

Análisis Estratégico de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua para la apertura de la Extensión en Cd. Juárez Chihuahua

Autores:

Pedro Chávez Valdez¹, Jorge Alfredo Valdez Gómez² y Carlos Chávez Aragón³

Temática

Modelo Educativo, Planes y Programas de Estudio

Resumen

El objetivo de la investigación fue Conocer el mercado para posicionar a la FCA de la UACH como la mejor opción para cursar estudios de posgrado en instituciones de Educación Superior en Ciudad Juárez, Chihuahua. así como Realizar el análisis interno y externo de la Institución a efecto de identificar sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. La naturalez fue de forma mixta, puesto que se cuantificaron los resultados de las encuestas aplicadas y se realizó un levantamiento de información documental y de campo que interpretó el grupo de investigadores. Dentro de los resultados se comprobó que existen elementos suficientes y favorables así como un gran prestigio, para que la FCA de la UACH se posicione como la mejor opción para el estudio de un posgrado en ciudad Juárez, Chihuahua. Y se determinó que ciudad Juárez Chihuahua cuenta con el potencial de mercado adecuado y suficiente para ofrecer ocho de los nueve programas de maestría ofertados por la FCA de la UACH.

Palabras clave: (posicionar, prestigio, fortaleza, conocer, debilidad, amenaza, oportunidad)

¹ Maestría en Impuestos y Maestría en Auditoría, docente, (614) 427 2400, pchavez1971225@hotmail.com

² Maestro en Administración de Recursos Humanos, docente, (614) 230 2017, jvaldez@uach.mx

³ Maestría en Administración Pública, docente, (614) 184 8257, licchavezaragon@hotmail.com

Índice

Resumen	1
Introducción	3
1. Antecedentes	3
2. La oferta de la educación superior en Ciudad Juárez, Chihuahua	5
3. Inversión para el estudio de un posgrado en instituciones públicas en Ciudad Juárez, Chihuahua	6
I. Marco Teórico	7
1. El medio ambiente organizacional	7
2. El análisis FODA	10
3. La planeación estratégica en las organizaciones	13
4. El proceso de la planeación estratégica	14
II. Metodología	21
1. Objetivo general	21
1.1 Objetivos específicos	21
2. Naturaleza	21
3. Forma	21
4. Técnica	22
5. Universo	22
III. Resultados	22
IV. Conclusiones y discusión	24
Bibliografía	27

INTRODUCCIÓN

La Administración 2010-2016 de la Facultad de Contaduría y Administración (**FCA**) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (**UACH**), a través de su Secretaría de Investigación y Posgrado (**SIP**) desde el inicio de su gestión se ha fijado objetivos encaminados a ampliar su cobertura de los programas académicos de posgrado en los Municipios más importantes del Estado de Chihuahua. Es así, como a partir del trimestre de enero-abril del 2012 se iniciaron en ciudad Juárez, Chihuahua cinco programas de estudio de maestría (Impuestos, Auditoría, Finanzas, Software Libre y Sistemas de Información) con una población de 59 alumnos.

El presente trabajo tiene el propósito de realizar un análisis estratégico de la SIP en la FCA de la UACH, teniendo en consideración los ambientes interno y externo a la Institución, así como los mecanismos de coordinación y vinculación que más le caracterizan, con el propósito de efectuar recomendaciones tendientes a posicionarle como la mejor opción para estudiar un posgrado en ciudad Juárez, Chihuahua. Se describe a la Institución, su oferta académica, su objeto legal, su marco normativo y la filosofía que sustenta la cultura laboral de quienes prestan sus servicios al interior de la misma. Describe las bases teóricas relacionadas con el proceso de implementación de la planeación estratégica y se presenta todo el proceso del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (**FODA**) y en base a ello, se formulan estrategias, recomendando su implementación y la correspondiente evaluación de los resultados que se vayan obteniendo.

Se utilizaron diferentes soportes entre los que se encuentran la investigación de mercados, la revisión de literatura, la consulta a expertos, la asesoría de profesores y la revisión de documentación.

1. Antecedentes.

1.1. La oferta de maestrías foráneas por parte de la FCA de la UACH:

Hasta diciembre del 2011, la presencia de la F.C.A. en Ciudad Juárez, Chihuahua se había limitado a la impartición de los siguientes programas de Maestría:

1. Impuestos (seis generaciones de egresados),
2. Finanzas (dos generaciones de egresados) y
3. Sistemas de Información (una generación de egresados).

Prácticamente en todos los casos, se ofrecieron los programas a solicitud expresa de personas interesadas en cursar un posgrado, sin esfuerzos de difusión por parte de la FCA, impartiendo clases en locales arrendados a hoteles de la ciudad o en espacios facilitados por la Facultad de Ciencias Políticas de la U.A.CH. y sin presencia física permanente de directivos o coordinadores de la F.C.A.

La Administración 2010-2016 de la FCA de la UACH ha determinado que de manera permanente a través de su SIP se ofrezcan a partir del trimestre enero-abril del 2012 en instalaciones rentadas que cumplen con todos los requisitos para brindar un servicio de calidad, los siguientes programas de Posgrado:

1. Maestría en Impuestos.
2. Maestría en Auditoría.
3. Maestría en Software Libre.
4. Maestría en Finanzas.
5. Maestría en Sistemas de Información.
6. Maestría en Mercadotecnia.
7. Maestría en Recursos Humanos.

Sin embargo, la difusión al inicio de operaciones se llevó a cabo mediante inserciones periodísticas en los dos principales diarios de la ciudad, entrega de trípticos promocionales y visitas a Directivos de la Asociación de Maquiladoras y Exportadoras A.C. (AMEAC), lo cual desde el punto de vista del cuerpo investigador, no se considera suficiente ni la mejor opción de difusión. Como resultado de los esfuerzos citados, se logró la apertura de los programas descritos en el cuadro 1.

Cuadro 1. Programas de Maestría iniciados en enero-abril 2012 en ciudad Juárez Chihuahua por parte de la FCA de la UACH

Maestría	Número de grupos	Total de alumnos
Impuestos	2	19
Auditoría	1	5
Finanzas	1	10
Software Libre	1	14
Sistemas de Información	1	11
Total	6	59

Fuente: Universidad Autónoma de Chihuahua (2012)

2. La oferta de educación superior en ciudad Juárez, Chihuahua.

El cuadro 2 muestra la oferta académica por parte de las Universidades Públicas y Privadas en ciudad Juárez, Chihuahua.

Cuadro 2. Oferta académica de de Instituciones Públicas en ciudad Juárez, Chihuahua.

Institución	Sector	Carreras que ofrece la institución afines a las maestrías de la FCA	Maestrías de la fca con el perfil para las carreras ofrecidas por la institución.	¿La institución cuenta con alguna maestría similar?	Maestría(S) que ofrece la Institución
Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración. • Contador público. • Ingeniería en sistemas computacionales. • Ingeniería en tecnologías de la información y comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Administración de recursos humanos. • Mercadotecnia. • Impuestos. • Finanzas. • Sistemas de información. • Administración pública. • Auditoría. • Software libre 	si	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Ingeniería Administrativa
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social. • Economía. • Psicología. • Contaduría. • Turismo. • Administración de Empresas • Ciencias de la Seguridad. • Ingeniería industrial en sistemas • Ingeniería en sistemas digitales y computacionales • Ingeniería en software 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Administración de recursos humanos. • Mercadotecnia. • Impuestos. • Finanzas. • Sistemas de información. • Administración pública. • Auditoría. • Software libre 	si	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Economía. • Maestría en Administración. • Maestría en Derecho Fiscal. • Maestría en Derecho Empresarial. • Maestría en Derechos Humanos. • Maestría en Ciencias Sociales para el Diseño de Políticas Públicas. • Maestría en Ciencias Jurídicas.
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez (UTCJ)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería fiscal y financiera. • Desarrollo de Negocios (Área mercadotecnia). • Ingeniería en tecnologías de la información y comunicación (Área: Redes y Telecomunicaciones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Mercadotecnia. • Impuestos. • Finanzas. • Sistemas de información. • Software libre 	No	
Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ciudad Juárez (UPN)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Administración de recursos humanos. • Mercadotecnia. • Finanzas. • Administración pública. • Auditoría 	No	

Fuente: La información fue tomada de las páginas web de cada institución educativa.

3. Inversión para el estudio de un posgrado en instituciones públicas en Ciudad Juárez, Chihuahua.

En base al análisis del cuadro 2, se determina que el principal competidor de la FCA de la UACH en ciudad Juárez, Chihuahua en lo referente a la oferta de estudios de posgrado es la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), por lo que se procede a elaborar un comparativo de inversión para cursar un posgrado, cuyos resultados de la tendencia durante los años 2010 al 2012 se muestran en las tablas 3, 4 y 5.

Cuadro 3. Comparativo de inversión 2010 para el estudio de un posgrado en la UACH y en la UACJ en un periodo de 2.5 años.

UACH		UACJ	
Concepto de pago	Importe	Concepto de pago	Importe
Inversión inicial	0	Inversión inicial (Curso propedéutico)	\$ 4,000.00
Colegiatura por materia	\$3,017.00	Colegiatura por materia	\$1,435.00
Inscripción trimestral	\$1,308.00	Inscripción trimestral	\$2,596.00
Total colegiatura durante el posgrado	\$48,272.00	Total colegiatura durante el posgrado	\$22,960.00
Total inscripción durante el posgrado	\$10,464.00	Total inscripción durante el posgrado	\$20,768.00
Titulación (curso para elaborar trabajo de investigación, pago de examen, expedición de cédula, certificación global, timbre holograma)	\$10,373.00	Titulación (curso sustitución tesis, pago de examen, expedición de cédula, expedición de título)	\$23,795.00
Total inversión	\$69,109.00	Total inversión	\$71,523.00

Cuadro 4. Comparativo de inversión 2011 para el estudio de un posgrado en la UACH y en la UACJ en un periodo de 2.5 años.

UACH		UACJ	
Concepto de pago	Importe	Concepto de pago	Importe
Inversión inicial	0	Inversión inicial (Curso propedéutico)	\$ 4,500.00
Colegiatura por materia	\$3,140.00	Colegiatura por materia	\$1,493.00
Inscripción trimestral	\$1,360.00	Inscripción	\$2,700.00
Total colegiatura durante el posgrado	\$50,240.00	Total colegiatura durante el posgrado	\$23,888.00
Total inscripción durante el posgrado	\$10,880.00	Total inscripción durante el posgrado	\$21,600.00
Titulación (curso para elaborar trabajo de investigación, pago de examen, expedición de cédula, certificación global, timbre holograma)	\$10,788.00	Titulación (curso sustitución tesis, pago de examen, expedición de cédula, expedición de título)	\$24,746.00
Total inversión	\$71,908.00	Total inversión	\$74,734.00

Cuadro 5. Comparativo de inversión 2012 para el estudio de un posgrado en la UACH y en la UACJ en un periodo de 2.5 años.

UACH		UACJ	
Concepto de pago	Importe	Concepto de pago	Importe
Inversión inicial	0	Inversión inicial (Curso propedéutico)	\$ 6,000.00
Colegiatura por materia	\$3,330.00	Colegiatura por materia	\$1,553.00
Inscripción trimestral	\$1,445.00	Inscripción	\$2,808.00
Total colegiatura durante el posgrado	\$53,280.00	Total colegiatura durante el posgrado	\$24,848.00
Total inscripción durante el posgrado	\$11,560.00	Total inscripción durante el posgrado	\$22,464.00
Titulación (curso para elaborar trabajo de investigación, pago de examen, expedición de cédula, certificación global, timbre holograma)	\$11,209.00	Titulación (curso sustitución tesis, pago de examen, expedición de cédula, expedición de título)	\$24,746.00
Total inversión	\$76,049.00	Total inversión	\$78,058.00

Fuente: La información la proporcionó el responsable del área de Admisión de Alumnos en cada Institución (consulta telefónica a Universidad Autónoma de Ciudad Juárez).

I. MARCO TEÓRICO

1. El medio ambiente organizacional

Johnson & Kevan (2006) afirman que el ambiente es una característica de cualquier sistema, que consiste en lo que se encuentra "fuera" o "dentro" de éste. Que las organizaciones son entidades vivas: se desarrollan, cambian y evolucionan junto con su ambiente. Sostienen que la dinámica organizacional explica y relaciona los procesos por los cuales las organizaciones producen y regulan sus actividades dentro y fuera de las mismas, pensando el dentro y el afuera con un cierto grado de indeterminación, siempre en concordancia con la permeabilidad y difusión de los límites organizacionales e inter-organizacionales que caracterizan a los sistemas abiertos.

Afirman que la razón de ser de las organizaciones se encuentra en el "afuera" donde se produce o concretiza la satisfacción de necesidades sociales, y abocándose a la búsqueda de respuestas para su administración. Sostienen que la visión que se dirige a "todo el afuera", es decir, a la comprensión integral de la multiplicidad de condiciones, variables y perspectivas que lo caracterizan y que influyen e interactúan de las más variadas maneras sobre la organización, atiende a la comprensión del fenómeno ambiental en relación a las organizaciones, lo cual se constituye de esta forma, en casi una "misión imposible" por exceder la capacidad y limitaciones humanas, no obstante debe representar una de las mayores exigencias para los administradores de nuestros tiempos.

Comentan; se trata consecuentemente de un espacio a observar y analizar, que se transita desde lo abstracto a lo concreto y viceversa. Que esto último significa que se integran en el medio ambiente organizacional, relaciones directas, por ejemplo los clientes de las organizaciones comerciales con otras mucho más lejanas, como factores de la cultura general de aparente debilidad para influir en la dinámica organizacional, como las filosofías subyacentes y predominantes en los comportamientos de determinadas sociedades.

Afirman que es así como la mente, las percepciones y la propia e inevitable ideología del administrador estratégico, deben estar sujetas a una exigencia mayor. Sostienen que este mundo externo de las organizaciones ha aumentado su complejidad y cambia con mayor rapidez que antes, por lo que no es suficiente el análisis sistémico un tanto estático o fotográfico, sino que la necesidad de conceptualizar la propia dinámica del medio ambiente organizacional torna imprescindible la perspectiva que introduce el enfoque de las contingencias, que subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en qué forma operan bajo condiciones variables y circunstancias específicas.

Para valorizar la importancia del análisis medioambiental y antes de considerar la identificación y tratamiento de las características del medio ambiente organizacional, señalan que es conveniente resaltar algunas influencias ambientales específicas sobre las organizaciones de nuestros días, tales como las recesiones, el aumento o disminución de las tasas de interés, las innovaciones tecnológicas, el desempleo, las cambiantes actitudes de los consumidores y los empleados, los cambios en la legislación laboral, en la regulación impositiva, etc., que necesariamente afectan la demanda, la posibilidad de obtener préstamos, la necesidad de nuevos productos y servicios, el requisito de recursos humanos con mayor nivel de educación, y cómo los procesos de globalización y regionalización de la economía profundizan las influencias sobre las organizaciones de todo tipo.

Afirman que el medio ambiente a su vez incluye los factores específicos del contexto inmediato que afectan a una organización en particular. Que en tal sentido otras organizaciones vinculadas, los competidores, consumidores, proveedores, grupos de presión, las políticas

sectoriales y regulaciones específicas de cada actividad, como también la tecnología específica de los productos, procesos y servicios con la que directamente se relaciona, conforman el "entorno " característico de una organización.

Aclaran que dentro del contexto del medio ambiente organizacional, también se distinguen como elementos clave el conocimiento, la creatividad y la gestión; que además surgen y se hacen comunes conceptos tales como: calidad, servicio, reingeniería, alianzas estratégicas, entre otros, que se asocian con nuevas tendencias y esquemas administrativos que forman parte de una nueva cultura en el trabajo.

Por otra parte, sostienen que la cultura organizacional, es una cultura específica de acuerdo con los fines propios de las empresas, que está constituida por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que permiten a una organización trabajar con efectividad, para obtener resultados competitivos, lo que implica que se integren las actitudes y el compromiso de los participantes, los estilos de trabajo, el respeto, el profesionalismo y la ética, constituyendo todos ellos el ambiente interno de la organización, entre algunos otros factores que inciden al interior de la misma, como lo son la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo, los sistemas de información y los recursos humanos. En razón de todo lo anterior, afirman que los administradores de las organizaciones se enfrentan a la necesidad de responder simultáneamente, con estrategias y tecnologías adecuadas a las siguientes tres preguntas clave: ¿Cómo influir en el entorno específico? ¿Cómo monitorear el entorno general? y ¿Cómo adaptarse a ambos entornos?

Aclaran que la conceptualización y el abordaje del medio ambiente organizacional colocan en el centro de la escena la temática de la perspectiva estratégica de la administración y su intrínseca dimensión política. En lo que se refiere al rol de los administradores, señalan la necesidad de una formación basada en una visión holística de las ciencias, y en un entrenamiento que no puede dejar de lado la comprensión integral y reflexiva de los contextos que conforman los distintos, complejos y cambiantes escenarios de la administración de nuestros días y del futuro inmediato.

2. El análisis FODA.

Ponce-Talancón (2006) señala que realizar diagnósticos en las organizaciones es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

Define a la matriz FODA como un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, que es una alternativa para contribuir en forma significativa en la toma de decisiones. Afirma que FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Puntualiza que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

También le califica como una herramienta que puede considerarse sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Destaca que para realizar el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Lo importante radica en que los aspectos fuertes superen a las situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a los activos.

Señala que la oportunidad en el ambiente externo es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones, en tanto las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, ya que se representan como fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Afirma que las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico identificando la empresa sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas para llegar a conclusiones. Propone como aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la Matriz FODA, los siguientes:

Fortalezas:

- 1) Capacidades fundamentales en áreas claves.
- 2) Recursos financieros adecuados.
- 3) Buena imagen ante los compradores.
- 4) Un reconocido líder en el mercado.
- 5) Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.
- 6) Acceso a economías de escala.
- 7) Aislamiento de las fuertes presiones competitivas.
- 8) Propiedad de tecnología.
- 9) Ventajas en costos.
- 10) Mejores campañas de publicidad.
- 11) Habilidades para la innovación de productos.
- 12) Dirección capaz.
- 13) Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- 14) Mejor capacidad de fabricación.
- 15) Habilidades tecnológicas superiores.

Debilidades:

- 1) No hay una dirección estratégica clara.
- 2) Instalaciones obsoletas.
- 3) Rentabilidad inferior al promedio.
- 4) Falta de oportunidad y talento gerencial.
- 5) Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
- 6) Abundancia de problemas operativos internos.
- 7) Atraso en investigación y desarrollo.
- 8) Línea de productos demasiado limitada.
- 9) Débil imagen en el mercado.
- 10) Débil red de distribución.
- 11) Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
- 12) Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- 13) Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

Oportunidades:

- 1) Atender a grupos adicionales de clientes.
- 2) Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- 3) Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- 4) Diversificarse en productos relacionados.
- 5) Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
- 6) Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- 7) Complacencia entre las compañías rivales.
- 8) Crecimiento en el mercado más rápido.

Amenazas:

- 1) Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- 2) Incremento en las ventas y productos sustitutos.
- 3) Crecimiento más lento en el mercado.
- 4) Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
- 5) Requisitos reglamentarios costosos.
- 6) Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
- 7) Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- 8) Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- 9) Cambios demográficos adversos.

Precisa que para llevar a cabo el análisis FODA, los factores a considerar del ambiente externo son los tecnológicos, económicos, naturales, políticos, legales, demográficos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas, ya que inciden en su quehacer empresarial.

Afirma que la previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo organizacional. Destaca que en el proceso del

análisis FODA, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, por lo cual deberá analizar su propia constitución como empresa en lo referente a infraestructura, sistemas, programas, personal, y demás elementos para su operación, de igual forma se debe analizar la competencia, los proveedores, los distribuidores y los clientes.

3. La planeación estratégica en las organizaciones.

David (2010) menciona que la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

Precisa que en aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

Comenta que la idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal, se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

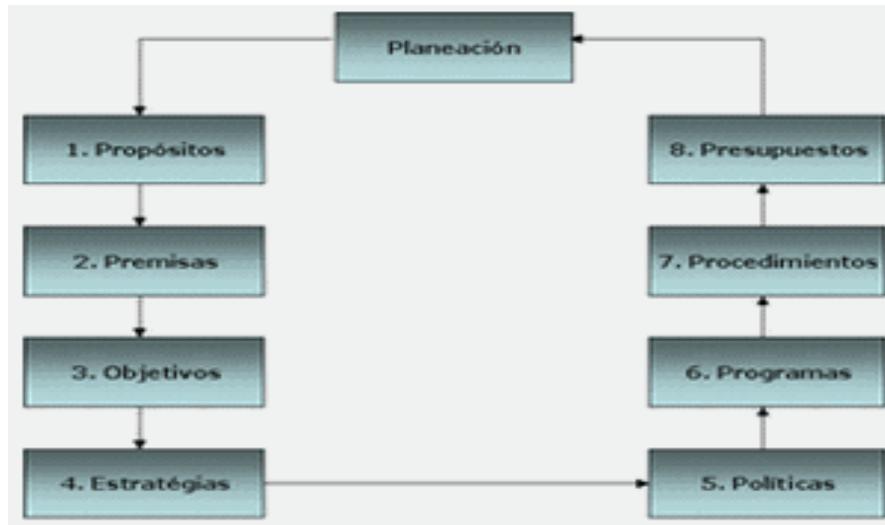
Precisa que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Que a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Señala que algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; que otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Concluye que existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

4. El proceso de la planeación estratégica

Mintzberg, Quinn & Lampel (2010) presenta de acuerdo a la figura 1, las etapas del proceso de planeación estratégica.

Figura 1. El proceso de la planeación estratégica



Fuente: Mintzberg, Quinn & Lampel (2010).

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; establece algunas características de los propósitos:

- a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento base de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- d) Son semi-permanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Destaca que los propósitos son muy importantes dentro del proceso de planeación debido a que:

- a) Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- b) Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- c) Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- d) Son la razón de la existencia de la organización, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- e) Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

- Estratégicos o generales. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- Tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- Operacionales o específicos. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los lineamientos para establecer objetivos son los siguientes:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración.
¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por qué?

- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos. Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes:

- Estratégicas o generales: Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Por Ejemplo: *"Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad"*.
- Tácticas o departamentales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Por Ejemplo: *"El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales"*.
- Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por Ejemplo: *"Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento"*.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Los programas son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.

- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad. Los programas se pueden clasificar de dos formas:

a) Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

b) Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos. El uso de procedimientos presenta las siguientes ventajas:

- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.

- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros. Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

Los presupuestos van relacionados con el nivel jerárquico dentro de la organización, definiendo así diferentes tipos de presupuestos como:

a) Estratégicos o corporativos: Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; *El presupuesto de resultados*.

b) Tácticos o departamentales: Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; *Presupuesto de ventas*.

c) Operativos: Se calculan para secciones de los departamentos.

Los presupuestos financieros son el resultado de todo el proceso de planeación estratégica por lo que su importancia se base en:

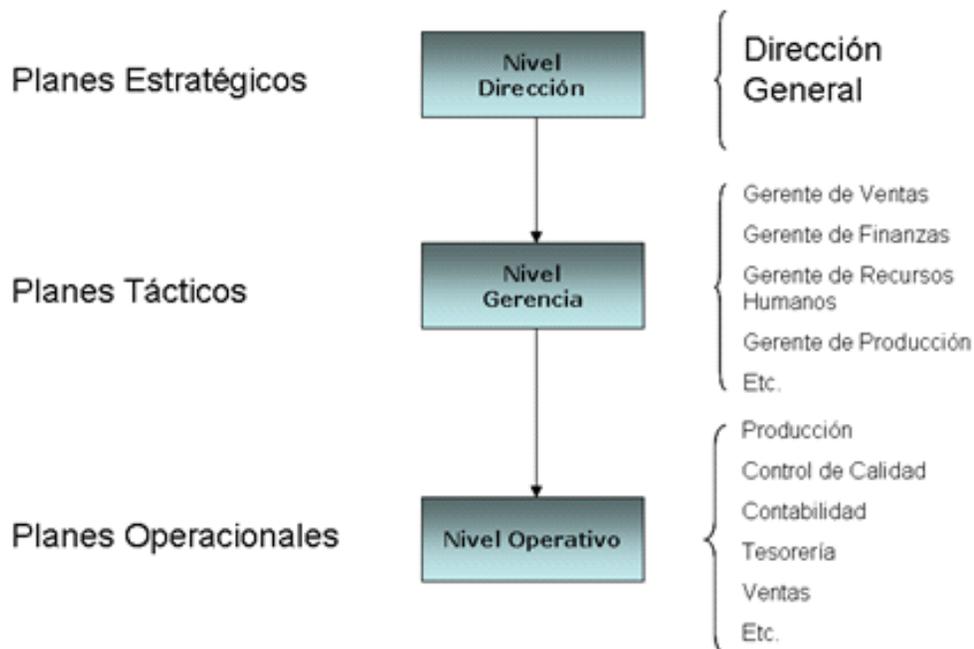
- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.

- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando gastos no programados.

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. La planeación se realiza en todos los niveles de la organización (figura 2) y se generan los siguientes tipos de planes:

- a) Planes Estratégicos: Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
- b) Tácticos o funcionales: Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- c) Operativos: Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Figura 2. Tipo de planeación por niveles organizacionales.



Fuente: Mintzberg (2010)

II. METODOLOGÍA

1. Objetivo general

Conocer el mercado para posicionar a la FCA de la UACH como la mejor opción para cursar estudios de posgrado en instituciones de Educación Superior en Ciudad Juárez, Chihuahua.

1.1 Objetivos específicos

- Realizar el análisis interno y externo de la Institución a efecto de identificar sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.
- Diseñar las estrategias que permitan posicionar la Institución ante su mercado meta.

2. Naturaleza

La naturaleza de la investigación fue de forma mixta, puesto que se cuantificaron los resultados de las encuestas aplicadas y se realizó un levantamiento de información documental y de campo que interpretó el grupo de investigadores.

3. Forma

La forma de la investigación fue descriptiva utilizando para este propósito los resultados arrojados por un cuestionario del cual se hizo una prueba piloto para validarlo. Con los resultados se pudo hacer una descripción de los resultados.

4. Técnica

La técnica usada es la recopilación y análisis de datos utilizando como instrumento de recolección los escritos, encuestas y observaciones.

5. Universo

El universo considerado fueron las Instituciones Educativas de Nivel Superior que se encuentran ubicadas en Ciudad Juárez, Chih.

III. RESULTADOS

A. Análisis del perfil competitivo.

Analizados los factores internos y externos a la FCA de la UACH se elabora la Matriz FODA que se identifica como figura 3.

Figura 3. Matriz FODA de para el diseño de estrategias en la FCA de la UACH.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. PRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN. 2. COSTOS DE COLEGIATURA ACCESIBLES Y FACILIDADES DE PAGO. 3. PROGRAMAS OFRECIDOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. 4. INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA. 5. PROGRAMAS EDUCATIVOS EVALUADOS Y CERTIFICADOS POR CIEES, CACECA E ISO 9001-2008. 6. PROGRAMAS CON RECONOCIMIENTO Y APOYO DE BECAS DEL CONACYT. 7. REGLAMENTACIÓN PARA PROGRAMAS DE TITULACIÓN DE LICENCIATURA CON MATERIAS DE MAESTRÍA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INSUFICIENTE NÚMERO DE DOCENTES PARA LA IMPARTICIÓN DE ALGUNAS ASIGNATURAS. 2. REDUCIDAS OPCIONES DE HORARIO. 3. PERSONAL DOCENTE QUE NO ATIENDE AL PERFIL DEL PUESTO. 4. FALTA DE ACCIONES DE CARÁCTER MERCADOLÓGICO PARA LA DETERMINACIÓN DE SUS MERCADOS META. 5. FALTA DE DIFUSIÓN DE LA PRESENCIA Y DE LOS PROGRAMAS OFRECIDOS POR LA FCA EN CIUDAD JUÁREZ.
<ol style="list-style-type: none"> 1. POTENCIAL DE MERCADO IMPORTANTE PARA LOS PLANES DE ESTUDIO OFERTADOS POR LA FCA DE LA UACH. 2. INEXISTENCIA DE INSTITUCIONES QUE OFERTEN LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LA FCA DE LA UACH. 3. ALTOS COSTOS DE COLEGIATURAS EN OTRAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. 4. DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN. 5. EXISTENCIA DE ORGANISMOS NACIONALES COMO CIEES, CACECA, ISO Y CONACYT QUE EVALÚAN Y CERTIFICAN LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS. 6. EGRESADOS DE LOS PROGRAMAS CON PERFIL DOCENTE. 	<p>(F1-O1,O2) (F2,F3-O1,O2,O3) (F4-O4) (F5-O5) (F6-O1,O2,O3) (F7-O1,O2)</p>	<p>(D1,D3-O6) (D2,D4,D5-O4)</p>

AMENAZAS (A)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. UNIVERSIDADES NACIONALES CON PROGRAMAS ACADÉMICOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. 2. BAJOS ÍNDICES DE EFICIENCIA TERMINAL EN NIVEL LICENCIATURA. 3. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON HORARIOS FLEXIBLES PARA TRABAJADORES. 4. SUBSIDIOS FEDERALES Y ESTATALES SUJETOS A ORGANISMOS EXTERNOS. 	(A1-F1,F2,F3,F4,F5,F6) (A2-F7) (A3-F2,F3) (A4-F5,F6)	

B. Estrategias.

Derivado de la elaboración de la matriz FODA se procedió a diseñar las estrategias y acciones que se señalan en la figura 4.

Figura 4. Perfil competitivo de la FCA, estrategias y acciones recomendadas.

PERFIL COMPETITIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES
F1-O1,O2 F1 PRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN. O1 POTENCIAL DE MERCADO IMPORTANTE PARA LOS PLANES DE ESTUDIO OFERTADOS POR LA FCA. O2 INEXISTENCIA DE INSTITUCIONES QUE OFERTEN LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LA FCA.	PENETRACIÓN DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • DIFUSIÓN DE PROGRAMAS DE ESTUDIO.
F2,F3-O1,O2,O3 F2 COSTOS DE COLEGIATURA ACCESIBLES Y FACILIDADES DE PAGO. F3 PROGRAMAS OFRECIDOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. O1 POTENCIAL DE MERCADO IMPORTANTE PARA LOS PLANES DE ESTUDIO OFERTADOS POR LA FCA. O2 INEXISTENCIA DE INSTITUCIONES QUE OFERTEN LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LA FCA. O3 ALTOS COSTOS DE COLEGIATURAS EN OTRAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.	PENETRACIÓN DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • DIFUSIÓN DE COSTOS Y PLANES DE FINANCIAMIENTO. • DIFUSIÓN DE MODALIDADES DE ESTUDIO.
F4-O4 F4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA O4.. DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.	DESARROLLO DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • DIFUSIÓN DE PROGRAMAS OFRECIDOS EN MODALIDAD VIRTUAL. • AMPLIAR LA OFERTA DE PROGRAMAS EN MODALIDAD VIRTUAL.
F4-O4 (F4 PROGRAMAS EDUCATIVOS EVALUADOS Y CERTIFICADOS POR CIEES Y POR CACECA – O4 EXISTENCIA DE ORGANISMOS NACIONALES COMO CIEES, CACECA Y CONACYT QUE EVALÚAN Y CERTIFICAN LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS).	DESARROLLO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • CONTINUAR CON LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS.
F5-O5 (F5 PROCESOS DE POSGRADO CERTIFICADOS POR ISO 9001-2008 – O5 EXISTENCIA DE ORGANISMOS QUE CERTIFICAN LOS PROCESOS ISO 9001-2008)	DESARROLLO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • MEJORAR LOS SERVICIOS Y OBTENER LA CERTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA TOTALIDAD DE LAS ÁREAS SUSTANTIVAS DE LA FCA.
D1,D2-O2,O3 (D1 INSUFICIENTE NÚMERO DE DOCENTES PARA LA IMPARTICIÓN DE ALGUNAS ASIGNATURAS, D2 REDUCIDAS OPCIONES DE HORARIO - O2 RECONOCIMIENTO DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL EN	DESARROLLO DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • AMPLIAR EL NÚMERO DE MAESTRÍAS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. • CONFORMAR CUERPOS DE DOCENTES CON EGRESADOS DE

EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL, O3 DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN).		LOS PROGRAMAS IMPARTIDOS EN CIUDAD JUÁREZ Y CON DOCENTES DE OTRAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
D3-O4,O5 (D3 PERSONAL QUE NO ATIENDE AL PERFIL DEL PUESTO – O4 EXISTENCIA DE ORGANISMOS NACIONALES COMO CIEES, CACECA Y CONACYT QUE EVALÚAN Y CERTIFICAN LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS, O5 EXISTENCIA DE ORGANISMOS QUE CERTIFICAN LOS PROCESOS ISO 9001-2008).	DESARROLLO DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • LLEVAR A CABO LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL CALIFICADO, LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL VIGENTE, LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO, LA REUBICACIÓN DE PERSONAL A ÁREAS COMPATIBLES CON SU PERFIL Y/O LA RESCISIÓN LABORAL EN SU CASO.
F1,F2,F3,F4,F5-A1 (F1 COSTOS DE COLEGIATURA ACCESIBLES Y FACILIDADES DE PAGO, F2 PROGRAMAS OFRECIDOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. F3 USO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN. F4 PROGRAMAS EDUCATIVOS EVALUADOS Y CERTIFICADOS POR CIEES Y POR CACECA, F5 PROCESOS CERTIFICADOS POR ISO 9001-200 – A1 UNIVERSIDADES NACIONALES CON PROGRAMAS ACADÉMICOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA).	PENETRACIÓN DEL MERCADO DESARROLLO DEL MERCADO DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	<ul style="list-style-type: none"> • DIFUNDIR COSTOS, FACILIDADES DE PAGO Y LA CERTIFICACIÓN ACADÉMICA Y DE PROCESOS. • DIFUNDIR LOS PROGRAMAS OFRECIDOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. • AMPLIAR EL NÚMERO DE MAESTRÍAS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. • OFRECER NUEVOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE MAESTRÍA.
F2,F3-A3 (F2 PROGRAMAS OFRECIDOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. F3 USO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN. – A3 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON HORARIOS FLEXIBLES PARA TRABAJADORES).	PENETRACIÓN DEL MERCADO DESARROLLO DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • DIFUNDIR LOS PROGRAMAS OFRECIDOS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA. • AMPLIAR LA OFERTA DE MAESTRÍAS EN LA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA.
F4-A4 (F4 PROGRAMAS EDUCATIVOS EVALUADOS Y CERTIFICADOS POR CIEES Y POR CACECA – A4 SUBSIDIOS FEDERALES Y ESTATALES SUJETOS A ORGANISMOS EXTERNOS).	DESARROLLO DEL PRODUCTO DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	<ul style="list-style-type: none"> • CONTINUAR CON LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS. • OFRECER NUEVOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE MAESTRÍA SUSCEPTIBLES DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN.

IV. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Derivado del análisis FODA practicado a la FCA de la UACH, se concluye:

1. Se comprueba que existen elementos suficientes y favorables para que la FCA de la UACH se posicione como la mejor opción para el estudio de un posgrado en ciudad Juárez, Chihuahua.

2. Se determina que ciudad Juárez Chihuahua cuenta con el potencial de mercado adecuado y suficiente para ofrecer ocho de los nueve programas de maestría ofertados por la FCA de la UACH.

3. Las fortalezas de la FCA de la UACH referentes al prestigio de la Institución ante la población estudiantil y sociedad en general, su infraestructura y uso de tecnología, el contar con la certificación de sus procesos bajo la norma ISO 9001-2008, la certificación de organismos acreditadores de la calidad de sus programas académicos, sus costos por inscripción y colegiatura, los planes de financiamiento y sus acuerdos y convenios de vinculación con los sectores sociales, empresariales, educativos y gubernamentales, le representan ventajas competitivas con respecto a otras Instituciones Educativas de carácter público lo cual le permitirá aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar el riesgo de las amenazas del entorno.

A efecto de hacer suyas las oportunidades que ofrece el mercado de la educación superior en ciudad Juárez, Chihuahua, es de importancia se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. El uso del internet para la aplicación de su mezcla de mercadotecnia,
2. El aprovechamiento de tecnología de hardware y software para implementar estrategias a través de Internet,
3. Incrementar el posicionamiento y la optimización de su sitio web,
4. El uso de las redes sociales para la difusión de sus programas, y
5. La adopción de estrategias del comercio electrónico para ofrecer ventajas competitivas a su mercado meta.

Por lo anterior, se deberán desarrollar las acciones que a continuación se describen:

1. Actualizar su sitio web. Incorporar al sitio web de la F.C.A. de la U.A.CH. información que refiera la existencia del campus en Cd. Juárez, Chihuahua <http://www.fca.uach.mx/posgrado>.

2. Creación de un micro sitio web. Crear el micro sitio adoptando las estrategias a continuación señaladas para motivar e incrementar el tráfico al sitio web de la fca/posgrado <http://www.fca.uach.mx/posgrado/juarez>.

3. Motivar e incrementar el tráfico al sitio y micro sitio. Para ello deberán desarrollarse las siguientes acciones:

a. Vínculos desde otras páginas web: Celebrar acuerdos con otros webmasters en cuyos sitios generan tráfico los integrantes de los mercados meta identificados, para la creación de vínculos hacia el sitio de la FCA, lo cual les brinda un valor añadido al contenido de su propio sitio (Diarios Digitales, Organismos del Sector Público, Colegios de Profesionistas, Asociaciones de carácter Educativo, Cámaras y Organismos Empresariales, entre muchos otros).

b. Creación del muro “egresados fca posgrado uach” en Facebook:

Darlo a conocer mediante el envío de E-mails y “solicitudes de amistad” a los egresados de los programas de maestrías, con el propósito de diseñar y emprender una campaña publicitaria de tipo “viral”.

c. Vínculos en correo electrónico de personal de la FCA:

Emitir la Política Institucional con respecto a que en la firma de todos los correos electrónicos enviados por el personal adscrito a la F.C.A. se incorporen vínculos al sitio y al micro sitio.

d. Promover la creación de Blogs:

Acordar en la Academia de Maestros de la Maestría en Mercadotecnia que los alumnos de la maestría elaboren un blog con un vínculo a nuestro sitio y micro sitio.

e. Creación de un sistema de afiliados.

Para lo cual se deberán ejercer las siguientes acciones:

1) **Incorporación de temarios a la red:** Subir al sitio de la FCA/Posgrado en la herramienta SUAE los temarios oficiales de cada materia, para que los alumnos inscritos mediante su clave y password puedan bajarlos e identificar los textos básicos y complementarios.

2) **Celebración de acuerdos con Empresas Editoriales:** Acordar con las editoriales Pearson, Mc. Graw y demás que editan los textos oficiales para cada materia de los programa de Maestría, la creación de un sistema de afiliados, incorporando su link en el temario que señala los textos básico y complementarios oficiales de la materia.

3. **Incorporación del Sistema de pagos en Línea:** Para lo cual se deberán llevar a cabo las siguientes acciones:

a) **Celebración de acuerdos con Instituciones bancarias:**

Acordar con las principales Instituciones Bancarias la incorporación del sistema de pago de inscripción y colegiatura a los sitios de la FCA/Posgrado mediante tarjetas de débito y/o crédito de los alumnos.

b) Adaptación del Sitio:

Rediseñar el sitio de la FCA/Posgrado en lo concerniente a los aspectos inherentes al Comercio Electrónico, tales como:

- ✓ Adaptar una front page.
- ✓ Diseñar el carrito de compras (Maestrías y materias disponibles).
- ✓ Incorporar la Plataforma de Pagos.
- ✓ Incorporar Certificados de Seguridad (SSL).

BIBLIOGRAFÍA

David, R. F. ((2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall. Ciudad de México.

Johnson, G. & Kevan S. (2006). Dirección Estratégica. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Lampel, J. (2010). The strategy process: Concepts, contexts, cases. 4ª Edición. Editorial Prentice Hall. Pasadena, CA. USA.

Ponce-Talancón, H. (2006) La matriz FODA: Una Alternativa para Realizar Diagnósticos y Determinar Estrategias de Intervención en las Organizaciones Productivas y Sociales. Contribuciones a la Economía. Ciudad de México.

Universidad Autónoma de Chihuahua. (2012). Departamento Académico de la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración. Reporte interno.