

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico del Sector
Escuelas de negocios en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR
DIEGO EFRÉN NARVÁEZ ABRIL
CARLOS ANDRÉS ORDÓÑEZ ÁNGEL
LUIS GERALD RIFFO GROLLMUS
VÍCTOR VILLAQUIRÁN IDROBO**

Asesor: Fernando D'alessio

Bogotá, Noviembre de 2012

Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo la elaboración de un planeamiento estratégico del sector de Escuelas de Negocios en Colombia. El análisis cubre un marco muy completo que incluye la evaluación externa e interna del sector, sus intereses y objetivos a largo y corto plazo así como un análisis competitivo entre otros. El estudio revela desde el principio una enorme oportunidad de crecimiento y desarrollo para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia dado principalmente por su bajo nivel de desarrollo actual y su alta demanda actual y potencial. Sumado a esto también se identifica una clara concentración en la ciudad capital abriendo un espectro de necesidades insatisfechas a nivel nacional y también unas condiciones políticas y económicas favorables para la inversión en Colombia.

El presente planeamiento estratégico se ha elaborado usando como marco conceptual el Proceso Estratégico: Una Visión General de D'Alessio (2008) así como los materiales y enseñanzas de la asignatura Administración Estratégica y Liderazgo. Se usaron diferentes fuentes de información para documentar el análisis, las principales fuentes fueron las mismas escuelas de negocios, revistas especializadas y diarios.

Como ya lo hemos mencionado, el resultado de este planeamiento estratégico nos ilustra claramente un sector con gran oportunidad de crecimiento y expansión geográfica, donde la tendencia de demanda es creciente y lo seguirá siendo, mientras que la oferta nacional aún es insuficiente. Escuelas de Negocios extranjeras han venido detectando esta evidente oportunidad de negocio y ya han ido buscando formas de tomar parte del mercado con éxito. El presente planeamiento estratégico plantea adicionalmente los objetivos de largo y corto plazo y recomienda un camino para su desarrollo destacado en la región.

Abstract

This thesis has as its main objective the development of a strategic plan for the Business School sector in Colombia. The analysis is very wide and includes external and internal evaluation of the sector, its interests and long and short term objectives as well as a competitive analysis, among others. The study shows from the beginning for the Business Schools sector in Colombia, a huge opportunity to grow and develop due mainly to the current low development of the sector and the high and growing demand. Also we detected a high concentration of availability in the country's capital city opening a broad opportunity to satisfy consumer needs nationwide and favorable economic and political country conditions.

As we mentioned, the result of this strategic plan clearly highlights a sector with a great growth and geographic expansion potential. Demand is growing and has a growing tendency and local offer is still not enough. Foreign business schools have started to see this opportunity and have started to successfully start to gain part of the available market. This strategic plan also establishes long and short term objectives as well as a recommended pathway for an outstanding development within the region.

Currently in Colombia only one Business School has three international certifications so the pathway for local evolution has to be speeded up in order to become a regional model for the sector.

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a:

El profesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por su valiosa asesoría en todo el proceso de elaboración de esta tesis.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA por los conocimientos impartidos y a nuestras familias por su permanente e incondicional apoyo.



Dedicatorias

Dedicamos este documento a Dios, ya que gracias a su bendición logramos llevar a cabo cada labor ejecutada en este proyecto.

A nuestras familias, que siempre nos apoyaron en todo momento, y a cada uno de los profesores de CENTRUM y EADA con los cuales compartimos sus conocimientos y experiencias y nos aportaron a ser mejores profesionales y personas de alto valor para la sociedad.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	13
2.3 Misión	16
2.4 Valores	18
2.5 Código de Ética	19
2.6 Conclusiones	20
Capítulo III: Evaluación Externa	22
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	23
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	23
3.1.2 Potencial nacional	25
3.1.3 Principios cardinales	26
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Escuelas de Negocios	30
3.2 Análisis Competitivo del País	30
3.2.1 Condiciones de los factores	38
3.2.2 Condiciones de la demanda	38
3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo	39
3.2.4 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	39

3.2.5	Influencia del análisis en el Sector Escuelas de Negocios	40
3.3	Análisis del Entorno PESTE	40
3.3.1	Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P)	41
3.3.2	Fuerzas Económicas y Financieras (E)	47
3.3.3	Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S)	52
3.3.4	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	54
3.3.5	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	56
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	58
3.4.1	Poder de negociación de los proveedores	59
3.4.2	Amenaza de los sustitutos	61
3.4.3	Amenaza de los entrantes	63
3.4.4	Rivalidad de los competidores	66
3.5	Las Escuelas de Negocios y sus Referentes	68
3.6	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Referencial (MPR)	69
3.7	Conclusiones	72
Capítulo IV: Evaluación Interna		74
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1	Administración y Gerencia (A)	74
4.1.2	Marketing y ventas (M)	84
4.1.3	Operaciones y Logística. Infraestructura (O)	94
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	99
4.1.5	Recursos humanos (H)	102
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	107
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	109
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	113

4.3 Conclusiones	114
Capítulo V: Intereses del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia y Objetivos a Largo Plazo	117
5.1 Interés del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia	117
5.2 Potencial del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia	117
5.3 Principios Cardinales del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia	119
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia	120
5.5 Objetivos de Largo Plazo	120
5.6 Conclusiones	121
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	123
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	123
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	125
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	128
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	129
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	131
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	132
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	135
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	139
6.9 Matriz de Ética (ME)	140
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	141
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	141
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	143
6.13 Conclusiones	143
Capítulo VII: Implementación Estratégica	145

7.1	Objetivos de Corto Plazo	145
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	149
7.2.1	Recursos financieros.	149
7.2.2	Recursos físicos	149
7.2.3	Recursos humanos	149
7.2.4	Recursos tecnológicos	149
7.3	Políticas de cada Estrategia	150
7.4	Estructura de la Organización	152
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	152
7.6	Recursos Humanos y Motivación	153
7.7	Gestión del Cambio	153
7.8	Conclusiones	154
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		155
8.1	Perspectivas de Control	155
8.1.1	Aprendizaje interno	155
8.1.2	Procesos	156
8.1.3	Clientes	156
8.1.4	Financiera	158
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	159
8.3	Conclusiones	160
Capítulo IX: Competitividad de las Escuelas de Negocios		161
9.1	Análisis Competitivo del sector	161
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas	162
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres	162
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	163

9.5 Conclusiones	163
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	164
10.1 Plan Estratégico Integral	164
10.2 Conclusiones Finales	167
10.3 Recomendaciones Finales	169
10.4 Futuro de la Organización	169
Referencias	171



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ranking Escuelas de Negocios 2012 América Latina</i>	4
Tabla 2 <i>Ranking Escuelas de Negocios 2012 América Latina</i>	5
Tabla 3 <i>Ranking Escuelas de Negocios 2012 América Latina</i>	6
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	25
Tabla 5 <i>Posición de Colombia - Factores y subfactores de competitividad, Anuario Mundial de Competitividad IMD</i>	31
Tabla 6 <i>Resultados, subfactores componentes del factor Desempeño Económico</i>	32
Tabla 7 <i>Resultados, subfactores componentes del factor Eficiencia del Gobierno</i>	33
Tabla 8 <i>Resultados, subfactores componentes del factor Eficiencia empresarial</i>	34
Tabla 9 <i>Resultados, subfactores componentes del factor Infraestructura</i>	36
Tabla 10 <i>Matriz MEFE</i>	58
Tabla 11 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	69
Tabla 12 <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	71
Tabla 13 <i>Pauta y descripción por Universidad</i>	89
Tabla 14 <i>Acreditaciones y reconocimiento de las Escuelas de Negocios en Colombia</i>	93
Tabla 15 <i>Principales rankings en los que se listan Escuelas de Negocios en Colombia</i>	93
Tabla 16 <i>Presupuestos operacionales de algunas Escuelas de Negocios.</i>	100
Tabla 17 <i>Remuneraciones al personal administrativo de Escuelas no domiciliadas en los Estados Unidos</i>	104
Tabla 18 <i>Páginas web de Escuelas de Negocios o Universidades con departamento de educación ejecutiva en Colombia.</i>	108
Tabla 19 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	114
Tabla 20 <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO).</i>	120
Tabla 21 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).</i>	124

Tabla 22 <i>Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</i>	125
Tabla 23 <i>Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</i>	126
Tabla 24 <i>Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</i>	126
Tabla 25 <i>Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</i>	126
Tabla 26 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia</i>	134
Tabla 27 <i>Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégico (MCPE) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia</i>	136
Tabla 28 <i>Matriz de Rumelt (MCPE) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia</i>	139
Tabla 29 <i>Matriz de Ética (ME) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia</i>	140
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia</i>	142
Tabla 31 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia</i>	143
Tabla 32 <i>Tabla de Aprendizaje Interno</i>	155
Tabla 33 <i>Tabla de Procesos</i>	156
Tabla 34 <i>Tabla de Clientes</i>	157
Tabla 35 <i>Tabla Financiera</i>	158
Tabla 36 <i>Plan Estratégico Integral.</i>	165

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xv
<i>Figura 1.</i> Teoría tridimensional.	24
<i>Figura 2.</i> Sistema de Coordinación de la Educación Superior	46
<i>Figura 3.</i> Inflación y Meta de Inflación	48
<i>Figura 4.</i> Flujo trimestral de inversión extranjera en Colombia	49
<i>Figura 5.</i> Tasa de desempleo en Colombia: total nacional	49
<i>Figura 6.</i> Estimación del PIB en 2012 según FMI en miles de dólares. Ordenados de acuerdo al PIB PPA	51
<i>Figura 7.</i> Estrategia de entrada de Escuelas de Negocios en otros países.	53
<i>Figura 8.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.	59
<i>Figura 9.</i> Direccionamiento estratégico de la Universidad de los Andes	83
<i>Figura 10.</i> Mix de medios	88
<i>Figura 11.</i> Estacionalidad de la inversión	88
<i>Figura 13.</i> Publicidad Universidad de la Sabana.	91
<i>Figura 12.</i> Publicidad universidad de los Andes.	92
<i>Figura 14</i> Organigrama INALDE	106
<i>Figura 15.</i> Organigrama Académico INALDE	107
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de profesores con doctorado.	113
<i>Figura 17</i> Ciclo de vida de la industria.	115
<i>Figura 18</i> Crecimiento del PIB en Colombia y Tasa de inversión.	118
<i>Figura 19</i> Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)	127
<i>Figura 20</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	128
<i>Figura 21</i> Matriz Interna - Externa (MIE)	130
<i>Figura 22</i> Estrategias en la Matriz de la Gran Estrategia.	131

<i>Figura 23</i> Estrategias en la Matriz de la Gran Estrategia.	132
<i>Figura 24</i> Balanced Scorecard	159
<i>Figura 25</i> Detalle del desarrollo de la competitividad en Colombia- 2011.	161
<i>Figura 26</i> Detalle de la competitividad de Colombia- 2011.	162



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

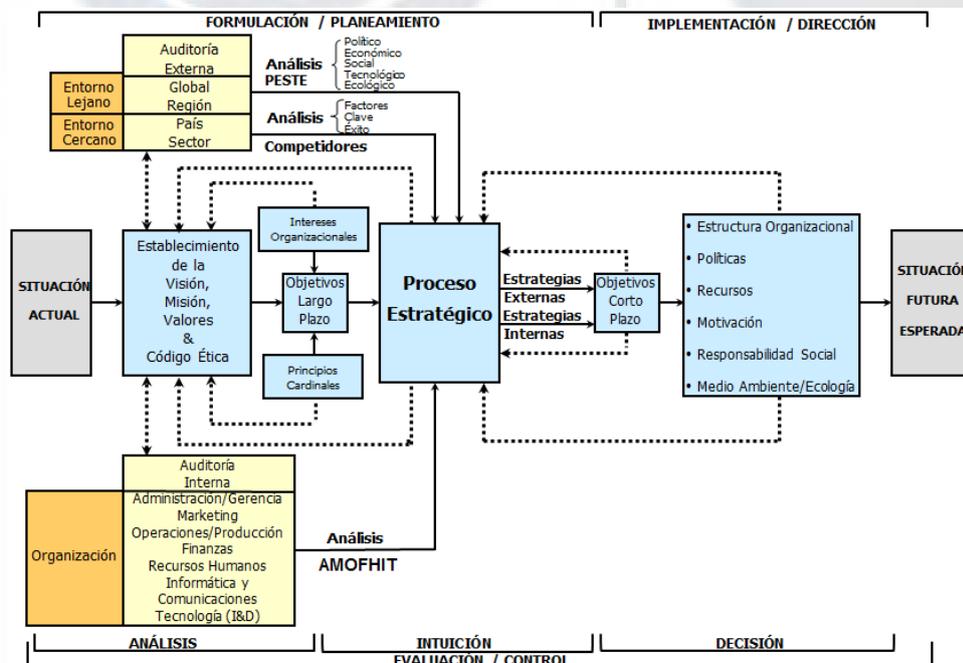


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de El Proceso Estratégico; Un Enfoque de Gerencia, D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el Sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la *sumatoria* de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la *sumatoria* de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo nivel de atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, Institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia

1.1 Situación General

El sector de Escuelas de Negocios en Colombia está principalmente conformado como parte de las facultades de administración de empresas de las Universidades privadas, las cuales han venido ofreciendo magíster o maestrías en administración y programas ejecutivos para candidatos graduados en diversas carreras universitarias, y en su mayoría con experiencia comprobada en puestos de nivel directivo dentro de sus organizaciones y un mínimo de tiempo de experiencia laboral. En el país, las Escuelas de Negocios son incipientes, como tal, sólo existen una o dos Escuelas de Negocios que usan ese término para llamarse a si mismas. Las otras Escuelas de Negocios, como ya se mencionó, son departamentos dentro de Universidades, más que Escuelas constituidas por sí mismas. Para efectos de esta investigación se clasificaron como Escuelas de Negocios aquellas que están enfocadas a la formación de directivos a través de educación ejecutiva, MBA's tiempo completo y parciales, gerenciales, presenciales, semi-presenciales, Globales, Ejecutivos y Doctorados en administración. De esta forma en el compendio utilizado por la revista La Nota Económica a mayo de 2012, aparecen 30 Universidades que ofrecen dichos programas enfocados en administración y gerencia, concentrados en las principales ciudades del país como los son Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, aunque la presencia se extiende a 14 poblaciones a través de todo el país.

Las Escuelas de Negocios han existido desde hace 100 años, pero el marco institucional nacional, en las crisis internacionales mundiales que se han enfrentado en los últimos años, les han dado un papel más importante hoy más que nunca. Casos emblemáticos como *Enron*, *Parmalat*, *World.com*, y el colapso de otras empresas del sector privado, han llamado la atención a la preparación de los profesionales en los programas de MBA y su importancia para buscar repetir dichos fracasos. Por otra parte, la globalización de la

economía tras la caída del Muro de Berlín, ha llevado a los administradores y decanos de Escuelas de Negocios a analizar ciertos puntos, tales como; (a) si las estructuras curriculares de los programas de MBA son lo CONSIGNACIÓN suficientemente innovadoras para esta economía global y si sus programas proporcionan a los estudiantes un equilibrio adecuado entre las habilidades duras y blandas, (b) la relevancia de la costosa y larga investigación que se llevo a cabo; (c) la costosa contratación de miembros en gran parte la búsqueda improductiva de miembros de las facultades; (d) la construcción de modernas instalaciones necesarias para entregar su programas; (e) los altos costos de mantenimiento de edificios para programas de educación ejecutiva; (f) el costoso personal que se requiere para apoyar las actividades académicas y administrativas; (g) los gastos operacionales crecientes y enormes costes fijos para ser aprovechadas, (h) el cumplimiento de los Principios de Educación Responsable de Gestión (PRME) líderes mundiales responsables de acuerdo con el Pacto Mundial de Naciones Unidas (2007). Lo anterior señala que existe una constante retroalimentación en el cómo desarrollar estrategias de Negocios para ofrecer mejores conocimientos y con esto, resultados óptimos en la aplicación de las mismas en el campo gerencial. Para ello es importante tener en cuenta lo siguiente:

Para D'Alessio y Avolio (2011) la arena competitiva que genera la economía mundial está obligando a los decanos a ser creativos, sobre todo por la expansión de sus operaciones de las Escuelas en los nuevos mercados, para su crecimiento sostenible. Las Escuelas de Negocios están compitiendo en convertirse en empresas globales; en un intento de los decanos para atraer a estudiantes de alto calibre en sus programas; las acreditaciones son costosas en recursos que deben asignarse; la obtención de acreditaciones es crucial para competir con éxito, y la clasificación juegan a veces un papel importante de toma de decisiones en los solicitantes. Hay una amplia gama de Escuelas de Negocios existentes para mirar por encima.

Según una entrevista hecha a Pedro Antonio Niño Rodríguez, Director General del INALDE, acerca de las principales ventajas para un ejecutivo en formarse en el país opina “Es importante que un ejecutivo adelante un programa de formación directiva en Colombia porque incrementa de forma notable su red de contactos y Negocios en Colombia.”

Existen decenas y tal vez centenares de *rankings* de Escuelas de Negocios, así como de diferentes programas de MBA. Dentro de estos *rankings* hay unos más reputados que otros y cada uno tiene en cuenta diferentes elementos cuantitativos y cualitativos que a la postre son los que tras ser ponderados, generan estos ordenamientos. Estos *rankings* evalúan externamente a las Escuelas de Negocios y sus programas, y en algunos casos, las escuelas pueden tomar la decisión de no hacer parte en estos *rankings*. Todas estas clasificaciones no estandarizadas generan confusión entre los alumnos y prospectos a nivel general en el mercado. Lamentablemente en mercados como el colombiano, dado el poco conocimiento y baja penetración de las Escuelas de Negocios, estos *rankings* resultan ser uno de los principales *drivers* de compra al momento de realizar la elección del programa o escuela por parte de los alumnos.

Revisando algunos de los *rankings* globales disponibles, podemos concluir que en general América Latina no se destaca aún por sus Escuelas de Negocios, o al menos, la región no es aún tomada muy en cuenta por estas importantes publicaciones. En el *ranking* de los 100 principales MBA's del *Financial Times* (2012), sólo aparece una Escuela suramericana *Coppead* (Brasil) y dos centroamericanas, *INCAE Business School* Costa Rica) e *IPADE* (México). Al clasificar bajo educación ejecutiva, encontramos a la Universidad de los Andes en la posición 32 y la Universidad Externado de Colombia en la posición 60 del top 65. *Bloomberg Businessweek* (2010) realiza otro de los listados más importantes del sector, sin embargo no incluye escuelas latinoamericanas.

Tabla 1

Ranking Escuelas de Negocios 2012 América Latina

RK	RK	ESCUELA	PAÍS	CIUDAD	FORTALEZA ACADÉMICA				PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO					
					Nº DE PROFESORES FULL TIME	% PROFESORES FULL TIME CON PHD	Nº DE PROFESORES PART TIME	% PROFESORES PART TIME CON PHD	ÍNDICE	Nº DE PAPERS ISI	Nº DE PAPERS EN OTRAS BASES	Nº DE CASOS	Nº DE LIBROS	ÍNDICE
1	3	U. A. IBÁÑEZ	.cl	Santiago	39	100	23	34,8	91,5	88	52	57	23	86
2	1	ITAM	.mx	C. de México	47	87,2	9	77,8	95,1	44	16	19	7	73,4
3	2	INCAE	.cr	Alajuela/Ma nagua	40	92,5	0	-	90,3	44	62	209	30	92
4	4	FGV - EAESP	.br	São Paulo	67	100	5	100	85,9	43	328	3	82	99,7
4	7	EGADE BUSINESS SCHOOL	.mx	Monterrey/ México	70	94,3	269	82,9	90,5	176	233	90	119	87
6	5	PUC - CHILE	.cl	Santiago	39	56,4	27	22,2	91,9	52	12	36	5	90,3
7	6	UNIANDES	.co	Bogotá	39	84,6	7	71,4	100	32	26	20	28	56
8	9	IAE - AUSTRAL	.ar	Buenos Aires	46	73,9	22	9,1	88,5	12	40	99	22	69
9	8	U. DE CHILE	.cl	Santiago	95 (2)	91,1	46	56,5	89,8	202	57	17	23	100
10	10	U. TORCUATO DI TELLA	.ar	Buenos Aires	33	90,9	12	16,7	83,2	128	69	14	5	91,1
11	12	FEA/FIA U. SÃO PAULO	.br	São Paulo	66	100	39	41	85,4	33	333	0	55	75,7
12	11	IESA	.ve	Caracas	34	94,1	18	61,1	76,4	29	150	42	18	83,4
13	13	U. SAN ANDRÉS	.ar	Buenos Aires	36	88,9	35	25,7	89,2	27	56	21	34	62,3
14	17	COPPEAD	.br	Rio de Janeiro	26	100	3	33,3	80,1	53	10	3	21	42
15	14	ESAN	.pe	Lima	40	92,5	126	7,9	69,5	52	70	578	99	77,3
16	16	U. DEL DESARROLLO	.cl	Santiago	30	80	54	22,2	79,2	33	22	28	22	48,1
17	19	UTFSM	.cl	Santiago	29	93,1	26	42,3	77,3	23	7	4	14	34,2
18	24	U. D. PORTALES	.cl	Santiago	42	50	26	27	66,3	39	45	31	18	43,8
19	25	UDLAP	.mx	Puebla	30	100	7	100	66,9	16	17	6	11	23,1
20	21	U. A. HURTADO	.cl	Santiago	21	61,9	13	30,8	49,5	26	86	18	14	54,3
21	23	U. DE TALCA	.cl	Talca	29	79,3	10	0	61,2	22	47	25	5	34,3
22	26	USACH	.cl	Santiago	46	39,1	27	29,6	50,1	9	6	7	12	19,3
23	22	FGV - EBAPE (1)	.br	Rio de Janeiro	25	96	0	-	50,1	14	38	5	14	25,3
24	32	TEC. DE MONTERREY, GUADALAJARA	.mx	Guadalajara	47	68,1	36	52,8	52,4	10	9	2	8	16,9
25	29	U. DEL PACÍFICO	.pe	Lima	23	69,6	33	24,2	43,1	2	11	12	14	11,9
26	27	U. DE PALERMO	.ar	Buenos Aires	37	32,4	52	7,7	57,2	3	1	6	16	12,4
27	31	ORT	.uy	Montevideo	23	56,5	68	20,6	37,7	8	14	37	13	18,2
28	36	U. EXTERNADO COLOMBIA	.co	Bogotá	26	80,8	9	88,9	38,7	11	49	40	23	27,8
29	35	BSP	.br	São Paulo	20	48,4	62	50	46,8	7	31	0	52	25,2
30	33	IDE	.ec	Guayaquil	15	40	12	0	28,2	1	5	109	8	15,7
31	28	ANÁHUAC - SUR	.mx	C. de México	13	61,5	27	96,3	37,2	0	5	27	10	15,2
32	38	U. DEL NORTE	.co	Barranquilla	14	71,4	14	21,4	35,5	2	13	7	28	17,7
33	40	U. ROSARIO	.co	Bogotá	33	63,6	20	25	29,2	14	81	16	36	40,1
34	37	ITESO	.mx	Guadalajara	26	65,4	29	17,2	39,1	1	24	0	7	5,9
35	42	EAFIT	.co	Medellín	66	54,5	42	16,7	28,2	8	115	20	24	19,7
36	39	U. BELGRANO	.ar	Buenos Aires	20	35	39	41	34,1	6	4	0	3	8,1
37	34	U. G. MISTRAL	.cl	Santiago	11	54,5	23	21,7	39,4	0	0	0	2	0,5
38	41	ESPAE-ESPOL	.ec	Guayaquil	11	63,6	17	29,4	37,1	7	10	14	11	14,5
39	43	IEDE	.cl	Santiago	14	78,6	95	17,9	31,2	0	1	8	8	2,3
40	46	U. AMERICANA	.py	Asunción	7	42,9	19	52,6	18,6	0	0	4	3	2,5
41	49	U. SAN FRANCISCO DE QUITO	.ec	Quito	10	70	9	33,3	26,6	4	0	2	5	9,8
42	47	U. CATÓLICA BOLIVIANA	.bo	La Paz	6	83,3	15	26,7	28,9	0	0	14	4	1,8

Nota. Tomado de "América Economía", 2012, recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/resultados-ranking-mba-latinoamerica> 2012

Tabla 2

Ranking Escuelas de Negocios 2012 América Latina

		INTERNACIONALIZACIÓN							
		ACREDITACIONES							
RK	RK	ESCUELA	N° TOTAL DE CONVENIOS	N° DE CONVENIOS CON ESCUELAS TOP 15	N° DE CONVENIOS DOBLE TITULACIÓN CON ESCUELAS TOP 80	AACSB	EQUIS	AMBA	ÍNDICE
11	10								
1	3	U. A. IBÁÑEZ	85	2	5 (3)	Sí	No	Sí	90,2
2	1	ITAM	68	2	4	Sí	Sí	Sí	96,2
3	2	INCAE	73	1	6	Sí	Sí	No	93,1
4	4	FGV - EAESP	94	4	4	Sí	Sí	Sí	89,3
4	7	EGADE BUSINESS SCHOOL	123	3	4	Sí (4)	Sí (4)	Sí	100
6	5	PUC - CHILE	147	4	2	Sí	Sí	No	84,1
7	6	UNIANDES	139	3	3	Sí	Sí	Sí	87,4
8	9	IAE - AUSTRAL	30	3	2 (3)	Sí	Sí	Sí	81
9	8	U. DE CHILE	60	0	3 (3)	EP	No	Sí	71,1
10	10	U. TORCUATO DI TELLA	102	3	3	No	No	Sí	64,4
11	12	FEA/FIA U. SÃO PAULO	14	2	0	No	No	Sí	65,1
12	11	IESA	57	1	3	Sí	Sí	Sí	86
13	13	U. SAN ANDRÉS	37	2	0	NO	No	Sí	59
14	17	COPPEAD	38	1	1	No	Sí	No	76,3
15	14	ESAN	125	4	2	EP	EP	Sí	68,2
16	16	U. DEL DESARROLLO	48	1	2	EP	No	Sí	66,2
17	19	UTFSM	61	0	0	No	No	Sí	58,8
18	24	U. D. PORTALES	23	1	0	No	No	EP	45,2
19	25	UDLAP	20	0	0	EP	No	EP	63,5
20	21	U. A. HURTADO	17	0	2	No	No	EP	41,3
21	23	U. DE TALCA	25	1	1	No	No	EP	37,3
22	26	USACH	103	0	0	No	No	No	58,3
23	22	FGV – EBAPE (1)	20	0	0	No	No	No	22,9
24	32	TEC. DE MONTERREY, GUADALAJARA	64	0	1	No	No	No	48,2
25	29	U. DEL PACÍFICO	72	2	1	EP	No	Sí	63,5
26	27	U. DE PALERMO	10	0	0	No	No	No	26,3
27	31	ORT	63	0	1	No	No	EP	52
28	36	U. EXTERNADO COLOMBIA	30	1	0	No	No	EP	42,2
29	35	BSP	11	1	0	EP	No	EP	23,2
30	33	IDE	19	1	0	No	No	EP	43,3
31	28	ANÁHUAC - SUR	20	1	0	No	No	No	42,3
32	38	U. DEL NORTE	4	0	1	EP	EP	EP	42,9
33	40	U. ROSARIO	38	0	0	No	No	No	55,2
34	37	IIESO	36	0	0	No	No	No	40,8
35	42	EAFIT	57	0	1	No	No	EP	56
36	39	U. BELGRANO	16	0	1	No	No	EP	41,4
37	34	U. G. MISTRAL	7	0	0	No	No	No	21,2
38	41	ESPAE-ESPOL	10	0	0	EP	No	No	36,1
39	43	IEDE	8	1	0	No	No	EP	37,2
40	46	U. AMERICANA	107	0	0	EP	EP	No	43,5
41	49	U. SAN FRANCISCO DE QUITO	4	0	0	No	No	EP	7,1
42	47	U. CATÓLICA BOLIVIANA	1	0	0	No	No	No	18

Nota. Tomado de “América Economía”, 2012, recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/resultados-ranking-mba-latinoamerica-2012>

Tabla 3

Ranking Escuelas de Negocios 2012 América Latina

RK	RK	ESCUELA	PODER DE RED			AMBIENTE DE NEGOCIOS		ÍNDICE TOTAL
			CENTRO DE COLOCACIÓN PARA GRADUADOS Y EX-ALUMNOS	ASOCIACIÓN DE GRADUADOS	ÍNDICE DE EGRESADOS EXITOSOS	ÍNDICE	ÍNDICE	
1	3	U. A. IBÁÑEZ	Sí	Sí (6)	79,1	97,2	90	91,27
2	1	ITAM	Sí	Sí	76,1	96,8	95	91,26
3	2	INCAE	Sí	Sí (6)	77,2	96,3	60	90,75
4	4	FGV - EAESP	Sí	Sí	100	90,1	100	90,72
4	7	EGADE BUSINESS SCHOOL	Sí (5)	Sí (6)	78,2	89,4	85	90,72
6	5	PUC - CHILE	Sí	Sí (6)	71,4	92	90	90,34
7	6	UNIANDES	Sí	Sí (6)	83	100	75	88,06
8	9	IAE - AUSTRAL	Sí	Sí (6)	79,3	99,1	90	85,67
9	8	U. DE CHILE	Sí	Sí (6)	69,8	70,2	90	85,13
10	10	U. TORCUATO DI TELLA	Sí	Sí	70,2	90,3	90	83,72
11	12	FEA/FIA U. SÃO PAULO	Sí	Sí	69,4	93,2	100	82,71
12	11	IESA	Sí	Sí (6)	60,1	84,1	53,5	79,64
13	13	U. SAN ANDRÉS	Sí	Sí	69,5	86	90	78,69
14	17	COPPEAD	Sí (5)	Sí	94,6	95,1	90	75,41
15	14	ESAN	Sí	Sí (6)	57,5	87,9	80	75,07
16	16	U. DEL DESARROLLO	Sí	Sí	76,3	90,1	90	73,75
17	19	UTFSM	Sí (5)	Sí	80,2	84,8	90	68,04
18	24	U. D. PORTALES	Sí (5)	Sí (6)	52,2	65,7	90	59,7
19	25	UDLAP	Sí (5)	No	77,3	66,9	60	57,29
20	21	U. A. HURTADO	Sí (5)	Sí (6)	60,1	65,8	90	54,52
21	23	U. DE TALCA	Sí (5)	Sí	54,1	58,1	72,1	52,16
22	26	USACH	Sí (5)	Sí	58,3	64	90	49,95
23	22	FGV – EBAPÉ (1)	No	Sí	-	83,7	90	49,78
24	32	TEC. DE MONTERREY, GUADALAJARA	Sí (5)	Sí (6)	37,9	57,7	65,3	46,38
25	29	U. DEL PACÍFICO	Sí (5)	Sí	74,2	65,4	80	46,23
26	27	U. DE PALERMO	Sí	No	49,5	61	90	46,01
27	31	ORT	Sí (5)	Sí	66,6	67,1	72	43,54
28	36	U. EXTERNADO COLOMBIA	Sí (5)	Sí (6)	41,7	57,5	75	42,62
29	35	BSP	Sí (5)	Sí	42,1	51,4	100	42,52
30	33	IDE	Sí	Sí	88	90,9	56,8	41,94
31	28	ANÁHUAC - SUR	Sí	Sí	30,1	61,8	95	41,38
32	38	U. DEL NORTE	Sí (5)	Sí (6)	60	70,4	56,6	41,08
33	40	U. ROSARIO	Sí (5)	Sí	35,5	46,6	75	41,05
34	37	ITESO	Sí (5)	Sí	67	62,6	95	40,21
35	42	EAFIT	Sí	Sí	59,6	60	67,4	38,99
36	39	U. BELGRANO	Sí (5)	Sí	67,2	63,1	90	38,59
37	34	U. G. MISTRAL	Sí (5)	Sí (6)	-	70,3	90	37,6
38	41	ESPAE-ESPOL	Sí (5)	Sí	69	58,3	55,1	37,57
39	43	IEDE	Sí	Sí	40,4	68	90	36,62
40	46	U. AMERICANA	Sí (5)	Sí	53,6	49,9	54	27,15
41	49	U. SAN FRANCISCO DE QUITO	Sí (5)	Sí	35,1	37	56,8	23,91
42	47	U. CATÓLICA BOLIVIANA	No	No	64,1	32,4	53,5	23,77

Nota. Tomado de “América Economía”, 2012, recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/resultados-ranking-mba-latinoamerica> 2012

De igual forma, la revista América Economía (2011) en su último *ranking* de MBA asigna cinco puestos a Escuelas de Negocios colombianas luego de una mayor representación de las chilenas (11) y mexicanas (6) y con la misma cantidad en Brasil y Argentina. Las escuelas colombianas referenciadas y sus posiciones en dicho *ranking* son: la Universidad de los Andes en la posición seis, la Universidad Externado de Colombia en la 27, la Universidad del Norte en Barranquilla en la 28, la Universidad del Rosario en la posición 33 y el EAFIT de Medellín en la 35 entre las 45 mejores Escuelas de Negocios de América Latina 2012 (ver Tabla 1). No obstante este *ranking* ha sido criticado ya que no incluye la totalidad de las Escuelas de Negocios de la región y su preponderancia de Universidades Chilenas. Esto ha llevado a que se retiren o no acepten participar escuelas de la región como CENTRUM Católica, Don Cabral, PAD Piura, IPADE, entre otras.

QS world university rankings, es una red de educación y planes de carrera que también tiene un *ranking* de los mejores 200 programas de MBA en el mundo. En el *ranking* de QS (2012) se encuentran ocho escuelas de Latinoamérica, ninguna colombiana. Según la Association of MBA's (AMBA, 2012) existen solo tres Escuelas listadas en Colombia, la Universidad de los Andes, el INALDE y el ICESI. Adicionalmente, el *European Quality Improvement System* (EQUIS) que es una red de educación y planes de carrera también cuenta con un *ranking* de los mejores 200 programas de MBA en el mundo, en dicho *ranking* se encuentran ocho Escuelas de Latinoamérica, pero ninguna Colombiana (EQUIS 2012), las siguientes tablas muestran los principales *rankings* de escuelas de negocios en América Latina.

En el listado de programas de MBA (MBAProgramas.org, 2012) sólo se enumeran 21 programas como los principales de Latinoamérica y dentro de estos sólo uno colombiano: la Universidad de los Andes, acá no se especifican los criterios para seleccionar los programas y tampoco se clasifican, tan sólo se listan los que consideran que son para ellos los principales.

Caso similar sucede en el *ranking* desarrollado en la página Club MBA (www.club-mba.com) donde se parcializan los resultados al criterio de los calificadores. Quality News Network (QNN) es una compañía de medios y consultoría que tiene como objetivo principal comunicar, entretener y asesorar a clientes y usuarios en temas de actualidad, tecnología y Negocios. En su *top 20* de Escuelas de Negocios de Latinoamérica nuevamente sólo aparece una colombiana, la Universidad de los Andes.

Por otra parte, fuera de los mencionados *rankings*, existen un limitado número de acreditaciones y entidades que dan prestigio a las Escuelas de Negocios otorgando reconocimientos que sólo pueden alcanzar aquellas que cumplan rigurosamente con los requisitos exigidos. Pertenecer a estos grupos avala la calidad de las escuelas, sin embargo, es lamentable el hecho de que para el común de las personas, este tipo de acreditaciones pueden ser desconocidas y pasar desapercibidas. Algunos de los principales reconocimientos son:

- *The Association to Advance Collegiate School of Business* (AACSB), en Colombia solo la Universidad de los Andes cuenta con esta acreditación.
- *European Foundation for Management Development* (EQUIS), en Colombia solo la Universidad de los Andes cuenta con esta acreditación.
- Association of MBA's (AMBA), en Colombia la Universidad de los Andes, el INALDE y la Universidad ICESI cuentan con esta acreditación.
- *International Assembly for Collegiate Business Education* (IACBE), donde no se encuentra ninguna Universidad Colombiana registrada.
- *Beta Gamma Sigma* (BGS), es la sociedad de honor internacional al servicio de programas de negocios acreditadas por la AACSB Internacional. Según esta clasificación la membresía en Beta Gamma Sigma es el máximo reconocimiento a un estudiante de negocios que puede recibir en un programa de negocios acreditados por la AACSB International.

- ISO 9001, especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.
- ISO 14000, va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

El prestigio es sin duda, uno de los factores primordiales que deben trabajar y cuidar de las Escuelas de Negocios. Pese a que hoy en día existen cientos de instituciones académicas, no cabe duda que la elección que muchos alumnos realicen de una u otra dependerá, en gran medida, de la reputación con la que cuente. Es por ello que con el paso del tiempo, la acreditación de las Escuelas de Negocios ha ido cobrando cada vez mayor importancia siendo uno de los principales medios para destacar con credenciales a unas sobre otras. En términos generales, la acreditación es la herramienta de evaluación que se utiliza para asegurar un nivel de calidad destacado de la enseñanza superior, además constituye un reconocimiento público a aquellas instituciones que alcanzan dichos requerimientos y estándares.

Esto nos lleva a concluir que el valor de las Escuelas de Negocios no se debe determinar por medio de *rankings*. Son más bien, las acreditaciones ganadas las que al final certifican los estándares y la calidad de los programas ofrecidos.

Según Vélchez (2010) no existe obligatoriedad para las Escuelas de Negocios de contar con este sello de calidad, sin embargo dicha acreditación genera un valor agregado y puede influir en la decisión de los estudiantes de seguir o no sus carreras profesionales en dichas instituciones.

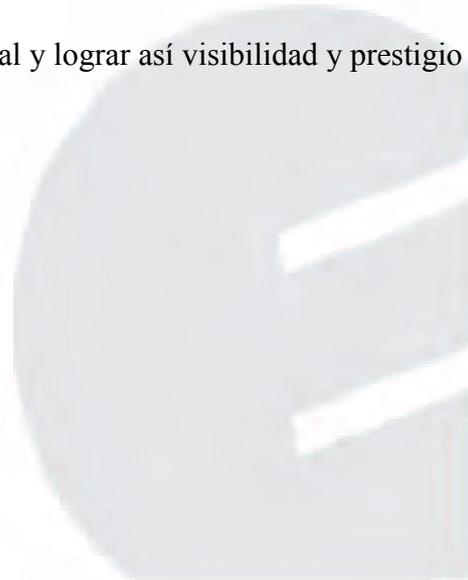
1.2 Conclusiones

El país se enfrenta actualmente a un reto histórico en competitividad por la entrada de jugadores de primer orden, la entrada en vigencia de tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea además de acercamientos y negociaciones de los mismos con China, Corea del Sur y Turquía, hacen pensar que tanto el sector público como el privado deben invertir en educación ejecutiva con calidad de clase mundial. El diario La República (2012) hace una clara mención de la criticidad de esta situación en un estudio del tema en Latinoamérica: “Como el cangrejo Colombia se encamina hacia la competitividad. Sus pasos retroceden y cada vez se ve lejos la meta de la prosperidad, en una ruta en la que su mayores obstáculos son problemas de vieja data: La educación y la infraestructura”. Este estudio basado en el anuario de competitividad mundial de la Escuela de Negocios de Suiza el *Institute Management Development* (IMD), demuestra que el país retrocedió del puesto 46 en 2011 al 52 en 2012, en un total de 59 economías, lo que deja a Colombia con un reto importante por trabajar.

En el sector gobierno es poco lo que se ha hecho para impulsar la educación en Negocios, no obstante el Gobierno del Dr. Álvaro Uribe Vélez (2002-2010) hizo énfasis en esta situación instaurando la política de contratación por méritos (llamada *meritocracia*), por medio de la cual es necesario un puntaje mínimo para llenar una vacante y además de los requisitos de experiencia adquirida, la formación universitaria y post-gradual, lo que ha impulsado la demanda por este tipo de estudios. Uno de los temas de análisis del segmento Escuelas de Negocios en Colombia, será evaluar cómo la oferta de los programas disponibles en el país ha respondido y si se encuentra preparada para afrontar la cada vez mayor creciente demanda de los sectores público y privado.

También analizaremos el enorme potencial que existe en el país y veremos de qué forma las Escuelas de Negocios que operan en el país pueden buscar satisfacer las necesidades del mercado siendo a la vez rentables bajo un enfoque estratégico sostenible.

Por último, se puede señalar que la falta de un estándar para clasificar las Escuelas de Negocios genera confusión para las personas en el momento de elegir la institución dónde seguir sus estudios. Es importante resaltar que las instituciones educativas colombianas tienen mucho camino por recorrer y grandes oportunidades por aprovechar para lograr un punto óptimo de calidad en la educación ofrecida. Deben asignar recursos para trabajar en búsqueda de alcanzar acreditaciones de reconocimiento mundial y lograr así visibilidad y prestigio global.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

En este capítulo se presenta la Misión, Visión, Valores y Código de Ética, inicialmente desde un punto teórico donde se busca citar la definición de cada uno de estos términos para luego citar textualmente, cuando se encuentran disponibles, cada uno de estos elementos para algunas de las principales Universidades. Se busca ejemplificar con casos reales la forma en que algunas instituciones educativas están usando la teoría y la aplican a la redacción de sus bases institucionales.

2.1 Antecedentes

En Colombia las Escuelas de Negocios hacen parte de Universidades o instituciones de estudios superiores, por esta razón heredan de sus mismos valores y lineamientos *corporativos* y, al igual que pasa en las grandes empresas, el *departamento* de educación ejecutiva, MBA's gerenciales, presenciales, semipresenciales, globales, ejecutivos y doctorados en administración puede llegar a tener su propia misión, visión, etc., pero guardando la coherencia y relación con los mismos de la empresa total.

Lo que llamaremos identidad universitaria, haciendo un símil con lo que en las empresas se conoce como identidad corporativa, es muy importante para las Universidades en Colombia y tal vez en todo el mundo. Ser *Uniandino* para un ex alumno de la Universidad de los Andes así cómo ser un *Gator* de la Universidad de Miami es algo muy valioso. Se logra pertenecer a ese selecto grupo sólo al ser egresado de cualquier tipo de programa en esa entidad educativa. Por esa razón también es muy importante que la Universidad y su departamento de Escuela de Negocios sean coherentes y en la mayoría de los casos compartan exactamente la misma cultura, lineamientos y objetivos.

En Colombia la mayoría de las Universidades de mayor reputación y reconocimiento internacional se encuentran ubicadas en Bogotá, aunque cada ciudad principal cuenta con al menos una Universidad que goza de cierto reconocimiento regional. También las escuelas

extranjeras que han empezado a abrir mercado en el país han empezado por enfocarse en Bogotá. Esta centralización hace más fácil la evaluación y el análisis del entorno, y también resalta una clara oportunidad para las Escuelas de Negocios, ya que el diversificar y penetrar nuevos mercados fuera de la capital colombiana resulta en una evidente oportunidad de negocio por explorar.

2.2 Visión

La visión de una empresa define eso que se quiere alcanzar, aquello que se quiere ser. Es una perspectiva de largo plazo que resulta de un análisis concienzudo del presente de la empresa, su naturaleza y el sector en el que juega. Su adecuada definición es guía y a la vez motivadora para los empleados, quienes deben llevar a la organización por la ruta correcta que le permita algún día alcanzar esa visión.

Ejemplos de Visión para Universidades Colombianas:

1. Universidad del Rosario (2012), no cuenta con una visión exclusiva para su Escuela de Negocios.

En un horizonte de tiempo que va enfocado a 2019, la Universidad se concibe como una Institución reconocida nacional e internacionalmente por:

- La excelencia y alta calidad de sus programas académicos y de su comunidad y por la generación de conocimiento pertinente para el desarrollo de la sociedad en sus dimensiones.
- Ser una Universidad de y para los estudiantes, con una comunidad académica ampliamente participativa; una Universidad profundamente orgullosa y respetuosa de su tradición con los pies en el presente y la mente abierta hacia el porvenir.
- Una cultura de cooperación internacional e intercultural que ha consolidado la interacción con grupos y redes académicas nacionales y del extranjero, la internacionalización de sus currículos y la movilidad de su comunidad.

- Contar con condiciones organizacionales, de infraestructura y de tecnología, eficientes y sostenibles para desarrollar su proyecto educativo con altos estándares de calidad.

Estos elementos de la Visión de la Universidad, como idearios que determinan el quehacer de la Institución, orientan la estructura del Plan Estratégico y permiten la alineación de toda la Comunidad *Rosarista* en torno a metas que guían su acción. La Visión de la Universidad del Rosario (2012), orienta el Plan integral de Desarrollo, tanto en la definición de los ejes estratégicos y de apoyo como en el despliegue estratégico de los mismos.

2. La Escuela de Negocios de EAFIT al igual que la anterior, no cuenta con una visión exclusiva independiente a la de la Universidad.

La Universidad EAFIT (2012), inspirada en los más altos valores espirituales, en el respeto de la dignidad del ser humano y consciente de su responsabilidad social, aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente, por sus logros académicos e investigativos y porque:

- Tendrá una cultura institucional abierta y democrática, y un ambiente que promoverá la formación integral de sus alumnos, donde es posible vivir la diferencia y las manifestaciones culturales comparten espacio con la tarea de aprender, donde predomina el debate académico, se contrastan las ideas dentro del respeto por las opiniones de los demás, y se estimula la creatividad y la productividad de todos los miembros de la comunidad.
- Desarrollará la capacidad intelectual de sus alumnos y profesores en todos los programas académicos, con la investigación como soporte básico.
- Utilizará tecnologías avanzadas y un modelo pedagógico centrado en el estudiante.

- Mantendrá vínculos con otras instituciones educativas, nacionales e internacionales, para continuar el mejoramiento de sus profesores y de sus programas.
- Contribuirá al progreso de la Nación con programas innovadores de investigación y profesionales con formación académica respaldada en los valores fundamentales de la persona y en especial en el respeto a la democracia y a la libre iniciativa privada.
- Dispondrá de una administración académica, en la que todo el talento humano, y todos los recursos de la Institución estén comprometidos en el logro de sus objetivos.

3. Según la visión de INALDE (2012), el instituto busca consolidarse como Escuela líder de Dirección y Negocios en Bogotá, en Colombia y en la zona de influencia del país (i.e., Panamá, Venezuela, el Caribe próximo), buscando que se refleje la identidad cristiana en el mundo de los Negocios.

Escuela líder por:

- Participación en el mercado.
- Reconocimiento por el mercado.
- Excelencia académica de los profesores.
- Formación Ética del Claustro.
- Investigación.
- Escritura de casos.
- Conocimiento de la realidad del entorno económico, político y social de Colombia.

- El negocio central (*Core Business*) está orientado hacia los negocios, pero cubrirá otras áreas de interés como el sector gubernamental, moda, medios de comunicación y ONG's.
4. La Universidad de los Andes no publica una Visión total de la Universidad ni tampoco una para su Facultad de Administración aunque sí se encuentran Visiones publicadas para otras facultades o departamentos internos. No sería razonable creer que la Universidad número uno de Colombia en muchas áreas no tenga una Visión planteada, es posible que en este momento esté siendo rediseñada o que haga parte de una estrategia *secreta* de la Universidad.

Toda Escuela de Negocios debe basar su visión en los pilares fundamentales que sustentan su gestión. Con base en eso proponemos el siguiente enunciado como Visión para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia:

“En el año 2020, el sector de Escuelas de Negocios en Colombia será líder y punto de referencia de la educación para ejecutivos en América Latina por la excelencia, pertenencia, la ética y relevancia de sus programas académicos y formación ejecutiva, contando con el mayor número escuelas con acreditaciones internacionales que cualquier otro país de la región”.

2.3 Misión

La misión estratégica de una empresa expresa su razón de ser y el marco de trabajo. Es una guía que permite a la dirección tomar decisiones y conducir a la compañía por el camino correcto. Teniendo en cuenta la anterior definición a continuación se muestran algunos ejemplos de Misión de Universidades Colombianas:

1. Uniandes

La Universidad de los Andes (2012) es una Institución autónoma, independiente e innovadora que propicia el pluralismo, la tolerancia y el respeto de las ideas; que

busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética para afianzar en ellos la conciencia de sus responsabilidades sociales y cívicas, así como su compromiso con el entorno.

Cuenta con estudiantes que, en un ambiente de formación integral, interdisciplinaria y flexible, son el principal agente de su proceso educativo. Facilita que su cuerpo profesoral, altamente capacitado, desarrolle un proyecto de vida académica y profesional sobresaliente, para lo cual apoya una actividad investigativa que contribuye al desarrollo del país y a su proyección internacional.

Adicional a la anterior que es la misión de la Universidad de los Andes, la facultad de Administración a la cuál pertenece a Escuela de Negocios, tiene la siguiente misión:

Educar y formar líderes a través de la apropiación y generación de conocimiento para el desarrollo innovador y sostenible de las organizaciones.

2. EAFIT

La Universidad tiene la Misión de contribuir al progreso social, económico, científico y cultural del país, mediante el desarrollo de programas de pregrado y de posgrado -en un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica- para la formación de personas competentes internacionalmente; y con la realización de procesos de investigación científica y aplicada, en interacción permanente con los sectores empresarial, gubernamental y académico.

3. INALDE

Transformar la sociedad y las empresas a través de la alta dirección, satisfaciendo las necesidades reales de formación de los directivos o las personas que pueden llegar a dirigir empresas y organizaciones. Esto, con programas adecuados a las necesidades de cada uno de los grupos de participantes, desarrollando las habilidades y criterios

que permitan que se cuente en ellos con competencia e idoneidad dentro de una formación integral antropológica y cristiana de lo que son las organizaciones.

INALDE pretende ser una Institución donde se contribuya, por medio de la investigación aplicada, al incremento del saber científico, prudencial y técnico en la dirección de empresas. En los valores e ideales de búsqueda de la verdad y de alcance social, tiene una clara identificación con los principios de la Universidad.

4. Universidad del Rosario

Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa

formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad

Usando los anteriores ejemplos como base y buscando redactar una Misión que sirva como guía para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia, se plantea el siguiente enunciado:

Contribuir al crecimiento económico y social del país en los sectores públicos, privados o sin ánimo de lucro, mediante la preparación en negocios de profesionales destacados, gerentes o empresarios, mejorando sus prácticas, actitudes, ética y valores a través de la investigación, fortalecimiento de las capacidades analíticas y visión globalizada. Se formarán líderes conscientes de la transformación que vive el mundo y requiere el país, comprometidos con la excelencia e impulsores del desarrollo sostenido.

2.4 Valores

Los valores de una organización resumen su filosofía. Se encuentran manifiestos en las principales políticas y moldean el proceso de toma de decisiones. Son la representación de las actitudes, creencias, tradiciones y personalidad. Dictan lo que está bien y mal para una

organización y sus empleados. Los principales valores en una organización son la moral y la ética. Los valores para el sector Escuelas de Negocios en Colombia, han de ser un conjunto de principios, actitudes y disposiciones estimativas que deben configurar el perfil del sector, y que sirvan como referencia y sean practicados, de manera individual y colectiva, tales como:

Honestidad, innovación, búsqueda de la excelencia, visión global y responsabilidad social y Ética empresarial.

2.5 Código de Ética

El código de ética determina aquellos parámetros que todos los empleados deben interiorizar e institucionalizar en la toma de decisiones diaria. El código de ética debe estar establecido por escrito y debe establecer un sistema claro de principios y buena conducta. Por lo general, el código de ética es resaltado cuando se producen escándalos en las organizaciones. Sin embargo, el código de ética tiene que ser más que una tabla para juzgar lo malo, tiene que ser el referente para la actuación de todos los miembros de la organización.

El desafío más grande del código de ética es delimitar las formas que la propia empresa utilizara para alcanzar sus objetivos, al permitir la administración de los conflictos éticos y servir de guía cuando aparecen procesos decisorios donde no hay consenso ético. (D'Alessio, 2008, p. 70)

En un entorno cambiante como en el que vivimos queremos precisar principios que rijan el quehacer de las Escuelas de Negocios. No consideramos meritorio un buen éxito comercial que no venga acompañado de un cumplimiento continuo de los principios siguientes:

1. Dignidad y respeto, el respeto es la base de toda convivencia en nuestras Escuelas de Negocios, considerando la relación entre los miembros de la comunidad universitaria.

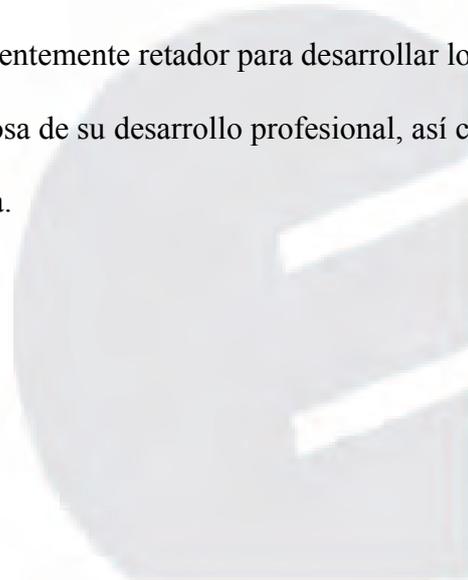
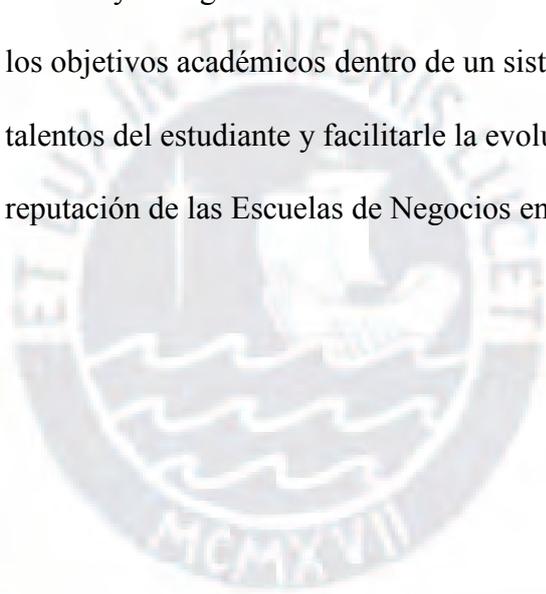
2. Compromiso con la sociedad, a través de nuestras actividades, aspiramos a la difusión de la información equitativamente, en consonancia y respeto a las Constituciones y las leyes vigentes, la afirmación de la democracia política, así como el desarrollo de instituciones civiles representativas y valores culturales que estimulen la iniciativa individual y la afirmación de una conciencia común entre los miembros de las sociedades en las que participamos.
3. Independencia y transparencia, es la capacidad y la intención de las Escuelas de Negocios para mostrar sus acciones internas y externas y los resultados de las mismas. En las Escuelas de Negocios se promoverá actuar con absoluta transparencia.
4. Autonomía, entendida como la garantía que tiene la Institución para dirigir y regular su actividad académica, administrativa y financiera.
5. Libertad, por la que sus integrantes podrán acceder a la formación académica que garantice el libre desarrollo de su personalidad, de libertar de pensamiento y de aprendizaje, que asegure el respeto a la pluralidad y de igualdad en la diferencia y para ejercer la búsqueda del saber; la divulgación de los resultados de las investigaciones; la presentación y discusión de los conocimientos que se construyen críticamente.

2.6 Conclusiones

Se observa en la Misión, Visión, Valores y Código de Ética de algunas de las Universidades y/o Escuelas de Negocios colombianas ciertas similitudes que podrían ser obvias dado el sector que se está estudiando, sin embargo sorprende y agrada ver cómo hay diferencias reales en algunos enfoques. Hay enfoques con prevalencia hacia lo social, otros empresariales, otros hacia el alumno. Algunos parecen más teóricos, otros más prácticos y otros motivados hacia la investigación. Los valores y códigos de ética de las compañías y de

las Universidades en este caso, hacen parte de su cultura interna. Hace parte de esa información que aunque no es privada, sí es de uso privilegiado de quienes hacen vida en esa organización. Es muy común recibir manuales e instructivos donde se especifica punto por punto cada uno de los elementos a los que debe ir adaptándose rápidamente el empleado o alumno que entra a hacer parte de esa organización. Estos manuales forman parte de ese orgullo corporativo tan importante en cualquier sector.

En nuestro análisis hemos retado los pilares que deben regir la Misión, Visión, Valores y Código de Ética. Fundamentados en principios de excelencia y ética, alineados con los objetivos académicos dentro de un sistema suficientemente retador para desarrollar los talentos del estudiante y facilitarle la evolución exitosa de su desarrollo profesional, así como reputación de las Escuelas de Negocios en Colombia.



Capítulo III: Evaluación Externa

Las exigencias de un mercado más competitivo y la globalización desafían día a día el *management* en procesos de decisiones más complejos y rápidos. Esta situación hace que las Escuelas de Negocios también estén y deban estar en una constante actualización, no solo de sus programas, sino de todo el proceso académico; desde su cuerpo de docentes, hasta procesos de investigación más estructurados y flexibles que permitan adaptarse a un mundo en constante cambio y nuevas exigencias competitivas. Por tal razón es una obligación de las Escuelas de Negocios, evaluar las oportunidades y amenazas que pueden encontrar en los mercados en donde operan, o en donde proyectan desarrollar sus actividades.

La evaluación externa o auditoría externa, permite analizar el entorno de los sectores o industrias, logrando con ello encontrar las oportunidades y amenazas fundamentales, adicionalmente conocer y profundizar sobre la situación de los competidores del sector. Con base en estos hallazgos se formularán o diseñarán las estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva y diferenciadora, y así minimizar el impacto de las amenazas existentes en el sector y los competidores que actúan en este. Continuando con la secuencia estratégica para el desarrollo de la investigación del sector Escuelas de Negocios, se analiza la situación de este sector bajo un contexto global, teniendo en cuenta las tendencias del *management* y la situación del país desde el punto de vista de las exigencias del mercado y la propuesta de valor que se tiene por parte de las principales Escuelas de Negocios o Universidades, y sus respectivos departamentos de educación ejecutiva.

La inversión directa producto de los tratados de libre comercio con países industrializados hace que la falta de mano de obra calificada sea una realidad constante, pero a la vez una gran oportunidad para el sector de las Escuelas de Negocios, como un nicho interesante por atacar y de hacer posibles alianzas público-privadas.

El potencial que representa el país para las Escuelas de Negocios es importante gracias a la capacidad adquisitiva de la clase media derivada de un crecimiento económico constante, niveles de seguridad aceptables, baja inflación y un entorno regulatorio seguro para la inversión. La ubicación geográfica ayuda a ser un centro de llegadas y salidas de vuelos aéreos llenos de mujeres y hombres de negocios que se inscriben en foros internacionales. La relevante importancia del país como foco de discusión geopolítica además de las excelentes relaciones con Estados Unidos y una política diplomática clara y de no intervención en asuntos de sus vecinos, convierten al país como un destino apetecido e importante a la hora de ofrecer programas de educación ejecutiva.

Por último, existe una oportunidad de negocio para el sector en Colombia luego de la crisis financiera americana, y la crisis soberana de deuda de las naciones periféricas europeas, pues muchos ejecutivos de importantes empresas multinacionales verán al país como una nación emergente, en donde la demanda seguirá en crecimiento y los negocios ofrecerán mejores tasas de retorno que en sus países de origen.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según la Teoría Tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartman (citado por D'Alessio, 2008), son tres grandes dimensiones a evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos que un país trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2008). Los que se han determinado para las Escuelas de Negocios en Colombia, principalmente se dan por la coyuntura económica actual pues existe una necesidad en el país de tener líderes con formación académica de alto nivel, tanto en cargos privados como públicos, tanto en el ámbito departamental como nacional, para hacerle frente desde el punto de vista competitivo a los tratados de libre comercio que Colombia viene

firmando con países de economías desarrolladas (Canadá, EEUU, UE y el pacto denominado Alianza del Pacífico). Colombia también está buscando proyectarse de forma conjunta hacia el mundo de Asia- Pacífico, buscando la competitividad y el desarrollo económico del país en los diferentes sectores productivos. Si bien el gobierno central carece de una política pública específicamente enfocada al apoyo de las Escuelas de Negocios y sus programas, las posibilidades de desarrollo y bienestar del país dependen de buena medida de la rapidez de cobertura y acceso a buenos niveles de educación superior. Según el Ministerio de Educación, la meta es llegar a una tasa de cobertura del 50% en el año 2014, lo que representa un fuerte impulso a través de financiamiento y el fortalecimiento de la educación superior, pues esto garantiza para el país una alta rentabilidad tanto individual como social.

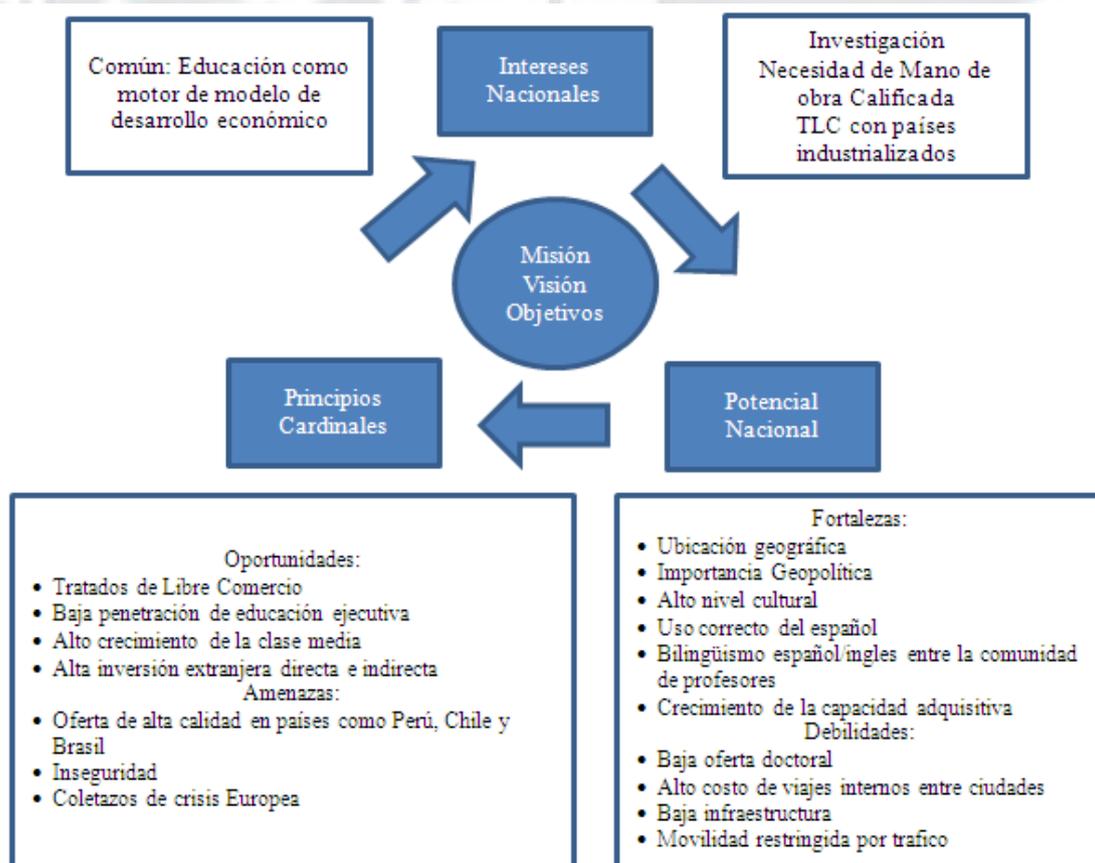


Figura 1. Teoría tridimensional.

Tomado de El Proceso Estratégico; Un Enfoque de Gerencia, p. 118. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Se han determinado los diferentes intereses nacionales que afectan de forma directa e indirecta al sector de las Escuelas de Negocios en Colombia. Estos factores son el desarrollo económico del país, la cobertura y el acceso a los servicios de educación superior, la búsqueda de competitividad, desarrollo de liderazgo y habilidades directivas, incluyendo el tema de bilingüismo. También se determinó a los países que afectan o pueden afectar a al sector de Escuelas de Negocios en Colombia debido al nivel de competitividad y propuesta académica en el campo educativo.

La matriz de intereses nacionales muestra a los diferentes países y la intensidad y relación que tiene cada uno de ellos con respecto a los intereses nacionales (ver Tabla 4). La intensidad puede ser de supervivencia, vital, mayor o periférica, mientras que una relación puede ser común u opuesta.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo Económico del País		EEUU, Alianza Pacifico	UE	Canadá
2. Competitividad y Sostenibilidad		EEUU, Alianza Pacifico	UE	Canadá
3. Cobertura y Acceso Educativo			EEUU, Alianza Pacifico	UE, Canadá
4. Liderazgo y Desarrollo directivo			EEUU, Alianza Pacifico	UE, Canadá
5. Bilingüismo			EEUU, Canadá	UE, Alianza Pacifico
Interés Común				
Interés Opuesto				

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico; Un Enfoque de Gerencia”, de F. D'Alessio, 2008. p. 97. México D. F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Según las proyecciones del Departamento Nacional de Estadísticas DANE (2012), el país tiene aproximadamente 46 millones de habitantes, de los cuales un 50,6% son mujeres y un 49,4% restante son hombres. Esto presenta una masa crítica potencial para el sector educativo en general. Adicionalmente según el último censo realizado en el 2005, el país

muestra un panorama alentador de cambio radical en el alfabetismo de la población, alcanzando un 92%, por encima de la media Andina. El DANE estima que más de tres millones de habitantes viven en el exterior, principalmente en Estados Unidos, España, Venezuela y Canadá. Actualmente los tres primeros tienen problemas económicos y el efecto sobre el empleo local se debate en los diferentes escenarios internacionales, por lo que el contingente de intelectuales y talentosos que se fueron del país por razones tales como las dificultades económicas y los problemas de orden público, hoy ven en términos relativos a su país de origen como una nueva oportunidad.

Por otra parte, estar geográficamente en la punta norte de América del Sur y tener a la vez puertos en el Atlántico y el Pacífico, hacen de Colombia un país privilegiado. Asimismo, hace del país un centro muy dinámico de entrada y salidas de vuelos internacionales, y de Bogotá, su capital, un punto de fácil acceso para quienes quieran llegar de visitas de negocios. Todo esto es una clara oportunidad para las Escuelas de Negocios que quieran basarse en el país, ya que adicionalmente se encuentran facilidades en cuanto a disponibilidad de hoteles, vías de acceso y transporte público. La economía del país vive un auge con altas tasas de crecimiento, con una inflación moderada donde para el presente año se espera no más del 4,5%. Esta cifra se encuentra en la media del esperado para las economías emergentes y por encima de las economías desarrolladas. Adicionalmente, en el tema internacional, los últimos gobiernos han venido realizando exitosamente fuertes campañas para mejorar la percepción del país y también cuenta con buenas relaciones internacionales a excepción de diferendos pacíficos puntuales con Nicaragua y Venezuela que están siendo tratados en organismos internacionales.

3.1.3 Principios cardinales

A continuación se hace referencia a los principios cardinales, enfocado a las escuelas de negocio.

Influencia de terceras partes. Para las Escuelas de Negocios en Colombia, identificamos dos principales amenazas de terceras partes. La primera amenaza proviene de Escuelas internacionales que ya han venido detectando la clara oportunidad y volumen de mercado que representa Colombia. Los indicadores económicos del país, la estabilidad política y las campañas gubernamentales que en los últimos años han buscado exitosamente mejorar la imagen de la marca Colombia internacionalmente. Las principales incursiones de Escuelas de Negocios internacionales se están dando por parte de Escuelas de Negocios españolas y estadounidenses tales como EADA y Kellogg con programas presenciales, semi presenciales y/o virtuales.

La segunda amenaza corresponde a un sector diferente pero que logra confundir a parte de los ejecutivos y empresas comprometiendo parte del presupuesto que bien podría ser invertido en programas de educación formal ofrecidos por Escuelas de Negocios. Nos referimos al sector de los seminarios y conferencias. Empresas dedicadas a este negocio, medios de comunicación y otras agremiaciones envían con alta frecuencia por medios físicos y electrónicos invitaciones a múltiples seminarios y conferencias dictadas por lo que ellos publicitan como expertos en temas específicos. Parte del presupuesto que las compañías invierten en la actualización y educación de sus empleados se asignan a este sector.

Lazos pasados y presentes. El sector de Escuelas de Negocios está comenzando, la profundización es poca y el potencial en ese sentido es evidente. La inversión extranjera, junto con el apoyo de políticas públicas, pueden lograr una mayor masificación de la penetración del sector. En el país se ha creado a través de recursos del estado la entidad Colfuturo, que ha permitido que miles de colombianos se financien por esta medida para hacer sus estudios en el exterior y vuelvan a aplicar sus aprendizajes a empresas nacionales. Esto ha fomentado y facilitado a alumnos de diferentes perfiles salir al exterior a hacer posgrados, maestrías y doctorados; no obstante el énfasis de los últimos años de estas becas

han estado concentrados en temas de ciencia, tecnología y medio ambiente. Además, las bajas tasas de interés, y las facilidades encontradas hoy con el crédito bancario permiten que las personas que quieran entrar a una Escuela de Negocios y no tengan el dinero ahorrado soliciten préstamos que luego pueden pagar cómodamente durante la vigencia de sus estudios, algo que no se veía en el país anteriormente.

La historia Colombiana une este país a otras dos naciones principalmente: España por sus lazos pasados y Estados Unidos por sus lazos presentes, cercanía y aspiracionalidad. Con España se comparte el idioma y toda la herencia de vínculos que atan a las dos naciones desde la conquista. No es coincidencia el hecho que España sea el segundo país fuera del continente con mayor emigración colombiana. Estados Unidos es un amigo y aliado colombiano. Es la tierra de la libertad y el famoso sueño americano, dos frases que se han interiorizado en la cultura colombiana haciéndolo un destino altamente aspiracional y el principal país de emigración colombiana. Para el mercado de las Escuelas de Negocios en el país, la emigración (total o temporal) a cualquiera de estos dos países representa un factor importante a tener en cuenta, ya sea para de alguna forma adaptarse a esta tendencia o para planear estrategias para contrarrestar o minimizar su efecto.

Contrabalance de los intereses. La necesidad de los ejecutivos colombianos de hacer un estudio en una Escuela de Negocios es cada vez más evidente y las alternativas son pocas, pues hay oferta de estudios pos-graduales pero en temas enfocados que nos sustituyen de ninguna manera lo ofrecido en programas tipo MBA. Por esto, la alternativa natural para los sujetos de estos estudios necesariamente sería acudir a alguna de las pocas Escuelas de Negocios existentes en Colombia, internacionales que ofrecen programas en el país o salir al exterior a buscar opciones. Otra alternativa de la que cada día se encuentra más oferta son los programas virtuales ofrecidos a distancia por Internet. Estos, sin embargo, no cuentan aún con el reconocimiento y reputación adecuada entre los estudiantes de alto nivel y empresas.

En el pasado dado la absolutamente limitada oferta de Escuelas de Negocios en Colombia, era prácticamente imperativo salir del país para tener acceso a programas tipo MBA. Quienes en ese entonces lograban por sus propios recursos o por medio de becas, acceder a estos estudios podían quedarse en el exterior o regresar al país y obtener salarios que compensaran con creces la alta inversión realizada en alcanzar el diploma. Hoy en día, con la relativa ampliación de la base de personas con acceso a programas de Escuelas de Negocios de todo tipo, y por la exigencia de las principales empresas a ejecutivos de ciertos cargos por tener diplomas de maestrías en su hoja de vida y, adicionalmente, con el endurecimiento de las políticas migratorias a raíz de los eventos del 9-11, los ejecutivos han tenido que regresar a sus países de origen tras terminar sus estudios y en el mercado local no se están encontrando los salarios que compensen esos altos niveles de inversión.

Conservación de los enemigos. Según Hartman(citado por D'Alessio, 2008) no es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. Colombia ha sido uno de los aliados históricos de los Estados Unidos, lo que le ha generado que países como Brasil que tienen claros intereses dominantes sobre la región tengan reservas sobre esa relación. Existen diferencias políticas que se han generado por las diferencias ideológicas de algunos países de la región entre los que se destacan Venezuela, Ecuador y Argentina. Estos diferendos a los que hay que sumarle los de Nicaragua y Ecuador, han fortalecido al país al punto de buscar nuevos socios comerciales como China, Japón, Corea del Sur, Canadá y la Comunidad Europea lo cual representa una oportunidad en términos de expansión geográfica de compañías multinacionales y también de intercambio de talentos que cada vez deben estar mas preparados para competir en ámbitos internacionales.

En el sector de las Escuelas de Negocios los principales enemigos a destacar son todos los cursos, seminarios, conferencias y otros que pueden desviar los recursos de un alumno potencial o de una compañía de un estudio formal como los ofrecidos por las Escuelas de

Negocios. Esto señala nuevamente una oportunidad para las Escuelas de Negocios que compitan o entren a competir en este país y que puedan ofrecer programas hechos a la medida que sobresalgan y excedan lo ofrecido por otro tipo de instituciones que buscan conquistar el mismo nicho de clientes.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Escuelas de Negocios

El país representa una clara oportunidad para el sector de Escuelas de Negocios, por la estabilidad institucional, la seguridad jurídica, el crecimiento demográfico y la apertura comercial. No obstante, hay amenazas especialmente en la competencia internacional y por la aún vigente creencia del ejecutivo Colombiano, que es mejor salir del país para hacer sus estudios pos-graduales. Estas creencias que se han fundamentado en la alta reputación de las escuelas extranjeras y en la baja oferta de escuelas locales. Estos factores sumados a la oportunidad de vivir una nueva experiencia de vida en un nuevo país, son factores de amenaza a considerar.

3.2 Análisis Competitivo del País

El International Institute for Management Development (IMD) es un centro internacional pionero en el campo de la medición de la competitividad desde 1989. Con la publicación del Anuario Mundial de Competitividad, el IMD pone a disposición de gobiernos, empresarios y comunidades académicas su principal estudio en la materia. Según el Anuario Mundial de Competitividad del año 2012, Colombia se ubicó en el puesto 52 entre 59 economías, lo que implica un retroceso de seis posiciones frente al año anterior. Con este resultado, el país mantiene la tendencia descendente que viene presentando en el escalafón en los últimos seis años. En términos relativos esto quiere decir que Colombia supera en 2012 solamente a siete de los países analizados (ver tabla 5)

Tabla 5

Posición de Colombia - Factores y subfactores de competitividad, Anuario Mundial de Competitividad IMD

Escalafón / factor / Subfactor	Posición 2012	Posición 2011	Posición 2010	Cambio 2011-2012 (absoluto)	Cambio 2010-2011 (absoluto)	Posición relativa 2012*	Posición relativa 2011*	Posición relativa 2010*	Cambio 2010-2011 (relativo)	Cambio 2011-2012 (relativo)
Número de países	59	59	58							
Posición general	52	46	45	-6	-1	11,9	22	22,4	-0,4	-10,2
Desempeño Económico	33	41	35	8	-6	44,1	30,5	39,7	-9,1	13,6
Economía Domestica	38	43	34	5	(9)	35,6	27,1	41,4	(14,3)	8,5
Comercio Internacional	49	56	47	7	(9)	16,9	5,1	19,0	(13,9)	11,9
Inversión Internacional	28	32	34	4	2	52,5	45,8	41,4	4,4	6,8
Empleo	30	29	35	(1)	6	49,2	50,8	39,7	11,2	(1,7)
Precios	34	33	24	(1)	(9)	42,4	44,1	58,6	(14,6)	(1,7)
Eficiencia del Gobierno	50	45	38	-5	-7	15,3	23,7	34,5	-10,8	-8,5
Finanzas públicas	30	34	37	4	3	49,2	42,4	36,2	6,2	6,8
Política Fiscal	27	25	24	(2)	(1)	54,2	57,6	58,6	(1,0)	(3,4)
Estructura Institucional	51	43	40	(8)	(3)	13,6	27,1	31,0	(3,9)	(13,6)
Legislación Empresarial	54	46	43	(8)	(3)	8,5	22,0	25,9	(3,8)	(13,6)
Estructura Social	57	56	37	(1)	(19)	3,4	5,1	36,2	(31,1)	(1,7)
Eficiencia Empresarial	48	37	39	-11	2	18,6	37,3	32,8	4,5	-18,6
Productividad y Eficiencia Mercado Laboral	56	54	45	(2)	(9)	5,1	8,5	22,4	(13,9)	(3,4)
Finanzas	38	21	29	(17)	8	35,6	64,4	50,0	14,4	(28,8)
Prácticas Gerenciales	42	38	44	(4)	6	28,8	35,6	24,1	11,5	(6,8)
Actitudes y Valores	39	25	24	(14)	(1)	33,9	57,6	58,6	(1,0)	(23,7)
Infraestructura	45	38	38	(7)	0	23,7	35,6	34,5	1,1	(11,9)
Infraestructura Básica	57	54	53	-3	-1	3,4	8,5	8,6	-0,1	-5,1
Infraestructura Tecnológica	51	42	44	(9)	2	13,6	28,8	24,1	4,7	(15,3)
Infraestructura Científica	56	53	50	(3)	(3)	5,1	10,2	13,8	(3,6)	(5,1)
Salud y Medio Ambiente	57	50	55	(7)	5	3,4	15,3	5,2	10,1	(11,9)
Educación	45	43	42	(2)	(1)	23,7	27,1	27,6	(0,5)	(3,4)
	59	58	57	(1)	(1)	0,0	1,7	1,7	0,0	(1,7)

Nota: Tomado del "Anuario de Competitividad Mundial, Resultados para Colombia - 2012", p. 5. Institute for Management Development – IMD, 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>.

Desempeño económico: Con respecto al desempeño económico se observa una mejora en la posición del País, el cual pasa de la posición 41 a la 33, en donde la variable de comercio internacional fue la de mejor avance, dados los acuerdos comerciales que viene efectuando el país a otras economías del globo; igualmente la economía domestica que se apalanca en el desarrollo actual del sector minero e hidrocarburos en donde se fortalece la inversión extranjera y sin duda la generación de mano de obra; la cual se refleja al cierre del primer semestre del año en donde el país logró una tasa de desempleo por debajo de un digito, meta del actual gobierno

Tabla 6

Resultados, subfactores componentes del factor Desempeño Económico

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Economía doméstica	38	43	5
Comercio Internacional	49	56	7
Inversión Internacional	28	32	4
Empleo	30	29	-1
Precios	34	33	-1

Nota: Tomado del “Anuario de Competitividad Mundial, Resultados para Colombia - 2012”, p. 6. Institute for Management Development – IMD, 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>.

Eficiencia del Gobierno: La eficiencia del gobierno Colombiano obtiene un descenso sensible, al pasar de la posición 45 a la 50. En la Tabla 7 se muestran los resultados de cada subfactor frente a los obtenidos un año atrás.

En las Finanzas públicas se destaca la reducción en las variables de gestión de las finanzas públicas y la previsión de fondos para pensiones en el futuro , lo cual lleva al gobierno a trabajar proyectos de ley en el sistema pensional del país, situación que genera algo de incertidumbre en todos los sectores económicos del país y que aun está pendiente de una reforma.

Con respecto a la Política fiscal no se presentan variaciones significativas en las variables, sin embargo a la fecha se discute en los poderes legislativo y ejecutivo, una

reforma tributaria que contribuya a mejorar las finanzas del país, a través de lograr una mejor equidad en temas de impuestos.

Tabla 7

Resultados, subfactores componentes del factor Eficiencia del Gobierno

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Finanzas públicas	30	34	4
Política Fiscal	27	25	-2
Estructura Institucional	51	43	-8
Legislación Empresarial	54	46	-8
Estructura Social	57	56	-1

Nota: Tomado del “Anuario de Competitividad Mundial, Resultados para Colombia - 2012”, p. 7. Institute for Management Development – IMD, 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>.

Asimismo, la Estructura Institucional, tuvo lugar una desmejora sensible en las variables costo del capital, estabilidad de la tasa de cambio, burocracia, abundancia de corrupción y sobornos, temas en que el gobierno trabaja en forma tangencial, razón por la cual el desempeño no es el ideal.

Por otra parte, la Legislación Empresarial tuvo unos cambios notables en las variables de influencia de la regulación laboral como obstáculo a los negocios y el papel de la legislación como incentivo a la búsqueda de empleo. Con todo, este subfactor presenta una mejora significativa en virtud del reconocimiento de que la normatividad colombiana no es un obstáculo para la contratación de mano de obra del exterior. Adicionalmente se trabaja aun en reformas laborales y tributarias con el propósito de incentivar la inversión extranjera y el empleo, tales como la reducción de los impuestos parafiscales y la reducción de 3 puntos en el impuesto de renta.

Finalmente, la estructura social tuvo descensos más pronunciados en las variables relacionadas con la administración de Justicia, riesgo de inestabilidad política, prioridad de la cohesión social para el gobierno y participación de las mujeres en altos cargos a nivel estatal o privado. Con todo, en relación con este aspecto vale la pena señalar que Colombia ascendió

en el tema específico del porcentaje de mujeres en el total de parlamentarios y en el gobierno en donde tres de los ministerios más importantes están liderados por mujeres (Justicia, Transporte /Obras Públicas y el Ministerio de Relaciones Exteriores). Sin embargo existen grandes oportunidades en los temas de administración de Justicia, caracterizada por su ineficiencia e inoperatividad en el país.

Eficiencia empresarial: En este campo Colombia obtiene el mayor descenso a nivel de factores de competitividad, al pasar de la posición 37 a la 48. En la Tabla 8 se muestran los resultados de cada subfactor frente a los obtenidos un año atrás.

Tabla 8

Resultados, subfactores componentes del factor Eficiencia empresarial

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Productividad y eficiencia	56	54	-2
Mercado laboral	38	21	-17
Finanzas	42	38	-4
Prácticas gerenciales	39	25	-14
Actitudes y valores	45	38	-7

Nota: Tomado del “Anuario de Competitividad Mundial, Resultados para Colombia - 2012”, p. 8. Institute for Management Development – IMD, 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>.

Productividad y eficiencia: Se resalta el descenso en las variables eficiencia de las grandes empresas a nivel internacional , eficiencia de las pequeñas y medianas empresas y estrategias con visión global de las empresas. De todas formas hay que destacar las mejoras significativas que se presentan en las variables crecimiento real de la productividad agregada , y crecimiento productividad laboral, generado principalmente por los aumentos de inversión extranjera, la adquisición de nuevas tecnología; que pueden mejorar en función de que el estado logre una mejora notable en su infraestructura vial.

Mercado laboral: Este es el subfactor en el que se da la caída más drástica dentro de todos los que conforman los factores de competitividad del IMD. Sobresale la pérdida de posiciones resultante en las variables de relaciones laborales, motivación al trabajador ,

prioridad del entrenamiento de los empleados , acceso a mano de obra calificada, acceso a habilidades financieras , prioridad de la atracción y retención de talentos , incidencia de la fuga de cerebros para el desempeño competitivo , y disponibilidad de altos gerentes competentes. Este es uno de las grandes oportunidades que tiene el país y sin duda el sector educación, desde la perspectiva de competitividad de Colombia en el mercado global, lo que exige tener mano de obra operativa, técnica y tecnológica cada vez más competente, igualmente gerentes y directivos con habilidades de liderazgo y dirección que permitan ubicar a los sectores y a Colombia en un mejor nivel de competitividad global.

Finanzas: Tuvo lugar un declive en las variables de finanzas y regulación bancaria, índice de la bolsa de valores, regulación de los derechos de los accionistas e impacto de la deuda corporativa en la competencia.

Prácticas gerenciales: Este es el segundo aspecto en que se da la mayor caída dentro del total del conjunto de subfactores. Los cambios más notables tienen lugar en prácticas éticas a nivel empresarial, credibilidad de los gerentes, supervisión efectiva de juntas directivas a la gerencia, emprendimiento de gerentes y responsabilidad social de dirigentes empresariales, situación que genera el replanteamiento de las entidades educativas, universidades y escuelas de negocio en su rol de ser un gran actor en el desarrollo de los fundamentos éticos aplicados a los negocios, es decir que tan importante es la ética y la responsabilidad social y empresarial en el mundo de los negocios.

Actitudes y valores: Se da una desmejora significativa en flexibilidad y adaptabilidad frente a retos, comprensión de la necesidad de reformas económicas y sociales e inclusión de los valores de trabajadores en los valores corporativos. Con todo, se destaca por su ascenso, la variable relacionada con la apertura de la cultura nacional a ideas provenientes del exterior, como resultado del ingreso de una alta inversión extranjera, que exige cambios en los modelos

de negocio y por consiguiente de una apertura mental que permita lograr retornos a la inversión.

El descenso de este factor se debe a la pronunciada caída en las áreas de mercado laboral, prácticas gerenciales y actitudes y valores. Es importante mencionar que estos tres subfactores son evaluados en un 70 por ciento con base en la percepción del empresariado (ver Anexo 2). Estos resultados se obtienen básicamente de la calificación de los empresarios a las condiciones en que tienen lugar: i) las relaciones laborales en las empresas del país en aspectos como la motivación, capacitación, ambiente de trabajo, entre otras; ii) gobierno corporativo, incluyendo la responsabilidad social de las empresas; iii) actitud frente a retos, reformas, y la armonización de los valores de los trabajadores y los corporativos.

Finalmente, cabe decir que en línea con el buen comportamiento de los agregados macroeconómicos, la productividad (agregada y laboral, medidas a través de datos estadísticos) registra un incremento positivo de alrededor de veinte posiciones.

Infraestructura: En este factor en Colombia muestra un retroceso sensible y es de gran importancia para el desarrollo económico y sostenibilidad del país, pasando de la posición 45 a la 50. En la Tabla 9 se muestran los resultados de cada subfactor frente a los obtenidos en el año inmediatamente anterior.

Tabla 9

Resultados, subfactores componentes del factor Infraestructura

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Infraestructura básica	51	42	-9
Infraestructura tecnológica	56	53	-3
Infraestructura científica	57	50	-7
Salud y medio ambiente	45	43	-2
Educación	59	58	-1

Nota: Tomado del “Anuario de Competitividad Mundial, Resultados para Colombia - 2012”, p.95. Institute for Management Development – IMD, 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>.

De los componentes de Infraestructura básica, se destaca el descenso que se da en calidad del transporte aéreo, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura , infraestructura energética, oferta de energía futura y costos de electricidad para la industria, sin embargo al cierre del año 2,012 se visualiza una mejora en el sector aeronáutico debido a la entrega en los más importante aeropuertos del país a operadores internacionales los cuales garantizan una alta inversión en la modernización de esta infraestructura.

En lo referente a la infraestructura tecnológica, las variables de impacto negativo son las registradas en las de cooperación tecnológica, iniciativas conjuntas público-privadas para desarrollo tecnológico, regulación tecnológica, seguridad cibernética, en donde el Ministerio de comunicación y tecnología tiene como objetivo principal nivelar a Colombia con los países más avanzados de la región en materia tecnológica que permita mejorar su competitividad.

En cuando a la infraestructura científica, esta tuvo una desmejora en la variable relacionada con el apoyo legal a la investigación científica, lo cual coincide con la baja penetración de programas de Doctorado en el país y por consecuente un numero minino de profesionales con este titulo, a lo sumo cinco mil y con una necesidad de veinte mil para el cubrir las necesidades de educación e investigación del país a nivel superior.

Con respecto al componente de Salud y medio ambiente, los cambios más notables se dan en las variables de infraestructura de la salud, prioridad del desarrollo sostenible, efectos de la contaminación, legislación ambiental respecto a la competitividad y calidad de vida, la cual es una prioridad inminente en el país.

Finalmente, la Educación presenta una desmejora significativa en correspondencia del sistema educativo con la competitividad, correspondencia de la educación universitaria con la competitividad y correspondencia de la educación gerencial con las necesidades de la comunidad empresarial.

Si bien el factor de infraestructura es aquel en el que se presenta el menor descenso, igualmente se trata del área en la que Colombia se encuentra peor calificada. Este factor es medido en gran parte por variables estadísticas, si bien los peores resultados corresponden básicamente a la percepción de los empresarios. En particular se destaca la caída en temas de infraestructura básica (general, transporte aéreo, energía) y el apoyo a la investigación científica.

El mercado Colombiano presenta un considerable grado de complejidad para las empresas que deciden hacer Negocios. Sin embargo, la baja oferta disponible y la alta demanda potencial justifican el esfuerzo para entrar a competir en el sector, o a la vez, una barrera de entrada para que las empresas locales se fortalezcan antes de que esto suceda. Para efectos de este trabajo se tomará en cuenta el diamante de competitividad nacional de Porter. Nota, Tomado de Porter (citado en D'Alessio, 2008, p. 101)

3.2.1 Condiciones de los factores

Dentro de los factores favorables nacionales se puede contar que el país tiene grado de inversión a nivel internacional por las tres calificadoras de riesgo Fitch, S&P, y Moody's, viene en una senda de crecimiento sostenida, ha logrado sacar a más de dos millones de personas de la pobreza, y es uno de los mayores receptores de inversión en la región. El déficit fiscal es manejable dentro de los estándares actuales, en gran parte a un efectivo recaudo tributario. Por otra parte, en los desfavorables se encuentra una falta de estrategia a nivel nacional por aumentar la competitividad, los altos niveles de corrupción propios de nuestra cultura latina y la deficiente infraestructura evidenciada principalmente en aspectos viales.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Uno de los condicionantes de la producción nacional en los últimos años había sido el gasto del gobierno tanto en inversión, como en salud y educación. No obstante Colombia

cada día y gracias a las mejores condiciones económicas está basando su economía en consumo interno, aprovechando la importancia y el dinamismo de su mercado, lo que ha permitido un PIB per cápita que es interesante para el sector de las Escuelas de Negocios en Colombia. Una mayor apertura ha hecho que las compañías requieran de ejecutivos mejor preparados y en este sentido cree un mercado potencial para este sector.

3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo

Las Escuelas de Negocios, las facultades de Negocios de Universidades y los independientes ofrecen programas dentro de un espacio regulado por el Ministerio de Educación Nacional, y deben estar debidamente registradas para este efecto. La Misión del Ministerio de Educación Nacional de Colombia es:

“Lograr una educación de calidad que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad.” (Ministerio de Educación, 2012)

3.2.4 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El gobierno tiene normas claras que permiten y fomentan la libre competencia, y que restringen prácticas de monopolio y restrictivas. En este sentido las empresas en el país encuentran un marco de libre competencia para diferenciarse de acuerdo a su estrategia. Por ser un sector prioritario para los últimos gobiernos, las normas ambientales son de obligatoria aplicación tanto para las nuevas empresas por conformarse, como para las que están en funcionamiento. En el sector de Escuelas de Negocios en Colombia hay una libre competencia donde cada escuela busca obtener la cuota requerida de estudiantes para cada uno de sus programas mediante invitaciones por medios de publicidad, exalumnos de

programas de pregrado o recibiendo a quienes lleguen a buscar los programas soportados en la reputación de las escuelas y programas ofrecidos. Hoy en día las escuelas existentes se pueden dar el lujo de rechazar un importante número de estudiantes y no tener que hacer búsquedas muy agresivas para completar la ocupación de sus cursos por la alta oferta que está teniendo el país.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Escuelas de Negocios

El sector de Escuelas de Negocios tiene un reto para que su capital humano genere inversión en investigación y cierre la brecha con países que han invertido históricamente gracias a políticas estratégicas de competitividad. El entorno legal para funcionar es óptimo tanto para quienes quieran emprender una Escuela de Negocios por los condicionantes de seguridad, instituciones y una libre competencia independiente de su origen. Según D'Alessio (2008), en el rol de la empresa, se debe buscar los competidores más capaces como motivadores, en ese sentido las Escuelas de Negocios que tengan como base un país distinto deben observar de cerca a las Escuelas exitosas en Colombia para aprender de su modelo y poder ofrecer un producto de mejor valor agregado para el ejecutivo Colombiano. No es solo cuestión de observar para copiar, la clave está en observar para repetir lo exitoso pero adaptarse para ofrecer cubrir los vacíos existentes en la demanda actual.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

A través de la evaluación externa, vamos a analizar las oportunidades y amenazas claves del sector de Escuelas de Negocios en Colombia. Para ello, el análisis se complementa con la opinión de expertos en la materia.

El fenómeno de la globalización, que se ha extendido a través de la economía y otras actividades sociales, también ha influenciado la evolución de la educación superior en las últimas décadas. Curiosamente, la globalización de la educación ha fomentado dos tendencias contrapuestas: por un lado la convergencia en los hábitos del saber, de las metodologías de

enseñanza y de los programas; y por otro lado un auge de la diferenciación y de las entidades locales o regionales. Algunas iniciativas políticas supranacionales, combinadas con la internacionalización de diversas profesiones y de la actividad académica, han contribuido de forma decisiva a esta globalización.

Colombia no es ajena a esta dinámica. La estabilidad política y un manejo prudente de la economía han hecho que las exportaciones en los últimos años (sector tradicional y no tradicional) hayan tenido balance positivo, lo que viene a incrementar el efecto de inversión extranjera y desarrollo económico del país, dando cabida a la demanda de profesionales con amplia experiencia y formación académica en negocios globales. Lo anterior da relevancia a las Escuelas de Negocios en este ambiente competitivo. En el país compiten varias Universidades de diversos perfiles y calidades. Algunas, pocas, cuentan con acreditaciones internacionales y otras tan sólo alcanzan como su mayor mérito a ser listadas en alguna posición dentro de alguno de los múltiples *rankings* disponibles de diferentes fuentes y reputaciones.

3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P)

El Estado es el principal órgano regulador, por lo tanto los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades y amenazas claves, que ejercen impacto o repercuten en las estrategias de las empresas y en especial del sector de Escuelas de Negocios.

De acuerdo a la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) el Gobierno Nacional está en la obligación de organizar el sistema de Educación Superior en Colombia, para responder a las necesidades de calidad que demanda la sociedad en su búsqueda de mayor equidad, bienestar y desarrollo (ASCOLFA, 2012). Por tal motivo, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) busca llevar a cabo el proyecto de reforma a la educación superior, que plantea cuatro objetivos, siempre en el marco de la

autonomía universitaria, la equidad, la ética, la excelencia académica, el pluralismo y la participación:

La Ministra de Educación, María Fernanda Campo en su presentación el seis de Octubre de 2011 ante el Congreso de la Republica expuso los alcances de esta reforma para aclarar cómo se debe diferenciar una política de Estado con una Política de Gobierno. Con respecto al primer objetivo que busca *generar condiciones para una mejor oferta en educación superior*, se consolida un sistema de calidad que garantice el mejoramiento de la calidad de los programas académicos, en conjunto con el fortalecimiento de la autonomía y la autorregulación de las Instituciones de Educación Superior (IES). Igualmente, se fortalecerá el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior para garantizar el cumplimiento de condiciones de calidad de todos los programas e instituciones y se promoverá la acreditación voluntaria y la evaluación.

Además, a través del fomento, se establecen incentivos para reconocer la excelencia y convertir a la innovación e investigación en clave para la generación de conocimiento y el desarrollo tecnológico. Prevé el fortalecimiento de la inspección y vigilancia para cumplir de mejor manera con el mandato constitucional.

Para lograr el segundo objetivo que busca *generar condiciones para que más colombianos ingresen y se gradúen de la educación superior*, la propuesta propone ampliar la capacidad de las instituciones estatales a través de un incremento de los recursos de la Nación y de otras fuentes; promover el acceso equitativo; la permanencia; mejorar las fuentes de financiación a los estudiantes; flexibilizar la oferta educativa, y fortalecer la participación regional.

Con respecto al incremento de los recursos de la Nación, se hará un incremento del presupuesto anual de tres (3) puntos porcentuales, desde el año 2012 hasta el 2022, adicionales al 2% que se entregará a las instituciones estatales que hoy, a través de la Ley 30,

se retienen para fomento de todos los aportes de la Nación a las instituciones de educación superior estatales para fomento. De acuerdo con la propuesta de los rectores de las Universidades Públicas, hasta el 2014 la mitad de dichos recursos, es decir 1.5 puntos, serán entregados a las Universidades Públicas de conformidad con el aporte histórico y la otra mitad será distribuida por el Ministerio de Educación con base en indicadores que respondan al mejoramiento de la calidad, la formación y productividad docente, el aumento de cobertura con énfasis en lo regional y los resultados de investigación, teniendo en cuenta a las Universidades de menores aportes. Entre el 2015 y el 2022, estos recursos se distribuirán de acuerdo con los resultados de las instituciones en los tres años anteriores. Todos estos recursos adicionales, se mantendrán en la base presupuestal de los siguientes años.

Es importante aclarar que los aportes nuevos de la Nación irán destinados a todas las Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias y Universidades públicas del país (IES), privilegiando las instituciones con menos aportes del Estado. Además, se incrementará el aporte adicional que hace la Nación, que depende del crecimiento de la economía.

Como otras medidas, se dispone que la Nación y las entidades territoriales puedan hacer aportes adicionales, que no incrementarán la base presupuestal para la inversión en proyectos específicos de infraestructura y ambientes de aprendizaje. De la misma manera, se incluye como fuente de financiación los recursos del Sistema General de Regalías que les sean asignados para inversión física, como lo establece el Acto Legislativo No. 05 de 2011.

En lo que tiene que ver con el tercer objetivo de adecuar el sistema de educación superior con la realidad nacional y armonizarlo con las tendencias regionales e internacionales, el proyecto de Reforma promueve la consolidación de las relaciones entre la educación superior con la sociedad y el Estado para contribuir a una mayor generación y

transferencia de conocimiento, así como la internacionalización de las instituciones y del sector en general.

Asimismo, fortalece de manera significativa la investigación y la innovación al hacer, las instituciones de educación superior, parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. De igual manera, involucran en su desarrollo el Sistema Nacional de Regalías a través del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología.

También, se hace explícito el fomento a la formación de alto nivel (maestrías y doctorados); a los programas de doble titulación; a la participación en redes, alianzas o consorcios; a facilitar el reconocimiento de saberes, créditos, competencias, programas, currículos, acreditaciones y títulos en el contexto internacional de la educación superior; y apoyar los programas de movilidad e intercambio académico y científico, entre otros aspectos.

Finalmente, para el cuarto objetivo que busca fortalecer los principios de buen gobierno y transparencia en el sector, se propone un capítulo específico que combina la autonomía institucional y la responsabilidad pública en cuanto a la rendición de cuentas a la sociedad y al Estado, y el establecimiento de códigos del buen gobierno.

Esto señala, que para tener éxito en el sector educativo se debe contar con estos objetivos, entiendo que las políticas de Estado están destinadas a perdurar en el tiempo, con políticas sectoriales enmarcadas en una arquitectura institucional para conducir las –concebida la participación de todos los actores-, con un análisis más racional que intuitivo y claridad de objetivos.

Normatividad y conformación del Sistema de Educación Superior. La Carta Constitucional considera la educación como parte de la naturaleza del Estado y delega en el Presidente la responsabilidad de velar por su calidad en todos los niveles. Los campos de acción del Estado son el fomento y el de la suprema inspección, control y vigilancia del

servicio público de la educación. (Constitución Política de Colombia, Arts. 67 & 189, 1990)

Para ello, el Ministerio de Educación Nacional cuenta con los dispositivos que le permiten cumplir con esta responsabilidad y con ella salvaguardar la fe pública de los ciudadanos que utilizan los servicios de la educación.

A través del Ministerio de Educación Nacional, el Estado ejerce las funciones mencionadas anteriormente. Para ello, opera a través del Viceministerio de Educación Nacional y cuatro organismos de coordinación, a saber.

1. Consejo Nacional de Educación Superior (CESU): Cumple funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría en políticas y planes para la Educación Superior, así como en normas y procedimientos de carácter general.
2. Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES): Con funciones de inspección y vigilancia enfocadas a la evaluación del cumplimiento de los requisitos básicos para la creación de instituciones de Educación Superior, su transformación y redefinición, el ofrecimiento de programas académicos, entre otros.
3. Consejo Nacional de Acreditación (CNA): Creado como organismo académico por la Ley 30 de 1992 y compuesto por siete académicos. Este Consejo orienta el proceso de acreditación, lo organiza, lo fiscaliza, da fe de su calidad y, finalmente, recomienda al Ministro de Educación Nacional acreditar los programas e instituciones que lo merezcan, por cumplir con altos niveles de calidad.
4. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES): Este organismo se transformó recientemente, orientando su misión principalmente a la evaluación del aprendizaje de los estudiantes. Las pruebas de Estado para ingreso a la Educación Superior están bajo su responsabilidad, así como los ECAES (Exámenes de Calidad de la Educación Superior), que evalúan conocimientos y

competencias de los estudiantes de último semestre en las distintas áreas de la formación profesional.

Además de estos cuatro organismos, están el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) y el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS), como organismos adscritos, el primero, al Ministerio de Educación Nacional; y el segundo, al Departamento Nacional de Planeación. Uno y otro soportan las políticas del sector en los temas centrales del crédito educativo y fomento de la actividad investigativa y de innovación. La estructura actual del sistema de coordinación puede apreciarse en la Figura 2.

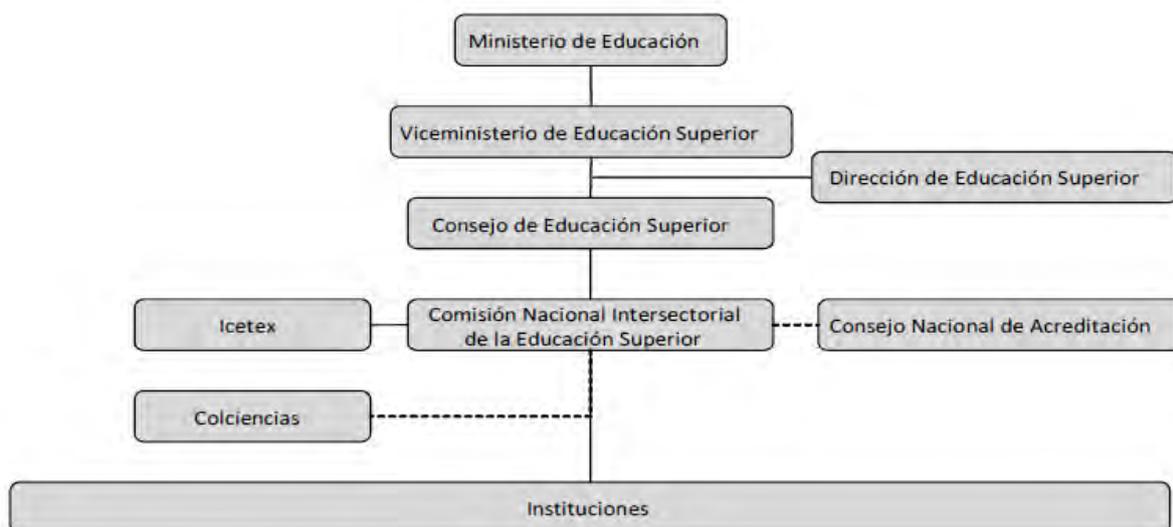


Figura 2. Sistema de Coordinación de la Educación Superior
Tomado del “Decreto Supremo N° 22330/22332. Sistema de Coordinación de la Educación Superior.”, de la Presidencia de la República del Colombia, 2003.

La educación superior no puede carecer de regulación pública ya que se trata de una actividad con asimetrías fundamentales de información, requisitos de estandarización de productos, necesidades de subvención de actividades como la ciencia básica, y tiene propósitos redistributivos. Por lo tanto, es pertinente y necesario adoptar una perspectiva regulatoria sobre la intervención estatal para la educación superior, y en ello debe haber alguna congruencia con lo que se ha hecho en otros campos, así como reconocimiento de las realidades y los estándares internacionales, ya que la formación superior será cada vez más

para una economía globalizada. Por otra parte, la regulación pública no tiene que ser necesariamente estatal, ya que si la evaluación y la acreditación provienen del autoexamen y la calificación por pares, y si ha de haber *autonomía* universitaria, buena parte de esta función ha de cumplirse mediante autorregulación sectorial, que hasta ahora no ha tenido suficiente cabida en nuestro esquema de control institucional. Una parte de la intervención estatal ha de ser para sustentar y controlar la auto regulación. Y el que las fallas principales de mercado residan en la información, y que ésta se produzca primariamente en un contexto auto-regulado, hacen que sea el elemento decisivo de la intervención y el control de este sector.

3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

El país ha registrado un rápido crecimiento económico durante un largo período de tiempo, como resultado de la continuidad de políticas públicas que fomentan el crecimiento, sin que se presenten aumentos significativos en la tasa de inflación o en el endeudamiento. La economía de Colombia en los últimos dos periodos presidenciales ha evolucionado los principales indicadores: inflación (Figura 3), desempleo, comercio exterior, tasa de cambio, inversión extranjera, deuda externa, indicadores sociales. El país ha alcanzado una diversificación y un nivel de desarrollo industrial más estructurado que en el pasado y con mejor posición frente a países como Venezuela, Bolivia, Perú y Argentina, los que en buena medida, le da mayor resistencia a los choques externos.

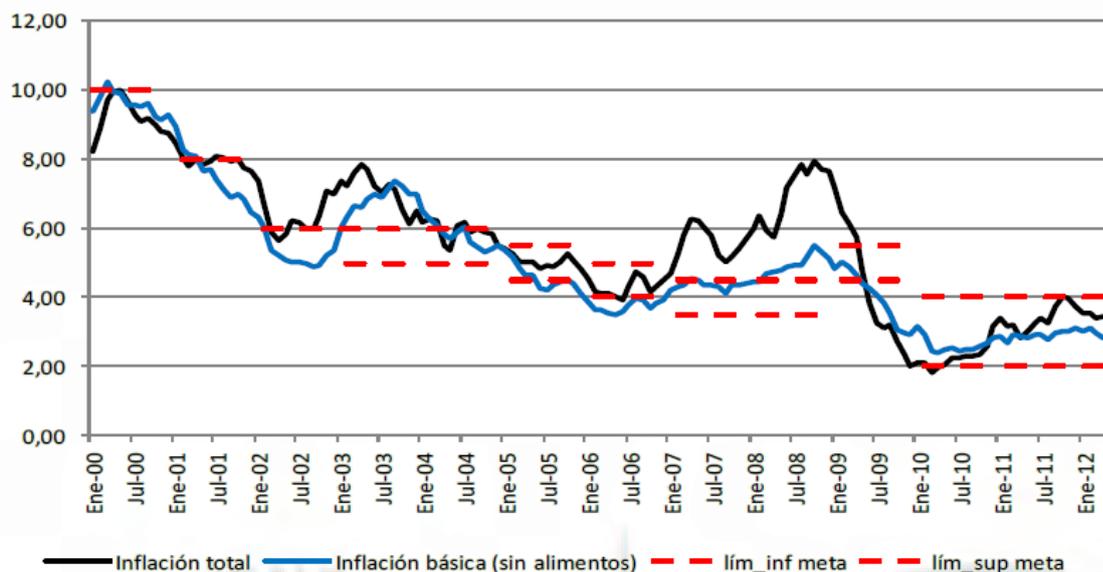


Figura 3. Inflación y Meta de Inflación
Tomado de “índice de Precios Al Consumidor (IPC)” por el Banco de la Republica de Colombia, 2012.

El impacto de la globalización está teniendo efectos claros en todas las economías. Se muestra una mayor competencia y desarrollo tecnológico, economías de escala, mayor demanda de materias primas, contención de los salarios, relativa abundancia del factor trabajo, internacionalización del ahorro con Bancos que traspasaron la fronteras de sus países de origen y diversificación de los flujos de capital.

La economía de Colombia es una de las economías emergentes más destacadas del panorama internacional, es uno de los países donde el mundo ha puesto su mirada, ya que es una economía que está dejando atrás los problemas tradicionales como son las drogas y los grupos armados ilegales. Sabiendo afrontar dicha situación con esfuerzo ha logrado atraer inversión extranjera al país aumentado hasta un 250% la inversión desde el año 2000 tal como se observa en la Figura 4. Es la cuarta más grande economía de América Latina, tras Brasil, México y Argentina, ubicándola en la sexta posición a nivel de toda América y convirtiéndola así, en la vigésimo séptima más grande del mundo.

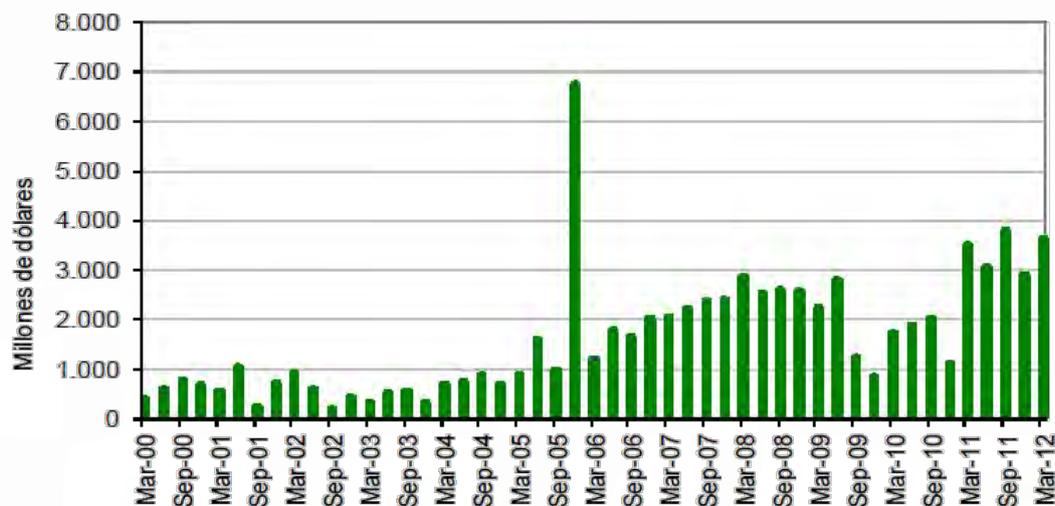


Figura 4. Flujo trimestral de inversión extranjera en Colombia
Tomado de “Subgerencia de Estudios Económicos”, Banco de la Republica de Colombia, 2012.

Los indicadores de desempleo vienen en un positivo descenso tal como se puede apreciar en la Figura 5. La apuesta del Gobierno por lograr que este año el índice de desempleo se mantenga en un dígito, siquiera durante seis meses, dependerá en buena medida del crecimiento económico que viene siendo jalonado, principalmente, por la demanda interna.

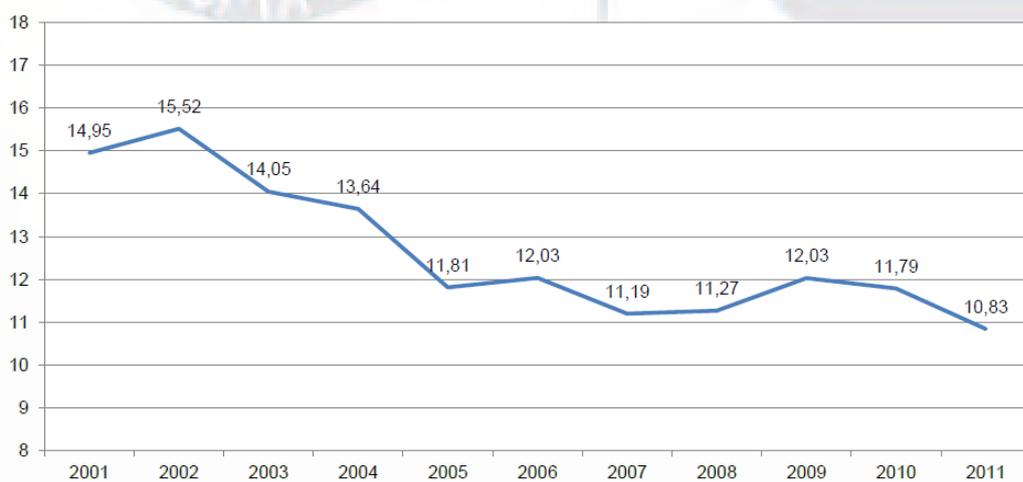


Figura 5. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional
Tomado de Encuesta continua de hogares, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2012

Para este año, el comienzo de las obras de infraestructura del plan de desarrollo del Gobierno, e incluso, la entrada en vigor de los nuevos Tratados de Libre Comercio tendrían el potencial de mantener una importante dinámica económica y generadora de puestos de trabajo.

La cifras de desempleo muestran un panorama alentador, dado que según el diario El Colombiano (2012), el desempleo llegó al 10,8% en 2011, lo cual señaló que si se sigue la tendencia podría bajar a un dígito a 2014, por otra parte la economía, principalmente está sostenida por varios sectores de producción nacional, uno de sus mayores productos es el café. Colombia es uno de los mayores exportadores mundiales de este producto; y a su vez este es uno de los principales sectores económicos del país. También, su producción petrolífera es una de las más importantes del continente con 930.000 barriles diarios, y con la meta de alcanzar el millón en 2012, lo que la convierte en el cuarto productor de América latina y el quinto de Latinoamérica y el sexto de todo el continente.

El país sigue el buen desempeño de las principales economías de la región, favorecido por los flujos de inversión extranjera y los altos precios de los productos de exportación, en particular de las materias primas, como el petróleo y el carbón, que tienen una importancia creciente en la economía nacional.

Adicionalmente, el país pasa por un momento de confianza teniendo un crecimiento sostenido durante los últimos años como se puede ver en la figura 6, hecho que se refleja en la ratificación, por parte del Congreso de Estados Unidos, del tratado de libre comercio entre los dos países luego de un estancamiento de cinco años y también en la recuperación del grado de inversión de la deuda pública por parte de las tres más importantes calificadoras de riesgo, lo que permite obtener crédito externo a menor tasa de interés. El TLC con Estados Unidos, abrirá las fronteras a la entrada de productos de ese país y plantea retos a las

empresas locales para entrar al mercado norteamericano. De cualquier forma, es un proceso cuyos resultados se darán en el mediano y en el largo plazo.

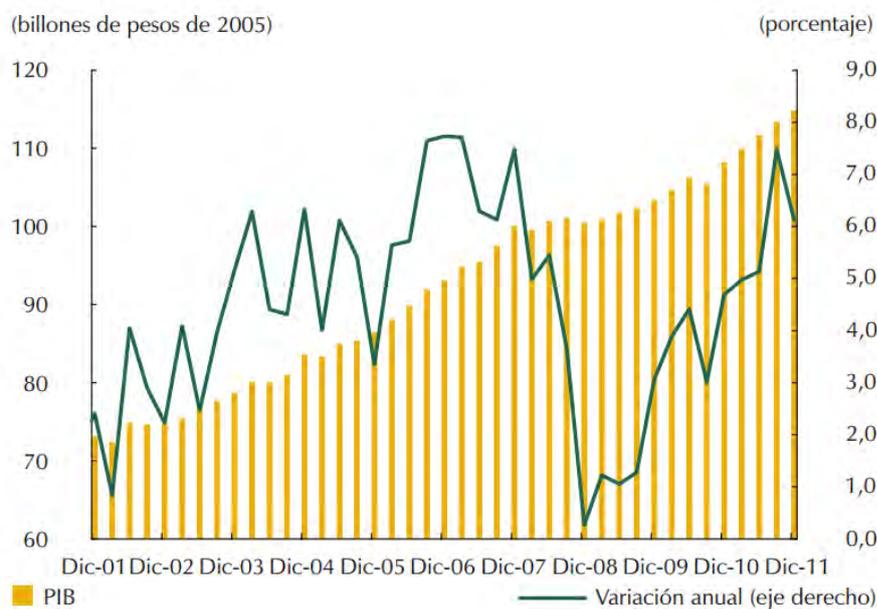


Figura 6. Producto interno bruto real (descentralizado)

Tomado de “Informe de la junta directiva al Congreso de la República” Banco de la República de Colombia (2012). Recuperado de http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe_congreso/2012/ijd_mar_2012.pdf

El manejo de la economía, en lo que va del gobierno del presidente Santos, conserva los lineamientos macroeconómicos del pasado, dando énfasis sectorial a la construcción de infraestructura y vivienda, y a la promoción de inversión en la minería y en la agricultura, actividades base del Plan de Desarrollo 2010 - 2014.

Las relaciones comerciales con Venezuela se han ido recuperando en forma gradual, luego de tres años de estancamiento. Aunque todavía se está lejos de las cifras de intercambio económico del pasado, se ha vuelto a tener incrementos en los volúmenes despachados al vecino país, clave en la demanda y exportaciones nacionales.

Desarrollar los instrumentos financieros que permitan sostener económicamente el nuevo sistema de Escuelas de Negocios, es quizás lo más importante para la implantación efectiva del espacio Colombiano de formación superior. Esto incluiría, por un lado, la financiación adicional de las Universidades, con fondos públicos y privados, de manera que

alcancen ratios parecidos a los de las Universidades norteamericanas en términos de inversión en investigación, inversión por alumno y recursos de soporte a la enseñanza, entre otros. Pero además, y fundamentalmente, son necesarios programas de becas y créditos al estudio que promuevan la movilidad de estudiantes a través del continente. De nuevo, si comparamos Europa y Estados Unidos en términos de programas de becas o créditos, es conocido que en nuestro continente la oferta es muy exigua, excluyendo los programas de becas oficiales en Universidades públicas. Para articular estos nuevos programas de financiación al estudio será precisa la concurrencia de organismos públicos y privados. Esta renovada oferta de becas y créditos puede permitir también, en su caso, equiparar progresivamente el costo y el precio de las matrículas universitarias donde existan problemas estructurales de financiación de la Universidad.

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas (S)

En el nuevo contexto global de la educación superior, los órganos de gobierno de las Universidades se enfrentan al dilema de internacionalizarse o tener un enfoque local, con todos los riesgos de la progresiva marginalización que esta última opción conlleva. La internacionalización de la Universidad se entiende, en este punto, fundamentalmente en términos de su orientación hacia el mercado global. No obstante, un desarrollo internacional más profundo, en línea con lo que sucede por ejemplo en el sector de las Escuelas de Negocios, incluiría también contar con una proporción significativa de alumnos y docentes internacionales que se adapten a las exigencias sociales y culturales, la existencia de acuerdos e intercambios con otras Universidades, incluidas dobles titulaciones, el desarrollo de programas en otros países e incluso la apertura de centros o campus en el extranjero.

En relación con la presencia de las Universidades en países distintos de su sede central, la Figura 7 sintetiza las estrategias más características considerando factores sociales y culturales a los que las Universidades están expuestas, ordenadas de mayor a menor en

términos de necesidades de inversión y, consiguientemente riesgo operativo. En la parte más baja de la lista, las alianzas con otras universidades extranjeras representan la fórmula más frecuente, y menos arriesgada, de desarrollar actividades en otros países o de internacionalizar la Universidad y de esa manera lograr una rápida integración en la sociedad y cultura local. En la parte superior, la apertura de campus o sedes, que intentan reproducir las mismas condiciones físicas e intangibles de los campus centrales, suponen el desembarco efectivo de una Universidad en un mercado distinto del nativo, capitalizando variables demográficas (ciudades de mayor crecimiento y desarrollo económico). Por ejemplo, en el sector de las Escuelas de Negocios, CENTRUM Católica, con sede original en Lima, cuenta también con un campus propio plenamente operativo en Bogotá. Se incluyen también en el cuadro las fusiones o adquisiciones, un fenómeno que podría darse eventualmente tanto entre instituciones públicas como privadas.



| *Figura 7.* Estrategia de entrada de Escuelas de Negocios en otros países.

Las fuerzas sociales, exigen al gobierno una construcción de una sociedad democrática e incluyente, con igualdad social de acceso a las oportunidades educativas, e indudablemente a nivel de educación superior, sin embargo los niveles socio económicos que

tradicionalmente han sido excluidos de este nivel educativo debido a la combinación de factores como escasez de cupos en las instituciones públicas y la incapacidad de pago de la educación privada, ejercen una fuerza en la revisión de la política educativa, dado el alto y creciente valor de la educación superior en la distribución del ingreso, el poder y el estatus en la sociedad contemporánea, las políticas y estrategias que aumenten y mejoren la igualdad social de oportunidades educativas, constituyen un aporte central a la construcción de la democracia y la inclusión social.

3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Las fuerzas tecnológicas y científicas, obligan como parte del aporte formativo a los estudiantes de las carreras profesionales en las Universidades a recibir un conocimiento actualizado en las disciplinas básicas que sustentan su profesión, sobre todo por el gran impacto que hoy en día tienen los cambios y descubrimientos tecnológicos en las empresas y en todo el proceso productivo. Ese conocimiento actualizado es entregado por profesores que se mantienen al día en las disciplinas, es decir aquéllos que son capaces de percibir lo que está sucediendo a nivel internacional, en la frontera del conocimiento y del correspondiente desarrollo científico. A manera de ejemplo, no es lo mismo recibir clases de matemáticas básicas de un profesor que es activo investigador en esa disciplina, que recibirlas de una persona que repite el conocimiento matemático basado en libros. En otras palabras, las fuerzas tecnológicas y científicas obligan a las Escuelas de Negocios a que impartan una formación actualizada en cada disciplina correspondiente, que permita a los profesionales usar el conocimiento generado en otras partes del mundo en su actividad diaria. Ello les capacita para usufructuar del conocimiento universal en sus actividades profesionales y desarrollar en sus respectivos países actividades prácticas a partir de la ciencia y tecnología nacional e internacional.

La función formativa de la ciencia también realiza un segundo aporte, que tiene relación con el entrenamiento en el proceso de análisis racional de alternativas, lo cual consiste esencialmente en que todos los estudiantes que alguna vez han cursado una carrera científica hayan sido entrenados en racionalizar los problemas, evaluar alternativas de solución y elegir aquélla que de acuerdo a los elementos objetivos de análisis existentes aparece como la más promisoría. Esto a todos los estudiantes que transitan por las Universidades, los lleva eventualmente a un incremento en su racionalidad en la toma de decisiones, simplemente por el entrenamiento y la estructura mental adquirida durante sus carreras, en el uso del método científico. Este incremento de racionalidad debiera permitir un mejor uso de los recursos tanto en las empresas como en los entes públicos.

Este conjunto de funciones formativas tiene un efecto difuso en la sociedad –son difícilmente medibles en términos económicos- no obstante son también difícilmente sustituibles por aportes de otras actividades y son sustanciales y básicas al desarrollo social. Ellas reflejan un tipo de aporte que la ciencia está haciendo a la sociedad, de carácter material, bastante más acentuado que el valor cultural de contribuir al conocimiento universal. Estas además, hacen insustituible la necesidad de que las sociedades desarrollen buena ciencia en su conjunto.

La ciencia además aporta en forma directa al desarrollo a través de la creación de nuevo conocimiento, un porcentaje del cual puede terminar en un desarrollo tecnológico, en el invento de un nuevo producto o servicio que incremente o mejore el bienestar social. En años recientes se ha descubierto, además, que un aporte importante de la ciencia al desarrollo se realiza en forma indirecta a través del oficio de ser investigador, o sea a través de la capacidad que tienen los científicos y tecnólogos activos para resolver problemas y es aquí donde las Escuelas de Negocios, juegan un rol importante al aprovechar los avances de la ciencia y la tecnología para ponerla al servicio de la sociedad. Al formar investigadores y

gerentes preparados para sumir los retos del siglo XXI. No es infrecuente entonces que en distintas empresas contraten a científicos por su capacidad no tanto de resolver un problema específico en el cual son expertos, sino por el oficio de saber resolver problemas en forma racional y preferiblemente con conocimiento global. De este modo, las funciones de la investigación científica-tecnológica (valor cultural, aporte formativo y aporte al desarrollo) son tan variadas y de tanta importancia, que la existencia de una capacidad científica-tecnológica en un país dado es una condición para lograr desarrollo.

3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

El ambiente no es un nuevo objeto totalizador del conocimiento capaz de desplazar o cancelar al desarrollo histórico del saber. Las fuerzas ecológicas y ambientales, obligan a la incorporación de la temática y creación de conciencia ambiental en las funciones universitarias y la internalización de la dimensión ambiental en la producción de conocimientos. Replantea la problemática interdisciplinaria de la investigación y docencia y, en este contexto, la responsabilidad de las Universidades en el proceso de desarrollo de nuestros países.

El tema ecológico ambiental, ha generado nuevas temáticas interdisciplinarias que obligan a trascender esfuerzos y métodos. Entre estos temas se encuentra, la necesidad de una descentralización del poder y de los procesos económicos fundada en los criterios ambientales, para generar un proceso de desarrollo mejor equilibrado, ecológicamente sostenible, y que permita una mejor gestión de los recursos productivos. Allí se inscriben problemas globales y complejos como el de la racionalidad energética de los procesos productivos a la problemática alimentaria de nuestros pueblos; el manejo integrado de nuestros recursos, la satisfacción de sus necesidades básicas y su calidad de vida.

El estado actual del pensamiento ambiental no permite dar soluciones inmediatas a estos problemas. La incorporación de la dimensión ambiental al conocimiento requiere de

grandes esfuerzos teóricos y metodológicos, para la conducción de investigaciones concretas y participativas en los problemas prioritarios de nuestro medio social, incluyendo la utilización racional del medio natural. Dicho esfuerzo debe provenir sobre todo del medio universitario. Esto implica la reformulación de las actuales estructuras académicas, que permita la incorporación de la temática ecológica ambiental en los programas de investigación y docencia y extensión, dentro de una perspectiva interdisciplinaria. Corresponde a las Universidades buscar las formas operacionales para dar cauce al potencial ecológico ambiental en los diferentes contextos universitarios.

En ocasiones, el término de dimensión ecológica ambiental es empleado para designar un cierto enfoque, una perspectiva, que permite analizar determinadas prácticas y proyectos para denotar qué tanto toman en cuenta los impactos ambientales. Sin embargo, el uso más común se asocia a una visión holística, en donde su posibilidad práctica transita por la formación de grupos interdisciplinarios, con la idea de intentar abordar la realidad desde una perspectiva múltiple e integradora.

De este modo, las fuerzas ecológicas ambientales son un componente presente en las distintas prácticas del hombre y, en consecuencia, deben ser consideradas dentro de los programas de las Escuelas de Negocios, dada la importancia que tienen estas en la responsabilidad de integrar la dimensión ambiental y su relación con las comunidades donde operan.

Al considerar a las Escuelas de Negocios como espacios tanto de reproducción como de producción de ideologías en donde se asumen formas culturales, pero también se generan nuevos estilos y concepciones, puede entenderse la necesidad de ingresar dentro de estos entes de planeación, conducción y evaluación del modelo curricular el tema ecológico ambiental.

Por ello es que las fuerzas ecológicas y ambientales son capaces de poner de manifiesto no sólo el estilo de desarrollo que se impulsa y sus implicaciones en el proceso de acumulación del capital, sino incluso las formas específicas del ejercicio del poder, al ser incorporada en el análisis de una práctica profesional determinada en su vinculación con las instituciones de educación superior del país.

No deja de ser evidente el compromiso que tienen las Escuelas de Negocios, de integrarse a programas que estén en función de mejorar la calidad de vida y el medio ambiente, como parte de una política de responsabilidad social empresarial.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 10

Matriz MEFE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
1 Demanda de escuelas de negocio (Cantidad)	0,1	2	0,2
2 Cobertura geográfica (Acceso)	0,1	1	0,1
3 Alto costo de estudios en exterior con baja probabilidad de retorno de la inversión	0,05	2	0,1
4 Sostenibilidad económica y política	0,1	3	0,3
5 Inserción económica en mercados internacionales	0,05	3	0,15
6 Consciencia personal de la necesidad de competitividad	0,1	4	0,4
7 Aumento de la competitividad en sector corporativo/mejores empleados	0,1	4	0,4
	0,6		1,65
Amenazas			
1 Escuelas internacionales con acreditaciones y certificaciones	0,1	1	0,1
2 Conocimiento de la importancia de programas acreditados y certificados por parte del publico objetivo.	0,1	2	0,2
3 Fuga de Talento a mercado internacional	0,04	1	0,04
4 Disponibilidad de Becas (Acceso)	0,02	2	0,04
4 Sobre oferta de educación NO presencial con bajo reconocimiento	0,01	1	0,01
5 Escuelas de Negocio Internacional con excelente reputación ofreciendo programas en Colombia	0,03	2	0,06
6 Sobre oferta de educación NO formal	0,1	3	0,3
	0,4		0,75
Total	1		2,4

La matriz MEFÉ del sector Escuelas de Negocios en Colombia, cuenta con 14 factores determinantes de éxito, los pesos asignados son igualmente adecuados y consistentes para la construcción de la misma. El resultado total de 2.40 indica que esta levemente por debajo del promedio, reflejando oportunidades de mejorar la oferta del sector a nivel profesional y corporativo. El hecho de lograr acreditaciones internacionales, es una de las vías para controlar la conocida fuga de talentos y limitar el ingreso de las escuelas internacionales a Colombia.

3.4.1 Poder de negociación de los proveedores

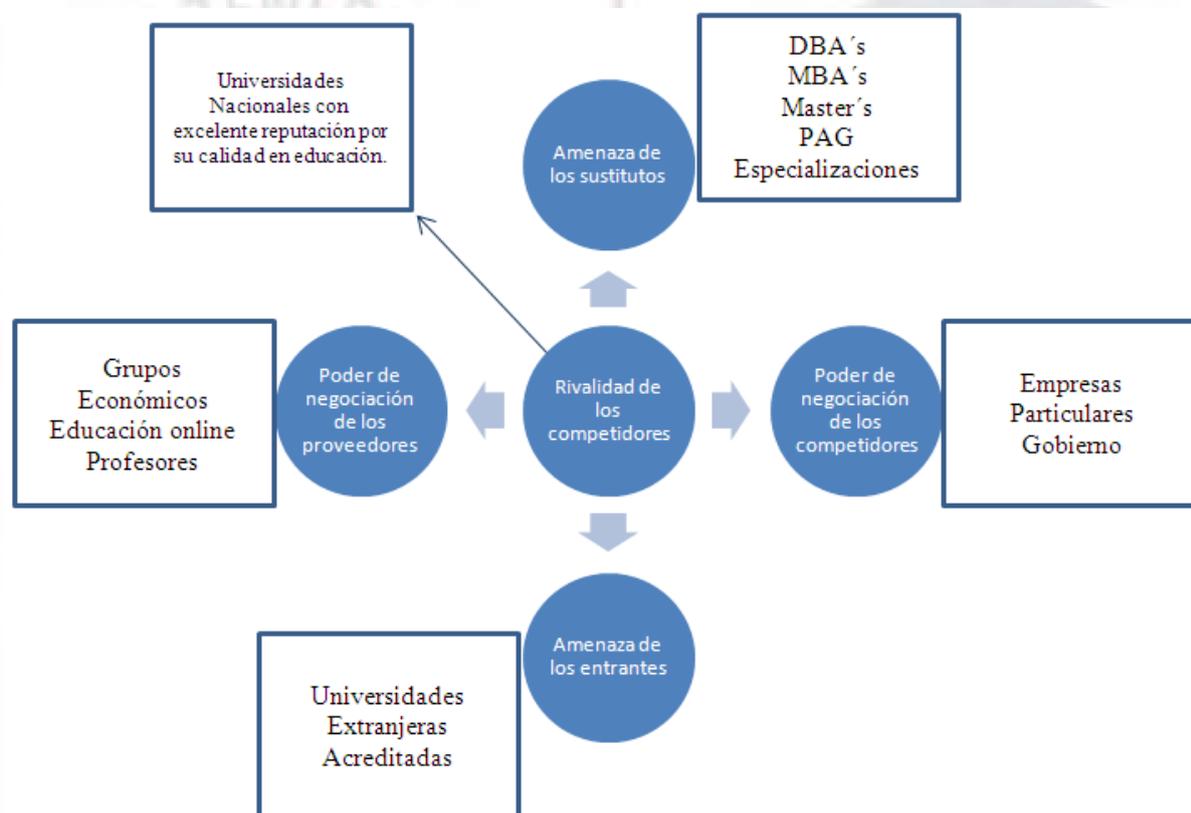


Figura 8. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
Adaptado de “El Proceso Estratégico; Un Enfoque de Gerencia”, p. 139. D'Alessio, 2008.
México D. F., México: Pearson.

En general, existe un importante poder de negociación de la mayoría de Universidades que compiten en el sector de Escuelas de Negocios en Colombia. Sus principales proveedores constan de profesorado externo e invitado producto de alianzas con Universidades extranjeras y del sector público y privado, proveedores de tecnología y sistemas de información para el

desarrollo de educación on line, grupos económicos los cuales han ingresado al país y específicamente al sector educativo a través de la adquisición de universidades posicionadas en los segmentos populares , con el objetivo de ampliar la cobertura, por medio de una propuesta de valor de bajo costo y apalancados en tecnologías que permitan tener internet como una herramienta no solo para el aprendizaje sino para compensar los costos de una educación económica al alcance de los niveles socio económicos bajos y medios de Colombia. Adicionalmente los bancos e instituciones financieras a través del financiamiento a corto, mediano y largo plazo, agencias de publicidad y medios, complementan el rol de los proveedores del sector es Escuelas de Negocios en Colombia.

Parte fundamental de la operación y prestigio de las Escuelas de Negocios depende de su buena operación y su alineación estratégica con estos proveedores. En gran mayoría de los casos se requiere elevar permanentemente el nivel académico de sus profesores internos y externos ya que se espera de una escuela de primer nivel que todos sus profesores tengan un nivel de titulación de maestros o doctores para poder enseñar al nivel de estudiantes que asisten a este tipo de estudios. Para el caso de los profesores externos, las Universidades extranjeras entrarían a ser un proveedor de alta relevancia. Las alianzas estratégicas en este caso son una opción muy usada y válida para lograr titulaciones de profesores entre una Universidad y otra.

Los otros proveedores mencionados no tienen un alto poder de negociación en este sector económico ya que por el contrario, buscan afianzar vínculos y extender sus relaciones para hacer negocios de largo plazo.

¿Cuál es el poder de negociación de las empresas del sector Escuelas de Negocios con sus proveedores? ¿Qué tan diferenciados son los productos que ofrecen las demás Escuelas de Negocios (o son commodities)? ¿Qué tan fácil o costoso es cambiar de Universidades en el sector? ¿Hay disponibilidad de insumos que sustituyan a los actuales? ¿Qué tan

concentrados están los proveedores? ¿Es importante el volumen de Negocios para el proveedor? ¿Qué tan importantes son los costos de los insumos para el sector Escuelas de Negocios? ¿Sería posible para los proveedores integrarse verticalmente hacia adelante, entrar al sector y volverse nuestros competidores? ¿Cómo es la situación de su empresa particular en este aspecto? Todas y cada una de las interrogantes señaladas, son insumo para elaborar las estrategias y planes de acción que las Escuelas de Negocios deben afrontar para competir en el espectro educativo dentro de Colombia.

3.4.2 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son productos de diferentes industrias que satisfacen las necesidades de los clientes que normalmente son satisfechas por la industria focal. Desde el punto de vista de las Escuelas de Negocios, una Universidad no es un sustituto de otra; sin embargo sus diferentes ofertas de MBA's, *Magister*, DBA's o Programas Avanzados de Gerencia si lo son, ya que son parte de la oferta curricular que se ofrecen en diferentes categorías. Dos áreas de los sustitutos son amenazantes. Primero, si los sustitutos son superiores en calidad y función a los productos existentes, rápidamente podrían surgir para atraer un gran número de consumidores. Por ejemplo, bajar música (de forma legal e ilegal) está acabando rápidamente con la venta de discos compactos. Segundo, los sustitutos pueden ser amenazas significativas si los costos de cambio son bajos. Por ejemplo, los estudiantes de MBA's del INALDE no incurren en ningún gasto, al cambiar de esta Escuela de Negocios a un sustituto de MBA como el de UNIANDES. Ambos están disponibles en la oferta académica colombiana. En general, la posible amenaza de los sustitutos requiere que las firmas se mantengan alertas examinando el panorama, en oposición a mantenerse concentrados en la industria focal. Mejorar el valor para los consumidores (como precio, calidad, utilidad y ubicación) podría reducir el atractivo de los sustitutos.

Un buen ejemplo de sustitutos de los programas tradicionales ofrecidos por las Escuelas de Negocios en Colombia, son los MBA's online, en la cual el estudiante no debe viajar o desplazarse de su lugar de trabajo o residencia, a un costo considerablemente más bajo y con el valor agregado de la titulación internacional. Sustitutos como el anterior y muchos otros tienden a ir apareciendo cada vez con mayor probabilidad en la medida que las Escuelas y centros de formación no formal diseñen programas de todo tipo que busquen satisfacer las necesidades específicas del mercado. Ejemplos de esto hay muchos, un sustituto para un MBA puede ser programas de Maestría enfocadas en un principal área de interés como Mercadeo, Finanzas, etc., acompañado por programas de formación ejecutiva no formal en otras áreas de interés del alumno. Dependiendo del perfil del alumnado y de la masificación de las Escuelas de Negocios, la competencia más sana se daría a nivel de prestigio y certificación de las escuelas, profesores y programas, no tanto por precio. A medida que se vaya logrando una masificación de programas tipo MBA, el precio entrará a ser un importante determinante, aunque tal vez nunca llegue a ser el de mayor importancia. Las Escuelas de Negocios deben ir reinventándose e innovando. Programas que ayer fueron ganadores y de alguna forma, indispensables para el desarrollo profesional de cualquier ejecutivo, hoy puede ser tan solo un título más. Un ejemplo claro de esto son las Especializaciones. En la década pasada, tener una especialización en cualquier tema era un requisito indispensable a tener en la hoja de vida. Esta tendencia aún se mantiene hoy en día pero cada vez más se va viendo cómo su importancia pierde peso y van ganando importancia los programas de Maestría o MBA's. Llegará un punto en que el mercado y las Escuelas de Negocios innoven y reinventen sus programas desplazando programas como los MBA's a segundos planos permitiendo la entrada de nuevos formatos. Hoy en Europa y en algunos de nuestros países se ve cómo cada día se admiten estudiantes cada vez más jóvenes y sin experiencia laboral a estudios de Maestrías haciendo que su exigencia, nivel y sobre todo,

exclusividad se empiecen a perder para empezar a masificarse. En toda esta dinámica del sector el punto central es la innovación, el valor agregado y tecnología con la que se desarrolla el producto. Hoy hay un ejemplo muy claro de esto en Colombia: el Global MBA ofrecido por CENTRUM que además de poseer acreditaciones internacionales, también ofrece la doble titulación internacional y 4 diplomas adicionales como principal fortaleza, dentro de los sustitutos del sector Escuelas de Negocios hoy en día establecidas en Colombia.

3.4.3 Amenaza de los entrantes

Además de vigilar a los rivales existentes, las firmas establecidas dentro de una industria, a las que se les llama titulares tienen también un gran interés en mantener fuera a posibles empresas entrantes. Las entrantes están motivadas a pertenecer a una industria debido a los lucrativos rendimientos por encima del promedio que perciben algunas firmas titulares (Dowell, citado por Peng 2009).

Las armas de defensa principales de las Escuelas de Negocios titulares de Colombia, son las barreras de entrada. Esto se refiere a las estructuras del sector que aumentan los costos de entrada, así como todo lo que implica los trámites ante el Ministerio de Educación Nacional, la infraestructura y permisos para operar. Sin embargo, si las Escuelas de Negocios titulares pueden apalancar ventajas basadas y no basadas en la escala de precios, ofrecen numerosos productos, proporcionan suficiente diferencia, mantienen una amenaza de represalias creíble y/o disfrutan de una regulación protectora y sobrado prestigio; la amenaza de entrantes potenciales se debilita. Así, los titulares pueden tener ganancias más altas.

Si se acepta un paralelismo entre la formación superior y otros sectores de actividad social y económica típicamente globales, algunas de las consecuencias de esta creciente internacionalización e integración mundial serán, además de la convergencia de programas y modelos de enseñanza, el aumento de la competencia entre las Universidades, ya que podrán dirigirse a un mercado más amplio que el tradicional, e intentar captar el mejor talento, en

términos de profesores y alumnos, así como los mejores recursos —en términos, por ejemplo, de donaciones de individuos e instituciones, las prácticas denominadas como *fundraising* en Estados Unidos. La globalización también implica una bajada de las barreras de entrada o de las barreras a la movilidad de instituciones educativas que planeen abrir campus u ofrecer programas en distintos países. El Reino Unido, por ejemplo, y muy en particular el área metropolitana de Londres, se ha convertido en el *hub* más importante de formación ejecutiva del mundo, sobrepasando incluso a Boston, que tradicionalmente reunía al mayor y más cualificado número de Escuelas de Negocios. Este particular fenómeno ha sido el resultado de un conjunto de causas: la concentración de empresas multinacionales en Londres, así como su principalidad como mercado financiero; una normativa flexible y abierta a la entrada de Universidades internacionales, combinada con subvenciones o ventajas económicas para atraer centros de prestigio, la calidad de los servicios locales y las comunicaciones, la hegemonía del idioma inglés, etc. Ejemplos como Londres o también Singapur podrían servir a países como Colombia o administraciones que quieran crear *hubs* educativos en sus países.

En ocasiones, esta globalización irreversible de la educación superior se contempla con recelo, e incluso se intentan adoptar medidas que impidan la entrada de centros educativos extranjeros. Cabe decir que, en general, y como sucede en tantos otros sectores de actividad social y económica, el proteccionismo en la enseñanza universitaria supone, en el medio plazo, una pérdida de calidad y competitividad de las instituciones que se intentan blindar. En el caso de Colombia, si el país llegase a adoptar medidas proteccionistas, impidiendo la entrada de nuevos centros o de Universidades internacionales, o limitar la integración en modelos supranacionales como medida para evitar que terminen en la periferia del mundo del conocimiento, perdería parte del mejor talento ya que la exclusión de este flujo internacional supone el estancamiento.

De forma análoga, la globalización supondrá anticipar una mayor concentración de la oferta universitaria, con el desarrollo de grandes Universidades o consorcios de Universidades, de un lado, y también de Escuelas de Negocios que se conviertan en referencia mundial en una determinada disciplina. Por ejemplo, la Universidad de Londres es un genuino consorcio de centros donde coexisten incluso dos Escuelas de Negocios que compiten entre sí: London Business School e Imperial College. Por otro lado, una Escuela diferenciada mundialmente en el ámbito de la formación ejecutiva es IMD, en Suiza. Estos dos modelos representan los dos extremos de un espectro de posibles estrategias competitivas, donde las Universidades pueden optar por desarrollar una escala y un volumen de recursos en términos de profesorado, investigación, programas que les permitan competir internacionalmente, o, alternativamente, por diferenciar su oferta y enfocarse en una determinada disciplina, segmento de actividad, o incluso metodologías. El riesgo eventual de no optar por alguna de estas dos alternativas estratégicas - escala o diferenciación - es el de “quedarse atrapado en la mitad” (Porter, 1985) Esto es, no tener los suficientes recursos para competir globalmente, o no ser la referencia mundial en alguna categoría, y por lo tanto perder competitividad y presencia en el mercado de la educación.

Ya están empezando a entrar, cada vez con más fuerza, Escuelas de Negocios internacionales a Colombia. Para listar algunos ejemplos tenemos a CENTRUM Católica, Escuela de Negocios peruana, EADA, Escuela de Negocios española Tecnológico de Monterrey, Escuela de Negocios mexicana y Kellogg y University of Miami, Escuelas de Negocios americanas. Estas ofrecen programas presenciales en sus países de origen, programas con parte en Colombia y parte en otros países y algunos ofrecen programas netamente virtuales. Algunas de estas que están ingresando cuentan ya con una excelente identidad de marca en el país lo cual las vuelve altamente aspiracionales, otras por su parte hasta ahora se encuentran empezando a crear sus credenciales buscando ganar

reconocimiento local. Como ya hemos mencionado, la situación económica en la que se encuentra el país, sumada a la baja oferta, garantizan de alguna manera el que estas Escuelas puedan llegar a alcanzar rápidamente masa crítica y empezara mejorar sus ofertas por las economías de escala. En este sector, la inversión para ingresar puede ser relativamente baja. Todo depende de qué tan grande se quiere empezar, sin embargo las escuelas extranjeras pueden entrar desde con una pequeña oficina local de reclutamiento y ventas hasta llegar a construir centros de negocios en el país.

Las Escuelas de Negocios deben entonces, para protegerse de esta amenaza, buscar mejorar sus estándares de calidad y reputación por medio de acreditaciones internacionales y campañas publicitarias y de *free press* locales. Sólo así, sumado a un factor secundario que puede ser el costo del programa, los alumnos preferirán estudiar en las Escuelas locales más que en las extranjeras. En la última década, por ejemplo, las Escuelas de Negocios líderes en Europa han desplazado a las grandes norteamericanas en la atracción de alumnos internacionales, y actualmente tienen porcentajes de estudiantes extranjeros superiores al 85% de su alumnado.

3.4.4 Rivalidad de los competidores

Para Cool, Roller y Leleux (citado por Peng 2009) las acciones que indican un alto grado de rivalidad incluyen:

1. Frecuentes guerras de precios;
2. Proliferación de nuevos productos;
3. Campañas de publicidad intensas y
4. Acciones de competencia y reacción de alto costo (tales como aceptar cupones de todos sus competidores).

Esta intensa rivalidad amenaza a las firmas al reducir sus ganancias.

Las condiciones que aplican al sector Escuelas de Negocios, pueden enmarcarse en seis juegos de condiciones.

Primero, el número de competidores es crucial. Entre más concentrado está el sector, menor será el número de competidores y mayor será la posibilidad de que estos competidores reconozcan su dependencia mutua y pongan así un freno a su rivalidad.

Segundo, los competidores de similar tamaño, influencia en el mercado de ofertas y productos, con frecuencia compiten de manera vigorosa entre ellos. Esto es más real entre las Escuelas de Negocios que no pueden diferenciar sus productos, como los MBA's. En contraste, la presencia de un jugador dominante que tenga como aval acreditaciones internacionales de prestigio y reconocimiento global, disminuye la rivalidad porque puede establecer los precios relacionados al nivel de calidad en todo el sector y alinear conductas que se desvíen demasiado de la norma de precios.

Tercero, en las industrias cuyo producto son *un gran boleto* y se compran con poca frecuencia (como colchones o motocicletas), puede ser difícil establecer dominio: el líder del producto puede tener una participación demasiado grande en el mercado. El resultado es una rivalidad más intensa (Shamsie, citado por Peng 2009).

Cuarto, en algunas industrias la nueva capacidad se debe agregar en grandes incrementos, lo que provoca rivalidad intensa (Simon, citado por Peng 2009). Si actualmente una formación a nivel de Executive MBA atendida por dos Escuelas de Negocios (cada una con un pensum igual de contenido), cualquier nueva edición de un MBA de una Escuela de Negocios existente (o un nuevo entrante) aumentará su capacidad 50%. Así, las Universidades existentes con frecuencia se encuentran obligadas a recortar los precios.

Quinto, el lento crecimiento o el deterioro de la industria hace que los competidores actúen de forma desesperada, lanzando acciones que no se habían usado previamente. Por ejemplo, las Escuelas de Negocios de UNIANDES y el INALDE al encarar la disminución

del interés del estudiantado por sus programas de MBA, pueden optar por lanzar medidas de financiamiento que erosionan sus márgenes de utilidad, o ampliar la base de alumnos candidatos lo cuál iría en detrimento de su calidad en términos de promesa de valor y exclusividad.

En general, si solo existe un número pequeño de rivales dirigido por unas pocas Escuelas de Negocios, se agregan nuevas capacidades, el crecimiento del sector es firme y los costos de salida son razonables, el grado de rivalidad sería moderado y las ganancias del sector serían estables. Condiciones opuestas a las anteriormente descritas pueden desatar una rivalidad intensa.

Actualmente existe una sana competencia en el sector. Dada la alta demanda y baja oferta, cada Escuela existente ha podido ir alcanzando sus metas sin tanta dificultad. Hay algunas escuelas que han optado por elegir nichos de mercado como regionales, según el énfasis académico o incluso social por medio de sus tarifas. A medida que la oferta empiece a crecer, la dinámica del mercado se irá modificando. Es poco probable que la competencia se llegue a enfocar netamente en precio. Los valores agregados, acreditaciones, reputación, instalaciones, flexibilidad e incluso modas pueden ser los factores determinantes en esa batalla.

De esta forma, las posiciones de las Escuelas de Negocios en el sector se componen relacionándose la rivalidad intensa con una serie de factores, como número de competidores, crecimiento del sector, diferenciación del producto, participación de los costos fijos en los costos totales, barreras para la salida y tipo de estrategias de los rivales.

3.5 Las Escuelas de Negocios y sus Referentes

Hay cinco Escuelas de Negocios colombianas que compiten dentro del *ranking* de las Mejores Escuelas de Negocios de América Latina según el listado de América Economía dentro de un total de 47 escuelas: UNIANDES, Externado de Bogotá, Universidad del

Rosario, Universidad del Norte y EAFIT (América Economía, 2012). Es de aclarar que este listado no incluye la totalidad de las escuelas del país ni de América Latina. Adicional a estas existen muchas otras en el país desde unas muy reputadas como INALDE hasta otras que no buscan ni pretenden ser líderes en el mercado nacional.

Dentro de las Escuelas de Negocios referentes para el país, se encuentran la U.A. Ibáñez de Santiago, ITAM de México, INCAE de Costa Rica, Fundación Getulio Vargas-EAESP Brasil, EGADE Business School México, PUC Chile, IAE Austral Argentina, Universidad de Chile y Universidad Torcuato Di Tella en Argentina. Todas las anteriores dentro de la región. Hay otros referentes globales de alto prestigio los cuales presentan modelos a imitar. Las Escuelas de Negocios colombianas deben buscar acercarse a muchos de esos patrones de excelencia para acercarse a la visión planteada para el sector.

Las mejores Escuelas de Negocios en el país deben buscar mejorar en calidad año tras año para competir nacional e internacionalmente. El ideal es buscar acreditaciones internacionales que son el mejor garante de respaldo a esta calidad, sin embargo las posiciones obtenidas dentro de estos diferentes *rankings* de alguna forma dan una medida de la tendencia. Para el caso de América Economía encontramos unas variaciones vs. 2011, por ejemplo UNIANDES del puesto sexto al séptimo, la Universidad Externado de Colombia mejora su *ranking* pasando del puesto veintiocho al veintisiete, igualmente se observa un buen desempeño de la Universidad del Norte que estaba en el puesto treinta y dos al veintiocho con buen repunte, la Universidad del Rosario mantuvo su puesto treinta y tres y EAFIT de Medellín ascendió del treinta y cinco al treinta y seis.

3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Referencial (MPR)

Matriz Perfil Competitivo (MPC): Identifica a los principales competidores de una empresa, sus fortalezas y debilidades en relación a la posición estratégica de una empresa modelo en el sector donde compite. Los factores determinantes del éxito son los que afectan a

todos los competidores y son críticos para el éxito del sector Escuelas de Negocios. El análisis que se desarrolla en esta matriz es comparativo, evalúa y asimila la información relevante a efectos de apoyar la toma de decisiones. Además, revela las fortalezas relativas de la empresa. Su evaluación incluye aspectos internos y externos, los factores son más amplios, la clasificación y los puntajes del valor total de las empresas del sector se compara con el de la empresa en estudio, en este caso Colombia.

Tabla 11

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para escuelas de negocios de países que actualmente compiten con Colombia								
Factores Clave del Éxito	Ponderación	Colombia		Mexico		Argentina		
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	
1 Fortaleza Académica	0.24	3	0.72	3	0.72	3	0.72	
2 Producción y Difusión del Conocimiento	0.18	2	0.36	4	0.72	3	0.54	
3 Internacionalización	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	
4 Acreditaciones Internacionales	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6	
5 Network	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	
6 Ambiente de Negocios	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	
Totales	1		2.44		3.48		3.1	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico; Un Enfoque de Gerencia”, p. 147. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Los factores a considerar en este sector son: fortaleza académica, producción y difusión del conocimiento, internacionalización, acreditaciones internacionales y ambiente, los cuales forman parte de los criterios de evaluación que realiza la Revista América Economía cada año, donde publica una base de las 47 Escuelas de Negocios en América Latina. En esta investigación utilizaremos la matriz del Perfil Competitivo para determinar la posición de las Escuelas de Negocios en función de los factores determinantes de éxito y a sus competidores.

Para el análisis referencial del sector Escuelas de Negocios en Colombia, se decidió trabajar con las Escuelas de Negocios de México y Argentina, por ser referenciales debido a

su prestigio, habla hispana y ser los dos principales destinos de estudios a los cuales se suele ir a realizar estudios dentro de la región cuando se decide no realizarlos dentro de Colombia.

Para la Matriz del Perfil Referencial (MPR) se empleó como punto de referencia a las mejores Escuelas de Negocios del sector de Estados Unidos y Europa. Sin lugar a dudas, es en estas dos regiones donde se encuentran las principales Escuelas de Negocios del planeta y las que han sido líderes en innovación así como las que cuentan con más prestigio y reconocimiento. Ser egresado de una importante Escuela de cualquiera de estas dos regiones es un privilegio que refleja no sólo un alto nivel académico y profesional, sino un importante poder adquisitivo. Es una élite a la cuál sólo una minoría puede acceder.

El mejor resultado lo obtiene Estados Unidos, sin duda líder en este tema con MPR de 4.9, esto por supuesto teniendo en cuenta las Escuelas de Negocios principales que cuentan con mayor reconocimiento y acreditaciones. Esto representa una calificación casi perfecta. Nombres como Harvard son absolutos referentes y modelos de aspiracionalidad total.

Tabla 12

Matriz del Perfil Referencial

Para escuelas de negocios de países que actualmente no compiten con Colombia								
Factores Clave del Éxito	Ponderación	Colombia		Estados Unidos		Europa		
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	
1 Fortaleza Académica	0.24	3	0.72	4	0.96	4	0.96	
2 Producción y Difusión del Conocimiento	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	
3 Internacionalización	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	
4 Acreditaciones Internacionales	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8	
5 Network	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	
6 Ambiente de Negocios	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	
Totales	1		2.44		4.00		3.90	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico; Un Enfoque de Gerencia”, p. 147. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Por otra parte tomamos a Europa como un todo ya que el esfuerzo que implica para un colombiano viajar a cualquier país europeo es muy similar. Aparte de la barrera idiomática, el

tema de costo de vida, cultura y calidad es muy similar. La Unión Europea de alguna forma es una única gran nación. Para las principales Escuelas de Negocios europeas obtenemos un MPR de 4.54 donde se muestra su importancia absoluta.

Para el caso de Colombia, el MPR fue de 2.44 con puntajes aún muy lejanos a los de los países referenciales. Colombia tiene un largo camino por recorrer a nivel global, pero tiene claros ejemplos de patrones a seguir que si los sigue puede llevarlo a ser un referente líder de la región.

3.7 Conclusiones

Es evidente la posición privilegiada con la que cuenta Colombia dentro de la región en términos geográficos, políticos, de desarrollo, de opciones de crecimiento interno y como atractivo de inversión extranjera. Por esto existe una necesidad en el país de forjar líderes con formación académica de alto nivel tanto en cargos privados que satisfagan los requerimientos cada vez más exigentes de compañías multinacionales que ingresan día a día. Como en el sector público, en donde la necesidad del país se concentra en una administración basada en competencias de liderazgo y valores.

La reducida oferta de Escuelas de Negocios que entren a suplir esta creciente demanda nacional hace que sea una gran oportunidad para estas Escuelas tanto nacionales como internacionales. Hay mucho espacio disponible donde Escuelas pueden generar una competencia sana sustentada por diferenciales en enfoques investigativos, reconocimientos por la alta calidad de sus docentes, y acreditaciones las cuales son ponderadas como los factores de éxito más importantes para las Escuelas de Negocios que operan en Colombia. No se debe pasar por alto el hecho que Colombia es un país que no depende netamente de su capital; cuenta adicionalmente con tres ciudades con más de un millón de habitantes y cinco adicionales con más de 500.000 habitantes. A pesar de este hecho, las Escuelas de Negocios reputadas se encuentran hoy en día centralizadas en Bogotá con opciones de desarrollo en

otras ciudades importante como: Medellín, Cali y Barranquilla en donde las nuevas circunstancias económicas del país y su política de competitividad internacional ha generado la firma de tratados de libre comercio (TLC) con EEUU, Unión Europea, Corea y Canadá, lo cual impacta positivamente en estas ciudades ya que en ellas se encuentran los principales polos industriales y puertos marítimos del país. Podemos concluir que tanto en la matriz MPC y MPR, el factor de éxito lo compone la Fortaleza Académica.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo, se desarrollara la evaluación del modelo de Escuelas de Negocios en el sector de estudios de educación superior para el mercado Colombiano, de acuerdo al análisis AMOFITH. Del resultado de dicho análisis, se realizará la Matriz EFI (D'Alessio, 2008). El objetivo de este capítulo, es identificar las estrategias clave y las debilidades de las Escuelas de Negocios y de esta manera poder capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia a través del *link* de ventanilla única en su portal *web*, establece los aspectos que se deben seguir para aprobación de estudio de factibilidad para creación de instituciones de educación superior oficiales (Ministerio de Educación, 2012). Según D'Alessio (2008) “La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos; así como definir el rumbo y las Estrategias de la organización”. En tal sentido, corresponde al Ministerio de Educación Nacional de Colombia dictaminar las variables a considerar para definir las condiciones de funcionamiento y estrategias propias del país para poder operar, las cuales son, de acuerdo a los requerimientos oficiales:

Perfil: Persona Natural y Jurídica

- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Haber formulado la misión institucional
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Tener estudio del contexto geográfico y la caracterización socioeconómica
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Tener un proyecto educativo

- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Tener establecida una planta de personal del nivel directivo y administrativo
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Tener planes de acción y estratégico
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Haber realizado estudio de factibilidad
- Documento en el cual se encuentre la misión institucional (Original)
- Documento con el contexto geográfico y la caracterización socioeconómica (Original)
- Planteamiento de un Proyecto Educativo (Original)
- Documento en donde se especifique la Planta de Personal del nivel Directivo y Administrativo. (Original)
- Documentos con los planes de acción y estratégico. (Original)
- Estudio de factibilidad para la creación de Instituciones de Educación Superior Públicas (Original)
- Pago en la cuenta del banco BBVA a través del botón de pago (Original)

Para el caso de Instituciones de Educación Superior ya establecidas, corresponde a cada una manejar los cambios dentro de esta directriz, para asegurar "la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización" (D'Alessio, 2008, p. 170). Para el caso de la Universidad de la Sabana que ofrece estudios en su Escuela de Dirección y Negocios (INALDE, 2012) en su proyecto educativo institucional (Folleto PEI, 2012) establece en el cumplimiento de estándares dentro de la Misión lo siguiente:

La Universidad de la Sabana, Institución civil de educación superior, procura que profesores, alumnos y demás miembros del claustro universitario se comprometan

libremente, en unidad de vida, con coherencia de pensamiento, palabra y acción, a buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, en todos los campos del conocimiento, con fundamento en una concepción cristiana del hombre y del mundo, como contribución al progreso de la sociedad.

Promueve el respeto a la dignidad trascendente de la persona humana y, en un ambiente de libertad responsable, propicia el perfeccionamiento integral de todos los miembros en una comunidad universitaria, con una atención personalizada y un ejercicio creativo, riguroso e interdisciplinario. Fomenta, además, la realización del trabajo, vivido como servicio y medio para construir una sociedad justa, pacífica y solidaria.

Se relaciona con todos los sectores de la sociedad, y contribuye con legítimas soluciones a sus múltiples y complejos problemas, mediante un trabajo interdisciplinario, competente y solidario, resultado de la acción articulada de investigación y docencia, que mira al bien común, a la convivencia y cooperación entre los hombres, sin discriminación alguna, y al reconocimiento incondicionado de la vida humana, de la persona y de la familia en sociedad.

En el caso de la Universidad de la Sabana (PEI, 2012), su propósito en conformidad con su visión establece los siguientes planes de acción:

1. En la relación a la investigación:

- Conformar una comunidad de investigación del más alto nivel científico sapiencial que, inspirada en una visión cristiana del hombre y del mundo, esté en condiciones de:
 1. Consolidar académicamente a la Universidad, para que se halle en capacidad de responder a las exigencias de apertura de la sociedad actual;
 2. Impulsar dinámicas de generación y de proyección del conocimiento, en todas las áreas del saber;

3. Hacer aportes a la solución de los problemas teóricos, prácticos, técnicos y estéticos que van apareciendo en la vida de los hombres y los pueblos.
 - Consolidar la articulación investigación-docencia, mediante el desarrollo de procesos pedagógicos que estimulen el acercamiento sistemático al conocimiento, y el desarrollo de programas para la formación permanente de los profesores de la Universidad. Esta articulación implica el simultáneo ejercicio de la investigación y la docencia.
 - Establecer planes institucionales de investigación que ofrezcan un equilibrio entre la investigación básica y la investigación aplicada; que incluyan una suficiente armonía entre lo teórico, lo estético y lo práctico, y que correlacionen a la investigación científica y técnica con la investigación en ciencias sociales, en humanidades y en artes creativas.
 - Consolidar redes, no únicamente interuniversitarias, sino también interinstitucionales, nacionales e internacionales, para el desarrollo conjunto de programas, líneas y proyectos de investigación.
2. En relación a la docencia:
 - Desarrollar, tanto en los docentes-investigadores, como en los alumnos, la capacidad de integrar los distintos niveles del conocimiento, tendiendo como modelo la unidad de lo real.
 - Garantizar la rigurosa conservación, transmisión y ampliación del conocimiento, y el permanente desarrollo en profesores y alumnos de los hábitos y habilidades encaminados al incremento del saber teórico, práctico, técnico y estético.
 - Procurar la atención personalizada y la formación integral de todos los alumnos, en todos los programas que se ofrezcan en la Universidad.

- Ofrecer programas de educación superior que respondan, adecuada y simultáneamente, a su misión, a las necesidades del país y a las tendencias globales de la educación.
- Buscar que su comunidad de profesores, provista de las más altas titulaciones posibles, sea objeto de una formación y actualización permanentes, y que logre integrar los conocimientos propios de sus ciencias en una amplia visión cristiana del hombre y del mundo.
- Promover el desarrollo de prácticas pedagógicas, que estimulen el pensamiento autónomo y creativo de los estudiantes y su capacidad de innovación y de solución de problemas.

3. En relación con la proyección social:

- Buscar que las acciones de proyección social se deriven de la articulación de los procesos de docencia e investigación.
- Buscar que la formación que se imparte en ella esté claramente orientada hacia la promoción del hombre.
- Privilegiar todo cuanto se refiera al fortalecimiento de la familia, en su condición de núcleo esencial en la sociedad.
- Estimular el afán de servicio y el espíritu solidario en las personas vinculadas a la Universidad.
- Fortalecer las estructuras y funciones relacionales de la Universidad con los diferentes sectores de la sociedad, tanto a nivel nacional como internacional.
- Propiciar la difusión del saber, mediante mecanismos acordes con los avances tecnológicos.

- Ejercer una particular presencia de servicio en los municipios del sector norte de la Sabana de Bogotá, que corresponde a la actual ubicación de la Universidad.
- Mantener un permanente contacto con sus egresados y una continua verificación del impacto de ellos en su medio social y profesional.

4. En relación con el bienestar universitario:

- En el contexto de la Misión de la Universidad, esta deberá velar por el bienestar de toda la comunidad universitaria, ordenándolo a la plenitud de la persona, en forma tal que, desbordando la atención al bien vivir, se convierta en un bienestar perfectivo, vinculado al desarrollo personal, que tiene también que ver con el bien ser y con el bien hacer. Este concepto debe respetar la singularidad de la persona, como miembro de la comunidad educativa, reconociendo y estimulando su creatividad, su libertad, su sociabilidad y su expresividad.
- Se proyecta este bienestar a la salud física y psíquica, y a la satisfacción de las diferentes necesidades humanas, especialmente aquellas de carácter espiritual, cultural y social.
- Busca la Universidad, por último, crear ambientes de estudio y de trabajo regidos por la cordialidad, el buen trato y el respeto por las ideas y las conductas de los demás.

En este mismo orden de ideas, la Universidad del Rosario (2012) que dicta estudios a nivel de posgrado con Maestrías de Negocio, establece en su Plan Integral de Desarrollo (PID) 2004-2019 actualización 2009, Desarrollo con Calidad e Identidad, establece como parte del cumplimiento de especificaciones o estándares acorde a lo exigido por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, lo siguiente en su Misión Institucional:

Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad.

Ejes estratégicos y de apoyo. El PID 2004-2019 de la Universidad del Rosario se encuentra estructurado a partir de tres ejes estratégicos que agrupan de manera sistemática los idearios contenidos en la visión institucional y orientan la definición de programas y subprogramas en los que se concretan las acciones y decisiones institucionales. Estos ejes son:

1. Fortalecimiento académico

Teniendo como punto de partida que la función esencial de la Universidad es la académica, entendida ésta en su expresión general de hacer docencia, investigación y extensión, el Plan de Desarrollo 2004-2019 plantea como el primero de sus ejes estratégicos el fortalecimiento académico, con el cual se busca robustecer el perfil institucional –definido desde 1999– de “una Universidad de docencia que hace investigación”. Este eje define programas y subprogramas orientados a la consolidación de políticas, programas, proyectos, actividades y acciones que lleven a la Universidad hacia el logro de la excelencia académica en sus programas de pregrado, posgrado, investigación y extensión. Así, la Universidad continúa en su búsqueda permanente de fortalecer cada vez más su presencia a nivel local, regional y nacional, y de ser reconocida por sus elementos diferenciadores.

2. Consolidación de la identidad y comunidad *Rosaristas*

La identidad y la comunidad *Rosarista*, como elementos fundamentales del proyecto educativo de la Universidad del Rosario a lo largo de su historia, son expresión permanente del lema distintivo de la Institución: *Nova et Vetera*. Con el propósito de impulsar y fortalecer la cultura institucional, y cumplir con los idearios de formación de la Universidad, el PID

2004-2019 proyecta y desarrolla programas que buscan la formación integral de los estudiantes y comprometen a la comunidad universitaria con la gestación de un ambiente educativo que contribuya decididamente a la formación humanista, ciudadana, cultural, ética y en valores del estudiante *Rosarista*. En este mismo propósito la Universidad desarrolla programas orientados al seguimiento de la vida laboral de los egresados y a la prestación de servicios académicos y de bienestar que integren a los egresados al quehacer institucional y permitan su mejoramiento y actualización permanente.

3. Internacionalización de la Universidad

La internacionalización, en sentido amplio, se entiende como “el proceso de integrar la dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, la investigación y los servicios de la Universidad”, sin perder de vista las perspectivas y definiciones establecidas en el Proyecto Institucional *Rosarista*. Este proceso busca insertar a la Universidad en una vida académica sin fronteras y promover una actitud frente a lo internacional que contribuya a lograr un reconocimiento que le permita a la Institución interrelacionarse con comunidades académicas, organizaciones internacionales y diferentes gobiernos. La política de internacionalización contribuye de manera decidida a la formación de líderes que conozcan y estén en contacto con la comunidad académica internacional, con capacidad de análisis y opinión ilustrada sobre sus áreas, previsión, conocimiento del mundo, universalidad, sentido histórico y crítico sobre los verdaderos valores e intereses nacionales.

La proyección internacional de la Universidad del Rosario tiene como uno de sus propósitos propender por una internacionalización hacia adentro que permita generar una cultura internacional o procesos interculturales al interior de la comunidad *Rosarista*. Así mismo, tiene como propósito buscar mayores niveles de participación, reconocimiento y posicionamiento de la Universidad en el concierto mundial de la educación superior.

4. Fortalecimiento de los servicios de apoyo y gestión financiera

Los ejes estratégicos, sus programas, sus proyectos y líneas de mejoramiento serían difíciles de alcanzar si no se contara con una base de apoyo administrativo, financiero y tecnológico. Por esto, el Plan Integral de Desarrollo define como su eje de apoyo la “Consolidación Administrativa, Financiera y Tecnológica”, entendido éste como un eje transversal que atraviesa la totalidad de los programas y subprogramas que conforman el Plan. El Plan Integral de Desarrollo 2004-2019 concibe la totalidad de sus ejes, programas y subprogramas, no como acciones aisladas unas de otras, sino como elementos que se influyen mutuamente para el logro de la visión institucional. Esta interdependencia, a su vez, permite la integración de los distintos actores de la comunidad *Rosarista* en la ejecución de los proyectos institucionales definidos en el Plan.

Adicionalmente la Universidad de los Andes en su Programa de Desarrollo Integral (PDI, 2001-2015), también establece aspectos relativos al cumplimiento de su Misión, como se indica en su enunciado a continuación:

La Universidad de los Andes es una Institución autónoma, independiente e innovadora que propicia el pluralismo, la tolerancia y el respeto de las ideas; que busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética para afianzar en ellos la conciencia de sus responsabilidades sociales y cívicas, así como su compromiso con el entorno. Cuenta con estudiantes que, en un ambiente de formación integral, interdisciplinaria y flexible, son el principal agente de su proceso educativo. Facilita que su cuerpo profesoral, altamente capacitado, desarrolle un proyecto de vida académica y profesional sobresaliente, para lo cual apoya una actividad investigativa que contribuye al desarrollo del país y a su proyección internacional.

Para llevar a cabo la implementación estratégica, la Universidad de los Andes se propone cumplir los siguientes objetivos:

1. Calidad y diferenciación

- Ofrecer programas académicos que cumplan con los estándares internacionales.
- Contar con un cuerpo profesoral consolidado y de calidad.
- Atraer y retener estudiantes de calidad.
- Producir investigación de calidad.

2. Efectividad administrativa

- Fortalecer el gobierno y la gestión institucional.
- Optimizar los recursos y servicios con los criterios de eficiencia y eficacia.

3. Impacto y presencia en el entorno

- Reconocer al egresado como un medio para generar impacto
- Lograr reconocimiento e impacto en la sociedad.



Figura 9. Direccionamiento estratégico de la Universidad de los Andes
Tomado de “Direccionamiento estratégico del Programa de Desarrollo Integral 2011-2015.”
Universidad de los Andes (2011). Recuperado de
<http://www.uniandes.edu.co/images/stories/Descargables/pdi-2011-2015.pdf>.

Todo esto enmarcado, en el cumplimiento cabal del Sistema Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES)

Todas estas Universidades cuentan además con:

- Estudio del contexto geográfico y la caracterización socioeconómica
- Proyecto educativo
- Una planta de personal del nivel directivo y administrativo
- Planes de acción y estratégico

Recuperado de www.mineduacion.gov.co

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las Escuelas de Negocios en Colombia, al igual que las Universidades a las que la mayoría pertenecen, buscan una segmentación de sus alumnos que resulta de diferentes caminos, de los cuales destacamos los siguientes cinco:

Estrategia de la Escuela. En la misión y visión de cada Escuela, así como en su plan de mercadeo que se actualiza cada año, se define esa estrategia que va a llevar a la organización a alcanzar esa meta de ventas, que en este caso no es más que una meta de alumnos inscritos, o alumnos efectivos. En este proceso de planeación se definen cuáles van a ser los niveles publicitarios asignados y los medios de comunicación y contacto a emplear. Estas definiciones definen los nichos de mercado potenciales para cada Escuela de Negocios. Por ejemplo, una Escuela de Negocios puede como estrategia buscar mantener a sus actuales estudiantes de pregrado ofreciendo descuentos o acreditaciones de créditos académicos si el alumno decide continuar con una maestría justo al terminar su pregrado. En este caso el nicho seleccionado son esos estudiantes de alguna forma cautivos que requieren de buenos promedios académicos para clasificar, pero que por otra parte no cuentan con amplia experiencia laboral. Este tipo de decisiones estratégicas segmentan el perfil de los alumnos de esos programas académicos. Prácticas como estas son usadas en prácticamente todas las Universidades del país, lo que es muy importante aclarar es que las Escuelas de Negocios ofrecen diversos tipos de programas: algunos que brindan el título de Maestría a esos jóvenes sin experiencia laboral, otros con diferentes exigencias de admisión y costos para otros

perfiles de alumnos más avanzados, mas ejecutivos o más especializados según sea el caso. Ambos casos tienen un importante mérito y desafortunadamente otorgan el mismo título, sin embargo el enfoque académico resulta totalmente diferente.

Un segundo ejemplo que es práctica común es el de realizar acercamientos empresariales donde las Escuelas de Negocios buscan dar a conocer sus servicios por medio de cursos cortos y asesorías, en muchos casos hechos *ad-hoc*. Estos acercamientos pueden resultar en firmas de convenios educativos que permita acceder a empleados de la empresa a todo tipo de estudios ofrecidos por la Escuela de Negocios a un mejor precio. Este beneficio económico puede en algunos casos ser transferido al empleado o a la empresa misma en los casos en los que ésta otorga subsidios de estudio totales o parciales.

Reputación. La reputación de las Escuelas de Negocios, al igual que el reconocimiento de cualquier marca, dictamina el perfil de personas que están interesadas en estudiar ahí. La reputación de una Escuela de Negocios es un activo muy importante y que las Escuelas buscan cuidar y fortalecer con cada acción visible realizada, desde su publicidad hasta su *free press* así como cuidando el perfil de personas seleccionadas. Esta reputación es el resultado de diferentes adjetivos descriptores de la Escuela, de la experiencia, de los alumnos, de las clases, de los enfoques y hasta de las instalaciones. Este tipo de adjetivos descriptores pueden ser negativos o positivos en casi todos los casos, incluso alguno que puede ser positivo para una persona, puede ser negativo para otra y viceversa. Algunos populares son del tipo: de alta exigencia, inadecuado balance personal/laboral/académico, barato, queda lejos de casa/oficina, el horario es muy conveniente, los profesores son extranjeros, yo estudié en esa Universidad mi pregrado y quisiera conocer un enfoque diferente, no es conocido, he recibido recomendaciones, está en buena posición en algún *ranking*, etc.

Enfoque académico. Es inevitable el hecho que en muchas ocasiones dicta la herencia de las Universidades a las que pertenecen las Escuelas de Negocios. Estas herencias llevarán el enfoque y *expertise* de un programa académico a estar más enfocado en ingeniería, derecho, Negocios internacionales, estadística, sistemas, etc.

Estructuras de los programas. Este es un factor que en el pasado solía ser muy rígido y que recientemente se ha visto un importante cambio. Antes existían muy pocas opciones y los programas académicos ofrecidos estaban parametrizados por las Escuelas. Hoy en día se abren cursos *ad-hoc* y se encuentran diversas alternativas no sólo de ofertas académicas sino de intensidades horarias, ubicaciones y títulos otorgados, entre otros. Para realizar un MBA, un alumno cuenta con varias estructuras disponibles: Ejecutivo, tiempo parcial, tiempo total, internacional, virtual, etc.

Precio. Evidentemente uno de los principales factores de segmentación de cualquier mercado es el precio. Cada día se hace más imperativa la necesidad de buscar mayores conocimientos y actualización para que los ejecutivos puedan ascender en sus organizaciones, o incluso mantenerse. Esta necesidad y aumento en la demanda hace que Escuelas de diferentes niveles ofrezcan programas de diferentes costos adaptados a las posibilidades económicas de diferentes grupos.

Además de estos cinco puntos, que buscan segmentar el perfil de los alumnos de cada Escuela y por ende de la Escuela en sí, es muy importante listar o establecer los medios de comunicación empleados por las Escuelas de Negocios para dar a conocer su oferta disponible. Ya se mencionaron dos medios primordiales que son el *free press* y la labor comercial de acercamiento a empresas. Los otros medios de comunicación más usados son algunos de los medios conocidos como convencionales. No es habitual ver publicidad de Escuelas de Negocios en televisión, lo cuál es un gran alivio económico para las Escuelas ya que este medio, masivo por excelencia, es el que mayor costo tiene en un plan de medios

convencional. Los medios más usados son los medios impresos, principalmente revistas especializadas y prensa. Destacamos dentro de los más habituales: periódico El Tiempo, revista Dinero, revista Gerente y revista Avianca. Todos estos, medios impresos leídos en mayor frecuencia por ejecutivos de empresas de diferentes niveles. Otro medio ampliamente usado y que puede llegar a ser muy efectivo para las Escuelas de Negocios es el correo directo, ya sea digital o físico. Las Escuelas de Negocios realizan labores de tele mercadeo buscando nombres y cargos de ejecutivos de las principales compañías y luego envían material informativo promocionando sus programas.

La agencia de medios Universal McCann (UM), una de las centrales de medios más prestigiosas del mundo realizó a solicitud un reporte de la inversión y consumo de medios de las Universidades en Colombia. En el resultado las Universidades no discriminan la inversión realizada en pautar sus Escuelas de Negocios o sus programas de pregrado ya que tienen la misma razón social. Sin embargo esta es una información de alta relevancia para el presente análisis. A continuación se presentarán los principales hallazgos, este es un análisis *ad-hoc* solicitado y por el cual se le da todo el crédito a la agencia UM quién a su vez toma las estadísticas de IBOPE, sin embargo, al no estar publicado, no se dan más detalles de la fuente.

La Figura 10 muestra el mix de medios en los periodos comprendidos entre enero y mayo del 2011 y 2012. Tal como se había mencionado anteriormente, el medio más usado es Prensa. Entre los siguientes medios en importancia se destaca la radio, sin embargo, la gran mayoría de la inversión en este medio se da para publicitar programas de pregrado. El tercer medio en importancia son las revistas, siendo estas de alta importancia para las Escuelas de Negocios.

La Figura 11 ilustra la estacionalidad de la inversión de las Universidades donde se sacan dos principales conclusiones. La primera es que este sector mantiene una consistencia

de inversión durante todos los meses del año. La segunda es que se evidencian dos picos de inversión o estaciones de inversión: Mayo a Julio y Octubre a Noviembre.

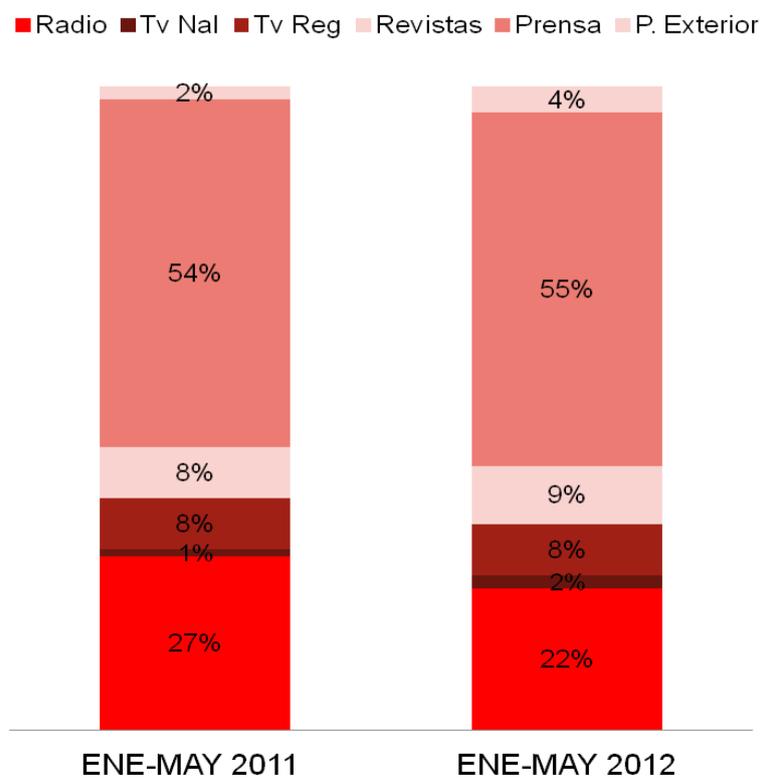


Figura 10. Mix de medios
Tomado de “Informe central de medios UM”, IBOPE, 2012

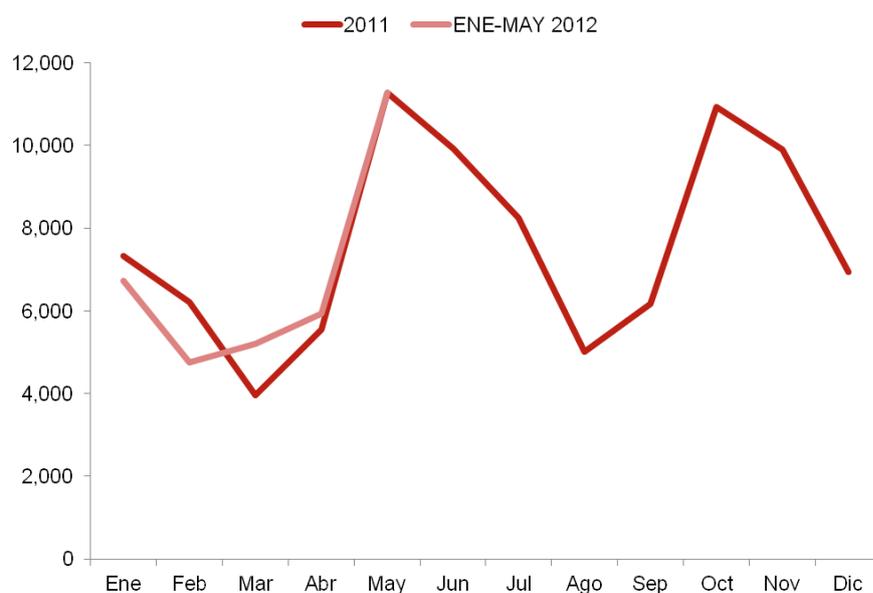


Figura 11. Estacionalidad de la inversión
Tomado de “Informe central de medios UM”, IBOPE, 2012

En la Tabla 13 se resume para cada una de las Universidades su nivel de inversión bruta en pesos Colombianos de enero a mayo 2012, adicionalmente su mix de medios y una descripción de su pauta en el principal medio usado.

Tabla 13

Pauta y descripción por Universidad

Universidad	Inversión \$	Mix de Medios %	Descripción
	1,005,256,000	Prensa 43 P. Exterior 7 Radio 16 Revista 24 Tel. Nal. 10	Prensa Inserciones por mes: 23 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 4colsx26 Inversión Total: 427,912,000
 Universidad de los Andes	1,035,958,000	Prensa 69 Revista 31	Prensa Inserciones por mes: 108 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 2colsx17 Inversión Total: 718,257,000
 Universidad de La Sabana	1,961,827,000	Prensa 83 P. Exterior 13 Revista 3	Prensa Inserciones por mes: 74 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 5colsx33 Inversión Total: 1,636,934,000
 UNIVERSIDAD CENTRAL	38,562,000	Prensa 34 Radio 50 Revista 15 Tel. Reg. 1	Radio Inserciones por mes: 75 Soporte: Caracol Inversión Total: 19,125,000
	1,234,313,000	Prensa 77 Radio 12 Revista 11	Prensa Inserciones por mes: 54 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 4colsx27 Inversión Total: 950,182,000

 <p>UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA</p>	1,368,939,000	Prensa 73 P. Exterior 3 Radio 7 Revista 17	Prensa Inserciones por mes: 57 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 3colsx29 Inversión Total: 1,033,453,000
 <p>Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá</p>	654,951,000	Prensa 91 Revista 9	Prensa Inserciones por mes: 46 Soporte: El Heraldo Tamaño: 3colsx20 Inversión Total: 597,345,000
 <p>UNIVERSIDAD DE LA SALLE</p>	579,460,000	Prensa 83 Revista 17	Prensa Inserciones por mes: 14 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 3colsx36 Inversión Total: 479,402,000
 <p>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES</p>	539,278,000	Prensa 5 Radio 18 Tel. Reg. 77	Tel. Reg. Inserciones por mes: 1942 Soporte: área 53 Inversión Total: 415,345,000
 <p>Universidad de Bogotá JORGE TADEO LOZANO</p>	172,275,000	Prensa 100	Prensa Inserciones por mes: 3 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 5colsx31 Inversión Total: 172,275,000
 <p>UN UNIVERSIDAD DEL NORTE</p>	759,689,000	Prensa 66 Radio 18 Revista 16	Prensa Inserciones por mes: 125 Soporte: El Heraldo Tamaño: 3colsx15 Inversión Total: 502,850,000
 <p>UNIVERSIDAD DEL ROSARIO</p>	371,228,000	Prensa 82 Revista 16 Tel. Reg. 2	Prensa Inserciones por mes: 37 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 4colsx21 Inversión Total: 305,046,000

	365,476,000	Prensa 62 P. Exterior 2 Revista 35 Tel. Reg. 1	Prensa Inserciones por mes: 35 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 3colsx16 Inversión Total: 227,465,000
	337,461,000	Prensa 61 Radio 7 Revista 4 Tel. Nal. 23 Tel. Reg 4	Prensa Inserciones por mes: 13 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 3colsx41 Inversión Total: 206,992,000
	331,859,000	Prensa 51 P. Exterior 5 Radio 9 Revista 36	Prensa Inserciones por mes: 33 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 2colsx20 Inversión Total: 168,868,000
	210,539,000	Prensa 67 Radio 25 Revista 9	Prensa Inserciones por mes: 6 Soporte: Casa ed. El Tiempo Tamaño: 3colsx23 Inversión Total: 140,355,000

Tomado de "Informe central de medios UM", IBOPE, 2012



MAESTRÍA

Inicio: Julio 27

• **Maestría en Gerencia de Operaciones** SNIES 90554
 Instituto de Postgrados - Forum / Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Invitación Conferencia: Gerencia Internacional de las Operaciones **Fecha: Martes 26 de junio.**
Lugar: Auditorio Sede Calle 80 - Cra. 69 # 80 - 45 Piso 2. Entrada libre previa inscripción, cupos limitados.

Institución de Educación Superior sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional.

INFORMES E INSCRIPCIONES: Teléfonos: 630 5382 o 861 5555 Exts.:1630 / 1637 Fax: 660 6214 - Línea nacional: 01 8000 11 6363 - ipf@unisabana.edu.co - www.unisabana.edu.co

Figura 12. Publicidad Universidad de la Sabana.
 Tomado de Diario Portafolio, Mayo 25 de 2012. Escuela de Negocios Universidad de la Sabana – Forum.

Universidad de los Andes
Facultad de Administración

Reunión de información
Miércoles 25 de abril
Universidad de los Andes
Facultad de Administración
Calle 21 No. 1 - 20, salón SD 805
6:30 p.m. (registro: 6:00 p.m.)

Escuela de Posgrados

MBA
Ejecutivo SNIES 1575
Tiempo Completo SNIES 1575
Tiempo Parcial SNIES 1575

MAESTRÍAS
Finanzas SNIES 53734
Gerencia Ambiental SNIES 53742
Gerencia y Práctica del Desarrollo SNIES 101272
Mercadeo SNIES 53733

ESPECIALIZACIONES

Entre el 1% de las escuelas de negocios del mundo con las tres acreditaciones de mayor prestigio internacional: AACSB, EQUIS y el programa MBA con AMBA.

Línea de información: (57-1) 332 4144
Línea gratuita nacional: 01 8000 123 300
administracion@uniandes.edu.co
http://administracion.uniandes.edu.co

Universidad de los Andes, Personaería Jurídica, Resolución 28 de febrero de 1949, Ministerio de Justicia

Figura 13. Publicidad universidad de los Andes.
Tomado de “Diario Portafolio”, Mayo 25 de 2012. Universidad de los Andes – Facultad de Administración

En las Figuras 12 y 13 se presentan ejemplos de los tipos de avisos usados por algunas Universidades para promocionar sus programas. Dichos avisos han sido pautados en el 2012.

Otra herramienta de mercadeo usada para publicitar las Escuelas de Negocios es una que ya ha sido mencionado ampliamente en este documento: los *rankings* y membresías a asociaciones. Estos dan prestigio y facilitan la investigación de los posibles alumnos para guiar la toma de decisión sobre la Escuela a acudir. Para poder tener buenas posiciones en estos *rankings* o acceder a las asociaciones, las Escuelas deben cumplir requisitos estrictos los cual se convierte más en una decisión corporativa de calidad que no se puede descuidar.

La Tabla 14 lista las acreditaciones que cada Escuela de Negocios en Colombia hace pública. Esto como fue mencionado anteriormente, hace parte de esa construcción de reputación y credenciales que ayudan a mercadear o vender la Institución. Existen acreditaciones nacionales y acreditaciones internacionales de reconocimiento global.

Tabla 14

Acreditaciones y reconocimiento de las Escuelas de Negocios en Colombia

Escuela de Negocios	Acreditaciones
Universidad de los Andes	AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) EFMD EQUIS (European Foundation for Management - European Quality Improvement System) AMBA
Universidad del Rosario	CNA (Comisión Nacional de Acreditación) EFMD (European Foundation for Management) CNA (Comisión Nacional de Acreditación)
Universidad Externado	CNDM (Comisión Nacional de Doctorados y Maestrías) ASCOLFA (Asociación Colombiana de Facultades de Administración) ISO 9001
Universidad del Norte	CNA (Comisión Nacional de Acreditación)
CESA	
ADEN	
EAN	ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs) ISO 9001

El contenido del cuadro es una recopilación de información manifestada a través de las páginas *web* de cada una de las Escuelas de Negocios. Recuperado de <http://www.efmd.org/what-is-efmd/list-of-members>.

La Tabla 15 muestra algunos de los principales *rankings* en los que aparecen listados las Escuelas de Negocios Colombianos. Estos *rankings* representan en muchos casos, la principal fuente de información que motiva la toma de decisión o consideración de una Escuela de Negocios por parte de un alumno prospecto.

Tabla 15

Principales rankings en los que se listan Escuelas de Negocios en Colombia

Escuela de Negocios	Rankings
Universidad de los Andes	América Economía Financial Times
Universidad del Rosario	América Economía Financial Times
Universidad Externado	América Economía Eduuniversal
Universidad del Norte	América Economía
EAFIT	América Economía

Nota: El contenido del cuadro es una recopilación de información manifestada a través de las páginas *web* de cada una de las Escuelas de Negocios. Recuperado de <http://www.uniandes.edu.co>, www.urosario.edu.co, www.uexternado.edu.co, www.uninorte.edu.co, www.eafit.edu.co, 2012.

En los planes de mercado, las Escuelas de Negocios suelen analizar los resultados generados por sus investigaciones de mercado. Con este insumo de información se diseñan nuevos programas y se fijan metas comerciales para los equipos de ventas. Esta investigación de mercado suelen realizarse por medio de los equipos comerciales en el campo. Es precisamente el insumo de escuchar y saber descifrar al mercado para luego buscar cómo satisfacerlo adecuadamente. Es muy importante mencionar en este punto que con frecuencia la demanda de algunos programas en las Escuelas más reputadas supera ampliamente la oferta. Esta oferta limitada exige un filtro más riguroso de los alumnos aceptados y puede ser entendido como una inversión en la marca / reputación de la Escuela, fomentando el valor de exclusividad que es altamente valorado por los alumnos.

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

“El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad” (D'Alessio, 2008, p. 174). Para el análisis que contempla este trabajo, seguiremos el esquema de comprobación de las principales áreas que corresponden a los procedimientos de control para el aseguramiento de calidad que deben cumplir las Universidades que dictan posgrados a nivel de Escuelas de Negocios.

A lo largo de los últimos 15 años, Colombia ha venido intentando crear un sistema de calidad en educación para lo cual se ha valido de diferentes medios a saber; se han incorporado normas nuevas a la legislación Colombiana tales como la Ley 30 del 92, la Ley 115 que desarrolla la ley 30, el decreto 749 sobre instituciones técnicas y tecnológicas, el decreto 808 sobre el sistema de créditos y el decreto 2566 sobre el registro calificado obligatorio para todos los programas de educación superior. Adicionalmente se han creado nuevos instrumentos para promover, formular, evaluar y certificar la calidad en educación,

tales como el Consejo de Educación Superior (C.E.S.), el Consejo Nacional de Acreditación (C.N.A), la comisión de maestrías y doctorados y la comisión consultiva.

Se han formulado políticas públicas a nivel local, regional y nacional tendientes a fomentar la calidad y a estimular la acreditación de la misma, como requisito para acceder a cierto recursos como créditos blandos, descuentos tributarios o para desarrollar ciertas actividades y ofrecer programas de ciclo superior. Adicionalmente se reestructuraron algunas instituciones públicas para darle mayor énfasis a la calidad, como es el caso del Ministerio de Educación, el cual ha asumido funciones de fomento, registro, control y vigilancia, que anteriormente cumplía el ICFES Actualmente se está estructurando el CONACES (Consejo Nacional de aseguramiento de la Calidad) para darle una mejor articulación y racionalidad a las políticas públicas en materia de calidad en educación superior, con el fin de unificar conceptos, normas, instrumentos, metodologías, y adoptar una política integral coherente y viable en materia de calidad

No obstante los esfuerzos loables y positivos en que se ha comprometido el país con el objeto de fomentar, estimular, garantizar y certificar la calidad de la educación en Colombia, pensamos que hace falta un esfuerzo conceptual básico que señale directrices, objetivos, instrumentos, metodologías, procedimientos. Un esfuerzo que establezca objetivos claros, precisos y viables, unifique criterios, términos, conceptos y parámetros y le permita al país adoptar una política de calidad en educación que sea integral, coherente, viable y útil, se apoye en nuestras instituciones, respete nuestra diversidad, nuestras tradiciones, nuestra cultura, consulte nuestras necesidades, y nuestras experiencias y contribuya a estructurar un sistema de educación que se convierta en un motor de nuestro desarrollo y en un factor de equidad, justicia y convivencia para todos los Colombianos.

Elementos conceptuales para definir un modelo de calidad en educación. Los modelos de calidad han ido evolucionando con el paso del tiempo a medida que aparecen nuevos

conceptos, nuevas metodologías, nuevos instrumentos. No puede afirmarse que hay un modelo único de calidad o que uno de ellos sea bueno y los demás regulares o malos. Se trata simplemente de adoptar uno que sirva de marco de referencia para racionalizar los procesos de evaluación y certificación de calidad.

El modelo que se presenta a continuación se conoce con el nombre de Modelo de Agentes de la Calidad, se basa en los documentos presentados y desarrollados por el Instituto Europeo de Gestión de la Calidad, con base en Bruselas.

El modelo establece tres niveles en los cuales puede evaluarse la calidad y que son:

1. Nivel institucional, donde se identifican cinco categorías de agentes de la calidad a saber:

- Agentes asociados con la organización. Esta componente tiene tres elementos, (a) La cultura organizacional, (b) La estructura organizacional y (c) Normatividad interna.
- Agentes asociados con la capacidad de gestión de la organización. La capacidad de gestión tiene que ver con el quehacer diario de una organización y guarda relación con la forma como todas las funciones, procesos, programas y procedimientos contribuyen eficazmente al cumplimiento de la misión institucional y definen su capacidad de desempeñarse en forma eficiente, efectiva y competitiva.
- Agentes relacionados con la capacidad estratégica de la Institución. La capacidad estratégica tiene que ver con la capacidad que tiene la organización de proyectarse hacia el futuro, de establecer objetivos claros, precisos, viables y pertinentes, y de cumplir con ellos. En la literatura se define en función de la visión y la misión, y guarda relación expresa con planes estratégicos, planes educativos, planes operativos y presupuestos. En contraste con el nivel operativo que guarda relación

con procesos, el nivel estratégico guarda relación con planes, programas, proyectos y presupuestos.

- Agentes asociados con los recursos. Los recursos son todos aquellos elementos que contribuyen a hacer viable la misión institucional, a desarrollar en forma eficaz y eficiente su capacidad operativa y a lograr sus objetivos y proyectarse hacia el futuro en forma efectiva, (a) Recursos físicos, (b) Recursos financieros, (c) Recursos humanos, (d) Recursos Logísticos, (e) Recursos tecnológicos, (f) Recursos Informáticos, (g) Recursos ambientales
 - Agentes que tienen que ver con el mercado de los productos y servicios.
2. El nivel operativo en el cual se identifican dos clases de procesos a saber:
- Los procesos de apoyo o administrativos. Estos procesos son universales, es decir, se encuentran en cualquier clase de organización, además de ello cuentan con subsistemas para desarrollar sus procesos. Dichos subsistemas son los siguientes (a) Subsistema financiero contable (b) Subsistema humano (c) Subsistema de comunicaciones (d) Subsistema de planeación (e) Subsistema logístico(f) Subsistema físico (g) Subsistema de control
 - Los procesos básicos u operativos. A diferencia de los procesos administrativos, los procesos básicos tienen características que le identifican y diferencian de los demás, es decir, son procesos que se identifican con la misión de la empresa y contribuyen a desarrollarla, estos contribuyen a establecer la capacidad transformadora de la organización y, por tal motivo, deben ser desarrollados por personal calificado o especializado según sea el nivel y por ultimo estos generalmente generan ingresos para la Institución.

Cada una de las categorías analizadas anteriormente, infieren en la necesidad de enfocar los esfuerzos de cada una de las dependencias hacia un objetivo propuesto, es por ello

que cada institución define sus Objetivos, Misión, Visión, etc., con lo anterior y en el caso del sector Escuelas de Negocios, las Instituciones definen sus políticas, objetivos, principios y valores, dándole relevancia a cada uno de ellos en las aplicación de sus planes estratégicos, a fin de encaminar los procesos organizacionales y los recursos a un objetivo común, por ejemplo la Universidad de los Andes en su PDI (2012), enmarca su plan dentro de los principios de los Fundadores, su Misión, Objetivos, etc., al igual que la EAFIT en su PED e INALDE en el Folleto PEI 2012. Además de ello cada una de ellas tiene definida su estructura organizacional y la normatividad por la cual se rige.

3. El nivel de resultados que se puede analizar desde el punto de la Institución o a nivel del entorno, del usuario, del producto o del resultado, se ha establecido claramente que la calidad se puede evaluar a nivel de resultados o de atributos. Adelante se puede ver en qué niveles y con qué metodología se puede establecer calidad en educación:

- A nivel institucional se puede establecer la calidad por medio de la evaluación de desempeño. Los métodos más utilizados son sistemas dinámicos cuantitativos que se conocen como indicadores de gestión.
- A nivel del entorno se puede establecer calidad por medio de métodos conocidos de evaluación de impacto.
- A nivel de usuarios, que pueden ser internos o externos, directos o indirectos se puede establecer la calidad mediante los llamados análisis de satisfacción.
- A nivel de egresados se ha vuelto universal el sistema de establecer calidad a través de los exámenes de competencias o ECAES como se le conocen habitualmente.

Lo anterior señala la necesidad del análisis de resultados de cada uno de los componentes enunciados anteriormente, sin embargo, no se evidencia la existencia de dichos indicadores en las Instituciones Colombianas, por lo tanto, es imperativo la creación de los

mismos, a fin de evidenciar fallas en la ejecución de los procesos a fin de ofrecer servicios de óptima calidad.

Para concluir se puede afirmar que la calidad, sobre todo en educación es indispensable. Existen múltiples acreditaciones globales que la certifican y que se complementan entre sí. El acceder a estas acreditaciones no es tarea fácil para las Escuelas de Negocios y es precisamente por esto que son tan apreciadas. También están disponibles para las Escuelas de Negocios las acreditaciones ISO que son tan conocidas en empresas manufactureras.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2008) el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Dentro del control interno con miras a las decisiones estratégicas en las Escuelas de Negocios Colombianas se debe tener en cuenta que es un recurso escaso y con pocas opciones de diversificación de fondeo además que están atadas patrimonialmente a las Universidades a las que pertenecen, lo que les puede quitar autonomía financiera.

En el país, las Escuelas de Negocios carecen de un departamento de relación con el inversionista, el número de accionistas es reducido, así como su base de inversionistas-donadores, por lo que sus reportes financieros no son públicos, a diferencia de algunas de las Escuelas más prestigiosas en países como EEUU, Canadá, Gran Bretaña, entre otros, en donde se encuentra mayor información al respecto. Según D'Alessio y Avolio (2011) las Escuelas de Negocios tienen cinco categorías para generar ingresos y financiar sus operaciones: (a) A través de los recursos generados por los programas y servicios ofrecidos, (b) los recursos que provee la Universidad a la que pertenecen; (c) recursos otorgados por

organismos gubernamentales o multilaterales; (d) los recursos proporcionados por donaciones privadas, fundaciones y regalos; y (e) una combinación de las anteriores categorías.

En la tabla 16 se presentan los presupuestos operacionales de algunas de las Escuelas de Negocios en el 2011.

Según el estatuto tributario Colombiano en el artículo 125, los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas a asociaciones, corporaciones y fundaciones sin ánimo de lucro cuyo objeto social correspondan al desarrollo de la educación, entre otras. No obstante lo anterior la cultura de donación de las empresas no ha favorecido el incentivo fiscal, ni se ha convertido en una cuenta importante de financiamiento de las Escuelas de Negocios en el país.

Tabla 16

Presupuestos operacionales de algunas Escuelas de Negocios.

	U.S. (in USD)	Non-U.S. (in USD)
Total	9,025,236,149	5,815,266,665
Mean	17,977,509	31,777,413
Standard Deviation	25,180,488	32,069,397
Maximum	205,733,490	194,798,602
75th Percentile	20,205,896	43,955,166
Median	8,935,621	20,391,309
25th Percentile	4,790,715	11,129,688
Minimum	1,042,760	90,645

Nota, Tomado de “Business School Data Trends and 2012 List of Accredited Schools.” (2012). Recuperado de <http://www.aacsb.edu/publications/businesseducation/2012-Data-Trends.pdf>

En el mismo estudio, se identifican seis modelos de Escuelas de Negocios con diferentes formas de financiarse:

Modelo 1: Escuelas de Negocios que operan como una unidad de una Universidad, carecen de una marca propia, comparten el mismo campus, y se financian con cargo a la misma. A este modelo pertenecen casi todas las Escuelas de Negocios Colombianas como lo

son la Universidad de los Andes, Universidad del Rosario, Universidad Externado, EAN y Universidad del Norte.

Modelo 2: Escuelas de Negocios que son reconocidas por su propia marca como instituciones académicas, pertenecen a una Universidad, pero sus operaciones son financiadas en cierta medida con recursos de su matriz. Para el caso colombiano un claro ejemplo de esto es Forum, Escuela de Negocios de la Universidad de la Sabana.

Modelo 3: Escuelas de Negocios que son reconocidas por su propia marca como instituciones académicas, son propiedad de una Universidad y operan en un campus independiente, pero sus diferentes operaciones son financiadas en parte con recursos de su matriz. La Universidad EAFIT, líder y basada en Medellín ofrece programas de postgrado en una sede exclusiva para este tipo de estudios en Bogotá. Parte de la operación de Forum se encuentran ubicadas fuera de la Universidad de la Sabana así que en parte esta Escuela de Negocios puede ubicarse también en este modelo.

Modelo 4: Escuelas de Negocios que son reconocidas por su propia marca como instituciones académicas, son propiedad de una Universidad, operan en campus independientes de la matriz y financian autónomamente sus operaciones.

Modelo 5: Escuela de Negocios que no están relacionadas con una Universidad.

Modelo 6: Escuelas de Negocios independientes que han promovido la creación de una Universidad con el propósito principal de la concesión de grados, y en algunos casos para efectos de conseguir apoyo financiero.

Como se puede apreciar, el modelo Colombiano actual se ubicaría principalmente entre los modelos uno y tres, aunque en su gran mayoría, por depender directamente de las facultades de administración son más dependientes del campus universitario de la casa matriz, y podría decirse que son relativamente autónomas financieramente aunque con el respaldo patrimonial de su respectiva Universidad. Esta es un claro reflejo de la etapa en la

que se encuentra el sector en el país, donde todavía hay mucho camino por recorrer y campo por accionar.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D'Alessio (2008) el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Bajo este mismo enfoque el autor plantea estudiar las siguientes variables:

- Competencias y calificaciones profesionales.

En el sector de las Escuelas de Negocios tiene un alto reconocimiento la cantidad de PhD. con el que cuenta el profesorado. Colombia tiene un amplio déficit de doctorados certificados. Si bien no hay una cifra consolidada, el director de Colciencias, Jaime Restrepo Cuartas, reconoce que en el país hay unos 5.200 doctores y 4.000 en formación pero los titulados deberían ser 20.000. Esto hace que en muchas ocasiones las Escuelas de Negocios Colombianas deban invertir en traer al país profesores de otras nacionalidades a su nómina para poder ofrecer un nivel académico superior y competitivo.

- Selección, capacitación, y desarrollo del personal.

Según Simons (2012), el Negocio de las Escuelas de Negocios es enseñar negocios. Esto significa que su misión principal es educar líderes que hagan una diferencia en la sociedad y que puedan crear y manejar negocios capaces de ganar en mercados competitivos. De esta forma el deber frente a la selección de quien transmite estos conocimientos y de quienes gestionan el recurso humano dentro de una Institución educativa debe ofrecer un enfoque teórico pero a la vez que permita la implementación de altos estándares de practicidad.

Es importante notar que la participación de personal especializado en los procesos de aprendizaje ayuda a fomentar un crecimiento en la calidad de los servicios ofrecidos por las

instituciones, es por ello que en el sector de Escuelas de Negocios participa personal altamente calificado para la capacitación profesional de los estudiantes, tomando como ejemplo el INALDE (2012), en dicha Institución participa personal de algunas de las más prestigiosas escuelas del mundo *Harvard Business School, Darden, IVEY, IESE, IPADE, IAE*, entre otras. Para este caso por su naturaleza, hay una fuerte influencia por parte del Opus Dei, dueño de algunas de estas escuelas mencionadas. Por otra parte, según la Universidad de los Andes (2012), esta "... cuenta con una planta de profesores de altas calidades académicas y humanas, los cuales son reconocidos en el país por su alta formación, con índices muy superiores al promedio nacional." Lo cual señala la optima calidad del recurso humano participante en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.

Como se dijo anteriormente en Colombia la disponibilidad de profesionales especializados no es muy amplia, sin embargo, dado que en el sector de Escuelas de Negocios participa personal extranjero titulado, esto hace que al final la disponibilidad del recurso humano sea buena, ofreciendo un buen número de profesionales egresados de las mejores Escuelas de Negocios en el mundo, es decir, recurso humano de excelente calidad. Este recurso sin embargo es escaso y costoso.

Por otra parte, otro activo de altísima importancia en recursos humano de las Escuelas de Negocios son los Ejecutivos y Directivos de empresas que tienen pasión por la docencia. Estos no hacen parte de la nómina base pero sí son parte fundamental y muy apreciada de la nómina. Dentro de las ventajas de este tipo de profesores *part time* está la visión cercana que tienen de sus negocios ya que son personas no de naturaleza académica sino de negocios. Una desventaja que pueden tener es que no siempre son exclusivos de una sola Escuela de Negocios. Puede llegar a ofrecer cursos y clases en diferentes instituciones educativas a la vez.

Tabla 17

*Remuneraciones al personal administrativo de Escuelas no domiciliadas en los Estados**Unidos*

Cargo	Salario Promedio (Miles de USD)
Dean	162.9
Associate Dean	129.5
Assistant Dean	124.5
Assistant Dean or Director: Development	96.3
Assistant Dean or Director: Finance and Administration	119.6
Assistant Dean or Director: Information Technology	106.1
School of Accounting, Director, etc.	79.2
Assistant Dean or Director: Undergraduate Programs	69.0
Assistant Dean or Director: Graduate Programs	80.6
Assistant Dean or Director: Career Services/Placement	100.5
Director of Cooperative Programs	79.8
Assistant Dean or Director: Executive Education	107.8
Director of Internship	N.A.
MBA/Master's Admissions Director	80.8
Assistant Dean or Director: MBA Programs	137.3
Small Business Administration Director	101.5
Director of Communications/Public Relations	105.9
Executive MBA (EMBA) Director	80.4
Director of Research	134.6
Director of Distance Education	N.A.
Major Gifts Officer	89.8
Director of Business Library Services	98.1

Nota, Adaptado de "AACSB International Salary Survey" 2012. Recuperado de <http://www.aacsb.edu/publications/researchreports/currentreports/impact-of-research.pdf>.

- Costos laborales en relación a la industria y los competidores.

El mercado laboral Colombiano es reconocido por generar pocos incentivos al emprendedor y ser muy proteccionista frente al empleado. A pesar de esto, no ofrece importantes oportunidades que generen un aumento en la competitividad y habilidades de los empleados. Por esto, las Escuelas de Negocios deben invertir en sus profesores capacitándolos y ofreciéndoles estudios que, si los profesores buscaran realizar a título personal, resultarían ser muy costosas. A cambio de esto, las escuelas firman cláusulas de permanencia con los profesores multándolos en caso de que estos decidan quedarse fuera del

país, cambiar de empleador o no trabajar para la escuela el tiempo acordado que amortice la inversión realizada.

- Nivel de remuneración y beneficios.

Los datos del sector en Colombia nos son publicados, no obstante a enero de 2012 aparecen siete Escuelas de Negocios certificadas por la AACSB International, y en la tabla anterior se muestran las remuneraciones al personal administrativo de Escuelas no domiciliadas en los Estados Unidos.

- Efectividad de los incentivos al desempeño.

En la industria no se suelen dar incentivos monetarios al desempeño, no obstante las Escuelas de Negocios suelen premiar a través del patrocinio de viajes al exterior para la formación y desarrollo intelectual sus profesores y algunos miembros claves de la planta administrativa.

- Nivel de rotación ausentismo.

Las Escuelas de Negocios en el país logran mantener a través de vínculos con su *alma mater* al profesorado, por lo que la rotación de personal es comparativamente baja, así como el ausentismo. Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, los vínculos adquiridos entre los profesores y la institución suelen ser a largo plazo ya que esta última hace importantes inversiones en la formación de sus profesores los cuales deben compensar con años de trabajo dedicado a la institución.

- Políticas de tercerización:

No son comunes en el sector, excepto para servicios administrativos, como la limpieza, seguridad, y administración de activos fijos. Esto es una tendencia generalizada en todas las industrias donde cada día más, las empresas se están dedicando a su negocio *core* y están dejando en manos de terceros las funciones adicionales. En varios casos hay alianzas estratégicas con otras instituciones. Más que tercerizar partes en las que otra Escuela pueda

ser más experta, se hacen intercambios y alianzas de colaboración académica. Sólo en algunos casos se evidencia que una Universidad contrata a otra para dictar algún curso o tema que hace parte de su programa.

- Calidad del clima laboral.

En general hay ambiente de camaradería y respeto entre el profesorado. Los Rectores y Directores Generales velan por un buen ambiente académico en medio de normas estrictas de conducta.

- Estructura organizacional.

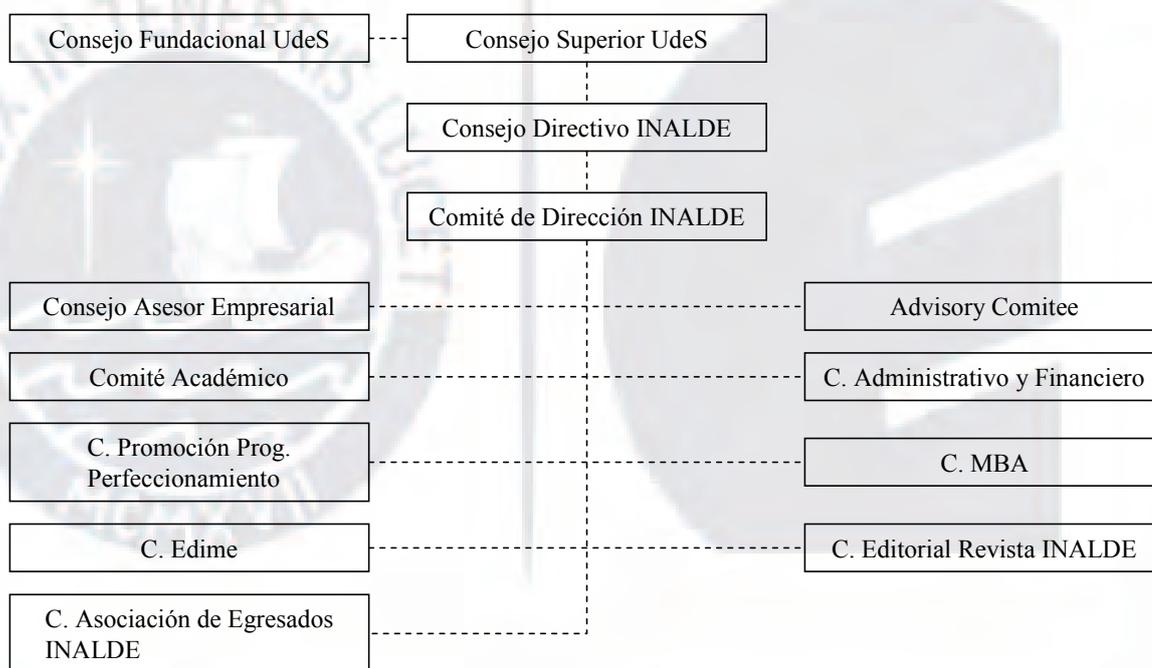


Figura 14 Organigrama INALDE

Tomado de INALDE, 2012, recuperado de <http://www.INALDE.edu.co/nuestra-Escuela/estructura.html>

El INALDE es la única Escuela de Negocios que publica abiertamente su estructura organizacional, ella la usamos como referencia para este punto. En este caso, de acuerdo a como se puede apreciar en la Figura 14, la organización está dividida la parte administrativa y financiera del tema académico, que a su vez se divide de acuerdo al perfil profesional y de experiencia directiva comprobada que tenga el estudiante.

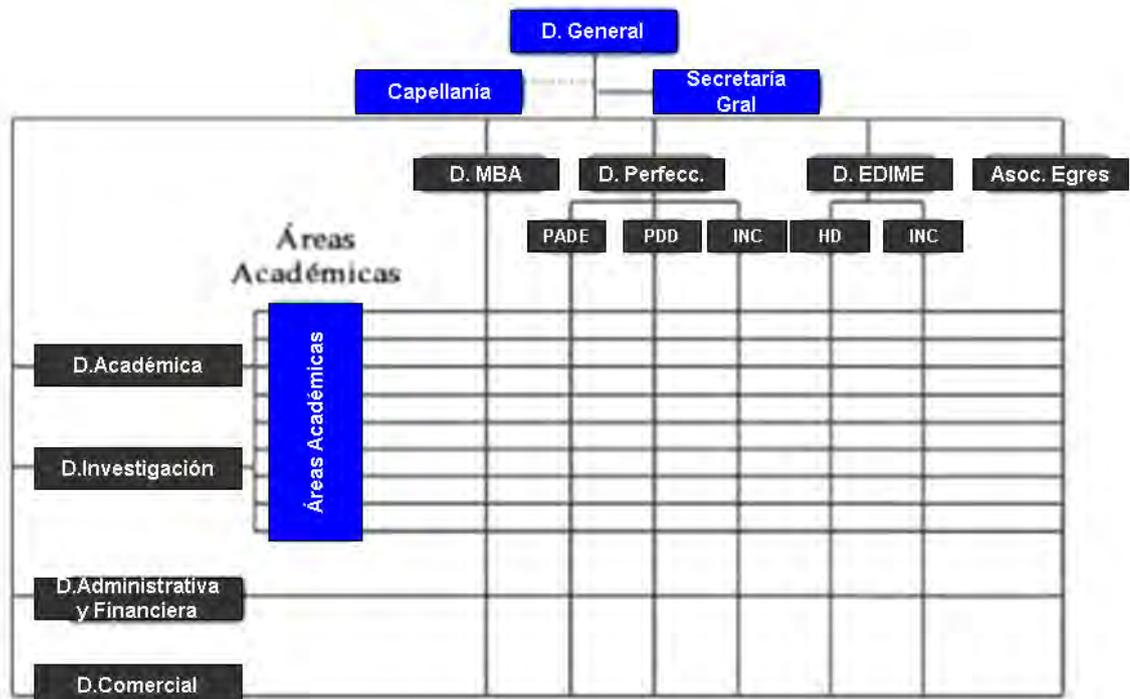


Figura 15. Organigrama Académico INALDE
Tomado de INALDE, 2012, recuperado de <http://www.INALDE.edu.co/nuestra-Escuela/estructura.html>

- Cultura Organizacional.

La cultura organizacional difiere en cada una de las Escuelas estudiadas, pero coinciden en su misión de transformación de la sociedad y las empresas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las principales Escuelas de Negocios entienden que sus sistemas de información representan un activo importante. No sólo para poder realizar los análisis gerenciales, comerciales y situacionales habituales sino para ofrecer a sus clientes acceso directo, rápido y efectivo a la información. Esto representa un ahorro importante para las Escuelas ya que muchas de las funciones administrativas se han ido reemplazando por aplicaciones y módulos en línea.

Hoy en día las calificaciones, gran parte de los materiales de lectura y consulta, e información en general se encuentran disponibles en línea. Todo esto en el pasado

representaba gastos de papelería, folletos, publicidad y administrativos. Las principales herramientas se acceden por medio de las páginas de internet o intranet y las interfaces pueden ser más o menos amigables aunque toda la información está disponible. Las plataformas tecnológicas usadas por cada Escuela es un tema transparente para el usuario común que sólo se limita a acceder vía el Internet o la intranet. Para este acceso hay diferentes niveles de seguridad, está el acceso al público en general y el acceso para miembros o alumnos que siempre está restringido por claves. La otra práctica obligada es la creación y asignación de correos electrónicos propios de cada Escuela como canal de comunicación oficial. Este requisito de una u otra forma establece restricciones y protege a la Universidad del intercambio de archivos riesgosos y documentos indeseados.

En la Tabla 18 se listan las páginas *web* de algunas de las principales Escuelas de Negocios o Universidades con departamento de educación ejecutiva disponibles en Colombia.

Tabla 18

Páginas web de Escuelas de Negocios o Universidades con departamento de educación ejecutiva en Colombia.

Escuela de Negocios	Página Web
Universidad de los Andes	http://administracion.uniandes.edu.co/
Universidad del Rosario	http://www.urosario.edu.co
INALDE	http://www.INALDE.edu.co/
Universidad Externado	http://administracion.uexternado.edu.co/indexSAP3.htm
Universidad del Norte	http://www.uninorte.edu.co/Escuelas/Negocios/index.asp
CESA	http://www.cesa.edu.co/Ejecutiva/Home.aspx
ADEN	http://www.aden.org/index.php?option=com_contentyview=articleid=69yItemid=91
EAFIT	http://www.EAFIT.edu.co/Escuelas/administracion/Paginas/posgrados.aspx
EAN	http://www.ean.edu.co/
EIN	http://www.ein.edu.co/

Adicionalmente, algunas Escuelas de Negocios están fortaleciendo sus herramientas tecnológicas para *e-learning*. En algunos casos parte de los programas se dictan de forma virtual. Ya hay disponibles en algunos lugares del mundo Escuelas de todo tipo que ofrecen

títulos que el alumno recibe después de alcanzar los requisitos de cursos 100% virtuales. Todavía en los niveles ejecutivos de más alto nivel la educación virtual no goza de altos niveles de reconocimiento y reputación, sin embargo esto puede ser algo que evolucione y se modifique en un futuro cercano.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Otro de los factores importantes a analizar en los procesos internos, es el enfocado a la tecnología e investigación y desarrollo que debe diseñar y ejecutar las organizaciones con el fin de lograr una ventaja competitiva a través de nuevos productos y servicios, mejorar la productividad y conseguir sistemas modernos de gestión.

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento en donde dichas características se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea (D'Alessio, 2008, p. 180)

En el caso Colombiano, y de acuerdo con la información recabada de algunas Universidades de muy buen prestigio y posicionamiento, encontramos un alto enfoque al tema de análisis tecnológico e investigación y desarrollo; los cuales se socializan a través de sus proyectos educativos institucionales (PEI) y los planes de desarrollo integral (PDI).

Para el caso de la Universidad de la Sabana, los procesos de investigación se encuentran expresados en su Folleto PEI 2012, en donde se resalta la importancia estratégica de estos procesos, y para ello su propósito es conformar una comunidad de investigación del más alto nivel científico y sapiencial que, inspirada en una visión cristiana del hombre y el mundo, esté en condiciones de:

- Consolidar académicamente a la Universidad, para que se halle en capacidad de responder a las exigencia de apertura de la sociedad actual,

- Impulsar dinámicas de generación y de proyección del conocimiento, en todas las áreas del saber,
- Hacer aportes a la solución de los problemas teóricos, prácticos, técnicos y estéticos que van apareciendo en la vida de los hombres y de los pueblos.

Adicionalmente la Universidad de la Sabana, promueve la consolidación de la investigación-docencia mediante el desarrollo de procesos pedagógicos que estimulen el acercamiento sistemático al conocimiento y el desarrollo de programas para la formación permanente de profesores de la Universidad. Esta consolidación implica el simultáneo ejercicio de la investigación y la docencia. También es fundamental el establecer planes institucionales de investigación que ofrezcan un equilibrio entre la investigación básica y la investigación aplicada; que incluyan una suficiente armonía entre lo teórico, lo estético y lo práctico, y que correlacionen a la investigación científica y técnica con la investigación en ciencias sociales, en humanidades y en artes creativas. Finalmente se debe consolidar redes, no únicamente interuniversitarias, sino también interinstitucionales, nacionales e internacionales, para el desarrollo conjunto de programas, líneas y proyectos de investigación.

Para la Universidad del Rosario en su PID del 2004 al 2019 en el programa 1.6, desarrollo de la investigación y consolidación, expresa que todos sus procesos y actividades deben estar fundamentados en un fortalecimiento académico y una inserción competitiva de la Universidad en los entornos nacional e internacional, desde este punto de vista se fortalecerá el compromiso del grupo de profesores con la creación de conocimiento y su difusión para lo cual se pondrá especial atención a la divulgación de los productos de investigación, para lo cual se contara con políticas editoriales específicas y con criterios y estímulos institucionales pertinentes para este propósito.

Los resultados de la investigación deberán aportar a la consolidación de la Universidad como un centro de producción del conocimiento; la Universidad del Rosario trabaja en pro de una estrategia de financiación que haga viable la actividad investigativa y que permita mejorar la capacidad de los grupos de investigación de gestionar sus proyectos y movilizar recursos financieros a nivel interno y externo. Adicionalmente apoyara e impulsara la inserción de los investigadores en redes de investigación y redes de conocimiento a nivel internacional como actores dinámicos de la ciencia y mecanismos importantes de fomento y aseguramiento de la calidad de la investigación. Desde el punto de vista tecnológico la Universidad ha avanzado en la adecuación de una plataforma tecnológica robusta para prestar servicios académicos a toda la comunidad optimizando su uso por parte de profesores y estudiantes, en los ejes de investigación y docencia se hace necesario fortalecer el uso de repositorios de objetos de aprendizaje como mecanismo de publicación académica orientada a la docencia; también de debe aprovechar la participación en redes nacionales e internacionales para generar espacios virtuales de conocimiento, potenciar la cooperación interuniversitaria, y acrecentar la visibilidad a nivel local y global. En relación con la investigación es necesario incursionar en *e-science*, además de ampliar las fronteras de investigación por medio del contacto con investigadores de todo el mundo. Estos programas están inmersos dentro del PID de la Universidad, razón por la cual la Universidad ha destinado no solamente recursos humanos tecnológicos sino financieros que permitan garantizar su plan estratégico y la competitividad que exige el nuevo orden mundial.

Para el caso de Universidad de los Andes, es su PID 2015 los procesos de investigación estarán orientados a producir investigación de alta calidad, para ello incrementaran la financiación externa de proyectos de investigación, buscaran el asocio con el sector productivo y promoverán el desarrollo de investigaciones conjuntas con pares de Universidades reconocidas internacionalmente; por lo cual destinaran los recursos necesarios

para el cumplimiento de estos programas. De acuerdo con Gutiérrez (2007) en su documento expuesto por la Universidad de los Andes, en la convención de Decanos de Facultades de Administración ASCOLFA 2006, se presentaron las estrategias diseñadas para promover la investigación dentro de su Alma Mater las cuales son:

1. Desarrollo profesoral: Formación Doctoral, Investigación como parte de la realización académica.
2. Políticas de contratación por áreas
3. Programas de asistentes graduados
4. Creación del programa de Doctorado
5. Política clara y definición de incentivos
6. Política generosa en tiempo y recursos para actividades de investigación
7. Conformación de grupos de investigación reconocidos
8. Creación de núcleos de aprendizaje
9. Establecimiento de seminarios con profesores y estudiantes

En función de esas estrategias también se diseñaron diez instrumentos claves en función de promover los procesos investigativos, estos instrumentos son:

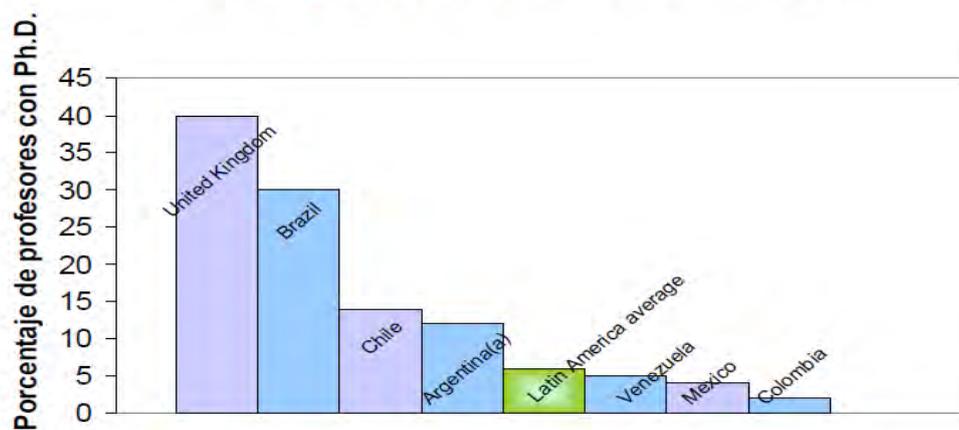
1. Incentivos económicos a las publicaciones
2. Estimulo especial a las publicaciones indexadas internacionalmente
3. Serie Galeras de investigación
4. Seminarios profesoriales: Comentarios a los trabajos de investigación en curso
5. Serie de monografías de proyectos de grado
6. Coautorías Profesor-Estudiante
7. Proyectos de grado alrededor de líneas de investigación, un compromiso de los profesores
8. Financiación de proyectos de investigación

9. Financiación de viajes Nacionales e Internacionales

10. Gastos de presentación a *journals* y presentaciones

De acuerdo a estas políticas, la Universidad de Los Andes ha generado más de 421 documentos de investigación entre los años 1990 a 2005. En conclusión, se encuentra en las facultades de administración de empresas de las Universidades de mayor reputación e imagen del país, procesos orientados a fortalecer la investigación y desarrollo, apoyados con tecnologías robustas que permitan el desarrollo investigativo básico y aplicado, con el fin de mejorar la competitividad de la gerencia y de las organizaciones que operan en Colombia. Sin embargo aún se tienen grandes oportunidades desde el punto de vista investigativo en comparación a otros países de la región, debido a la baja penetración de Doctorados en Colombia y obviamente al número de egresados.

Porcentaje de profesores con doctorado



Fuente: World Bank (2002^a)

Simposio La investigación en una Facultad de Administración: Múltiples dimensiones, compleja realidad
Universidad de los Andes, mayo 22 de 2007.



Figura 16. Porcentaje de profesores con doctorado.

Tomado del Simposio Múltiples dimensiones compleja realidad. Universidad de los Andes Mayo 22 2007 por María Lorena Gutiérrez B, ASCOLFA 2006 Diapositiva 14

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Vemos que para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia se tiene un resultado MEFI de 2.24. Esto significa que aún es un sector internamente débil lo cual quiere decir que

claramente es vulnerable pero a la vez sujeto a ser desarrollado por su alto número de oportunidades.

Tabla 19

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso Valor Ponderado		
Fortalezas			
1 Planta de profesores nacionales e internacionales con gran experiencia profesional y académica	0,1	3	0,3
2 Flexibilidad e innovación en programas	0,09	3	0,27
3 Disponibilidad y acceso a créditos educativos	0,05	4	0,2
4 Infraestructura física de los centros educativos	0,05	4	0,2
5 Conocimiento del entorno globalizado	0,05	3	0,15
6 Red de egresados consolidada	0,05	3	0,15
7 Facilidad de adquirir convenios interuniversitarios	0,05	3	0,15
8 Infraestructura tecnológica y acceso a la tecnología	0,05	4	0,2
	0,49		1,62
Debilidades			
1 Baja cantidad de acreditaciones	0,2	1	0,2
2 Apoyo gubernamental limitado al fomento de este tipo de educación e investigación y desarrollo	0,1	1	0,1
3 Productos sustitutos de educación no formal	0,1	1	0,1
4 Niveles de conocimiento de las instituciones educativas colombianas en el exterior	0,05	2	0,1
5 Bilingüismo	0,03	2	0,06
6 Cantidad de Doctores en el país	0,03	2	0,06
	0,51		0,62
Total	1,0		2,24

4.3 Conclusiones

El segmento de Escuelas de Negocios en Colombia se encuentra evidentemente en una etapa emergente donde hay productos (programas) no del todo estandarizados, pocos competidores y altos márgenes. Esta situación tenderá a cambiar a medida que se masifiquen los productos y entren nuevos competidores al mercado para luego entrar en las etapas de crecimiento, madurez y eventualmente de declinación (Ver Figura 16). Consideramos que las Escuelas de Negocios como sector difícilmente entrarán en una etapa de declinación pero

como ha sido mencionado anteriormente, hay programas que hoy pueden estar apenas en etapa emergente y que en algún momento puedan llegar a declinar como se encuentra pasando actualmente con los programas de Especialización.

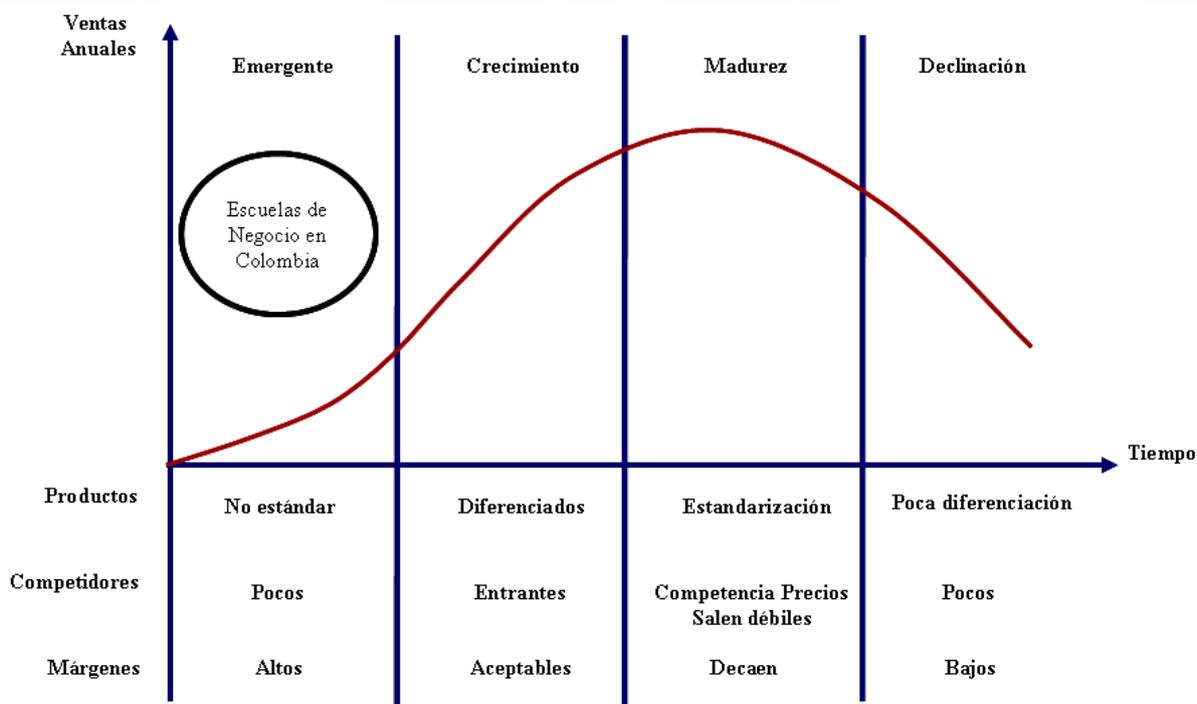


Figura 17 Ciclo de vida de la industria.

Tomado de Notas de Clase, Tema V “Primera etapa. Formulación y planteamiento. La evaluación externa y el entorno competitivo” D'Alessio, 2012, p. 38.

El análisis de factores internos se comprueba como una herramienta fundamental para la comprensión y profundización del PEA de cualquier sector estudiado. Para el caso de las Escuelas de Negocios en Colombia la tarea de consecución de este tipo reinformación no ha sido tarea fácil ya que no toda la información se encuentra disponible para el público en general.

Se destaca de este análisis la superioridad administrativa con la que cuentan gran parte de estas Escuelas así como la capacidad de estudio del mercado para reinventarse y diseñar cada día nuevas oportunidades de Negocios en un mercado que aún se encuentra altamente subdesarrollado y bajo de oferta en Latinoamérica y Colombia.

Es de destacar la importancia que la reputación tiene en estas Escuelas ya que dictaminan el perfil de alumnos y clientes con los que cuenta cada una. Cada Escuela tiene estrategias que parten de una segmentación de sus clientes y que los lleva a ofrecer nuevos programas, a alcanzar nuevos méritos o simplemente a desarrollarse y crecer.



Capítulo V: Intereses del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

En este capítulo, se definen los objetivos de largo plazo del sector de Escuelas de Negocios en Colombia y se tiene en cuenta los diferentes intereses organizacionales del sector, para la cual se desarrollara a través de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Sin embargo, antes de desarrollar dicha Matriz, es fundamental retomar el análisis de los principios cardinales, el cual desarrollamos en el capítulo 3. Una vez efectuado este análisis que nos lleva a entender y reconocer las oportunidades y amenazas del sector de Escuelas de Negocios en Colombia estableceremos los objetivos a largo plazo del sector, (D'Alessio, 2008)

5.1 Interés del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Los intereses del sector de Escuelas de Negocios en Colombia, se determinaron a través del análisis de los principios cardinales, los cuales han sido la base para la formulación de los intereses del sector y éstos están desarrollados en la matriz de intereses organizacionales que se presenta en el numeral 5.4 del presente Planeamiento Estratégico del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia (Ver Tabla 20).

5.2 Potencial del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Como se ha venido manifestando a través del desarrollo del PEA, el potencial de las Escuelas de Negocios en Colombia es evidente debido factores económicos, para lo cual nos hemos basado en la política de sostenibilidad y competitividad estructurada por el gobierno en su agenda de trabajo al año 2014 liderada por la Dirección Nacional de Planeación. En esta se definió un objetivo de tasa de crecimiento potencial del 6% o más de manera sostenida y sostenible, social y ambientalmente. Para lograrlo el gobierno nacional necesita seguir avanzando en tres ejes fundamentales: (a) la innovación; (b) la política de competitividad y

mejoramiento de la productividad; y (c) la dinamización de sectores *Locomotora* que a través de su impacto directo e indirecto lideren el crecimiento y la generación de empleo.

Desde el punto de vista de la innovación, esta constituye el mecanismo óptimo para garantizar la competitividad de un país en el largo plazo y asegurar que el crecimiento económico sea sostenible. En un mundo altamente globalizado, la búsqueda permanente de alternativas para producir más y mejor con menos recursos es un factor crítico que impulsa el crecimiento económico de los países y permite transformaciones económicas de largo alcance.

El segundo componente del gobierno es una política integral de competitividad que permita a las empresas ser más competitivas en los mercados internacionales, y cuyo objetivo es aumentar la productividad e incrementar la tasa de inversión de la economía a cifras por encima del 30% (Figura 17)

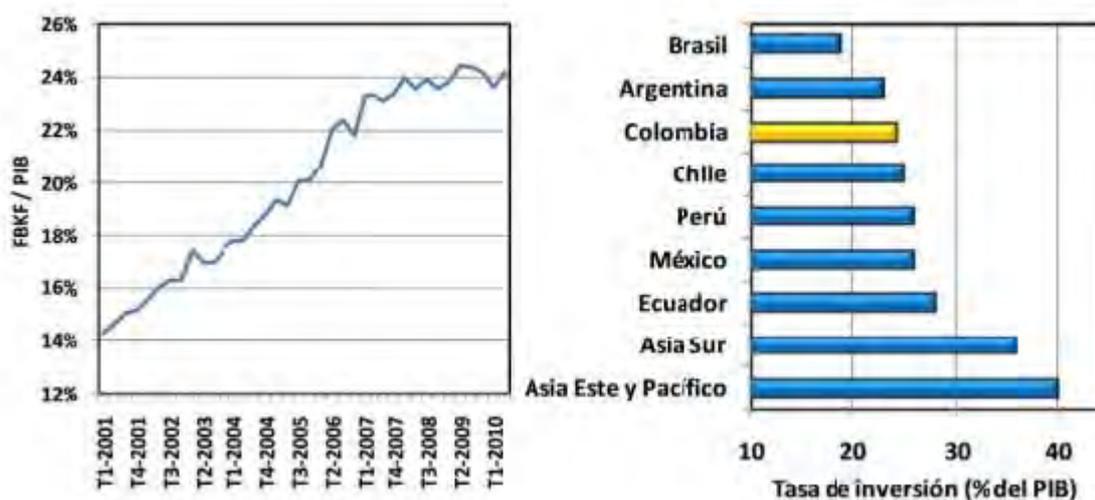


Figura 18 Crecimiento del PIB en Colombia y Tasa de inversión. Tomado de “Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014” Capítulo III, Crecimiento Sostenible y Competitividad. Recuperado de www.dnp.gov.co

Adicionalmente, un sistema financiero desarrollado, una regulación sencilla y un entorno de Negocios que sea amigable a los Negocios y que facilite los procesos de internacionalización de las empresas, una población con alto nivel de educación según las competencias laborales que demanden los sectores productivos y un fácil y adecuado acceso

a las tecnologías y sistemas de información. En conclusión, el objetivo es implementar políticas para aumentar la competitividad de la economía y la productividad de las empresas y por ende del país, en especial aquellos sectores con un alto potencial de impulsar el desarrollo económico del país durante los próximos años.

Estas decisiones del gobierno de mejorar la competitividad del país en todos los sectores, llevan a que se requieran profesionales más competitivos y con altas habilidades gerenciales que permitan afrontar este nuevo orden económico, impactado por proceso de regionalización y globalización en muchos casos. Colombia no es ajena en este propósito y actualmente es un país de gran interés y atractivo de Escuelas de Negocios nacionales e internacionales que avanzan en el desarrollo de Programas de Desarrollo Directivo, Maestrías y Doctorados, cuyo objetivo es ofrecer educación y formación en dirección de empresas de la más alta calidad, dada las exigencias de un mercado con necesidad de lograr resultados exitosos a través de un correcto uso de los recursos de capital y humano, y que una de las principales vías para el logro de estos objetivos es encontrar profesionales con competencias humanas y directivas que contribuyan al desarrollo de las empresas y por ende de la economía del país; garantizando la sostenibilidad y el futuro. Estas decisiones del gobierno sin duda generan un potencial enorme para el desarrollo de Escuelas de Negocios nacionales e internacionales en Colombia.

5.3 Principios Cardinales del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Tal como se desarrollo en el Capítulo III, numeral 3.1.3 en donde desarrollamos con profundidad los principios cardinales del sector de Escuelas de Negocios en Colombia, retomaremos a manera de resumen los aspectos más importantes de estos principios, los cuales finalmente harán posible ubicar estratégicamente las oportunidades y amenazas del sector.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Organización (MIO).

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar la oferta de MBA y Doctorados para suplir la demanda potencial	Escuelas de Negocios nacionales*	Escuelas de Negocios internacionales*	Programas no formales**
2. Formalizar la oferta de estudios de alta dirección	Escuelas de Negocios nacionales*	Escuelas de Negocios internacionales*	Programas no formales**
3. Retener y desarrollar el talento nacional para evitar la fuga	Escuelas de Negocios nacionales* Escuelas de Negocios internacionales**		
4. Lograr acreditaciones internacionales y reputación generado preferencia en el mercado local	Escuelas de Negocios internacionales**	Escuelas de Negocios nacionales*	
5. Aumentar la cobertura de estudios de MBA, Masters y Doctorados en el país	Escuelas de Negocios nacionales* Escuelas de Negocios internacionales*		Programas no formales*
6. Aumentar la penetración / acceso a estudios de MBA, Masters y Doctorados con apoyo institucional, becas y financiamiento	Universidades Regionales* Escuelas de Negocios nacionales* Escuelas de Negocios internacionales* Universidades Regionales*		Programas no formales*

*Interés Común

**Interés Opuesto

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP), representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas (D'Alessio, 2008). Con base en ello, los objetivos de largo plazo para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia se fundamentan en la visión establecida en el capítulo dos numeral 2.2. Donde dice:

“En el año 2020, el sector de Escuelas de Negocios en Colombia será líder y punto de referencia de la educación para ejecutivos en América Latina por la excelencia, pertenencia,

ética y relevancia de sus programas académicos y formación ejecutiva contando con el mayor número de escuelas con acreditaciones internacionales que cualquier otro país de la región”.

Basado en los respectivos análisis de los principios cardinales y el potencial del sector de Escuelas de Negocios en Colombia, se definieron objetivos a Largo Plazo, que se detallan a continuación:

1. Lograr para el 2020 que tres Escuelas de Negocios en el país obtengan mínimo dos acreditaciones internacionales como AACSB, EQUIS y/o AMBA.
2. Lograr para el 2020 que el 80% del personal docente de planta de las Escuelas de Negocios en Colombia, cuenten con Doctorado
3. Lograr para el 2020 que la oferta de Escuelas de Negocios de primer nivel del país (con al menos una acreditación internacional) tengan oferta en las 6 principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira
4. Desarrollar para el 2020 una gran asociación de egresados que reúna a todos los exalumnos y stakeholders de las Escuelas de Negocios del país, que permitan incrementar el networking para desarrollo profesional y fomentar el estímulo laboral y emprendimiento de forma exclusiva y ética.
5. Tener para el 2020 una base de alumnos extranjeros de al menos el 5% buscando alcanzar una buena reputación educativa dentro de Latinoamérica.

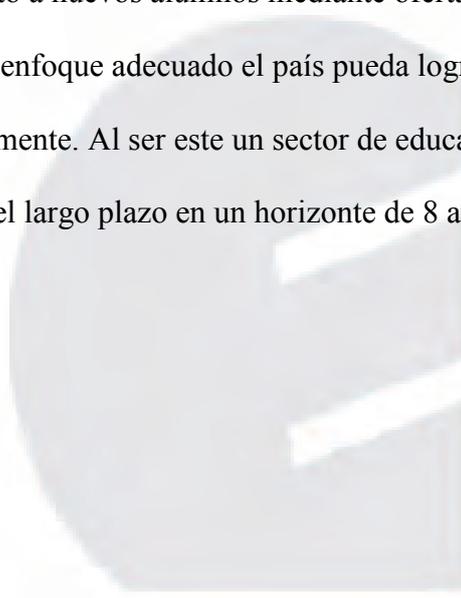
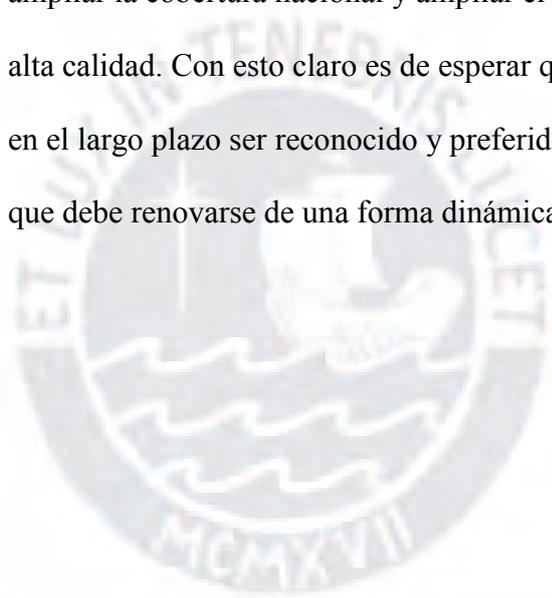
5.6 Conclusiones

En el presente capítulo se han desarrollado los intereses del sector de Escuelas de Negocios en Colombia y así como los objetivos a largo plazo. Estos fueron alineados de acuerdo a la visión del sector de Escuelas de Negocios definida previamente, los intereses organizacionales y siguiendo los principios cardinales presentados en los capítulos previos.

La principal conclusión que salta a la vista es la evidente oportunidad y potencial que existe en el sector de Escuelas de Negocios en Colombia debida a la alta demanda y las

expectativas de crecimiento y al mismo tiempo la baja oferta disponible. Esto constituye una oportunidad de negocio importante tanto para las Escuelas existentes como para las nuevas Escuelas locales e internacionales que estén buscando entrar al país mediante ofertas diferenciadas, de valor agregado y de reconocimiento internacional. También representa un reto para lograr capitalizar esta oportunidad.

Para que Colombia se convierta en una potencia regional en Escuelas en Negocios aún es necesario reforzar la capacitación y credenciales de la mayoría de las Escuelas existentes, ampliar la cobertura nacional y ampliar el cubrimiento a nuevos alumnos mediante ofertas de alta calidad. Con esto claro es de esperar que con un enfoque adecuado el país pueda lograr en el largo plazo ser reconocido y preferido regionalmente. Al ser este un sector de educación que debe renovarse de una forma dinámica, fijamos el largo plazo en un horizonte de 8 años.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se describe cómo se generan las estrategias a través del proceso estratégico. Esta parte del proceso estratégico puede dividirse en dos etapas según D'Alessio (2008), en la primera, se hace un emparejamiento y combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos, y se utilizan 5 matrices: la matriz de las Fortalezas, Debilidades y Amenazas (MFODA), la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la matriz interna-Externa (MIE) y la matriz de la Gran Estrategia (MGE). En la segunda etapa, se evalúan las estrategias generadas y se seleccionan las más atractivas, para la cual se utiliza la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), y la matriz ética (ME). Cabe resaltar que la intuición y el análisis son fundamentales para la generación de las estrategias internas y externas.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz se crea utilizando la matriz de Evolución de los Factores Externos (MEFE), del capítulo 3, y y la matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), expuesta en el capítulo 4. La MFODA es una herramienta conocida que requiere de intuición y un análisis a conciencia para generar estrategias (D'Alessio, 2008).

Al cruzar as fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, se han generado múltiples estrategias. Estas estrategias son ubicadas dentro del cuadrante donde fueron creadas. Hay cuatro cuadrantes que resultan de este emparejamiento:

- a) Estrategias FO: Se obtiene de cruzar las fortalezas internas con las oportunidades externas. A este cuadrante se le llama Explotar
- b) Estrategias DO: Se obtiene de cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas. A este cuadrante se le llama Buscar.

c) Estrategias FA: Se obtiene de cruzar las fortalezas internas con las amenazas externas. A este cuadrante se le llama Confrontar.

d) Estrategias FO: Se obtiene de cruzar las fortalezas internas con las oportunidades externas. A este cuadrante se le llama Evitar.

Tabla 21

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).

	Fortalezas-F	Debilidades-D
	1. Planta de profesores nacionales e internacionales con gran experiencia profesional y académica 2. Flexibilidad e innovación en programas 3. Disponibilidad y acceso a créditos educativos. 4. Infraestructura física de los centros educativos 5. Conocimiento del entorno globalizado 6. Red de egresados consolidada 7. Facilidad de adquirir convenios interuniversitarios 8. Infraestructura tecnológica y acceso a la tecnología	1. Baja cantidad de acreditaciones 2. Apoyo gubernamental limitado al fomento de este tipo de educación e investigación y desarrollo 3. Productos sustitutos de educación no formal 4. Nivel de conocimiento de las instituciones educativas colombianas en el exterior 5. Bilingüismo 6. Cantidad de profesores con doctorado en el país
Oportunidades-O	FO-Explotar	DO-Buscar
1. Bajo nivel de oferta de Escuelas de Negocios acreditadas 2. Baja cobertura geográfica de Escuelas de Negocios 3. Alto costo de estudios en el exterior y baja probabilidad de retorno de la inversión 4. Sostenibilidad económica y política del país 5. Inserción económica en mercados internacionales 6. Conciencia personal de mejorar la competitividad para el crecimiento profesional 7. Aumento de la competitividad/Conciencia corporativa de tener empleados mejor preparados	1. Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad y la innovación para lograr acreditaciones internacionales. F1, F2, O1 2. Explotar la flexibilidad y la innovación de los programas de postgrado y la infraestructura tecnológica, para llevarlos a otras regiones de Colombia, mejorando la cobertura geográfica F2, F8, O2 3. Explotar los beneficios del acceso al crédito en Colombia para estudios, ofreciendo programas de alta calidad, que incentiven efectuar los estudios en el país y no necesariamente en el exterior F3, O3 4. Explotar la política económica y la nueva imagen del país; la cual se proyecta institucionalmente como un país con planes a largo plazo, con el objetivo de consolidar Escuelas de Negocios globales. F1, F5, F7, F8, O4, O5 5. Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia, dado por el desarrollo económico del país; a través de Escuelas de Negocios con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional. F2, F3, F5, F7, F8, O4, O5, O6, O7	1. Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados, logrando acreditaciones internacionales, satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad dada la posición económica del país en el entorno internacional. D1, D2, D3, D4, O4, O5, O6, O7 2. Lograr a través de las instituciones educativas una campaña de promoción y apoyo por parte del gobierno a programas de formación directiva e investigación y desarrollo, que acompañe las políticas de inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, mejorando la competitividad. D2, D3, D4, D5, D6, O4, O5, O6, O7 3. Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal, en un entorno país más competitivo, dada su política de internacionalización. D1, D2, D3, D4, O4, O5, O6, O7 4. Obtener acreditaciones internacionales que contribuyan a lograr convenios educativos con Universidades y Escuelas de Negocios establecidas en países angloparlantes, mejorando la competitividad de los profesionales y organizaciones establecidas en Colombia en un entorno de internacionalización del país. D1, D4, D5, O4, O5, O6, O7

Amenazas-A	FA-Confrontar	DA-Evitar
1. Bajo conocimiento de indicadores de calidad de Escuelas de Negocios 2. Dificultad de alcanzar acreditaciones internacionales 3. Fuga de talento al mercado internacional 4. Bajo niveles de oferta de becas disponibles 5. Sobre oferta de educación no presencial de Universidades de bajo reconocimiento 6. Escuelas de Negocios internacionales de buena reputación ofreciendo programas en el mercado colombiano 7. Sobre oferta de educación ejecutiva no formal	1. Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad, la innovación, infraestructura física, tecnológica y contexto globalizado como elementos determinantes en la calidad de las Escuelas de Negocios. F1, F2, F4, F5, F8, A1, A2, A5, A6. 2. Explotar los beneficios del acceso al crédito en Colombia efectuando convenios, alianzas con entidades crediticias que logren ofrecer créditos blandos y periodos de gracia para educación directiva/ posgrados. F2, F3, F4, F6, A2, A3, A4, A6, A7 3. Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad, la innovación, infraestructura física, tecnológica y convenios interuniversitarios para lograr posgrados con doble titulación. F1, F2, F5, F7, F8, A2, A3, A5, A6	1. Inculcar entre las Universidades y Escuelas de Negocios la importancia de procesos certificados y acreditados D1, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A5, A6, A7 2. Ingresar a otros países de la región, a través de alianzas con Universidades internacionales. D1, D3, D4, D6, A2, A3, A5, A6 3. Desarrollar programas de dirección y posgrado en convenio con Universidades internacionales de gran reputación y con política de favorable de ingreso al crédito educativo. D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 4. Evitar una guerra de precios que genere una baja percepción de calidad en los programas de educación. D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 22

Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida en el negocio	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio									4.22

La Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA) se construye cruzando sobre 2 ejes factores asociados a la industria y a las organizaciones. Por una parte se establece la fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE) para la industria y por otro la ventaja competitiva (VC) y fortaleza financiera (FF) la para las organizaciones. Con estos planos se generan cuatro cuadrantes que determinan cuatro posturas estratégicas que la organización puede seguir: conservador, agresivo, defensivo y

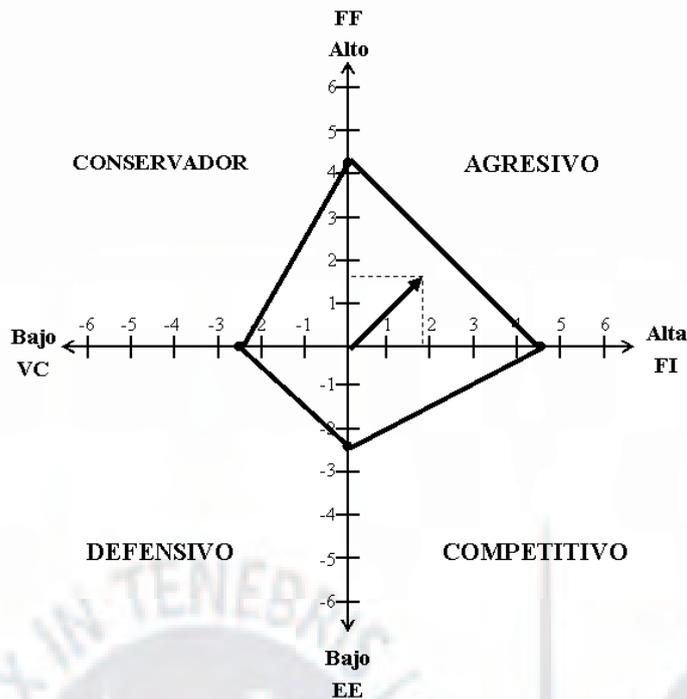


Figura 19 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)

La resultante de la MPEYEA para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia da una postura agresiva, es decir, alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria. Este resultado se entiende ya que este es un sector con grandes oportunidades y poca turbulencia actualmente donde uno de los factores críticos se puede dar por la entrada de nuevos competidores extranjeros o locales. Los pocos jugadores actuales deben buscar rápidamente sacar provecho de las oportunidades disponibles y aumentar su penetración o participación de mercado. Según esta postura se generaron las siguientes estrategias:

- a. Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales.
- b. Ampliar cobertura geográfica.
- c. Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).
- d. Generar innovación y flexibilidad en programas.
- e. Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal.

f. Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se usa la matriz del Boston Consulting Group (MBCG) para graficar cada servicio o diferente programa ofrecido actualmente por las Escuelas de Negocios y poder determinar así el rol y la importancia de cada uno como generadores de efectivo así como el papel que desempeñan dentro del sector para generar participación de mercado.

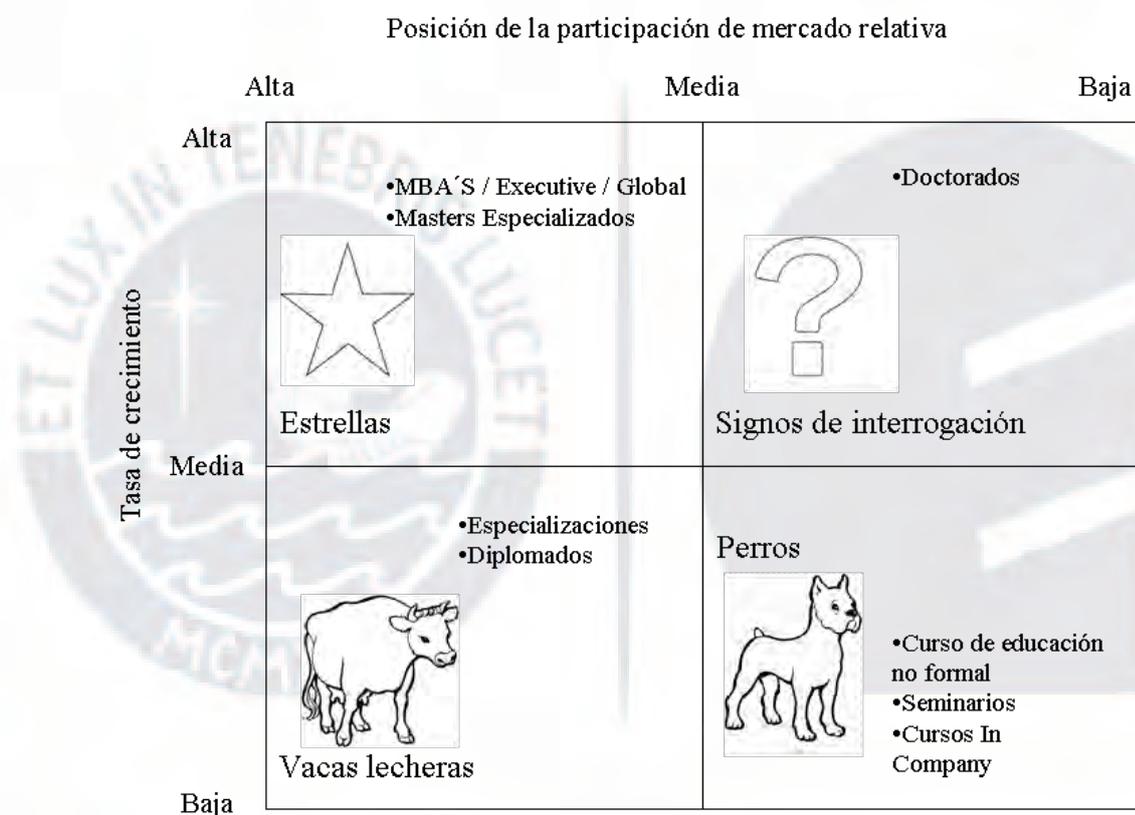


Figura 20 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

En el caso de la matriz BCG encontramos de acuerdo a las expectativas del mercado que los MBA executive, global y de especialización son los de gran potencial en términos de crecimiento por la expectativas que generan las escuelas de negocio y los profesionales con experiencia laboral; sin embargo en la posición de vaca lechera se ubican las especializaciones y diplomados debido a que estos concentran la gran población de estudiantes de posgrado en Colombia. En la posición de productos hueso o perro, se ubican

los programas de educación no formal como seminarios, cursos in company, etc.; los cuales cada vez pierden relevancia en el mercado colombiano no solo desde su participación relativa sino con el crecimiento de estos cursos es bajo. Por último los productos interrogantes pero con un inmenso potencial son los programas de doctorados en Colombia en donde según Colciencias existen en alrededor de 5,200 profesionales con doctorado y la expectativa es llegar al menos a 20,000 en el país en los próximos años.

Por medio de este análisis surgen las siguientes estrategias:

- a. Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales.
- b. Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).
- c. Generar innovación y flexibilidad en programas.
- d. Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal.
- e. Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La construcción de la Matriz Interna – Externa se realiza tomando los valores resultantes de las matrices MEFE y MEFI trabajados en los capítulos tres y cuatro, respectivamente. Al trabajar esta matriz para diferentes divisiones, la intersección de las resultantes se marca con un círculo que representa con su tamaño la contribución a las ventas y dentro de este círculo se sombrea el porcentaje del pastel de acuerdo a la contribución a las utilidades. Esta es información confidencial con la cual no contamos para el análisis del Sector de Escuelas de Negocios en Colombia.

Para este análisis del sector de Escuelas de Negocios en Colombia, la resultante de las matrices MEFE y MEFI se ubica en la región dos, lo cual sugiere retener y mantener

invirtiendo de forma selectiva y gerenciando las utilidades. A su vez, la resultante se ubica en el cuadrante V, lo cual sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar. La estrategia a seguir dadas estas condiciones es buscar una mayor penetración del mercado y desarrollo de productos.

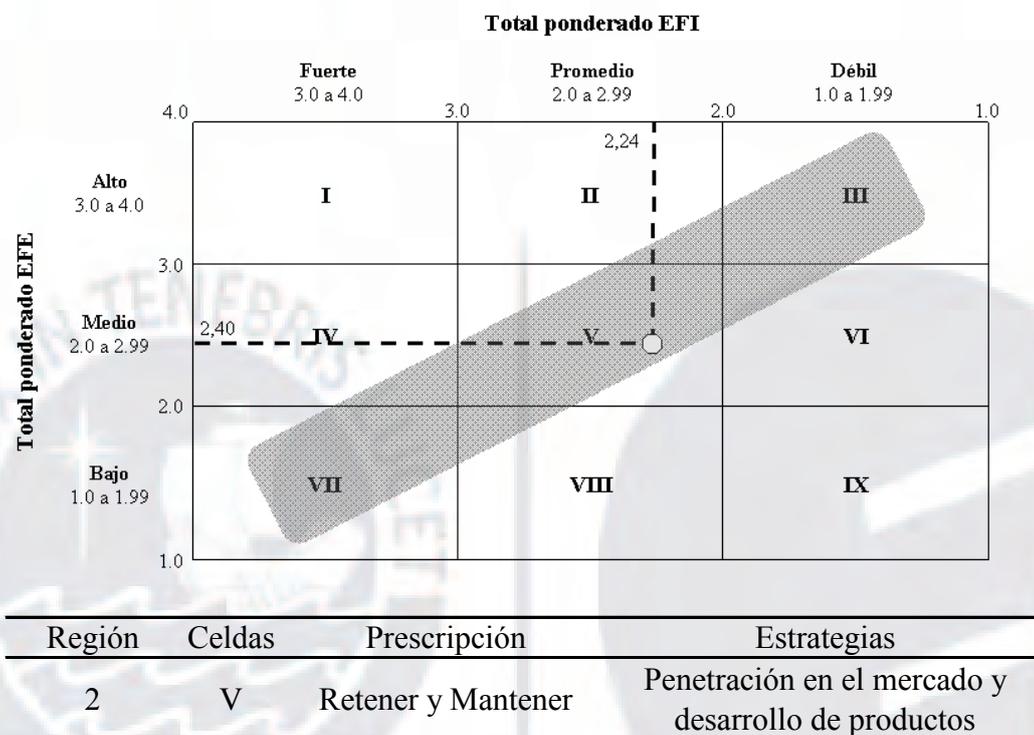


Figura 21 Matriz Interna - Externa (MIE)

Basados en el anterior análisis, las estrategias que surgen son:

- a. Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).
- b. Generar innovación y flexibilidad en programas.
- c. Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.
- d. Ampliar cobertura geográfica.

Usamos también la matriz de la gran estrategia para seleccionar las estrategias adecuadas para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia. De acuerdo al cuadrante en el que se ubica el sector analizado se derivan las estrategias a seguir de acuerdo a la Figura 21

Para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia, determinamos que éste es un sector de rápido crecimiento del mercado en la cuál hay una posición competitiva fuerte. Este cruce ubica el Sector en el cuadrante I tal como se visualiza en la Figura 22.

En consistencia con esta matriz, las estrategias definidas para el Sector son:

- a. Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).
- b. Generar innovación y flexibilidad en programas.
- c. Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.
- d. Ampliar cobertura geográfica.
- e. Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.
- f. Explotar los beneficios del acceso al crédito en Colombia efectuando convenios, alianzas con entidades crediticias.
- g. Desarrollar programas de dirección y posgrado en convenio con Universidades internacionales de gran reputación.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

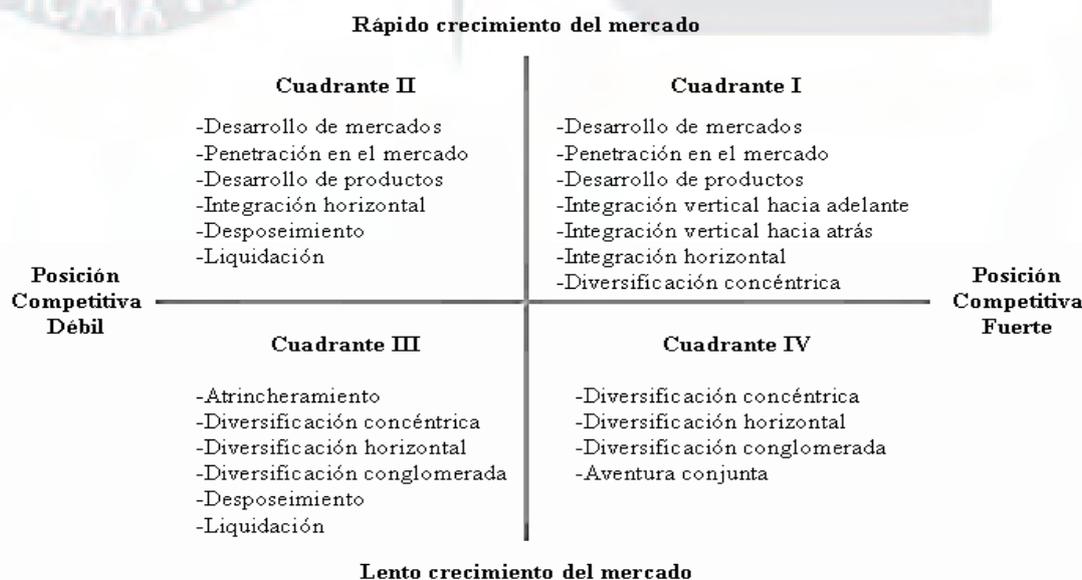


Figura 22 Estrategias en la Matriz de la Gran Estrategia.

Tomado de El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia. D'Alessio, 2008, Pearson. p. 325

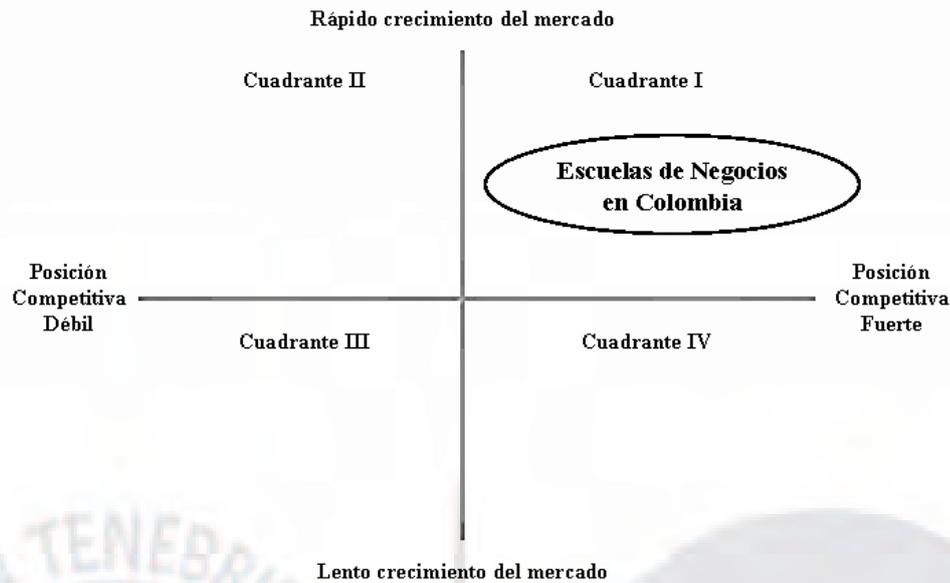


Figura 23 Estrategias en la Matriz de la Gran Estrategia.

Tomado de El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia. D'Alessio, 2008, Pearson. p. 325

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica (MDE) se consolidan las estrategias generadas en los numerales 6.1 a 6.5 y se eligen aquellas que se repiten tres o más veces dejando las otras como estrategias de contingencia.

De acuerdo al criterio explicado, se retuvieron las siguientes 12 estrategias:

- Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad y la innovación para lograr acreditaciones internacionales
- Explotar la flexibilidad y la innovación de los programas de postgrado y la infraestructura tecnológica, para llevarlos a otras regiones de Colombia, mejorando la cobertura geográfica
- Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia, dado por el desarrollo económico del país; a través de Escuelas de Negocios con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional

- d. Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados, logrando acreditaciones internacionales, satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad dada la posición económica del país en el entorno internacional
- e. Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal, en un entorno país más competitivo, dada su política de internacionalización.
- f. Obtener acreditaciones internacionales que contribuyan a lograr convenios educativos con Universidades y Escuelas de Negocios establecidas en países angloparlantes, mejorando la competitividad de los profesionales y organizaciones establecidas en Colombia en un entorno de internacionalización del país.
- g. Promover entre las Universidades y Escuelas de Negocios la importancia de procesos certificados y acreditados
- h. Ingresar a otros países de la región, a través de alianzas con Universidades internacionales.
- i. Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales.
- j. Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).
- k. Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.
- l. Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.

Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Matriz de Decisión Estratégica							
Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad y la innovación para lograr acreditaciones internacionales	x	x	x	x	x	5
2	Explotar la flexibilidad y la innovación de los programas de postgrado y la infraestructura tecnológica, para llevarlos a otras regiones de Colombia, mejorando la cobertura geográfica	x	x	x	x	x	5
3	Explotar los beneficios del acceso al crédito en Colombia para estudios, ofreciendo programas de alta calidad, que incentiven efectuar los estudios en el país y no necesariamente en el exterior	x					1
4	Explotar la política económica y la nueva imagen del país; la cual se proyecta institucionalmente como un país con planes a largo plazo, con el objetivo de consolidar escuelas de negocios globales	x					1
5	Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia, dado por el desarrollo económico del país; a través de escuelas de negocios con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional	x	x	x			3
6	Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados, logrando acreditaciones internacionales, satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad dada la posición económica del país en el entorno internacional	x	x	x			3
7	Lograr a través de las instituciones educativas una campaña de promoción y apoyo por parte del gobierno a programas de formación directiva e investigación y desarrollo, que acompañe las políticas de inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, mejorando la competitividad	x					1
8	Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal, en un entorno país más competitivo, dada su política de internacionalización.	x	x	x			3
9	Obtener acreditaciones internacionales que contribuyan a lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes, mejorando la competitividad de los profesionales y organizaciones establecidas en Colombia en un entorno de internacionalización del país.	x	x	x			3
10	Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad, la innovación, infraestructura física, tecnológica y contexto globalizado como elementos determinantes en la calidad de las escuelas de negocios	x					1
11	Explotar los beneficios del acceso al crédito en Colombia efectuando convenios, alianzas con entidades crediticias que logren ofrecer créditos blandos y periodos de gracia para educación directiva/ posgrados	x				x	2
12	Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad, la innovación, infraestructura física, tecnológica y convenios interuniversitarios para lograr posgrados con doble titulación.	x					1
13	Promover entre las universidades y escuelas de negocio la importancia de procesos certificados y acreditados	x	x	x			3
14	Ingresar a otras países de la región, a través de alianzas con universidades internacionales.	x	x	x			3
15	Desarrollar programas de dirección y posgrado en convenio con Universidades internacionales de gran reputación y con política de favorable de ingreso al crédito educativo.	x				x	2
16	Evitar una guerra de precios que genere una baja percepción de calidad en los programas de educación.	x					1
17	Alcanzar un mayor número de Escuelas de negocios con acreditaciones internacionales.	x	x	x	x		4
19	Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).	x	x	x	x	x	5
20	Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.	x	x	x	x	x	5
21	Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.	x	x	x	x	x	5

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2008), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación de factores críticos de éxito externos e internos. Esta matriz determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores claves de éxito. La Tabla 27 ilustra la MCPE para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia. Con base en los resultados cuantitativos obtenidos se toma la decisión de priorizar y retener únicamente las estrategias con puntajes superiores a cinco puntos, es decir 10 de las 12 estrategias iniciales planteadas. Las estrategias retenidas son:

- Explotar la flexibilidad, la innovación y la infraestructura tecnológica, para mejorar la cobertura geográfica
- Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional
- Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad
- Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal
- Lograr convenios educativos con Universidades y Escuelas de Negocios establecidas en países angloparlantes
- Ingresar a otros países de la región, a través de alianzas con Universidades internacionales.
- Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales.
- Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).

- Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.
- Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.

Tabla 27

Matriz Cuantitativa de Planteamiento Estratégico (MCPE) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Factores Críticos de Éxito	Peso	Apalancarse en la experiencia de la planta de profesores, la flexibilidad y la innovación para lograr acreditaciones internacionales		Explotar la flexibilidad, la innovación y la infraestructura tecnológica, para mejorar la cobertura geográfica		Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional		Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades-O										
1. Bajo nivel de oferta de escuelas de negocio acreditadas	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
2. Baja cobertura geográfica de escuelas de negocio	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
3. Alto costo de estudios en el exterior y baja probabilidad de retorno de la inversión	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15	
4. Sostenibilidad económica y política del país	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	
5. Inserción económica en mercados internacionales	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	
6. Conciencia personal de mejorar la competitividad para el crecimiento profesional	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	
7. Aumento de la competitividad/Conciencia corporativa de tener empleados mejor preparados	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	
Amenazas-A										
1. Bajo conocimiento de indicadores de calidad de escuelas de negocio	0,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2	
2. Dificultad de alcanzar acreditaciones internacionales	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
3. Fuga de talento al mercado internacional	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	
4. Bajo niveles de oferta de becas disponibles	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	3	0,06	
5. Sobre oferta de educación no presencial de universidades de bajo reconocimiento	0,01	3	0,03	4	0,04	4	0,04	4	0,04	
6. Escuelas de negocios internacionales de buena reputación ofreciendo programas en el mercado colombiano	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	
7. Sobre oferta de educación ejecutiva no formal	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	
Fortalezas-F										
1. Planta de profesores nacionales e internacionales con gran experiencia profesional y académica	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	
2. Flexibilidad e innovación en programas	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	4	0,36	
3. Disponibilidad y acceso a créditos educativos.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	
4. Infraestructura física de los centros educativos	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	
5. Conocimiento del entorno globalizado	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	
6.Red de egresados consolidada	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	
7. Facilidad de adquirir convenios interuniversitarios	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	
8. Infraestructura tecnológica y acceso a la tecnología	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
Debilidades-D										
1. Baja cantidad de acreditaciones	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8	
2. Apoyo gubernamental limitado al fomento de este tipo de educación e investigación y desarrollo	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	
3. Productos sustitutos de educación no formal	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	
4. Nivel de conocimiento de las instituciones educativas colombianas en el exterior	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
5. Bilingüismo	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	3	0,09	
6. Cantidad de profesores con doctorado en el país	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	
Total	2,0		4,5		6,8		5,5		6,5	

Factores Críticos de Éxito	Peso	Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal		Lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes		Inculcar entre las universidades y escuelas de negocio la importancia de procesos certificados y acreditados		Ingresar a otros países de la región, a través de alianzas con universidades internacionales.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades-O										
1. Bajo nivel de oferta de escuelas de negocio acreditadas	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
2. Baja cobertura geográfica de escuelas de negocio	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	
3. Alto costo de estudios en el exterior y baja probabilidad de retorno de la inversión	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	
4. Sostenibilidad económica y política del país	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	
5. Inserción económica en mercados internacionales	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1	
6. Conciencia personal de mejorar la competitividad para el crecimiento profesional	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	
7. Aumento de la competitividad/Conciencia corporativa de tener empleados mejor preparados	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
Amenazas-A										
1. Bajo conocimiento de indicadores de calidad de escuelas de negocio	0,10	4	0,4	4	0,4	1	0,1	4	0,4	
2. Dificultad de alcanzar acreditaciones internacionales	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
3. Fuga de talento al mercado internacional	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	
4. Bajo niveles de oferta de becas disponibles	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	
5. Sobre oferta de educación no presencial de universidades de bajo reconocimiento	0,01	4	0,04	4	0,04	3	0,03	3	0,03	
6. Escuelas de negocios internacionales de buena reputación ofreciendo programas en el mercado colombiano	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	
7. Sobre oferta de educación ejecutiva no formal	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	
Fortalezas-F										
1. Planta de profesores nacionales e internacionales con gran experiencia profesional y académica	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	
2. Flexibilidad e innovación en programas	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	
3. Disponibilidad y acceso a créditos educativos.	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05	4	0,2	
4. Infraestructura física de los centros educativos	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	4	0,2	
5. Conocimiento del entorno globalizado	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	
6.Red de egresados consolidada	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	
7. Facilidad de adquirir convenios interuniversitarios	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	
8. Infraestructura tecnológica y acceso a la tecnología	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1	
Debilidades-D										
1. Baja cantidad de acreditaciones	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	4	0,8	
2. Apoyo gubernamental limitado al fomento de este tipo de educación e investigación y desarrollo	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	3	0,3	
3. Productos sustitutos de educación no formal	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	
4. Nivel de conocimiento de las instituciones educativas colombianas en el exterior	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	4	0,2	
5. Bilingüismo	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	
6. Cantidad de profesores con doctorado en el país	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	
Total	2,0		7,0		7,2		4,5		7,0	

Factores Críticos de Éxito	Peso	Alcanzar un mayor número de Escuelas de negocios con acreditaciones internacionales.		Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).		Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.		Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades-O									
1. Bajo nivel de oferta de escuelas de negocio acreditadas	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
2. Baja cobertura geográfica de escuelas de negocio	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
3. Alto costo de estudios en el exterior y baja probabilidad de retorno de la inversión	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	4	0,2
4. Sostenibilidad económica y política del país	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
5. Inserción económica en mercados internacionales	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15
6. Conciencia personal de mejorar la competitividad para el crecimiento profesional	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
7. Aumento de la competitividad/Conciencia corporativa de tener empleados mejor preparados	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Amenazas-A									
1. Bajo conocimiento de indicadores de calidad de escuelas de negocio	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2. Dificultad de alcanzar acreditaciones internacionales	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
3. Fuga de talento al mercado internacional	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
4. Bajo niveles de oferta de becas disponibles	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06
5. Sobre oferta de educación no presencial de universidades de bajo reconocimiento	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04	4	0,04
6. Escuelas de negocios internacionales de buena reputación ofreciendo programas en el mercado colombiano	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12
7. Sobre oferta de educación ejecutiva no formal	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Fortalezas-F									
1. Planta de profesores nacionales e internacionales con gran experiencia profesional y académica	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2. Flexibilidad e innovación en programas	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
3. Disponibilidad y acceso a créditos educativos.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
4. Infraestructura física de los centros educativos	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
5. Conocimiento del entorno globalizado	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
6.Red de egresados consolidada	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1
7. Facilidad de adquirir convenios interuniversitarios	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1
8. Infraestructura tecnológica y acceso a la tecnología	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Debilidades-D									
1. Baja cantidad de acreditaciones	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	3	0,6
2. Apoyo gubernamental limitado al fomento de este tipo de educación e investigación y desarrollo	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
3. Productos sustitutos de educación no formal	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
4. Nivel de conocimiento de las instituciones educativas colombianas en el exterior	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2
5. Bilingüismo	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12	1	0,03
6. Cantidad de profesores con doctorado en el país	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Total	2,0		5,3		6,1		6,2		6,9

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt (MR) es un filtro adicional en el que se revisa cuáles de los siguientes criterios se cumplen para cada estrategia y acepta tan solo aquellas que cumplan los cuatro criterios:

- a. Consistencia
- b. Consonancia
- c. Ventaja
- d. Factibilidad

Tabla 28

Matriz de Rumelt (MCPE) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Explotar la flexibilidad, la innovación y la infraestructura tecnológica, para mejorar la cobertura geográfica	Si	Si	No	Si	No
2 Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional	Si	Si	Si	Si	Si
3 Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad	Si	Si	Si	Si	Si
4 Lograr una diferenciación y ventaja de los programas que otorgan títulos académicos acreditados Vs. programas de educación no formal	Si	Si	Si	No	No
5 Lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes	Si	Si	Si	Si	Si
6 Ingresar a otros países de la región, a través de alianzas con universidades internacionales.	Si	Si	No	No	No
7 Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales.	Si	Si	Si	Si	Si
8 Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).	Si	Si	Si	Si	Si
9 Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.	Si	Si	Si	Si	Si
10 Generar especializaciones y diplomados a la medida que permita a personas del grupo objetivo conocer los servicios y calidad de la educación ofrecida.	Si	Si	Si	No	No

6.9 Matriz de Ética (ME)

Como ultimo filtro, la Matriz de Ética (ME) permite evaluar que las estrategias planteadas no violen los criterios relacionados con los derechos y la justicia.

Se hace necesario, que todas las estrategias planteadas pasen por este último filtro para asegurar que no violen los derechos humanos y que no sean injustas o perjudiciales. Las Escuelas de Negocios en Colombia, deberán seguir los principios éticos sobre todas las decisiones y actividades, aun cuando significara que alguna estrategia por más atractiva que sea para el sector deba ser descartada. Para el caso de las estrategias planteadas a este punto, todas pasan el filtro de la matriz ME.

Tabla 29

Matriz de Ética (ME) para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia

		Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional	Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad	Lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes	Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales	Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes)	Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente
Derechos							
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	N	N	P	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	P	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	N	N	N	N
Justicia							
8	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N
9	Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N
10	Normas de compensación	N	J	N	N	J	J
Utilitarismo							
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

Leyenda:

Derechos V: Viola, N: Neutral, P: Promueve

Justicia I: Injusto, N: Neutro, J: Justo

Utilitarismo P: Perjudicial, N: Neutro, E: Excelente

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después del proceso realizado entre los numerales 6.1 a 6.9 llegamos a la definición de las estrategias a implementar por parte del sector de Escuelas de Negocios en Colombia. A continuación listamos las seis estrategias retenidas. Hemos definido hasta este punto no tener estrategias de contingencia.

- Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional
- Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad
- Lograr convenios educativos con Universidades y Escuelas de Negocios establecidas en países angloparlantes
- Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales.
- Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes).
- Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En este punto cruzamos los objetivos de largo plazo enunciados en el capítulo V con las estrategias resultantes tras ser filtradas por las anteriores matrices. Se hará una revisión para determinar que todas las estrategias aporten o contribuyan a alcanzar algún objetivo de largo plazo, en caso de que esto no ocurriera, se dejaría esa estrategia de lado para volverla una estrategia de contingencia. Para el caso de las Escuelas de Negocios en Colombia no hay estrategias de contingencia.

Tabla 30

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo				
	1. Lograr para el 2020 que tres Escuelas de Negocios en el país obtengan mínimo dos acreditaciones internacionales como AACSB, EQUIS y/o AMBA. Actualmente sólo una cuenta con esto.	2. Lograr para el 2020 que el 80% del personal docente de planta de las escuelas de negocios en Colombia, cuenten con Doctorado. Actualmente se encuentra por debajo del 50%.	3. Lograr para el 2020 que la oferta de Escuelas de Negocios de primer nivel del país (con al menos una acreditación internacional) tengan oferta en las 6 principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira. Actualmente esta oferta se limita sólo a las tres primeras ciudades de este listado.	4. Desarrollar para el 2020 una gran asociación de egresados que reúna a todos los exalumnos y <i>stakeholders</i> de las Escuelas de Negocios del país, que permitan incrementar el <i>networking</i> para desarrollo profesional y fomentar el estímulo laboral y emprendimiento de forma exclusiva.	5. Tener para el 2020 una base de alumnos extranjeros de al menos el 5% buscando alcanzar una buena reputación educativa dentro de Latinoamérica. Actualmente esta cifra no supera el 1%.
¹ Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional			X		X
2 Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad			X		X
3 Lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes		X		X	X
4 Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales	X	X		X	
5 Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes)			X	X	X
6 Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente	X	X			

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia

Estrategias	Competidores Internacionales	Substitutos de educación no formal
1 Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional	Diseño y oferta de programas	Diseño y oferta de cursos no formales
2 Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad	Diseño y oferta de programas	Contratar <i>speakers</i> de reconocimiento internacional
3 Lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes	Buscar convenios	Presentar apoyos de empresas y entidades reconocidas
4 Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales	Buscar acreditaciones	Presentar títulos de los <i>speakers</i>
5 Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes)	Buscar participación de mercado	Buscar participación de mercado
6 Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente	Presentar títulos de sus docentes	Presentar títulos de los <i>speakers</i>

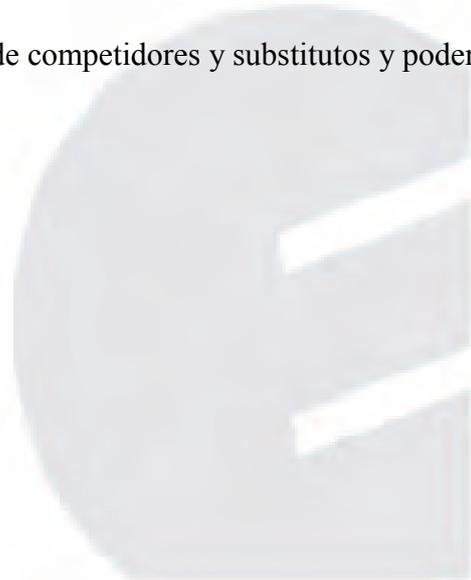
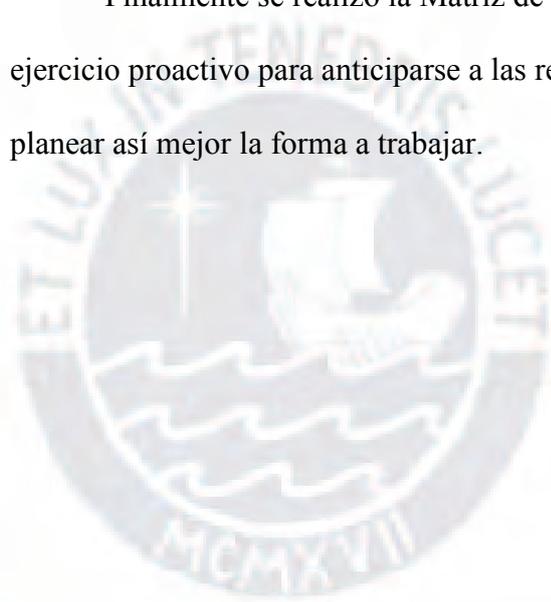
En esta matriz se enuncian las posibles reacciones de los competidores del sector de Escuelas de Negocios en Colombia. En particular nos referiremos a las Escuelas extranjeras que buscan ingresar al país y a los substitutos de educación no formal. Este es un análisis muy importante que nos permite prepararnos ante la posible reacción de los competidores. Para el caso de las Escuelas de Negocios en Colombia, al ser este un Sector en etapa de introducción, habrá espacio para un número de competidores buscando agrandar el mercado y tomar una porción con estrategias no muy diferentes a las planteadas.

6.13 Conclusiones

En el presente capítulo se han formulado las estrategias a seguir para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia. Estas estrategias se fueron filtrando por medio de diferentes matrices para llegar a definir seis estrategias claves.

Las matrices usadas fueron: Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE), Matriz de la Gran Estrategia (MGE), Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), Matriz de Ética (ME) y por último la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo. Con estas se fueron filtrando todas las estrategias hasta definir las más adecuadas para el Sector.

Finalmente se realizó la Matriz de Posibilidades de los Competidores como un ejercicio proactivo para anticiparse a las respuestas de competidores y sustitutos y poder planear así mejor la forma a trabajar.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se establecen las estrategias de corto plazo sobre las cuales se debe empezar a trabajar para alcanzar la visión trazada al año 2020. Para esto se tomarán las estrategias de largo plazo planteadas y se determinarán objetivos concretos de corto plazo que contribuyan a alcanzarlos. Adicionalmente se establecerán políticas y lineamientos para el manejo del recurso humano y la conciencia ambiental y de responsabilidad social.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) para el sector de Escuelas de Negocios se basan en los objetivos de largo plazo planteados anteriormente:

Objetivos de corto plazo para el primer objetivo de largo plazo: Lograr para el 2020 que tres Escuelas de Negocios en el país obtengan mínimo dos acreditaciones Internacionales como AACSB, EQUIS y/o AMBA.

- OCP 1.1. Creación de una comisión de acreditación y certificación dentro del Ministerio de Educación en el 2013 dedicada a facilitar estos procesos en las Escuelas de Negocios posicionadas en Colombia bajo un marco de Ética y Responsabilidad Social.
- OCP 1.2. Lograr en el año 2013 un vínculo interinstitucional y/o alianzas académicas entre las 5 principales escuelas o facultades de negocios en Colombia con universidades de Europa y/o Estados Unidos.
- OCP 1.3. En el 2014 se creara la Asociación de Escuelas de Negocios adscritas a la cámara de comercio. Uno de los fines considerados en el estatuto de dicho gremio será la asesoría, coordinación e información relevante para obtener las acreditaciones para las Escuelas de Negocios colombianas.

- OCP 1.4. Lograr en el año 2015 mínimo una acreditación internacional y una certificación ISO en tres escuelas de negocio del país (AACSB, EQUIS y/o AMBA)

Objetivos de corto plazo para el segundo objetivo de largo plazo: Lograr para el 2020 que el 80% del personal docente de planta de las Escuelas de Negocios en Colombia, cuenten con Doctorado

- OCP 2.1. Aumentar en el año 2013 un 40% el número de Becas para estudios de Doctorado a través del Ministerio de Educación y Colciencias, con el apoyo del sector privado.
- OCP 2.2. Incrementar en el año 2013 tres puntos porcentuales por encima de los índices de precios al consumidor, los salarios de la planta de profesores con Doctorado adscritos a las Escuelas de Negocio en Colombia.
- OCP 2.3. Creación al 2014 de áreas de investigación de alto nivel en ciencias administrativas con énfasis en la incorporación de Colombia en el sistema internacional.
- OCP 2.4. Promover en el año 2014 a través del Ministerio de Educación, ANDI y Ministerio de Hacienda, la inclusión de profesionales con Doctorado , en el sector privado con el fin de mejorar en la investigación y el desarrollo de las empresas en Colombia.
- OCP 2.5. Para el año 2015 se lanzará un portal virtual en el cual se publicaran los principales Journals ,casos y artículos que internacionalicen las investigaciones desarrolladas por profesores con Doctorado de las Escuelas de Negocio en Colombia con el apoyo del Banco de la República de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional

- OCP 2.6. Garantizar para el año 2015, que el informe de inclusión financiera de (ASOBANCARIA), provenga de los estudios efectuados de las áreas de investigación de las Escuelas de Negocios colombiana.

Objetivos de corto plazo para el tercer objetivo de largo plazo: Lograr para el 2020 que la oferta de Escuelas de Negocios de primer nivel del país (con al menos una acreditación internacional) estén presentes en las 6 principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira.

- OCP 3.1. En el 2013 se establecerá una de estrategia de mercado para programas de educación ejecutiva on-line en las principales ciudades del país.
- OCP 3.2. Concretar para el año 2014, acuerdos y/o alianzas en programas de posgrado, entre Universidades regionales y Escuelas o Universidades de mejor reputación nacional .
- OCP 3.3. para el año 2,014 Obtener tasas de interés preferencial para estudiantes de posgrados a través del sistema financiero.
- OPC 3.4. Lograr en el año 2015 acuerdos comerciales entre aerolíneas y universidades o escuelas de negocio en la ciudad de Bogotá; tarifas especiales para los estudiantes que deben desplazarse.
- OPC 3.5 para el año 2,016 el 30% de los ingresos de las Escuelas de Negocio en Colombia, provendrán de sus operaciones en otras ciudades del país.

Objetivos de corto plazo para el cuarto objetivo de largo plazo: Desarrollar para el 2020 una gran asociación de egresados que reúna a todos los exalumnos y stakeholders de las Escuelas de Negocios del país, que permitan incrementar el

networking para desarrollo profesional y fomentar el estímulo laboral y emprendimiento de forma ética y exclusiva.

- OCP 4.1. Implementar en el año 2,013 una red social para las Escuelas de Negocios, con el fin de fortalecer vínculos en toda la comunidad académica del país.
- OCP 4.2 Para el año 2,014 se vinculara a la red social de escuelas de negocio, el sector privado y head hunters con el fin de proporcionarles un medio de reclutamiento de acuerdo sus necesidades.
- OCP 4.3 Para el año 2015 se desarrollará el primer gran encuentro y feria de estudiantes egresados de las escuelas de negocio acreditadas en Colombia fortaleciendo el networking y stakeholders.

Objetivos de corto plazo para el quinto objetivo de largo plazo: Tener para el 2020 una base de alumnos extranjeros de al menos el 5% .

- OCP 5.1. En el 2013 se incluirá en la publicidad de la marca país, la oportunidad de efectuar estudios de postgrado en Colombia a estudiantes extranjeros.
- OCP 5.2. Vincular en el 2013 el aprendizaje del idioma español para extranjeros en Colombia como un factor de valor agregado en los programas de educación ejecutiva ofrecidos por las Escuelas de Negocios.
- OCP 5.3. Difundir al 2014 las estadísticas diferenciales de posibilidad de empleo luego de hacer un MBA en Colombia frente a España, Grecia, Irlanda o Italia.
- OCP 5.4. En el 2015 una tercera parte de los programas de MBA deberán ofrecerse en inglés.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias, basado en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008) y se identifican por ser de tipo: (a) Financieros, (b) Físicos, (c) Humanos y (d) Tecnológicos.

7.2.1 Recursos financieros.

Los recursos financieros para poder implementar los objetivos de corto plazo pueden venir de la capitalización de las Escuelas de Negocios que, para el caso colombiano, la absoluta mayoría tienen una dependencia matricial con la Universidad a la que pertenecen. El capital es una de las fuentes más costosas para financiarse, sin embargo en un sector en pleno crecimiento y con unas tasas altas de retorno garantizadas, las junta directivas de las mismas entenderán que es la mejor disposición que podrán hacer.

7.2.2 Recursos físicos

Para poder cumplir con los objetivos de corto plazo será necesario expandirse físicamente comprando terrenos con recursos propios o a través de leasing operativo alrededor de sus sedes o en nuevas ciudades, preparándose para la expansión que implicará la implementación de la estrategia al 2020.

7.2.3 Recursos humanos

Los decanos de las Escuelas de Negocios deberán vincular una planta de personal administrativo y de recursos humanos que esté preparada para contratar a los profesores más indicados para satisfacer así el crecimiento de la demanda en la medida que los objetivos de corto plazo se vayan ejecutando.

7.2.4 Recursos tecnológicos

Es inminente crear una plataforma tecnológica que soporte las exigentes demandas del profesorado y estudiantado, por lo que se deben asignar proyectos de tecnología para crear páginas *web* robustas, así como programas especializados para la enseñanza *On Line*.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas del sector de Escuelas de Negocios en Colombia deben estar alineadas con la estrategia que se ha planteado, no obstante debe acotar la ejecución y deben propender por los principios de ética en un marco de responsabilidad social.

Políticas para el sector de Escuelas de Negocios en Colombia:

- P1. Todas las Escuelas de Negocios en Colombia deben firmar el acuerdo PRIME.
- P2. Todas las Escuelas de Negocios en Colombia deberán cumplir con los estándares de calidad promulgados por el ministerio de educación nacional.
- P3. Se promoverá el manejo ambiental adecuado alrededor de las sedes principales, las cuales deben cumplir con las normas ambientales de las que disponga el ministerio de medio ambiente nacional.
- P4. Se premiará y se le hará difusión nacional a las escuelas que primero obtengan al menos dos certificaciones dentro de los primeros cuatro años.
- P5. Contribuir con estudios económicos al Banco de la República y que sean de conocimiento público.
- P6. Contribuir con el desarrollo de liderazgo de los funcionarios de la empresa privada y pública en el país.
- P7. Apoyarse en la inversión privada y de donaciones.
- P8. El accionar de las Escuelas de Negocios en el país deberán enmarcarse en la ley colombiana y en los principios de costumbre internacional.

- P9. Implementar y promover programas de forma descentralizada que le lleguen a la población en todo el país.
- P10. Promover alianzas con Universidades extranjeras, así como el intercambio estudiantil.
- P11. El manejo de la información personal y profesional relacionada con los exalumnos de Escuelas de Negocios debe ser manejada con rigurosa confidencialidad y sólo divulgada previa autorización y consentimiento.

Las estrategias planteadas tiene relación con las políticas aca mencionadas a saber:

- La primera estrategia (E1) la cual plantea explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional está referenciada con las políticas P1, P2, P3, P6, P9 y P10.
- La segunda estrategia (E2) la cual plantea obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad está relacionada con las políticas P1, P2, P3 y P8.
- La tercera estrategia (E3) la cual plantea lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes está relacionada con las políticas P1, P2, P5, P8 y P10.
- La cuarta estrategia (E4) la cual plantea alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales está relacionada con las políticas P1, P2 , P4 y P10.
- La quinta estrategia (E5) la cual plantea aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes) está relacionada con las políticas P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10 y P11.

- La sexta estrategia (P6) la cual plantea fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente está relacionada con las políticas P1, P2, P4, P5 y P10.

7.4 Estructura de la Organización

El liderazgo para implementar la estrategia planteada lo debe tomar el gremio de las Escuelas de Negocios a conformar: Asociación de Escuelas de Negocios Colombianas (ASOESNECO), el cual debe reunir a decanos y stakeholders de mayor relevancia en la industria una vez al mes a discutir y tomar decisiones concernientes a la implementación de las estrategias. Este gremio debe estar libre de discusiones de tipo religioso o político y debe concentrarse en el desarrollo del sector y de su interacción con el gobierno a través del ministerio de educación. La cabeza máxima deberá representar a todos los agremiados y no deberá estar laborando directamente en algunas de las instituciones y debe propender porque las políticas planteadas se cumplan.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La implementación de las estrategias debe procurar el respeto por el medio ambiente. Se tiende a pensar que los sectores de servicios contaminan menos que los dedicados a producir bienes, no obstante las sedes de las Escuelas de Negocios pueden ser ecológicamente amigables haciendo buen uso del agua, educando al estudiantado y profesorado y respetando las políticas relacionadas. La huella de carbono dejada por cada alumno que viaja constantemente a estudiar a los programas ejecutivos debe ser tenida en cuenta y ser reparada dentro de los comités creados para este efecto. En ese sentido al llegarle de forma descentralizada a las poblaciones de Pereira, Barranquilla y Cali se evita que los estudiantes tengan que hacer largos viajes para estudiar en las instalaciones de Bogotá y Medellín.

La ampliación de las sedes para satisfacer la creciente demanda, deberá respetar el medio ambiente que la rodea, tratando de hacer eficientes el uso de los recursos naturales usados para la construcción. Por último, la responsabilidad intrínseca de cualquier escuela es la de educar. Para el caso de las Escuelas de Negocios donde se reúnen líderes de todo tipo de empresas, uno de los principales legados que se debe dejar sobre ellos es el de la responsabilidad medioambiental y responsabilidad social, para que ellos después salgan a replicar estas prácticas en sus empresas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El profesorado de las Escuelas de Negocios, en la medida que el cumplimiento de la implementación de la estrategia se vaya dando, estará cada vez más motivado acorde la mejoría y el reconocimiento ganado a nivel internacional. En la medida que sus estudios estén en mayor nivel y el número de publicaciones en revistas de reputación sea representativo, deberá reconocérsele a través de incentivos integrales que necesariamente deben ser económicos. A través de la implementación de las alianzas, el profesorado podrá permitírsele viajes internacionales de estudio, que fomenten el bilingüismo y a la vez dictar cátedra en otras prestigiosas Escuelas de Negocios del mundo.

7.7 Gestión del Cambio

El sector de Escuelas de Negocios tiene un gran potencial, y está en una fase de crecimiento. Para lograr los objetivos de largo plazo es necesario adecuar una comunicación adecuada de las estrategias a conseguir a través del gremio y del ministerio de educación con el fin de conseguir una menor resistencia al cambio. La visión del cambio la comunicará la Asociación de Escuelas de Negocios Colombianas (ASOESNECO) mensualmente a todas las escuelas y facultades de administración de la Universidades a través de boletines informativos, a través de las *fan pages* de las redes sociales como Facebook o Linked in creadas para este fin, así como a través de las comunidades *Alumni* de las mismas.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo permitirán hacerle una medición y control de la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos de largo plazo y la visión al 2020 del planeamiento estratégico de las Escuelas de Negocios. Algunas directrices vendrán de la evolución del mercado y otras vendrán de la regulación a través de decretos del Ministerio de Educación, sin embargo la Asociación de Escuelas de Negocios Colombianas (ASOESNECO) a conformarse será la encargada de la comunicación de la estrategia, de la verificación del cumplimiento de los objetivos de corto plazo para hacer los correctivos de acuerdo al planteamiento realizado. Todas estas acciones generaran cambios que tenderán al fortalecimiento del sector a nivel regional lo cual generará economías de escala con beneficios para la industria, y para la economía del país.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Los objetivos de corto plazo descritos anteriormente tendrán un seguimiento de acuerdo a indicadores desde el punto de vista interno, de los procesos, desde la perspectiva financiera y de los clientes, con el fin de tomar las medidas para que el planeamiento estratégico planteado tenga los ajustes debidos en el momento adecuado para lograr los objetivos de largo plazo del sector de Escuelas de Negocios.

Una de las herramientas para ejercer este seguimiento es el tablero de de control, con el cual se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Tabla 32

Tabla de Aprendizaje Interno

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP 1.3. En presente año los decanos de las escuelas de negocio colombianas visitarán en dos oportunidades a sus colegas en las escuelas líderes en Latinoamérica y Estados Unidos para comprender mejor los beneficios de obtener las acreditaciones con el fin de realizar un planeamiento estratégico para lograr las acreditaciones americanas.	Visitas efectivas	Numero
OCP 1.4. En el 2013 los decanos de las escuelas de negocio colombianas realizaran un viaje a sus colegas en las escuelas líderes en España, Inglaterra, Francia y Holanda para comprender mejor los beneficios y la implementación de la acreditación europea con el fin de realizar un planteamiento estratégico para lograr las mismas.	Visitas efectivas	Numero
OCP 2.5. La asociación bancaria (ASOBANCARIA), publicará a partir del 2014 el informe de inclusión financiera con base en estudios provenientes de las áreas de investigación de las escuelas de negocio colombiana.	Estudios/Publicaciones	Porcentaje

Como se puede observar en la Tabla 32, los objetivos están enfocados en la importante necesidad de obtener las certificaciones internacionales, reconocidas hoy en día

por el mercado, por lo que es necesario conocer de primera mano quienes ya lo han desarrollado, y aprendiendo desde diferentes perspectivas culturales los beneficios en términos de calidad y de percepción por parte del cliente.

8.1.2 Procesos

Para satisfacer a los clientes actuales y atraer clientes futuro será necesario un trabajo con varias de las entidades del estado. Trabajar con el sector agremiado y asociado, para ser sobresalientes a través de los procesos.

Tabla 33

Tabla de Procesos

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP 1.2. Creación de una comisión de acreditación dentro del ministerio de educación en el 2013 que se dedique a facilitar que la escuelas de negocio posicionadas en Colombia obtengan al 2015 una de las acreditaciones AACSB, EQUIS y AMBA.	Avance creación	Porcentaje
OCP 1.5: En el 2014 se creará un gremio de escuelas de negocio adscrito a la cámara de comercio. Uno de los fines considerados en el estatuto de dicho gremio será la asesoría, coordinación e información relevante para obtener las acreditaciones para las escuelas de negocio colombianas.	Avance negociaciones	Porcentaje
OCP 2.3. Creación al 2014 de áreas de investigación de alto nivel en ciencias administrativas con énfasis en la incorporación de Colombia en el sistema internacional.	Avance Cronograma	Porcentaje
OCP 2.4. Al 2015 el Banco de la República de Colombia tendrá una revista de investigación económica en la que todo profesor con grado de PHD adscrito a una escuela de negocios colombiana podrá publicar bajo ciertos parámetros sus investigaciones acerca de la política monetaria en el país.	Avance Cronograma	Porcentaje
OCP5.4. En el 2015 una tercera parte de los programas de MBA deberán ofrecerse en inglés.	# Programas ingles/ Total programas MBA	Porcentaje

8.1.3 Clientes

La medición del cumplimiento de los objetivos de corto plazo de los clientes tendrán como función alinear la perspectiva de cómo debo mirarlos con el fin de alcanzar la visión. Para esto será necesario captar el potencial que se encuentra en otras ciudades grandes del país y aprovechar las redes sociales como una forma eficiente de rentabilizar las buenas experiencias de los egresados y clientes satisfechos.

Tabla 34

Tabla de Clientes

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP 1.1: Investigación de mercado al año 2013 para detectar cuáles son las acreditaciones internacionales más reconocidas en el ámbito latinoamericano y colombiano.	Realización y resultado Investigación	Número
OCP 3.1: En el 2013 el sector de escuelas de negocio en Colombia centrarán su estrategia de mercado de programas de educación ejecutiva On-Line en la ciudad de Pereira y Bucaramanga a través de la cámara de comercio de Risaralda y Santander.	Inversión publicitaria en las regiones / Total inversión publicitaria	Porcentaje
OCP 4.1. En noviembre del presente año se contratará un community manager encargado de desarrollar fan pages en LinkedIn y facebook exclusivamente para los ex alumnos y stakeholders de las escuelas de negocio colombianas.	Creación paginas y número de <i>hits</i> y <i>menciones</i> efectivas	Numero
OCP 4.2. En quince días a partir de la presente se hará una actualización masiva de los datos de ex alumnos con sus direcciones de correo electrónicas, cargo actual, sector económico al que pertenece y hobbies.	Actualizacion base de datos	Porcentaje
OCP 5.1. En el 2013 se incluirá en la marca país, en alianza con el mensaje a la inversión extranjera directa un llamado a la oportunidad laboral a los egresado de escuelas de negocio una vez terminan los MBA gerenciales.	Avance negociacion	Porcentaje
OCP 5.2. Vincular en el 2013 el aprendizaje del idioma español en Colombia como un factor de valor agregado en los programas de educación ejecutiva ofrecidos por las escuelas de negocio en el país.	Número de escuelas con programa de español	Porcentaje
OCP 5.3. Difundir al 2014 las estadísticas diferenciales de posibilidad de empleo luego de hacer un MBA en Colombia frente a España, Grecia, Irlanda o Italia.	Estadística diferencial	Porcentaje

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera estará concentrada en los objetivos de corto plazo propuestos para mejorar los ingresos de los profesores con doctorado (ingresos por empleado), a mejorar la rentabilidad de algunos programas como el Global MBA y el MBA Gerencial y a tener un flujo de caja positivo.

Tabla 35

Tabla Financiera

Objetivo	Indicador	Unidades
OCP 2.1. El próximo año el ministerio de educación aumentará en 40% las becas estudiantiles para estudios de doctorado en áreas administrativas por fuera del país con la restricción que deberán volver al país a dar cátedra en escuelas de negocio colombianas por lo menos dos años.	Becas otorgadas	Numero/ Porcentaje
OCP 2.2. Desde el 2013 los salarios del profesorado con doctorado adscrito a las escuelas de negocio en Colombia deberán ver incrementado su salario anualmente en el índice de precios al consumidor más tres puntos porcentuales.	Incremento	Porcentaje
OCP 3.2. En el 2014 se firmara un acuerdo con Colciencias para que se ofrezca en la ciudad de Barranquilla y Cali financiamiento con periodos de gracia a quienes decidan vincularse a programas de MBA Gerencial ofrecidos por las escuelas de negocio basadas en dichas ciudades.	Avance acuerdo	Porcentaje
OPC 3.3. Las escuelas de negocio colombiana harán una alianza en el 2014 con LAN y Avianca-TACA, para comprar un paquete importante de pasajes a precios favorables con el fin de ofrecer a partir de 2015 los programas de Global MBA en Bogotá con paquetes de viaje y estadía más favorables para los estudiantes de las ciudades de Cali, Barranquilla y Bucaramanga.	Numero de pasajes comprados	Numero/ Porcentaje

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

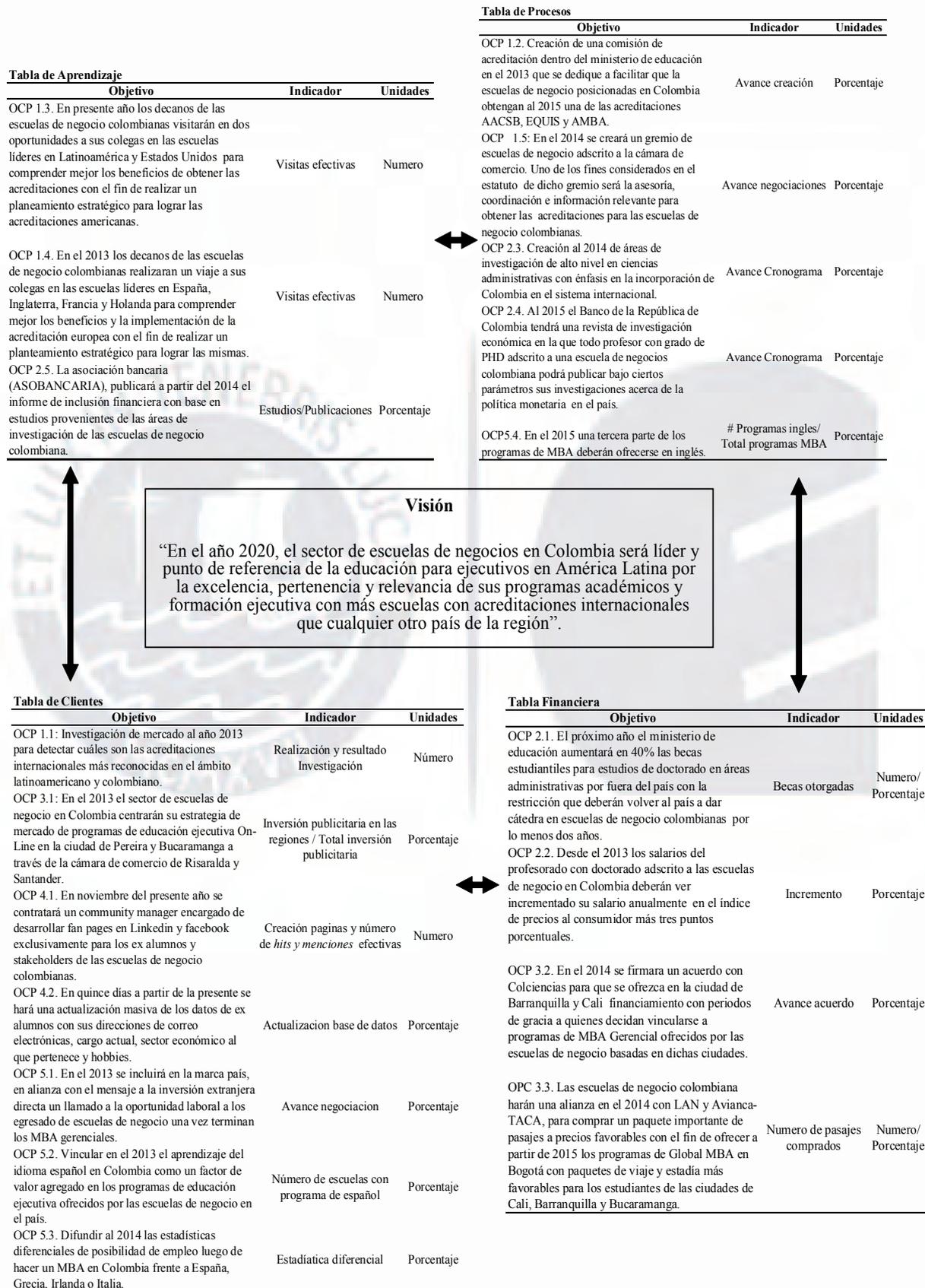


Figura 24 Balanced Scorecard

8.3 Conclusiones

El sector de Escuelas de Negocios en Colombia deberá estar alineado a la estrategia planteada para lograr sinergias, haciendo un trabajo continuo. Sin embargo debe haber un liderazgo por parte del gremio y de las asociaciones, el cual debe estar constantemente comunicado para que todos los participantes en el proceso estratégico estén dispuestos a tomar acciones correctivas y a realimentarlo. Usar la herramienta del control balanceado le permitirá al sector darle un alineamiento de largo plazo con el fin de lograr los cuatro resultados estratégicos antes mencionados.



Capítulo IX: Competitividad de las Escuelas de Negocios

En el presente capítulo se realiza un análisis competitivo, se habla sobre las ventajas competitivas y por último se enumeran los diferentes clústeres para las Escuelas de Negocios en Colombia.

9.1 Análisis Competitivo del sector

Stage of development

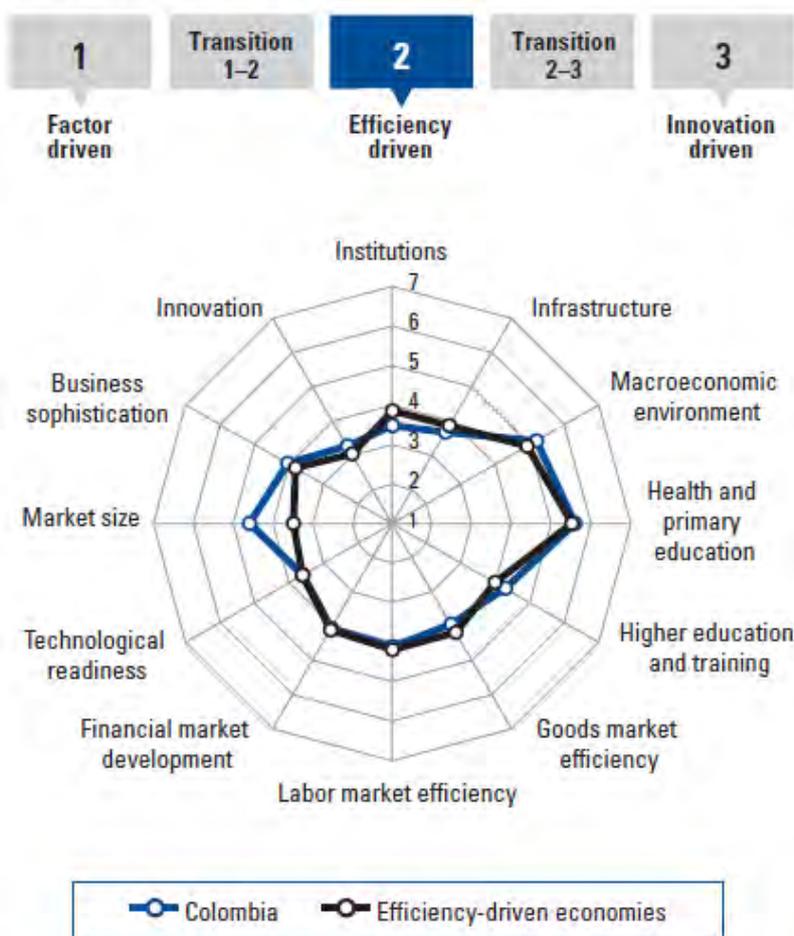


Figura 25 Detalle del desarrollo de la competitividad en Colombia- 2011. Tomado de "The global competitiveness report 2011", por el World Economic Forum (WEF), 2011. Recuperado de www3.weforum.org/docs/wef_CGR_report_2011-12.pdf

Colombia hoy ocupa el puesto 68 dentro del reporte de competitividad de The Global Competitiveness Report (World Economic Forum – WEF, 2011). Según se aprecia en la Figura 24, las fortalezas competitivas hoy en día están basadas en un ambiente macroeconómico favorable caracterizado por una baja tasa de inflación, moderados niveles

de endeudamiento público y déficit fiscal, y un sistema de educación con un nivel alto de utilización. Adicionalmente se está trabajando en la calidad de los procesos de las organizaciones. El mercado doméstico sigue siendo una ventaja por capitalizar. No obstante el tema de seguridad aun es un problema, así como la inversión en infraestructura, lo cual requiere de una mejor disposición de los recursos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas

Según la Figura 24, la educación universitaria en Colombia es reconocida en Latinoamérica por su calidad, no obstante es necesario mejorar el acceso a internet y la infraestructura para llegar a las ciudades de más de más de 500 mil de habitantes.

5th pillar: Higher education and training		
5.01	Secondary education enrollment, gross %*	94.6 47
5.02	Tertiary education enrollment, gross %*	37.0 64
5.03	Quality of the educational system	3.7 72
5.04	Quality of math and science education	3.7 83
5.05	Quality of management schools	4.4 53
5.06	Internet access in schools.....	4.1 68
5.07	Availability of research and training services	4.1 70
5.08	Extent of staff training	3.7 84

Figura 26 Detalle de la competitividad de Colombia- 2011.

Tomado de “The global competitiveness report 2011”, por el World Economic Forum (WEF), 2011. Recuperado de www3.weforum.org/docs/wef_CGR_report_2011-12.pdf

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Se han detectado tres posibles Clústeres en el sector de Escuelas de Negocios en Colombia:

- a. A través de las alianzas planteadas con las Escuelas de Negocios y facultades de administración en países de Europa, Estados Unidos y de Latinoamérica, ofreciendo programas innovadores en Colombia pero con acceso internacional de diplomados, cursos, maestrías y doctorados con opción de doble titulación.

- b. Ofreciendo los resultados de la investigación de las Escuelas de Negocios a las entidades gubernamentales acerca de planeamiento estratégico, buen gobierno y liderazgo, lo que puede generar sinergias y ventajas competitivas.
- c. En el caso de las Escuelas de Negocios en Colombia, las Universidades de las que matricialmente dependen pueden generar ventajas competitivas al apoyarse en los temas especializados de las mismas, un ejemplo de ello se da en Boston con *Harvard Business School*, o en Lima con *Centrum Católica del Perú*.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En un sector en pleno nacimiento y con tantas oportunidades como el de Escuelas de Negocios en Colombia, los clústeres planteados abordan múltiples aspectos estratégicos entre los cuales se destacan:

- Alianzas estratégicas
- *Benchmark* internacional
- Dobles titulaciones
- Generación de sinergias con el estado
- Generación de ventajas competitivas para el país

9.5 Conclusiones

Las Escuelas de Negocios tienen una gran función en la sociedad. De realizarse los clústeres anteriormente descritos, la creación de ventajas competitivas para el país y para la región latinoamericana sería una realidad. La combinación de la práctica empresa privada, con el conocimiento del profesorado, pueden generar centros de pensamiento que pueden aportar las estrategias para hacer de Colombia un país más competitivo en la arena global, aprovechando el gran mercado doméstico, la biodiversidad y la calidad de la educación como ventajas comparativas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se redondean las principales conclusiones del Planeamiento Estratégico del Sector Escuelas de Negocios en Colombia y se da por finalizado el presente documento que aborda un sector naciente y lleno de oportunidades que pueden repercutir y contribuir al desarrollo nacional y de sus profesionales.

10.1 Plan Estratégico Integral



Tabla 36

Plan Estratégico Integral.

		Visión					Valores		
		"En el año 2020, el sector de Escuelas de Negocios en Colombia será líder y punto de referencia de la educación para ejecutivos en América Latina por la excelencia, pertinencia, la ética y relevancia de sus programas académicos y formación ejecutiva, contando con el mayor número de escuelas con acreditaciones internacionales que cualquier otro país de la región".							
Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales		
Estrategias		1. Lograr para el 2020 que tres Escuelas de Negocios en el país obtengan mínimo dos acreditaciones Internacionales como AACSB, EQUIS y/o AMBA.	2. Lograr para el 2020 que el 80% del personal docente de planta de las Escuelas de Negocios en Colombia, cuenten con Doctorado	3. Lograr para el 2020 que la oferta de Escuelas de Negocios de primer nivel del país (con al menos una acreditación internacional) estén presentes en las 6 principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira	4. Desarrollar para el 2020 una gran asociación de egresados que reúna a todos los exalumnos y stakeholders de las Escuelas de Negocios del país, que permitan incrementar el networking para desarrollo profesional y fomentar el estímulo laboral y emprendimiento de forma ética y exclusiva.	5. Tener para el 2020 una base de alumnos extranjeros de al menos el 5% .	Políticas -Todas las Escuelas de Negocios en Colombia deben firmar el acuerdo PRIME. -Todas las Escuelas de Negocios en Colombia deberán cumplir con los estándares de calidad promulgados por el ministerio de educación nacional. -Se promoverá el manejo ambiental adecuado alrededor de las sedes principales, las cuales deben cumplir con las normas ambientales de las que disponga el ministerio de medio ambiente nacional. -Se premiará y se le hará difusión nacional a las escuelas que primero obtengan al menos dos certificaciones dentro de los primeros cuatro años. -Contribuir con estudios económicos al Banco de la República y que sean de conocimiento público. -Contribuir con el desarrollo de liderazgo de los funcionarios de la empresa privada y pública en el país. -Apoyarse en la inversión privada y de donaciones. -el accionar de las Escuelas de Negocios en el país deberán enmarcarse en la ley colombiana y en los principios de costumbre internacional. -Implementar y promover programas de forma descentralizada que le lleguen a la población en todo el país. -promover alianzas con universidades extranjeras, así como el intercambio estudiantil. -el manejo de la información personal y profesional relacionada con los exalumnos de Escuelas de Negocios debe ser manejada con rigurosa confidencialidad y sólo divulgada previa autorización y consentimiento.		
Misión Contribuir al crecimiento económico y social del país en los sectores públicos, privados o sin ánimo de lucro, mediante la preparación en negocios de profesionales destacados, gerentes o empresarios, mejorando sus prácticas, actitudes, ética y valores a través de la investigación, fortalecimiento de las capacidades analíticas y visión globalizada. Se formarán líderes conscientes de la transformación que vive el mundo y requiere el país, comprometidos con la excelencia e impulsores del desarrollo sostenido.	1	Explotar la necesidad de la competitividad personal y de las organizaciones en Colombia con programas flexibles, innovadores y con un contexto internacional			X		X	Honestidad, innovación, búsqueda de la excelencia, visión global y responsabilidad social y Ética empresarial. Código de Ética 1. Dignidad y respeto, el respeto es la base de toda convivencia en nuestras Escuelas de Negocios, considerando la relación entre los miembros de la comunidad universitaria. 2. Compromiso con la sociedad, a través de nuestras actividades, aspiramos a la difusión de la información equitativamente, en consonancia y respeto a las Constituciones y las leyes vigentes, la afirmación de la democracia política, así como el desarrollo de instituciones civiles representativas y valores culturales que estimulen la iniciativa individual y la afirmación de una conciencia común entre los miembros de las sociedades en las que participamos. 3. Independencia y transparencia, es la capacidad y la intención de las Escuelas de Negocios para mostrar sus acciones internas y externas y los resultados de las mismas. En las Escuelas de Negocios se promoverá actuar con absoluta transparencia. 4. Autonomía, entendida como la garantía que tiene la Institución para dirigir y regular su actividad académica,	
	2	Obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados satisfaciendo a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar su competitividad			X		X		
	3	Lograr convenios educativos con universidades y escuelas de negocios establecidas en países angloparlantes		X		X	X		
	4	Alcanzar un mayor número de Escuelas de Negocios con acreditaciones internacionales	X	X		X			
	5	Aumentar penetración en el mercado (mayor número de estudiantes)			X	X	X		
	6	Fortalecer títulos y experiencia del cuerpo docente	X	X					
	Perspectiva		Objetivo a corto plazo						Indicador
	Financiera		OCP 2.1. Aumentar en el año 2,013 un 40% el número de Becas para estudios de Doctorado a través del Ministerio de Educación y Colciencias, con el apoyo del sector privado.						Becas otorgadas
	Financiera		OCP 2.2. Incrementar en el año 2,013 tres puntos porcentuales por encima de los índices de precios al consumidor, los salarios de la planta de profesores con Doctorado adscritos a las Escuelas de Negocio en Colombia.						Incremento
	Financiera			OCP 3.2. Concretar para el año 2014, acuerdos y/o alianzas en programas de posgrado, entre Universidades regionales y Escuelas o Universidades de mejor reputación nacional .					Avance acuerdo
Financiera			OCP 3.3. para el año 2,014 Obtener tasas de interés preferencial para estudiantes de posgrados a través del sistema financiero.				Numero de pasajes comprados		
Financiera			OPC 3.4. Lograr en el año 2015 acuerdos comerciales entre aerolíneas y universidades o escuelas de negocio en la ciudad de Bogotá; tarifas especiales para los estudiantes que deben desplazarse.				Acuerdos realizados		
Financiera			OPC 3.5 para el año 2,016 el 30% de los ingresos de las Escuelas de Negocio en Colombia, provendrán de sus operaciones en otras ciudades del país.				Numero de programas y estudiantes de otras ciudades		
Cliente		OCP 1.1. Creación de una comisión de acreditación y certificación dentro del Ministerio de Educación en el 2013 dedicada a facilitar estos procesos en las					Realización y resultado Investigación		

	Escuelas de Negocios posicionadas en Colombia bajo un marco de Ética y Responsabilidad Social.						administrativa y financiera. 5. Libertad, por la que sus integrantes podrán acceder a la formación académica que garantice el libre desarrollo de su personalidad, de libertad de pensamiento y de aprendizaje, que asegure el respeto a la pluralidad y de igualdad en la diferencia y para ejercer la búsqueda del saber; la divulgación de los resultados de las investigaciones; la presentación y discusión de los conocimientos que se construyen críticamente.
Cliente		OCP 2.6. Garantizar para el año 2015, que el informe de inclusión financiera de (ASOBANCARIA), provenga de los estudios efectuados de las áreas de investigación de las Escuelas de Negocios colombiana.				Numero de trabajos doctorales	
Cliente			OCP 3.1. En el 2013 se establecerá una de estrategia de mercado para programas de educación ejecutiva on-line en las principales ciudades del país.			Inversión publicitaria en las regiones / Total inversión publicitaria	
Cliente				OCP 4.1. Implementar en el año 2,013 una red social para las Escuelas de Negocios, con el fin de fortalecer vínculos en toda la comunidad académica del país.		Creación paginas y número de hits y menciones efectivas	
Cliente				OCP 4.2 Para el año 2,014 se vinculara a la red social de escuelas de negocio, el sector privado y head hunters con el fin de proporcionarles un medio de reclutamiento de acuerdo sus necesidades.		Actualización base de datos	
Cliente				OCP 4.3 Para el año 2015 se desarrollará el primer gran encuentro y feria de estudiantes egresados de las escuelas de negocio acreditadas en Colombia fortaleciendo el networking y stakeholders.		Numero de encuentros de egresados	
Cliente					OCP 5.1. En el 2013 se incluirá en la publicidad de la marca país, la oportunidad de efectuar estudios de postgrado en Colombia a estudiantes extranjeros.	Avance negociación	
Cliente					OCP 5.2. Vincular en el 2013 el aprendizaje del idioma español para extranjeros en Colombia como un factor de valor agregado en los programas de educación ejecutiva ofrecidos por las Escuelas de Negocios.	Número de escuelas con programa de español	
Cliente					OCP 5.3. Difundir al 2014 las estadísticas diferenciales de posibilidad de empleo luego de hacer un MBA en Colombia frente a España, Grecia, Irlanda o Italia.	Estadística diferencial	
Procesos	OCP 1.2. Lograr en el año 2.013 un vínculo interinstitucional y/o alianzas académicas entre las 5 principales escuelas o facultades de negocios en Colombia con universidades de Europa y/o Estados Unidos.					Avance creación	
Procesos		OCP 2.3. Creación al 2014 de áreas de investigación de alto nivel en ciencias administrativas con énfasis en la incorporación de Colombia en el sistema internacional.				Avance Cronograma	
Procesos		OCP 2.4. Promover en el año 2014 a través del Ministerio de Educación, ANDI y Ministerio de Hacienda, la inclusión de profesionales con Doctorado, en el sector privado con el fin de mejorar en la investigación y el desarrollo de las empresas en Colombia.				Avance Cronograma	
Procesos					OCP 5.4. En el 2015 una tercera parte de los programas de MBA deberán ofrecerse en inglés.	# Programas ingles/ Total programas MBA	
Aprendizaje	OCP 1.3. En el 2014 se creara la Asociación de Escuelas de Negocios adscritas a la cámara de comercio. Uno de los fines considerados en el estatuto de dicho gremio será la asesoría, coordinación e información relevante para obtener las acreditaciones para las Escuelas de Negocios colombianas.					Visitas efectivas	
Aprendizaje	OCP 1.4. Lograr en el año 2015 mínimo una acreditación internacional y una certificación ISO en tres escuelas de negocio del país (AACSB, EQUIS y/o AMBA)					Visitas efectivas	
Aprendizaje		OCP 2.5. Para el año 2,015 se lanzará un portal virtual en el cual se publicaran los principales Journals ,casos y artículos que internacionalicen las investigaciones desarrolladas por profesores con Doctorado de las Escuelas de Negocio en Colombia con el apoyo del Banco de la República de Colombia y el Ministerio de Educación Nacional				Estudios/ Publicaciones	
Recursos: Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos, Recursos Físicos Estructura Organizacional Planes Organizacionales							

10.2 Conclusiones Finales

El país se encuentra en un momento adecuado para el desarrollo del sector de Escuelas de Negocios. Hay estabilidad macroeconómica, una mejor percepción de seguridad y una imagen país favorable, además se han firmado tratados de libre comercio, estratégicos y complementarios, que permitirán una mayor inversión extranjera de cara a las necesidades del sector. Además de una exigencia mayor a los profesionales a mejorar sus competencias gerenciales y directivas.

El sector de Escuelas de Negocios en Colombia se encuentra evidentemente en una etapa emergente donde hay pocos competidores y altos márgenes. Consideramos que las Escuelas de Negocios como sector, difícilmente entrarán en una etapa de declinación pero como ha sido mencionado anteriormente, hay programas que hoy pueden estar apenas en etapa emergente y que en algún momento puedan llegar a declinar como se encuentra pasando actualmente con los programas de Especialización.

Colombia tiene los recursos de infraestructura física, tecnológica, talento humano, flexibilidad e innovación que permitirá el desarrollo de las Escuelas de Negocios en Colombia.

Las condiciones financieras para el crecimiento económico de la industria es óptimo, pues los bancos comerciales están en capacidad de financiar los estudios a tasas históricamente bajas, otorgar períodos de gracia, lo que fomenta el acceso a los estudiantes condición dada con anterioridad en países que tienen sectores maduros actualmente.

Actualmente se presenta una alta concentración de la oferta de Escuelas de Negocios con buena reputación en la capital de la república dando oportunidad de llevar una propuesta de valor a otras ciudades del país o desarrollar proyectos de posgrado con Escuelas de Negocios y/o Universidades de otras regiones.

En Colombia solo existe una Universidad con tres acreditaciones internacionales AMBA, EQUIS, AACSB (Triple Corona), y es la facultad de Administración de la Universidad de los Andes, lo cual abre una oportunidad para que otras Escuelas de Negocios y/o Universidades inicien procesos de acreditación y certificación que permitan ubicar la educación ejecutiva y directiva de Colombia a un nivel competitivo frente a entorno global.

La situación de las pocas acreditaciones y procesos certificados de las Escuelas de Negocios y/o Universidades en Colombia, hacen un poco más complejo el lograr alianzas o convenios con Universidades internacionales, lo que lleva a dar una ventaja competitiva aquellas Universidades que logran acreditaciones internacionales.

Existe una gran oportunidad en Colombia de generar cultura y conocimiento a ejecutivos que permitan valorar los indicadores de calidad de una Escuela de Negocios y/o Universidad, con el objetivo de tomar decisiones mucho más asertivas en su selección de estudiar en instituciones en donde no solo su posicionamiento fuese el indicador para la decisión sino la calidad de su programa.

En Colombia se encuentra una gran oferta de servicios de educación ejecutiva no formal, la cual constituye una competencia directa y substituta de los programas académicos de educación a nivel de posgrado no por su contenido necesariamente, sino por “robar” parte de la capacidad económica y atención de los ejecutivos que desean mejorar sus competencias y habilidades directivas.

En los últimos cinco años se ha observado el ingreso de Escuelas de Negocios y/o Universidades internacionales, ofreciendo programas de MBA's y Masters presenciales y *on line*, con acreditaciones y procesos certificados, lo que las ha convertido una muy buena opción para la formación ejecutiva y directiva en Colombia; adicionalmente una fuerte competencia para las Escuelas de Negocios y/o Universidades del país.

10.3 Recomendaciones Finales

Trabajar intensamente en lograr acreditaciones de las Escuelas de Negocios dando así reputación y respaldo a sus programas de Maestría

Alcanzar certificaciones de procesos para las Escuelas de Negocios y/o Universidades de administración en Colombia, que les permita ser competitivos a nivel global.

Realizar convenios y alianzas con Universidades internacionales que permita mejorar la competitividad de Escuelas de Negocios y/o Universidades y ofrecer programas innovadores.

Enfocarse en dar cobertura nacional de forma descentralizada a ciudades como Barranquilla, Pereira y Bucaramanga.

Buscar apoyo gubernamental que permita aumentar la penetración, inclusión y bilingüismo para desarrollar ventajas competitivas en un entorno globalizado.

Buscar alianzas con el sector financiero para ofrecer facilidades de acceso a la educación ejecutiva, con el fin de lograr mayores participaciones de mercado.

10.4 Futuro de la Organización

El sector de escuelas de negocio en Colombia es incipiente y poco maduro, por lo cual la oportunidad de crecimiento es alta y en consecuencia las tasas de retorno de la inversión son interesantes, adicionalmente parte de los retos hacia futuro está en descentralizar la oferta de las escuelas de negocio en el territorio nacional.

Es importante apoyarse en seis estrategias claves como son la de explotar la flexibilidad y la innovación de los programas de posgrado y la infraestructura tecnológica para llevarlos a otras regiones de Colombia mejorando así la cobertura geográfica, obtener procesos de alta calidad en educación a nivel de posgrados que permita lograr acreditaciones internacionales y así satisfacer a profesionales y organizaciones con necesidades de mejorar la competitividad de acuerdo al nuevo entorno de competencia global, lograr convenios

educativos con Escuelas de Negocios establecidas en países angloparlantes incrementando el bilingüismo, ingresar a otros países de la región a través de alianzas internacionales, posicionando a las escuelas de negocio de Colombia y/o Universidades como un referente en América Latina. Para ello es importante fortalecer el cuerpo docente a través de estudios de doctorado y la investigación y el desarrollo. Por último, el desarrollar programas de maestrías especializadas y diplomados a la medida del profesional que permita conocer los estándares de calidad de los mismos de las escuelas de negocio y/o Universidades.



Referencias

- América Economía. (2011). *Las Mejores Escuelas de Negocios de América Latina*. Recuperado el 12 de junio de 2012, de <http://rankings.americaeconomia.com/2011/mba/ranking-mba-america-latina.php#idc-cover>
- Association of MBAs. (2012). *Programmes We Accredite*. Recuperado el 5 de junio de 2012, de <http://www.mbaworld.com/guidetomba1/searchbschoolmbaprogrammes>
- Banco de la Republica . (Marzo de 2012). *Informe de la junta directiva al Congreso de la República*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2012, de http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe_congreso/2012/ijd_mar_2012.pdf
- Bensaou, M., & Anderson, E. (1999). *La relación entre comprador y proveedor en los mercados industriales*.
- Bloomberg Businessweek;. (2012). *The Best Undergraduate B-Schools*. Recuperado de <http://www.businessweek.com/bschools/rankings/>.
- Consulting, I. (2009). *Herramientas para la resolución de problemas*. Recuperado el 15 de abril de 2012, de El modelo de las 7s: http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem_solving_7s.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Lima: Ed. Pearson.
- D'Alessio, F., & Avolio, B. (2011). *Business Schools and resources*. Recuperado el 9 de Junio de 2012, de Research in Higher Education Journal : <http://www.aabri.com/manuscripts/11912.pdf>
- DANE. (2012). *Departameno Administrativo Nacional de Estadisticas*. Recuperado el 15 de junio de 2012, de <http://www.dane.gov.co/>
- Diario Portafolio. (25 de Mayo de 2012). Publicidad.

- EAFIT. (2012). *Universidad EAFIT*. Recuperado el junio de 2012, de <http://www.eafit.edu.co/Paginas/index.aspx>
- Gutiérrez, M. (22 de mayo de 2007). La investigación en una facultad de investigación múltiples dimensiones compleja realidad. *Simposio Múltiples dimensiones compleja realidad*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Ibope. (2012). *Ibope*. Recuperado el 25 de mayo de 2012, de <http://www.ibope.com.co/>
- INALDE. (2012). *INALDE Business School* . Recuperado el junio de 2012, de Universidad de la sabana: <http://www.inalde.edu.co/>
- International Assembly for Collegiate Business Education. (2012). *Position Announcements*. Recuperado de <http://iacbe.org/position-announcements.asp>.
- La Republica. (31 de Mayo de 2012). *Colombia camina como el cangrejo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de http://www.larepublica.com.co/31-mayo-de-2012_11708
- MBAProgramas.org. (2012). *MBA Rankings*. Recuperado de <http://www.mbaprograms.org/mbaprograms/mbarankings.asp>.
- Ministerio de Educacion. (8 de Diciembre de 1992). *Ley 30* . Recuperado el 5 de junio de 2012, de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educacion. (2012). *Tramite de Educacion superior*. Recuperado el junio de 2012, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-44476.html>
- Peng, M. (2009). *Estrategia Global*. South-Western: Cengage Learning.
- Pontificia Universidad Catolica de Chile. (2012). *Nociones Escenciales*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de http://www7.uc.cl/letras/laboratoriodefonetica/html/materiales_talleres_internos/CQG_2009_tallerdeinvest_tiposdevar.pdf
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.

- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- QS Top Universities. (2012). *QS Latin University Rankings*. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2012>.
- Schwab, K. (2011). *World Economic Forum*. Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de The Global Competitiveness Report 2011–2012 : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>
- Simons, R. (2009). *The business of business Schools: Restoring a Focus on Competing to Win*. Bostos, MA: Harvard Business School.
- The Association to Advance Collegiate School of Business. (2012). *Business School Data Trends and 2012 List of Accredited Schools*. Recuperado de <http://www.aacsb.edu/publications/businesseducation/2012-Data-Trends.pdf>.
- The Financial Times. (2012). *business education. MBA Rankings 2012*. Recuperado de <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings-2012>.
- Universidad de los Andes. (2012). *Universidad de los Andes*. Recuperado el junio de 2012, de <http://www.uniandes.edu.co/>
- Universidad del Rosario. (2012). *Documento PID*. Recuperado el 20 de junio de 2012, de <http://www.urosario.edu.co/La-Universidad/Plan-Integral-de-Desarrollo/Documento-PID/>
- Universidad del Rosario. (2012). *Universidad del Rosario*. Recuperado el junio de 2012, de <http://www.urosario.edu.co/>