Revista de Investigación en Ciencias de la Administración
ENFOQUES
ISSN: 2616-8219
editor@revistaenfoques.org
Centro de Estudios Transdisciplinarios
Bolivia

Torres Salvador, Cristian Fernando

DESARROLLO DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

Revista de Investigación en Ciencias de la Administración
ENFOQUES, vol. 2, núm. 6, 2018, -Junio, pp. 94-110
Centro de Estudios Transdisciplinarios
Bolivia

Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968095001

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración
http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v2i6.32
No. 6 | Volumen 2 | Abril - Junio 2018
http://revistaenfoques.org
ISSN: 2016 – 8219
pp. 94 - 110

DESARROLLO DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC BUSINESS UNIT IN HIGHER EDUCATION: THE LANGUAGE CENTER OF THE SANTO TOMAS DE AQUINO UNIVERSITY

Cristian Fernando Torres Salvador

Artículo recibido enero 2018 | Arbitrado entre feb–marzo 2018 | Publicado en abril 2018

Resumen

La Universidad Santo Tomás de Aquino es la Universidad Privada con mayor población estudiantil de Bolivia. En el año 2007, la Universidad creó su Centro de Idiomas ofertando inicialmente cursos de inglés y ampliando su oferta académica a cursos de otras lenguas extranjeras y las lenguas nativas oficiales del Estado. El presente artículo tuvo como objetivo plantear el cómo convertir el centro de idiomas en una unidad estratégica de negocios, con autonomía en la toma de decisiones e independencia de los procesos críticos, manteniendo únicamente algunas áreas centralizadas, con el objetivo de facilitar la gestión y garantizar el crecimiento sostenible de la unidad a lo largo del tiempo. Se concluyó en la necesidad e importancia de hacer uso de herramientas de administración y dirección de empresas para el análisis de la información obtenida a través de entrevistas y estudio de la documentación de la institución, con el objetivo de aplicar las mismas en beneficio de la gestión de la Unidad Estratégica de negocios, bajo principios de calidad y eficiencia.

Palabras clave: Unidad estratégica de negocios; centro de idiomas¸ Universidad Santo Tomás de Aquino

Abstract

The Santo Tomas de Aquino University is the Private University with the largest student population in Bolivia. In 2007, the University created its Language Center by initially offering English courses and expanding its academic offer to courses in other foreign languages and the official native languages of the State. The purpose of this article was to discuss how to convert the language center into a Strategic Business Unit, with autonomy in decision making and independence from critical processes, maintaining only some centralized areas, with the aim of facilitating management and ensuring the sustainable growth of unity over time. It concludes on the need and importance of making use of administration and business management tools for the analysis of the information obtained through interviews and study of the institution's documentation, with the objective of applying them for the benefit of management of the Strategic Business Unit, under principles of quality and efficiency.

Key words: Strategic business unit; language center; Santo Tomas de Aquino University

Cristian Fernando Torres Salvador
cristiantorressalvador@gmail.com
Universidad Benito Juárez, México

Licenciado en Administración en Universidad Hispana de Utah, Magíster en Educación e Idiomas, Candidato a Doctor en Educación. Más de 20 años de experiencia docente. Fue CEM de City and Guilds, de Cambridge Assessment: English y TCA de Prometric, Vicerrector de Idiomas y Cultura de la UCAM y Vicerrector de Postgrado de Universidad de Aquino Bolivia. Actualmente, es docente de Postgrado en la Universidad Benito Juárez (México).

CC BY NC SA
Revista Enfoques

INTRODUCCIÓN

El concepto de unidad estratégica de negocios (UEN) se origina desde 1973, cuando la *General Electric* implementa este tipo de organización, conocida internacionalmente como Strategic Business Unit (SBU), con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica, debido a su alto grado de complejidad y diversidad de productos dirigidos a varios mercados: Hogar, industria, gobierno, aeronáutico, automotor (Lambin, 2007).

En los años 70, las empresas percibieron que el concepto de gran empresa entraba en crisis, al observar la aparición de empresas medianas que reaccionaban con eficacia frente a los cambios, la competencia y los clientes. Lo anterior hace que nazca en las compañías un esfuerzo encaminado e reencontrar lo pequeño en el interior de lo grande. (Masifern, 2007).

Adicionalmente, reconocieron que su estructura de descentralización operativa por divisiones no trabajaba de forma eficiente por estar orientadas a la producción y no al mercado. Esta estructura les permitía obtener el máximo provecho de las economías de escala, pero sin aplicar la diferenciación de productos y segmentación de los clientes.

Según Marten (2007), dentro de una empresa, una UEN es una unidad empresarial diseñada para dedicarse a uno o más productos o servicios relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos o servicios muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos.

Al frente de una UEN hay un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia, para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables. El desarrollo de UEN puede parecer la solución perfecta para la especialización en la empresa, sin embargo, la utilización práctica de las UEN puede plantear algunos problemas en relación con el diseño organizacional de la empresa, tales como el número y tamaño de las UEN o la responsabilidad y el grado de autonomía en la toma de decisiones. (Gallo, 2007).

En algunos casos, la autonomía es uno de los factores de éxito, pero, en otros, la autonomía puede provocar una pérdida de la visión global de la empresa que produce un fraccionamiento de proceso de dirección estratégica, para evitarlo se requiere una excelente comunicación y planificación conjunta de todas las UEN a nivel corporativo.

Por otro lado, para Fernández y Suárez (2006) paralelamente con el avance de las telecomunicaciones y las oportunidades de la globalización, se ha generado un crecimiento constante de la necesidad e importancia de hablar más de un idioma.

El aprender un nuevo idioma es una habilidad altamente valorada por diferentes empresas, de diferentes rubros, a la hora de contratar trabajadores, toda vez que la misma está vinculada a la capacidad de poder interactuar con públicos internacionales, accesibilidad a información en otras lenguas y comprender tecnologías extranjeras.

Bolivia, en la actualidad, viene llevando adelante un profundo proceso de cambio, a partir de la creación del nuevo Estado Plurinacional, y consecuentemente la finalización de la era Republicana de este país. Este “cambio de nombre” lleva consigo una recuperación de los valores culturales

indígenas y originarios y un replanteamiento del modelo educativo, entre muchos otros. (Upsabolivia, 2014).

A partir de esta refundación del estado, una década atrás, el Estado Plurinacional de Bolivia ha iniciado una reformulación de sus leyes, entre ellas la Ley de Educación. Esta nueva Ley, pone especial énfasis en la formación de idiomas, tanto en lenguas originarias (aymara, quechua y guaraní, entre otras), como lenguas extranjeras (inglés, francés, portugués, etc.), normando, a partir de su aprobación, la obligatoriedad del estudio de las mismas en todo el sistema educativo plurinacional, el mismo que incluye desde la formación pre-escolar (pre-kinder y kínder), hasta la formación superior universitaria (el pregrado y el postgrado).

Al mismo tiempo, esta ley es puntual en la exigencia de la competencia de la comprensión de una de las lenguas oficiales y de su aplicación dentro del aula. Es decir, aquellos estudiantes extranjeros, provenientes de países cuya lengua madre no es el castellano, tienen la obligación de aprender la lengua oficial para poder cursar sus estudios adecuadamente.

En el contexto anterior, la Universidad Santo Tomás de Aquino UDABOL expresa que, a través de su Departamento de Postgrado y Formación Continua desarrolla la investigación pertinente, como conclusión de la cual se llevan a cabo los programas de estudio de los programas de formación continua, a nivel suficiencia, en inglés, francés, portugués, español y como lenguas extranjeras; y de aymara, quechua y guaraní como segundas lenguas. El objetivo fundamental de los mismos es proveer del servicio a la comunidad estudiantil de las diferentes carreras de pre y postgrado y, de esta manera, dar cumplimiento a la ley.

El centro de idiomas de la Universidad de Aquino Bolivia, crece y su crecimiento trae consigo una serie de necesidades que corresponden específicamente a las de un centro de idiomas, y no a las de una universidad y esto trae una serie de consecuencias a nivel financiero, contable, administrativo, académico, logístico, comercial, tecnológico y legal y, en consecuencia, gerencial. Por otro lado, la aceptación del mercado a este servicio es positiva y cada vez más estudiantes externos a la universidad (es decir, que no estudian una carrera ahí) eligen el centro como su opción para el aprendizaje de idiomas.

El centro de idiomas de la Universidad Santo Tomás de Aquino, en Bolivia, atraviesa frecuentemente con dificultades administrativas cuyo origen yace en la incompatibilidad de la actual estructura de la Universidad con las características y necesidades propias de un centro de idiomas. La solución planteada es el desarrollo de una Unidad Estratégica de Negocios que tenga la estructura administrativa, comercial y tecnológica que permita a este centro obtener máximo provecho de sus oportunidades y fortalezas. El objetivo planteado fue desarrollar una estrategia que permita transformar el Departamento de Idiomas de la Universidad Santo Tomás de Aquino, en una Unidad Estratégica de Negocios eficiente y productiva. Para ello se consideró importante: Realizar mejoras al servicio a través de la aplicación de estrategias de marketing modernas; implementar el uso de tecnologías de la información como instrumento para la planificación y el control; incrementar la productividad del negocio a través del uso de herramientas administrativas y realizar mejoras en los procesos centrales del negocio a través de la

aplicación de estrategias de gestión de la calidad (Universidad Santo Tomás de Aquino, 2019).

MATERIALES Y MÉTODO

La metodología desarrollada fue el análisis DAFO de la organización. El análisis DAFO vendrá dado por el análisis interno y externo de la situación actual y previsible, y en el fondo ofreció dos tipos de información: Por un lado, los puntos fuertes y débiles de la empresa, aquellos aspectos en los que la compañía es, o puede ser, fuerte, o todo lo contrario. Marcaron una pauta sobre la que la empresa podrá actuar, es decir, permitió ver en qué medida las amenazas podrán herir a la empresa, o como pueden aprovechar las oportunidades. Por otro lado, las amenazas y oportunidades que el entorno presenta, y que la empresa puede aprovechar o verse amenazada por ellas. (Porras, 2014).

Ahora bien, dadas sus características, se aplicó el análisis DAFO a las siguientes áreas del Centro de Idiomas: Comercial; Académica y Administrativa. Po otro lado se requirió del análisis de las necesidades de aplicación de la teoría de Empowerment o Empoderamiento para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones de los directivos del Centro de Idiomas.

Se entendió que, la globalización y la aceleración de las nuevas tecnologías, han impulsado un cambio radical en la administración y cultura de las empresas, no sólo en la forma de enfrentar el mercado sino también en la toma de decisiones. Los empleados ya no dependen de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora éstos son responsables de sus propias acciones, trabajan en equipo y fungen como piezas importantes en el modelo de liderazgo de la empresa.

En el marco de esta nueva filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas. Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo (Martín, 2019).

Por otro lado, en cuanto a recolección de dato se realizó entrevistas a: Rector, quien es la autoridad máxima de la institución; Vicerrector de Postgrado y Formación Continua, quien es la autoridad jerárquica quien tiene a su cargo el área de formación continua, de la que depende el centro de idiomas de la Universidad; Secretaria General, quien es responsable del archivo de documentación académica de la institución; Gerente General, quien tiene a su cargo las áreas de soporte de la Universidad: Recursos, Humanos, Contabilidad, Finanzas, Administración y Tecnología; Director del Centro de Idiomas, quien es la autoridad máxima del centro de idiomas; Jefes de estudio de los programas del Centro de Idiomas, quienes son los responsables de seguimiento académico de cada uno de los programas de idiomas ; Gerente de Recursos Humanos; Gerente de Contabilidad; Gerente de Tecnología y Redes; Gerente de Marketing.

Con base a los resultados de las entrevistas, se solicitó documentación que permitieron profundizar sobre las

características actuales de la institución y sus necesidades. De esta manera, se complementara la información necesaria para en análisis y la obtención de resultados.

Tal como lo indica Casanovas (2014) también se aplicó la metodología de Grupos Focales a docentes del centro de idiomas. El centro tiene un total de 51 docentes, de los cuales se seleccionaran tres grupos de 6 a 8 individuos. De igual forma, con el objetivo de obtener datos sobre la elección de los estudiantes y las preferencias del público, se realizaron grupos focales a tres grupo de 6 a 8 estudiantes del Centro de Idiomas de la Universidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

a) Análisis DAFO de la organización

Luego de recibida la documentación solicitada a la institución y centralizados los datos obtenidos en las entrevistas y grupos focales, se procedió al análisis de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del Centro de Idiomas, en las áreas: Académica, Administrativa, de Recursos Humanos y Comercial. Al respecto, es importante mencionar que, tanto durante las entrevistas, como durante los grupos focales, los entrevistados y participantes fueron reiterativos en mencionar lo diferente que es la gestión de la Universidad y del Centro de Idiomas y como estas diferencias afectan al Centro de Idiomas en muchos aspectos.

Área Académica, la matriz DAFO del área académica se resume en el cuadro 1 y se detalla, a continuación del mismo.

Cuadro 1. Análisis DAFO del centro de idiomas: área académica

Fortalezas	**Debilidades**
• Planes de estudio adecuados • Textos modernos en varios programas • Equipo de docentes competentes • Procesos académicos ordenados • Seguimiento y apoyo de Cambridge English • Programa de capacitación para docentes	• Tiempo ajustado para cubrir los contenidos • Evaluación universitaria 51/100 es inadecuada para idiomas • Control manual de calificaciones y actas de notas • Interrupción de estudios de idiomas en períodos sin clases en la Universidad
Oportunidades	**Amenazas**
• Inclusión a la Plataforma de Educación Virtual • Inclusión al Sistema de Exámenes Automatizados	• El crecimiento dificulta el seguimiento a los docentes • Pretensión de aplicar políticas de Universidad en el Centro de Idiomas

Fuente: Autor

Área Administrativa, la matriz DAFO del área administrativa se resume en el cuadro 2 y se detalla cada punto, a continuación del mismo.

Cuadro 2. Análisis DAFO del centro de idiomas: área administrativa

Fortalezas	**Debilidades**
• El volumen de ingreso importante y rentabilidad permanente y en crecimiento	• Centralización de la toma de decisiones
• Robusto equipo en las áreas de soporte especializado en cada actividad	• Evaluación universitaria 51/100 es inadecuada para idiomas
• Capacidad de inversión inmediata	• Control manual de calificaciones y actas de notas
• Positiva percepción y predisposición de las actividades	• Interrupción de estudios de idiomas en períodos sin clases en la Universidad
Oportunidades	**Amenazas**
• El Directorio de la Universidad está analizando la posibilidad de abrir sucursales del Centro de Idiomas	• Diferencias en gestión administrativa de la Universidad y el Centro de Idiomas
• La rentabilidad del Centro de idiomas es una efectiva herramienta de negociación con las autoridades de la Universidad	• Cambios en procedimientos, políticas y normativas no toman en cuenta las características específicas del Centro de Idiomas

Fuente: Autor

Área Comercial, la matriz DAFO del área comercial se resume en el cuadro 3 y se detalla cada punto, a continuación del mismo.

Cuadro 3. Análisis DAFO del centro de idiomas: área comercial

Fortalezas	**Debilidades**
• Certificación Internacional Cambridge y TOEFL • Buen reconocimiento en el mercado local • Precios de colegiatura accesibles • Variedad de horarios para estudiar • Respaldo institucional de la Universidad • Infraestructura adecuada • Docentes acreditados por Cambridge English • No existe en el mercado local otro centro con similar oferta académica	• Ausencia de una estrategia marketing específica para el centro de idiomas • Inasistencia en uso de redes sociales para fines comerciales • Inexistencia de página web dedicada • Precio de los textos son altos, en relación a los de la competencia
Oportunidades	**Amenazas**
• Pérdida de credibilidad del competidor más importante CBA • Nuevas leyes que obligan al aprendizaje de idiomas • Nueva Ley del Libro que libera de impuestos a estos • El Directorio de la Universidad está analizando la posibilidad de abrir sucursales del Centro de Idiomas	• Aparición de nuevos competidores • Competidores con ofertas engañosas • Aprendizaje de idiomas on-line • Excelente uso de redes sociales de los competidores

Fuente: Autor

b) Identificación de los procesos y actividades principales del Centro de Idiomas

Con el objetivo de identificar los procesos principales del Centro de Idiomas, se ha realizado el análisis de las actividades más importantes y sus procesos. Los hallazgos han sido complementados a través de entrevistas. Como resultado, se han identificado tres procesos críticos, que son sostenidos por una serie de procesos de soporte, los mismos que han sido ilustrados en la figura 1:

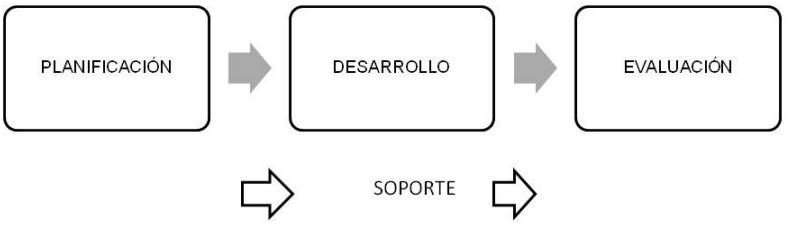

***Figura* 1.** Identificación de procesos críticos del centro de idiomas. **Fuente**: Autor

c) Análisis del aprovechamiento de las herramientas de Business Intelligence en el Centro de Idiomas

Con el objetivo de conocer el nivel de aprovechamiento de las herramientas a favor de la gestión del Centro de Idiomas se ha realizado un levantamiento de información, en base a la revisión de las actividades principales de la Universidad y del Centro de Idiomas y los procedimientos formalmente dispuestos para su administración, complementando los hallazgos con información resultante de las entrevistas conducidas a las autoridades. En los cuadros a continuación, se presentan los resultados obtenidos, comparando como se procesa la información de la Universidad y del Centro de idiomas, y los motivos de las diferencias en el procesamiento:

Cuadro 4. Comparativo de las principales actividades en el sistema de gestión académica

Actividad	Proceso Universidad	Proceso Centro de Idiomas	Motivo
Registro de nuevos estudiantes	Se realiza a través de un formulario electrónico que alimenta la base de datos inteligente	Se realiza a través de un formulario impreso, el cual se carga en una base Excel	La inscripción exige la vinculación de la inscripción con una carrera de la universidad
Programación académica	Existe un módulo de sistema específicamente para este fin	Se realiza a través de Excel	Las franjas horarias son diferentes a las de la Universidad
Registro de calificaciones	Se realiza a través del módulo de seguimiento académico	Se realiza a través de plantillas preimpresas que al final del período son entregadas y centralizadas a una base de datos Excel.	Los parámetros de evaluación (procesual y sumativa) son diferentes a los del Centro de idiomas
Evaluación al docente	Se realiza a través de encuesta on-line	Se realiza a través de una encuesta escrita, que luego se tabula para obtener resultados	Los parámetros de evaluación son diferentes a los de la universidad

Fuente: Autor

Cuadro 5. Comparativo de las principales actividades en el sistema de gestión de recursos humanos

Actividad	Proceso Universidad	Proceso Centro de Idiomas	Motivo
Seguimiento de personal	Se realiza a través del registro de asistencia en Marcadores Biométricos que arrojan información al sistema	Se realiza a través del registro de asistencia en Marcadores Biométricos que arrojan información al sistema	Se administra de igual forma. No hay diferencia
Seguimiento de docentes	Se realiza a través del registro de asistencia en Marcadores Biométricos que arrojan información al sistema	Se realiza a través del registro de asistencia en Marcadores Biométricos, pero la información obtenida es procesada de forma manual y enviada en tablas Excel	La programación académica no se carga debido a lo explicado líneas arriba
Pago de sueldos y honorarios	Se obtiene automáticamente en base a los datos cargados	Se realiza a través de tablas Excel.	La programación académica no se carga debido a lo explicado líneas arriba

Fuente: Autor

Cuadro 6. Comparativo de las principales actividades en el sistema de gestión documental

Actividad	Proceso Universidad	Proceso Centro de Idiomas	Motivo
Gestión de Kardex de docentes	El proceso es controlado a partir del sistema. Se complementa un formulario electrónico cuando se revisa el file físico y se verifica que los documentos exigidos están en orden	No existe seguimiento apoyado por tecnología. Se revisan los documentos físicos en base a un formulario "check list" impreso	Los requisitos del Centro de Idiomas son diferentes a los de la Universidad
Gestión de Kardex de estudiantes	El proceso es controlado a partir del sistema. Se complementa un formulario electrónico cuando se revisa el file físico y se verifica que los documentos exigidos están en orden	No existe seguimiento apoyado por tecnología. Se revisan los documentos físicos en base a un formulario "check list" impreso	Los requisitos del Centro de Idiomas son diferentes a los de la Universidad
Gestión de certificaciones	El proceso es controlado por el sistema, que realiza una consulta electrónica de calificaciones, documentos y pagos y solo da curso cuando todo está en orden.	Se realiza un informe físico de pagos, calificaciones y documentos y se remite a la oficina de secretaría General de la Universidad, para que se emitan los certificados.	Ni las calificaciones ni los pagos son gestionados a través del Sistema, lo que no provee de la información para funcionar automáticamente.

Fuente: Autor.

Cuadro 7. Comparativo de las principales actividades en el sistema de gestión financiera

Actividad	Proceso Universidad	Proceso Centro de Idiomas	Motivo
Gestión de Cartera	Todos los pagos de los estudiantes son vinculados con su Plan de Pagos. Se generan reportes de solvencia automáticamente	Los pagos son extraídos a través de consultas al sistema. En Excel. Son actualizados y controlados de forma manual.	Los planes de pago no pueden ser cargados, porque se administran de manera diferente que la universidad
Gestión de la Contabilidad	La información es confidencial	La información es confidencial	Se administran ambos vía sistema. No hay diferencias.
Gestión de Tesorería	La información es confidencial	La información es confidencial	Se administran ambos vía sistema. No hay diferencias.
Gestión del seguimiento al presupuesto	Todos los egresos de la gestión se administran a través de un POA aprobado por Directorio y son controlados a través de Sistema.	Todos los egresos de la gestión se administran a través de un POA aprobado por Directorio y son controlados a través de Sistema.	Se administran ambos vía sistema. No hay diferencias.

Fuente: Autor.

Cuadro 8. Comparativo de las principales actividades en el sistema de información gerencial

Actividad	Proceso Universidad	Proceso Centro de Idiomas	Motivo
Informes académicos	Los informes se generan en tiempo real, con tablas y gráficos que están disponibles Online para consulta de las autoridades ejecutivas.	Los informes son realizados en base a la información administrada vía Excel. Son entregados al final de gestión a las autoridades en formato físico y digital	No se cuenta con información en el sistema para la generación automática de reportes
Informes administrativos y financieros	Los informes se generan en tiempo real, con tablas y gráficos que están disponibles Online para consulta de las autoridades ejecutivas.	Los informes son realizados en base a la información administrada vía Excel. Son entregados al final de gestión a las autoridades en formato físico y digital	No se cuenta con información en el sistema para la generación automática de reportes
Informes comerciales	Los informes se generan en tiempo real, con tablas y gráficos que están disponibles Online para consulta de las autoridades ejecutivas.	Los informes son realizados en base a la información administrada vía Excel. Son entregados al final de gestión a las autoridades en formato físico y digital	No se cuenta con información en el sistema para la generación automática de reportes .

Fuente: Autor

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para garantizar el éxito de la nueva Unidad Estratégica de Negocios, es fundamental que se empodere al Director General de manera que pueda tomar decisiones y definir cursos de acción que permitan el desarrollo del Centro de Idiomas, bajo el entendido que ha quedado demostrado que la gestión del Centro de Idiomas es diferente a la de la Universidad.

El ámbito de decisión deberá darse en todas aquellas áreas que se descentralicen de la Universidad, con el objetivo de garantizar la eficiencia de esta unidad y viabilizar el desarrollo de la misma.

Además, se debe aplicar la Reingeniería en la estructura organizacional, como consecuencia de la creación de la Unidad Estratégica de Negocios debido a que la actual estructura organizacional de la Universidad centraliza varias actividades que, de ser independizadas para el Centro de Idiomas, dadas las diferencias de gestión demostradas en el presente trabajo, podrían resultar en menor burocracia y mejoras en calidad y eficiencia, lo que a la vez abriría las puertas para el crecimiento del Centro de Idiomas y la expansión del mismo. Bajo esta premisa, la estructura propuesta se encuentra ilustrada en el organigrama a continuación:

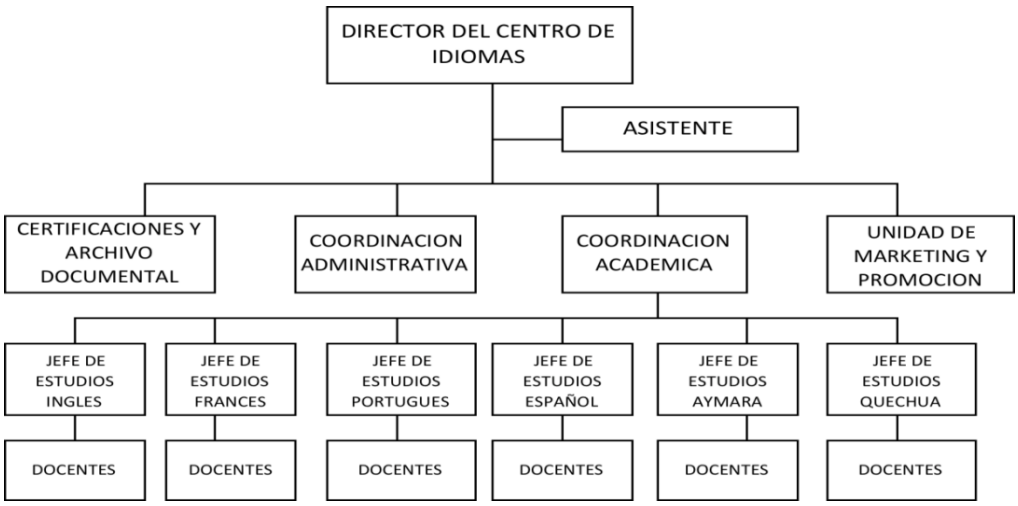

***Figura* 2.** Organigrama de la unidad estratégica de negocios: centro de idiomas universitario.
Fuente: Autor

Ahora bien, haciendo una breve descripción de las funciones de los puestos propuestos sería:

Director del Centro de Idiomas: Es el responsable del cumplimiento de los Reglamentos Internos, Políticas Institucionales, procedimientos y normativas internas y aprueba, cuando corresponda, modificaciones a los mismos; supervisa y evalúa el desempeño de las áreas de Coordinación Académica y Administrativa, Certificaciones y Archivo Documental y de la Unidad de Marketing y Promoción; es el nexo del Centro de Idiomas con las autoridades ejecutivas de la Universidad; da los lineamientos para los procesos de Planificación, Desarrollo y Evaluación; representa al Centro de Idiomas ante otras instituciones; es responsable de la toma de decisiones estratégica en temas comerciales, académicos y administrativos del Centro de Idiomas.

Asistente de Dirección: Administra la agenda del Director General del Centro de Idiomas; recibe y distribuye la correspondencia; asiste al Director General en tareas administrativas.

Departamento de Certificaciones y Archivo Documental: Administra las certificaciones del Centro de Idiomas; el archivo de Actas de Calificaciones; administra los Kardex de los estudiantes del Centro de Idiomas; y los Kardex de los docentes del Centro de Idiomas.

Coordinación Administrativa: Coordina con el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad los procesos de Contratación de docentes y personal del Centro de Idiomas; Coordina con el Departamento de Recursos Humanos el pago de Sueldos de docentes del Centro de Idiomas; realiza el seguimiento de los pagos de colegiatura y aranceles de los estudiantes del Centro de Idiomas; coordina con las Áreas Administrativas los requerimientos de materiales, insumos y activos del Centro de Idiomas; administra los materiales, insumos y activos asignados al Centro de Idiomas.

Coordinación Académica: Supervisa el desempeño de los Jefes de Estudios de los diferentes programas; supervisa los procesos

de planificación, desarrollo y evaluación académica del Centro de Idiomas.

Unidad de Marketing y Promoción: Desarrolla programas y campañas de promoción y comercialización del Centro de Idiomas; desarrolla estudios de mercado y monitorea el comportamiento de los principales competidores del Centro de Idiomas; contrata medios de promoción, venta y publicidad para el Centro de Idiomas; supervisa las actividades de información y captación de nuevas matrículas; administra la imagen institucional del Centro de Idiomas; administrar la Pagina Web del Centro de Idiomas y los espacios en las principales Redes Sociales; mantener contacto con clientes potenciales y actuales a través de un CRM.

Jefes de Estudios: Es responsable de las ejecución de los procesos de Planificación, Desarrollo y Evaluación académica del Programa a su cargo; realiza el seguimiento a los docentes del programa a su cargo; realiza el seguimiento a los estudiantes matriculados en el programa a su cargo; es responsable de llevar adelante los programas de capacitación de los docentes a su cargo; administra los casos especiales de estudiantes matriculados en el programa a su cargo; coordina con los docentes a su cargo la realización de actividades extracurriculares.

Docentes: Lleva a cargo el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula; planifica las lecciones de acuerdo a la metodología, procedimientos y formularios dispuestos para ese fin; desarrolla las actividades de evaluación de acuerdo a la planificación académica y a la metodología de evaluación del Centro de Idiomas.

Complementariamente, se propone que las áreas financiera y de Tecnología se mantengan centralizadas, dado que en el área financiera no existen observaciones en la estructura centralizada y, de acuerdo a los resultados obtenidos, las autoridades jerárquicas de la Universidad prefieren mantener esta área centralizada y en el área de Tecnología, el desarrollo de las herramientas puede llevarse a cabo desde la unidad centralizada, aprovechando los recursos ya existentes y orientándolos para las necesidades específicas del Centro de Idiomas, en coordinación con el Director General.

Asimismo, se cree necesario la implementación de herramientas de Business Intelligence y del Balanced Scorecard (BSC) como herramientas gerenciales para el Centro de Idiomas debido a que aunque el Centro de Idiomas tiene necesidades y actividades similares a las de la Universidad, las estructuras, condiciones y parámetros son diferentes, por tanto es fundamental el desarrollo de estas herramientas para poder administrar eficientemente las bases de datos que, actualmente, vienen administrándose con base a tablas Excel. Este punto es crucial, dado el crecimiento de la Unidad Estratégica de Negocios y los volúmenes de información resultantes del mismo.

Igualmente, será importante la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Managment) que facilite la relación con los clientes actuales y potenciales de la Unidad Estratégica de Negocios. El contar con una herramienta de Balanced Scorecard permitira al Director General contar con información importante, en tiempo real que simplificara la gestión de seguimiento y facilitara la toma de decisiones oportuna, resultando en una gestión eficiente.

Algunos de los puntos críticos detectados que deberían ser reportados por esta herramienta son: Comportamiento histórico de la matrícula de estudiantes nuevos; índice de abandono de estudiantes durante el periodo; índice de deserción de estudiantes antes de la conclusión de estudio; porcentaje de cartera en mora; relación de estudiantes aprobados/reprobados; resultado consolidado de la evaluación a docentes; tiempos de procesamiento de certificación; relación histórica de estudiantes egresados; relación de ingresos mensuales y comparativos históricos; relación del margen de contribución; promedio de estudiantes por grupo; Índice de rotación de personal; Relación de clientes contactados y estudiantes matriculados.

En este mismo orden de ideas, se propone la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad basada en Procesos, debido a que los resultados muestran que la Unidad Estratégica de Negocios posee actividades claramente identificadas y procesos institucionalizados y documentados. Sin embargo, con la implementación de las herramientas de business Intelligence y la independencia del Centro de Idiomas en varias áreas, será necesario replantear varios procedimientos. De igual forma, una vez replanteados los procedimientos será fundamental prever un plan de migración y de capacitación al personal, tanto del Centro de Idiomas, como de la Universidad.

Por último se puede concluir que el potencial comercial del centro de idiomas no está siendo aprovechado y que, existen una serie de ventajas competitivas que el Centro de Idiomas puede aprovechar para impulsar su crecimiento.

Como primeros paso para impulsar el área comercial, se ha propuesto la creación de la Unidad de Marketing y Promoción del Centro de Idiomas y el desarrollo e implementación de un CRM que permita entablar y mantener una relación con los clientes actuales y potenciales.

Complementariamente, es necesaria la creación de una página web institucional para el Centro de Idiomas y la creación de espacios en las principales redes sociales. Finalmente, corresponderá un estudio de mercado para determinar los mejores medios de promoción y publicidad. Sin embargo, en consecuencia al benchmarking realizado, se recomienda que los mismos incluyan el uso de herramientas de marketing on-line.

CONCLUSIONES

La unidad objeto de este estudio ha sobrepasado las expectativas de crecimiento y rentabilidad de la institución, que no ha podido administrar eficientemente este hecho, lo que ha resultado en un desvío de la línea de acción general de la institución, en el intento de coexistir dentro de una estructura inadecuada, sin el soporte ideal.

Paralelamente, las oportunidades del mercado y la calidad del producto de la unidad objeto del estudio han permitido que el mismo se convierta en un producto importante para la institución.

Para garantizar la continuidad de este comportamiento positivo, se plantea como solución la independencia de los procesos centrales y la descentralización de procesos de soporte, a través de la creación de una Unidad Estratégica de Negocios, complementando este evento con el desarrollo tecnológico de herramientas de Business Intelligence y la generación de un Balanced Scorecard.

Todas estas medidas deberían resultar en una gestión integral eficiente que

permita maximizar las oportunidades, sobrellevar las debilidades, minimizar las amenazas y utilizar las fortalezas y, a través de esta fórmula impulsar el crecimiento sostenido y organizado de la unidad, con calidad y eficiencia en el desempeño de sus actividades.

REFERENCIAS

Casanovas, J. (2014*) Piensa antes de actuar Método DAFO*. Recuperado de https://www.bluelawmarket.com/analisis-antes-de-tomar-una-decision-importante-1-de-2/

Fernández, Z. y Suárez, Y. (2006): La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

Gallo, M. (2007). Diseño de Organizaciones - Sistemas de Alta Dirección, Volumen 34, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona

Lambin, J. (2007). Marketing estratégico. Madris: McGraw-Hill

Marten, I. (2007). Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera, Ed. Universidad Autónoma de Madrid

Martín, J. (2019) *Claves para hacer un buen DAFO* recuperado de https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda

Masifern, E. (2007). Dirección Estratégica, Volumen 36, Estudios y Ediciones IESE, Ediciones Folio, Barcelona, pp 11-46

Porras, M. (2014) ¿Qué es un análisis DAFO y cómo hacerlo para tu plan profesional de marketing? Recuperado de https://josefacchin.com/analisis-dafo-matriz-foda/

Upsabolivia, (2014) *La educación Universitaria en Bolivia hasta la fundación de la UPSA* Recuperado de http://blog.upsa.com

Universidad Santo Tomás de Aquino (2019) Universidad de Aquino UDABOL Recuperado de http://www.datos-bo.com/Bolivia/Sociedad/Universidad-de-Aquino-Bolivia-UDABOL