situation and need of each academic program, taking into account that it will set and affect the development and survival over the program period.

Key words: Strategy, resources and, capabilities, environment.

INTRODUCCIÓN

Debido al constante cambio del mundo actual, las organizaciones buscan la forma de obtener ventajas competitivas que les permitan mejorar su posición ante sus similares. Esta situación no exceptúa a las organizaciones de educación superior, que hoy ofrecen los mismos servicios pero necesitan tener componentes diferenciadores para lograr la captación masiva de clientes y una buena posición en el mercado.

Y es que toda organización, independientemente del tipo que sea, presenta un conjunto de estrategias y objetivos que se ha propuesto para alcanzar el éxito. Además, a través de estos objetivos y estrategias, deben plantearse las acciones que la organización debe realizar para ello,

actuando de manera rápida y constante ante los cambios del entorno.

El continuo crecimiento de la educación superior en Colombia, que se ha venido dando en aras de ampliar la cobertura año tras año, ha suscitado el nacimiento de instituciones, el fortalecimiento de otras y algunas reformas en pro de la calidad de cada uno de los programas que éstas ofertan.

Pero, también debido a esto, la competencia entre las distintas universidades del país se ha incrementado de forma acelerada, presentándose diferentes modalidades, escenarios, jornadas u horarios con los que las entidades de

educación superior buscan brindar al estudiante una amplia gama de posibilidades y evitar así las altas tasas de deserción, además de vincular nuevos estudiantes cada vez más.

Teorías relevantes

En el campo de la administración, el concepto de estrategia ha evolucionado mucho, lo que ha propiciado el surgimiento de una nueva escuela y de una manera diferente de asumir la dirección de las organizaciones, denominada *Administración Estratégica*.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y a asignar, con bases en sus atributos y en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original. También

permite anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg, Brian Quinn y Voyer, 1997, p. 65).

Según Jhonson y Scholes (2001, p. 83), se reconoce como estrategia a “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los Stakeholders”.

Para Drucker, (1979), la estrategia en las organizaciones debe responder dos preguntas principales: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser? Por otra parte, “la estrategia es la creación de un posicionamiento

valioso y exclusivo, lo que implica un conjunto distinto de actividades” (Porter, 1997, p. 43).

La estrategia competitiva requiere ser diferente. Es decir, exige la capacidad de seleccionar anticipadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. Al respecto se debe precisar que la mayor parte de los administradores definen el posicionamiento en función de sus clientes. No obstante, lo esencial de la estrategia radica en la manera distinta en que se realizan las actividades con relación a las de la competencia.

Modelos de estrategias

Mendoza (2010, siguiendo los lineamientos de Ansoff, 1985) afirma que las estrategias de crecimiento se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- ✓ *Estrategias de penetración de mercado:* “En este tipo de estrategia, la empresa crece sin modificar ni los productos ni los mercados que actualmente posee”. Se aumentan las ventas de los productos que tradicionalmente ofrece la organización en los mercados que ya posee, aun cuando no existan cambios sustanciales en los productos. La estrategia de penetración implica concentrar esfuerzos en mercadeo y la reducción de costos operativos.

- ✓ *Estrategias de desarrollo de mercado:* También se da cuando la organización pretende conquistar nuevos mercado con sus productos tradicionales. En algunos

casos, el desarrollo de nuevo mercado consiste en la colocación de estos productos en un nuevo ámbito geográfico y, en otros, se pasa a nuevos segmentos de mercado. Para el desarrollo geográfico, es de vital importancia tener en cuenta el carácter socio-cultural del nuevo mercado, ya que de esto dependerá el nivel del esfuerzo de las actividades de mercadeo y las posibles modificaciones que deban hacerse a los productos.

Debido a su rentabilidad, esta estrategia es utilizada ampliamente y permite aprovechar los conocimientos y las experiencias, previamente adquiridos por la organización, respecto a los consumidores, la producción y

la comercialización para la conquista del nuevo mercado.

✓ **Estrategias de desarrollo de producto:** Mediante esta estrategia, se trata de aprovechar los clientes actuales o potenciales de la organización para ofrecer nuevos productos o servicios, que normalmente están relacionados con los que ya se tienen. En este caso, los esfuerzos en mercadeo suelen ser menores, pues ya se tiene comunicación con el cliente.

✓ *Diversificación horizontal:* Consiste en desarrollar nuevos productos y mercados, que están estrechamente relacionados por encontrarse en el mismo negocio o área de acción. De esta manera se

puede lograr el uso común del proceso productivo, la materia prima, la planta administrativa y el sistema de mercadeo, mejorando de esta forma la eficiencia y aprovechando la experiencia adquirida. La diversificación horizontal se puede dar de dos maneras: Adquiriendo empresas que producen artículos relacionados, lo que a menudo también se denomina integración horizontal; y desarrollando productos con mayor diferencia. A su vez, la integración horizontal también se puede dar de dos formas: basándose en la materia prima y basándose en el proceso.

- ✓ *Integración vertical:* En este tipo de estrategia, la organización crece a lo largo

de los procesos de producción y distribución, convirtiéndose de esta manera en consumidora de sus propios productos, convirtiéndose en autosuficiente e independiente. En tales casos, generalmente producen las materias primas para sus principales procesos y obtienen rentabilidad sobre estos productos.

- ✓ *Diversificación en conglomerados:* En este caso, el crecimiento se da en negocios completamente distintos a los actuales, que se enmarcan en mercados diferentes a los que posee la organización. Su finalidad principal es diversificar el riesgo y, de esta manera, proteger la inversión del capital.

Continuando con lo referente a la estrategia, Cham y Mauborgne (2005) plantean la necesidad de alejarse de la competencia destructiva entre las empresas (océanos rojos), mediante la ampliación de los horizontes del mercado y la generación de valor a través de la innovación (océanos azules). Los océanos rojos representan las industrias actuales, donde los límites están perfectamente definidos y las reglas de juego son conocidas por todos. Se trata de superar a los rivales para ganar una porción del mercado, pero, a medida que aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento son menores, los productos se estandarizan y la competencia se torna "sangrienta".

Por el contrario, los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están

explotadas en la actualidad y que constituyen oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. La creación de un océano azul se puede dar de igual manera por la expansión de los límites de un océano rojo. En este caso, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas de juego aun no se han fijado.

La creación de los océanos azules se basa en los siguientes principios:

- Creación de nuevos espacios de consumo
- Capacidad de centrarse en la idea global, no en los números
- Ir más allá de la demanda existente
- Asegurar la viabilidad comercial

Figura1. Cuadro comparativo estrategias del océano rojo y azul

La estrategia del océano azul comparada con la estrategia del océano rojo

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

Fuente: Cham, w y Mauborgne (2005)

Según Porter (2002), existen tres estrategias genéricas que permiten lograr un mejor desempeño que los competidores en una industria: liderazgo global en costos, que consiste en lograr este liderazgo mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico; diferenciación, que diferencia el producto o servicio ofrecido, creando así algo que en la

industria entera se percibe como único; y enfoque o concentración, el cual se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Niveles de estrategias

Johnson y Scholes (2001) describen los siguientes niveles de estrategias:

Estrategia corporativa: Se relaciona con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los principales *Stakeholders* y con la creación de valor en todas sus áreas.

Estrategia de unidad de negocio: Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización con un mercado externo concreto de bienes y/o servicios.

✓ **Estrategias operativas:** Se relacionan con las diferentes áreas de la organización, tales como recursos humanos, comerciales, financieros, etc., y de cómo cada uno contribuye efectivamente a la dirección estratégica corporativa y de unidad de negocio.

Ohmae (2004), en su libro *La mente del estratega*, manifiesta que para la construcción de cualquier estrategia es necesario tener en cuenta las tres entidades del “triángulo estratégico”: la empresa, los clientes y la competencia. Cada una de estas entidades con sus propios objetivos y metas.

Planeación por escenarios

Según Vergara, Fontalvo y Maza (2010), la planeación por escenarios (o análisis de escenarios) tiene su

origen en el marco militar propio de la Segunda Guerra Mundial en los años 40, pero se consolida como un modelo de planeación organizacional en 1950. Fue introducido por Herman Kahn, quien trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos.

Su extensión al área empresarial se inició en las compañías de energía, y concretamente en el caso exitoso de la aplicación de escenarios para evaluar sus opciones estratégicas por parte de la empresa Shell International. Fue desarrollado por Pierre Wack, quien, ante la crisis del petróleo en los 70, involucró una caída del precio del barril y el auge de la OPEC. Fue así como se empleó la técnica de escenarios para anticiparse al futuro, convirtiéndose en un método popular utilizado en organizaciones tanto privadas como

públicas. Wack cuestionaba así los métodos tradicionales de pronósticos, de los cuales se confiaron muchas empresas y que, al comienzo de los 70, ocasionaron dramáticos errores (Marcus, 1998). En forma consecuente con su origen, la planeación por escenarios se concibe como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que las empresas operarán en el futuro y las medidas, que esas organizaciones tendrían que tomar (Schwartz, 1999).

A continuación, se describen los pasos a seguir para la implementación de esta metodología (Vergara, Fontalvo & Maza, 2010):

- Se seleccionan diversas fuerzas externas y se imaginan los cambios que puedan afectar la organización. De esta manera, se

busca identificar discontinuidades en el entorno (escrutinio del entorno), mediante la recopilación sistemática de información provenientes de fuentes externas a la empresa.

- Teniendo en cuenta la información recopilada, un equipo de directivos entrevista a expertos externos e internos a la empresa, con el fin de desarrollar diferentes visiones alternativas del futuro y se presenta a todos los equipos de planeadores.

- Se definen tres escenarios futuros que podrían presentársele a la organización para cada cambio identificado (el mejor, el peor y el razonable).

- Se identifican diversas estrategias potenciales que podría seguir la organización en cada uno de los escenarios para

responder a los cambios presentados.

- Se determinan las estrategias mediante consenso del equipo de trabajo, y se trata de argumentar y compartir los razonamientos realizados, usando un sistema de pensamiento multidimensional y valiéndose de diagramas de matriz para aclarar interrelaciones y puntos de conflicto.

Por otra parte, el uso de la planeación por escenarios tiene beneficios palpables para la planeación estratégica en dos vías: en principio, algunas decisiones claves pueden llevarse a un campo operacional y se reduce el riesgo al ignorar los pequeños cambios dentro de la organización. Se advierte que no en todos los casos puede utilizarse la planeación por escenarios. Ésta resulta eficaz en contextos donde se

conoce la necesidad de su construcción, pero no debe ser empleada cuando no se necesite un filtro para limitar las decisiones por señales externas.

Modelo del cuadro de mango integral

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el *balanced scorecard* (tablero de comando o cuadro de mando integral), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.

Este sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado) con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro. Las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en un ambiente de negocios cada día más

complejo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia (ver Figura 2).

Figura 2. Modelo del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton 1996

El modelo desarrollado por Kaplan y Norton presenta cuatro bloques como lo muestra la figura anterior:

La perspectiva financiera: El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final. Considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con

otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

La perspectiva del cliente: El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque, los indicadores *drivers* son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos). Los indicadores *output*, en cambio, se

refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.

Perspectiva de los procesos internos del negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa para conseguir la satisfacción del cliente y altos niveles de rendimiento financiero. El logro de este objetivo supone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos:

Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos

productos en relación a la competencia.

Procesos de operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos, el servicio postventa, más en concreto: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

Perspectiva de aprendizaje y mejora: El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de *drivers* del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. En este sentido, se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. La perspectiva del aprendizaje y mejora

es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo del cuadro integral es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica, en específico, los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información que proveen información útil para el trabajo. Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y *copyright*.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Teoría de recursos y capacidades

Barney (1991) define los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., que una organización controla y que le dan la capacidad de determinar y llevar a cabo estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia.

Wernerfelt (1989), por otra parte, identifica los recursos atendiendo a su potencial de uso y distingue tres

categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo, pero ilimitado a largo plazo. Los dos primeros casos se denominan recursos y el tercero, capacidades.

Grant (1991) define las capacidades como las rutinas o conjunto de rutinas organizacionales que constituyen las pautas de acción regulares y predecibles, indicando las tareas a realizar y la forma de ejecutarlas (Nelson & Winter, 1982). La interacción de estas rutinas están basadas en patrones complejos entre las personas y entre las capacidades y los demás recursos (Grant, 1991), que se han formado a lo largo del tiempo como resultantes del aprendizaje organizacional (Prahalad y Hamel, 1991; Winter, 1995) y que definen en cada momento lo que la

organización puede o no puede hacer. Esto implica que los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados en un ámbito limitado de posibilidades.

La teoría de los recursos y capacidades considera que las diferencias entre los resultados logrados por las empresas se explica por la heterogeneidad de los recursos que controla (Rumelt, 1984; Barney, 1991). Estos resultados dependen de la explotación del potencial de los recursos y capacidades para conseguir ventajas competitivas y, por ende, de su potencial para la generación de rentas.

Desde esta perspectiva, la empresa se define como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Rumelt, 1987;

Wernerfelt, 1984). Se pretende establecer las condiciones necesarias para que los recursos y capacidades generen rentas perdurables y que la organización pueda apropiarse de una parte de estas rentas. Peteraf (1993) considera que la capacidad de las organizaciones para generar rentas depende, justamente, de la posesión de unos recursos y capacidades heterogéneos, es decir, que sean diferentes a los del resto de las empresas, y que se trate de recursos y capacidades escasas. El mismo autor clasifica estos recursos y capacidades según los niveles de eficiencia que presentan, distinguiendo así tres tipos generales: los que proporcionan una eficiencia superior, los que proporcionan una eficiencia normal y los que dan una eficiencia inferior. De acuerdo con esta clasificación, la organización que posea recursos del primer tipo estará

en disposición de obtener rentas económicas.

Para Dierickx y Cool (1989), la amenaza de la sustituibilidad se materializa en la situación de obsolescencia en que pueden quedar los recursos y capacidades de la empresa si algún competidor desarrolla un sustituto que produzca unas prestaciones mayores que las del original. Para prevenir esto, es necesario seguir una actitud innovadora, mediante el establecimiento de procesos de búsqueda que permitan el desarrollo de nuevas capacidades y recursos, así como una nueva y mejor utilización de los ya existentes. Todo esto sin perder de vista la flexibilidad necesaria para la adaptación a situaciones no previstas.

En resumen, se trata de desarrollar una dotación de recursos y capacidades única y valorable por los clientes, de forma que permita la obtención de rentas; que sea difícilmente imitable e imperfectamente sustituible; y que no se pueda transferir para que la empresa pueda apropiarse de una parte de ellas. También se debe tener en cuenta la depreciación de los recursos y capacidades, por lo que la búsqueda de estas condiciones debe ser una constante, una actividad cotidiana, en la que la innovación y el aprendizaje organizacional ocupen un lugar privilegiado.

MÉTODO

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa, a través de técnicas como la encuesta, entrevista y grupos focales. Desde el punto de vista

cuantitativo, se midieron unas variables específicas de los diferentes programas académicos de Administración de Empresas tomados como referente para la investigación. Siguiendo a Hernández et al (2010), se planteó un problema de estudio delimitado y concreto, que midió con precisión las variables de estudio. A su vez, desde el punto de vista cualitativo, en la investigación se pretendió conocer las percepciones y experiencias de los actores (directores de programas, estudiantes y docentes) de las diferentes universidades con el fin de conocer al detalle la visión del programa académico en estudio. Para los mismos Hernández et al (2010), los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Se utilizó el método descriptivo, ya que se pretende encontrar los factores distintos de cada programa ofrecido a través de hechos verificables, como la utilización del cuestionario y la entrevista a altos funcionarios de las diferentes instituciones. Según Hernández et al (2010), este tipo de estudios busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. La muestra fue integrada por 11 universidades de la región entre un total de 15.

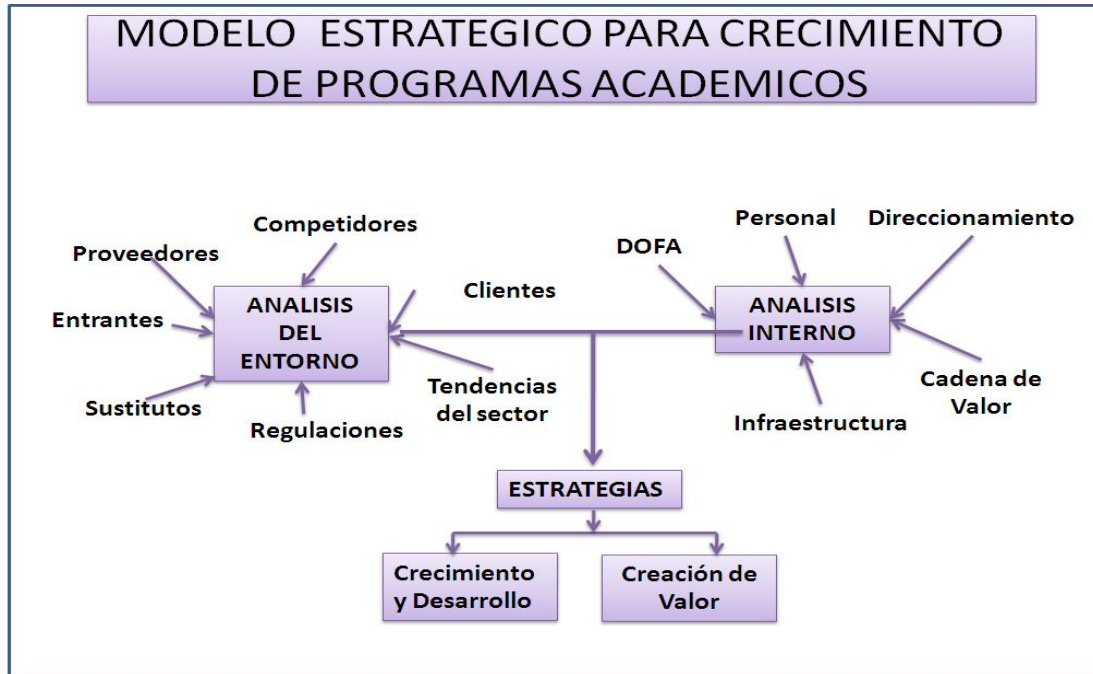
RESULTADOS

El crecimiento de los programas académicos representa un desafío para las instituciones de educación

superior que buscan atraer más personal estudiantil, compitiendo con precios y calidad en la educación. Para ello, tales instituciones deben establecer y aclarar las estrategias que faciliten el desarrollo de este objetivo.

Desde esta perspectiva, nuestro modelo estratégico para el crecimiento de programas académicos busca ofrecer un conjunto de estrategias que le permitan crecer, desarrollarse y generar valor ante el mercado, impulsando su desarrollo y el cumplimiento de las expectativas que pueden generar sus clientes actuales y futuros (ver Figura 3).

Figura 3. Modelo estratégico para crecimiento de programas académicos



Fuente: Elaboración de los autores

Este modelo estratégico cuenta con tres puntos focales para facilitar el crecimiento del programa académico:

Análisis del entorno

Es importante realizar un análisis diagnóstico que permita conocer el entorno en el cual se encuentra ubicado el programa académico y la forma como se desenvuelve en el mismo. Esto exige estudiar y

establecer diferentes factores que influyen en el entorno, como: competidores, proveedores, sustitutos, regulaciones, tendencias del sector, el proceso de entrada y salida de clientes, el proceso de formación y sus principales objetivos. Todo lo anterior, con la finalidad de descubrir las ventajas competitivas, de las cuales dispone la universidad y el programa académico específico

respecto a las otras instituciones

educativas que ofrecen servicios del

Análisis interno

Para la realización de un análisis comparativo con las otras instituciones educativas disponibles, que permita establecer las debilidades y fortalezas del programa académico de la institución educativa, es necesario efectuar un análisis interno que evidencie la situación actual de programa y las oportunidades de mejora que pueden llevarse a cabo. Este análisis se ejecuta a través de la determinación de la Matriz DOFA, el estudio del estado del personal del que dispone el programa, direccionamiento, infraestructura con la que cuenta y la cadena de valor establecida, si la hay.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATE- GIAS FO	ESTRATE- GIAS DO
	(DE CRECI- MIEN- TO)	(DE SUPERVI- VENCIA)
AMENAZAS	ESTRATE- GIAS FA	ESTRETE- GIAS DA
	(DE SUPERVI- VENCIA)	(DE FUGA)

La matriz DOFA es una herramienta metodológica que nos ayuda a identificar posibles acciones, haciendo cruce de variables y entendiendo que la factibilidad se encuentra en la realidad del sistema. De hecho, se considera que sólo es posible superar las debilidades que impiden alcanzar ciertos objetivos si existen fortalezas y oportunidades que permitan superarla. Además, con esta metodología, se logra identificar

acciones que potencien los factores positivos. En concreto, se pueden dar los siguientes tipos de estrategias mediante el cruce de factores:

Tabla 1. Modelo matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Fuente: Tomado de Fernández (1993)

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

Son consideradas estrategias de crecimiento y resultan de aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y las fortalezas de la organización. Su finalidad consiste en lograr posiciones que permitan el

crecimiento o fortalecimiento en la consecución de los objetivos.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

Son estrategias de supervivencia con las que se persigue superar las debilidades, aprovechando las oportunidades dadas por el entorno de la organización.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

Al igual que las anteriores, son consideradas estrategias de supervivencia, ya que buscan contrarrestar las amenazas provenientes del entorno con las fortalezas que se posee.

El cruce de estos factores, internos y externos, se realiza al entender que las fortalezas del sistema no han sido suficientes para superar sus debilidades. No obstante, es

posible que el sistema posea debilidades que aun puedan superarse con las fortalezas actuales, esto es, con la búsqueda de estrategias de tipo FD (Fortalezas-Debilidades).

Estrategias

Con base en los resultados obtenidos en el análisis del entorno (interno y externo), se deben desarrollar las estrategias de crecimiento y desarrollo, y los lineamientos necesarios para la creación de valor, lo cual permitirá el crecimiento estratégico del programa académico escogido. Estas estrategias deben ceñirse al plan de desarrollo de la universidad en estudio y a las políticas y tendencias que imponga el entorno en su momento.

CONCLUSIONES

En el ámbito universitario, la educación tradicional se ha centrado, durante un largo período de tiempo en una enseñanza académica, quizás demasiada teórica, que, debido a la aceleración de los cambios actuales, requiere hacerse más competitiva, menos académica y más práctica.

El desarrollo de nuevas industrias y tecnologías de la información y el declive de viejos procesos propician la aparición de nuevos modos de producción y gestión, lo que a su vez exige la necesidad de una educación superior cambiante, capaz de contar con programas académicos ajustados a las realidades de la actual sociedad del conocimiento.

El modelo estratégico para el crecimiento de programas académicos es una herramienta que tiene como objetivo facilitar la

formulación de estrategias de crecimiento y desarrollo, así como la creación de valores. Este modelo utiliza como base la información obtenida a través de un diagnóstico situacional del entorno en el que se desenvuelve el programa académico y de un análisis interno, que permite establecer el estado de los elementos que hacen parte de este. De esta forma, es posible formular las estrategias necesarias para llevar a cabo el objetivo del mismo.

Los sistemas empresariales establecen sus estrategias en función de su entorno interno y externo, donde los factores de oportunidad y capacidad directiva para llevar a cabo las opciones de estrategias son también aspectos que deben ser analizados constantemente, dada la repercusión que tienen en el modelo

de gestión, en la estructura organizativa y en el talento humano de la organización.

Como se planteó en la presente investigación, el análisis del ambiente interno está estrechamente ligado al externo, ya que es vital conocer ambos ambientes para establecer y fijar la estrategia que mejor se adapta a la situación y necesidad actual del programa de administración de la Universidad Simón Bolívar. Sin duda, ésta marcará y condicionará el desarrollo y supervivencia del mismo en el tiempo.

REFERENCIAS

- Ansoff, Igor (1985). La estrategia de la empresa. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive

- advantage. *Journal of Management*, 1 17, pp. 99-110.
- Cham, K. & Mauborgne, E. (2005). *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma.
- Dierickx, I. y Cool, K (1989): Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1511.⁶
- Drucker, P. (1979)*La gerencia de empresas*. Editorial Suramericana p.⁷
- Grant, R. M. (1991): The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, 1 3, primavera, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (2006): Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. 5ª ed. Madrid: Civitas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw-Hill.¹⁰
- Hill,C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. México: Mc.Graw-Hill.¹¹
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001) Dirección estratégica, Prentice Hall., p. 83 n 9
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action,

- Manso, & Coronado F. (1996). La planeación por escenarios como estrategia contra la incertidumbre. artículo *Revista Estrategia Financiera*, No 116.
- Marcus, G. (1998). *Storying corporate futures: The shell scenarios. Late Editions Series* Vol. 5. Chicago. 15
- Nelson, R. y Winter, S. (1982): An Evolutionary theory of economic change. Cambridge: Harvard University Press.
- Ohmae, K. (2004). La mente del estratega. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. México: Editorial C.e.c.s.a.
- Porter M. (2002). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1991). La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, pp. 47-64. Artículo original: *The Core Competence of The Corporation*. *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990, pp. 79-91.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the Firm. En R. B. Lamb (ed): *Competitive strategic management*. , New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliffs, pp. 556-570

Schwartz, P. (1999) El arte de la vista larga. *Global Business Network*, San Francisco California.,

VergaraFontalvo, T, Maza, F.(2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*, Vol. 8, No. 2, Julio - Diciembre de 2010,pp. 21-29.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.