



**INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA  
EMPRESA**

**ANÁLISIS ESTRATEGICO DE CENTROS  
UNIVERSITARIOS. EI CASO DEL  
ENTORNO DE LA UNIVERSIDAD DE LA  
LAGUNA.**

**YANES ESTEVEZ, VANESSA**

SERIE ESTUDIOS 98/39

LA LAGUNA, NOVIEMBRE 1998

(Edición revisada marzo 2006)



**UNIVERSIDAD DE LA  
LAGUNA**

En este estudio se propone el análisis del entorno de los centros de la Universidad de La Laguna (Canarias-España), uno de los elementos claves a considerar por la dirección de las organizaciones y la llave para el logro de sus objetivos. Así, se analizará su entorno general y específico en base al modelo GEPS (Oreja, 1999). Con ello se podrá determinar la fuente de amenazas y oportunidades, observándose la gran importancia de los recursos financieros y tecnológicos, especialmente en las divisiones más experimentales o técnicas.

**Palabras clave:** entorno; centros universitarios; percepciones; incertidumbre.

In this paper, we present an environmental scanning for the centres of the Universidad de La Laguna (Canary Islands-Spain), one of the keys elements in the organizational management as it helps the organization to reach the objectives. We analyse the general and task environment based on the GEPS model (Oreja, 1999). Then we could identify the opportunities and threats. We observe the great importance of the financial and technological resources, mainly in the technical divisions.

**Key words:** environment; university centres; perceptions; uncertainty.

## ANÁLISIS ESTRATEGICO DE CENTROS UNIVERSITARIOS. EL CASO DEL ENTORNO DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.

YANES ESTEVEZ, VANESSA

SERIE ESTUDIOS 98/39

LA LAGUNA, NOVIEMBRE 1998

(Edición revisada marzo 2006)

Vanessa Yanes Estévez. Profesora Titular de Escuela Universitaria (Área de Organización de Empresas) Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Económicas y Empresariales. Universidad de La Laguna (Campus de Guajara). 38071-La Laguna - Santa Cruz de Tenerife (Canarias-España).

Teléfono: +34 922 317061

Fax: +34 922 317077

Correo electrónico: [vayanes@ull.es](mailto:vayanes@ull.es)

## ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.
2. METODOLOGÍA UTILIZADA.
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.
  - 3.1 Evaluación del impacto de los distintos marcos del entorno.
  - 3.2 Determinación del nivel de incertidumbre.
  - 3.3 Impacto del entorno en la cadena de valor.
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.
  - 4.1 Alumnos actuales.
  - 4.2 Futuros alumnos.
  - 4.3 Centros competidores.
5. CONCLUSIONES.
6. BIBLIOGRAFÍA.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Los centros de enseñanza superior han sido estudiados desde diversas perspectivas metodológicas dentro del campo de la Economía de la Educación. Sin embargo, son limitados los estudios realizados desde su perspectiva estratégica (Alvino, 1996; Bosset, 1989; National Association Colleague 1991). Una de las contribuciones pioneras es la realizada por Perlman et al (1988) que ofrece una visión empresarial de las instituciones académicas de educación superior. Los autores consideran como vitales para la mejora de su competitividad la aplicación de principios de gestión empresarial y aconsejan la implantación de un conjunto de estrategias prácticas basadas en sus experiencias para llevar a cabo este cambio.

Igualmente relacionada con el campo estratégico aplicado a las universidades se encuentra la obra de Peeke (1994). En ella revisa los conceptos de misión institucional y el uso esencial de métodos participativos para su definición, así como el establecimiento de objetivos y grupos de interés. Relaciona, de este modo, el cambio de las entidades con el desarrollo de una perspectiva estratégica.

Por último destacar la aportación de Aranda y García (1998) al desarrollar una metodología para la identificación de los recursos y capacidades de las universidades como base para el desarrollo de una estrategia de diferenciación.

Sin embargo, la literatura existente sobre este campo de estudio adolece de la inexistencia de una línea de investigación sobre un análisis y diagnóstico estratégico del entorno de los centros universitarios. Dada la situación actual de globalización de las economías y el alto grado de rivalidad entre los agentes económicos, se hace imprescindible que las organizaciones, como es el caso de las universidades, consideren la importancia del entorno que les rodea como paso previo a la elaboración de su planificación. Más concretamente y ante el caso de la convergencia de estudios a nivel europeo, podrán conocer el grado de incertidumbre al que deben enfrentarse y detectar las principales fuentes de oportunidades y amenazas que condicionan la consecución de sus fines. De este modo, el objetivo de esta investigación se centra en la realización del análisis y diagnóstico estratégico del entorno de un centro universitario, en concreto la Universidad de La Laguna (Canarias-España). Los resultados sirven para determinar los principales condicionantes externos, tanto positivos como negativos, de su actividad, por centros e incluso por titulaciones.

En este estudio se asume una síntesis entre los planteamientos de la aproximación de Dependencia de los Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Prahalad y Hamel, 1990). De esta forma, las cuestiones planteadas giran en torno al conocimiento de los factores externos determinantes del comportamiento de las organizaciones así como de la apreciación de los recursos tangibles e intangibles de la misma, lográndose una amplia comprensión de la situación competitiva de la misma.

La elaboración del análisis se lleva a cabo mediante el estudio del entorno general de la Universidad de La Laguna (Canarias-España): la determinación del grado de incertidumbre al que se

enfrenta, y las presiones de su entorno específico, como principal fuente de oportunidades y amenazas. Para ello se seguirán las directrices del modelo GEPS (Oreja, 1999) de análisis del entorno insular.

La muestra utilizada para la realización de esta investigación está formada por el total de los 22 centros universitarios pertenecientes a la Universidad de La Laguna (Canarias-España) que impartían titulaciones universitarias durante el curso académico 1997/1998. La información necesaria ha sido obtenida mediante la realización de entrevistas no estructuradas a un total de 8 personas elegidas al azar en cada centro. Estos entrevistados pertenecían a partes iguales a cada uno de los tres estamentos en los que se pueden agrupar a sus miembros: equipo directivo, profesorado, alumnado y personal de administración y servicios (PAS).<sup>1</sup>

## **2 - METODOLOGÍA EMPLEADA.**

El modelo GEPS (Oreja, 1999) utilizado relaciona las dimensiones de la organización, la cadena de valor de la misma y su entorno. Según Daft (1983), el entorno incluirá el conjunto de elementos existentes fuera de la frontera de la organización (en nuestro caso la Universidad de La Laguna), que pueden afectarla de forma parcial o total. Se sigue así el modelo de la Teoría General de Sistemas en el que se afirma la existencia de una interacción constante entre la organización y su entorno.

Sin embargo, no todas las variables influirán de igual modo sobre la estructura organizativa y el comportamiento de los centros universitarios ya que dicha presión se puede desarrollar de una manera más o menos directa. Es por ello que diferenciamos entre entorno general, y el entorno específico que considera los elementos más relacionados con la actividad del centro. Entre ellos, los alumnos o la oferta educativa competidora, siendo la principal fuente de oportunidades y amenazas que deberá gestionar la Universidad de La Laguna.

La metodología utilizada para el entorno general es el modelo GEPS (Oreja, 1999) de análisis del entorno insular. Las variables más significativas del entorno insular serán recogidas en los cuatro marcos siguientes: geográfico, económico, político-legal y socio-cultural.

Este modelo de análisis y diagnóstico del entorno insular está estructurado en tres fases que serán tratadas en el presente estudio (Oreja 1988, 1999):

- GEPS (1): en la que se describen las variables significativas pertenecientes a cada uno de los cuatro marcos en función de la organización analizada y su impacto en el centro.

- GEPS (2): en la que se analiza el nivel de incertidumbre del entorno y las variables causantes de la misma, la complejidad y el dinamismo.

-GEPS (3): determinación del impacto de las variables significativas del entorno en las actividades de la cadena de valor de la Universidad de La Laguna de para detectar la existencia de posibles ventajas competitivas.

---

<sup>1</sup> Las entrevistas fueron llevadas a cabo por los alumnos de la asignatura de Política Económica de 5º curso de Ciencias Empresariales durante el año 1997/1998, con el apoyo de la Comisión Delegada para Asuntos Económicos de la Junta de Gobierno de la Universidad de La Laguna, a quienes se agradece su colaboración.

El análisis e interpretación del entorno mediante el modelo anterior sigue la aproximación al entorno desde una perspectiva cognitiva (Yanes, 2004). Bajo sus premisas, el entorno empresarial, y en este caso, el entorno de los centros universitarios, no es una realidad exterior e independiente de la propia organización. Por el contrario, el entorno dependerá de las percepciones que de él tengan las personas vinculadas a la misma.

Será, por tanto, una representación mental expresada en una estructura cognitiva formada a través de experiencias (Lenz y Engledow, 1986). Posición igualmente compartida por otros autores (Miles, Snow y Pfeffer, 1974), demostrando la relevancia de la aproximación cognitiva de la competencia en un sector (Fombrun y Zajac, 1987; Gripsrud y Gronhaug, 1985; Porac et al, 1987; Walton, 1986).

Un aspecto relevante en el análisis del entorno es la incertidumbre. Se define como una habilidad de los individuos para asignar probabilidades a los eventos (Duncan, 1972). Así se toma no como una característica constante de las organizaciones sino como dependiente de sus individuos. Con esto existirá una clara diferencia entre el entorno real y objetivo y el que sus miembros perciben. La incertidumbre, junto con otras dimensiones del entorno, será definida, por tanto, en términos de percepciones de los miembros de la organización (Duncan 1972).

Diversas investigaciones (Adorno et al, 1950; Berlyne, 1968; Hodgkinson y Johnson, 1994) indican la existencia de diferencias entre individuos acerca del grado de tolerancia de la ambigüedad e incertidumbre del entorno. Así dichas representaciones mentales dependerán de varios factores como la experiencia (Lenz y Engledow, 1986), el puesto que desempeñen en la organización o la información que posean de la red de transacciones (Porac et al, 1989).

Para conocer las percepciones y con ello el posicionamiento de los individuos ante el dinamismo y complejidad del entorno, determinante del nivel de incertidumbre del mismo, se utilizará el concepto de actitud. Esta actitud se define como las evaluaciones cognitivas, emociones o tendencias perdurables, favorables o no, de una persona respecto a algún objeto o idea (Stanton, 1980). Sin embargo, al utilizar esta variable se presenta el problema de su medición, ya que no puede llevarse a cabo de forma directa sino utilizando métodos indirectos a partir de los que se infiere el valor de la actitud. Así, la valoración de la actitud de los encuestados en cada una de las fases se ha cuantificado mediante la escala con la codificación y límites de: (1) impacto muy bajo y (5) impacto muy alto. El resto de números (2), (3) y (4) se asigna de forma sucesiva a los valores intermedios de dicha escala.

En cuanto al entorno específico, su análisis se llevará a cabo mediante la elaboración de los perfiles identificativos de las principales fuerzas generadoras de influencia desde el entorno más cercano al centro universitario, como son sus partícipes actuales en la institución, los futuros y la concurrencia de otras ofertas educativas para proceder a la comparación de los mismos.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.**

En el análisis competitivo, el estudio del entorno general permite la determinación de las oportunidades y amenazas existentes en el contexto en que la Universidad de La Laguna desarrolla su

actividad. Contexto común al resto de organizaciones del área geográfica y que condiciona la obtención o pérdida de las ventajas competitivas y las consiguientes variaciones en la posición competitiva de los centros.

### 3.1 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS DISTINTOS MARCOS DEL ENTORNO.

EL modelo GEPS (1) (Oreja, 1999) describe las variables significativas del entorno general agrupándolas en cuatro grandes marcos, cuyas iniciales determinaron la denominación del modelo:

- Marco geográfico.
- Marco económico.
- Político – legal.
- Socio – cultural.

Cada uno de estos marcos en que se agrupan los diferentes elementos del entorno genera su propio nivel de incertidumbre. La resultante de agregar las diferentes percepciones de los individuos respecto a cada variable nos indica la incertidumbre total del entorno a la que tiene que hacer frente la organización.

#### a) Marco geográfico.

El ambiente geográfico será la dimensión básica y definitoria de las economías insulares (Oreja et al 1996). En él se incluye como variable principal la insularidad derivada de fronteras definidas por mar, la pequeñez y el aislamiento. Además, también se han tenido en cuenta otras variables como la propia geografía de las islas, esto es, su orografía, las limitaciones en los recursos disponibles y la estructura demográfica.

En las entrevistas realizadas se ha podido constatar la actitud de los diferentes agentes sobre las variables significativas del entorno geográfico (Cuadro 1 y Gráfico 1).

#### CUADRO 1

##### MEDIA DEL IMPACTO DEL MARCO GEOGRÁFICO EN LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.

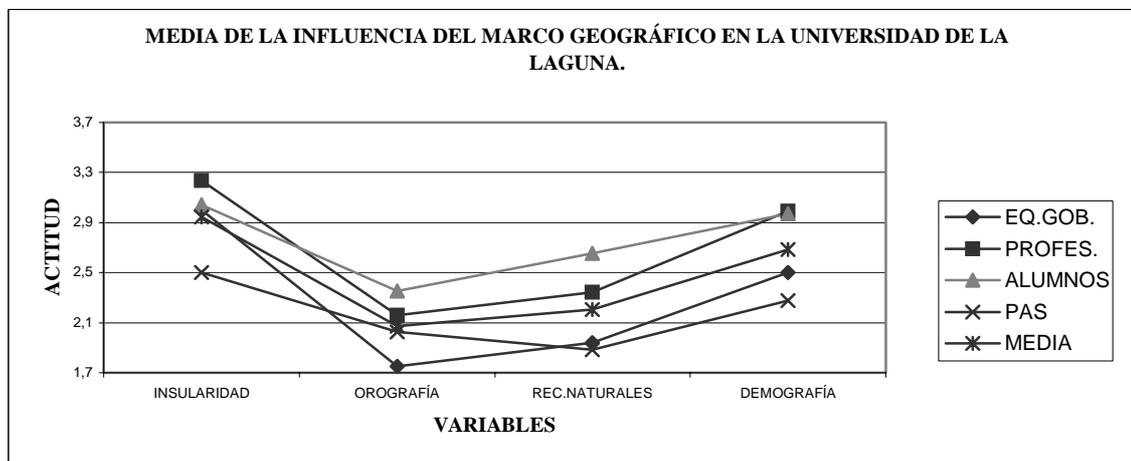
	INSULARIDAD	OROGRAFÍA	REC.NATURALES	DEMOGRAFÍA
EQUIPO GOB.	3,00	1,75	1,941	2,5
PROFESORES	3,237	2,158	2,344	2,989
ALUMNOS	3,041	2,353	2,656	2,968
PAS	2,5	2,028	1,882	2,278
MEDIA	2,945	2,072	2,206	2,684

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

El marco geográfico (Cuadro 1 y Gráfico 1) afecta de un modo intermedio a la Universidad de La Laguna. La insularidad es la variable que más importancia presenta para el panel de encuestados, coincidiendo los cuatro estamentos en asignarle la mayor de las puntuaciones. Esto puede deberse a que se necesitará conceder más ayudas a los alumnos dado el carácter fragmentado del territorio, existirá una

mayor dificultad para la asistencia a seminarios en otras universidades, así como la divulgación y obtención de resultados procedentes de investigaciones realizadas en otros centros.

GRÁFICO 1



Sin embargo, tomando como referencia la valoración media de esta variable, se observa que el personal de administración y servicios (PAS) se distancia del resto de grupos al considerar la incidencia de la insularidad en el funcionamiento de los centros como baja. En parte se puede deber a las características del trabajo que desempeñan en el centro, de carácter administrativo, con una visión fundamentalmente limitada de las actividades burocráticas de los centros.

En lo referente a la orografía y los recursos naturales, son los de los que menos presión del entorno se perciben, siendo los más valorados por los alumnos, situándose por encima de la media, y en el extremo opuesto al equipo de gobierno y el PAS, en los recursos naturales.

La siguiente variable clave de este entorno es la demografía. Influye en la mayor o menor oferta de titulaciones, en las aglomeraciones a la hora de asistir a las clases o su enfoque práctico de cara al mundo laboral.

Si lo analizamos por sectores, se observa que serán los alumnos los que presenten el perfil en el que se refleja la máxima percepción de influencia de las diferentes variables del marco geográfico. La insularidad representa una excepción. Son los profesores los que perciben que ejerce una mayor influencia al ser los docentes los que más padezcan esta característica del archipiélago. Por ejemplo, con la frecuente comparación con centros peninsulares o internacionales en lo referente a asistencia a reuniones científicas y congresos, acceso a resultados de investigaciones o bases de datos, o intercambio de información, detectando así las ventajas y, principalmente inconvenientes, de la insularidad.

Por el contrario, de la valoración del impacto del marco geográfico por el PAS, resulta un perfil en el que se afirma la menor influencia de dicho marco en la Universidad desde su punto de vista. Esto es debido quizás a las características de su trabajo: exige una menor conexión con otros centros de enseñanza superior, evitando así las comparaciones de oportunidades y amenazas.

En definitiva, el marco geográfico será fuente de oportunidades para la Universidad de La Laguna, por ejemplo, las referidas a una menor masificación en las aulas o a tener un mercado algo cautivo. En el otro extremo, también lo será de importantes amenazas tales como el mayor esfuerzo económico para la asistencia a reuniones científicas o una mayor compensación económica a los alumnos por la fragmentación del territorio.

b) Marco económico:

Las variables de índole económica y tecnológica con implicaciones en la Universidad de La Laguna se agrupan en el modelo GEPS (1) (Oreja, 1999) en el marco económico. Éste incluirá tanto las variables de carácter general que afectan a la actividad económica de las islas como aquéllas derivadas de la insularidad.

Entre las primeras cabe resaltar el nivel de desarrollo de la economía investigada, en este caso la Comunidad Canaria, para lo cual tendremos en cuenta la dependencia de otras zonas desarrolladas o el crecimiento global. Otras variables también importantes para los titulados son la situación de la demanda laboral o la influencia de los centros competidores, entendidos de una manera directa como las universidades privadas o la UNED, así como la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria que comparte su alumnado con la Universidad de La Laguna en un distrito único. En menor medida, aunque en aumento, se puede considerar a las universidades, públicas o privadas, de fuera del archipiélago.

De las variables económicas derivadas de la insularidad podemos destacar las disponibilidades de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

Según Oreja et al (1996), los recursos financieros son escasos como consecuencia de la limitada capacidad de ahorro financiero de la población insular y sus hábitos bancarios. La Universidad de La Laguna obtiene los recursos financieros vía presupuesto anual asignado por la Consejería de Educación y Cultura, así como del pago de las tasas académicas por parte de los alumnos. Cantidad ésta última que en ningún caso cubre el coste que representa para la Universidad cada alumno, junto con otras aportaciones y subsidio económico de instituciones por investigación de instituciones privadas y públicas.

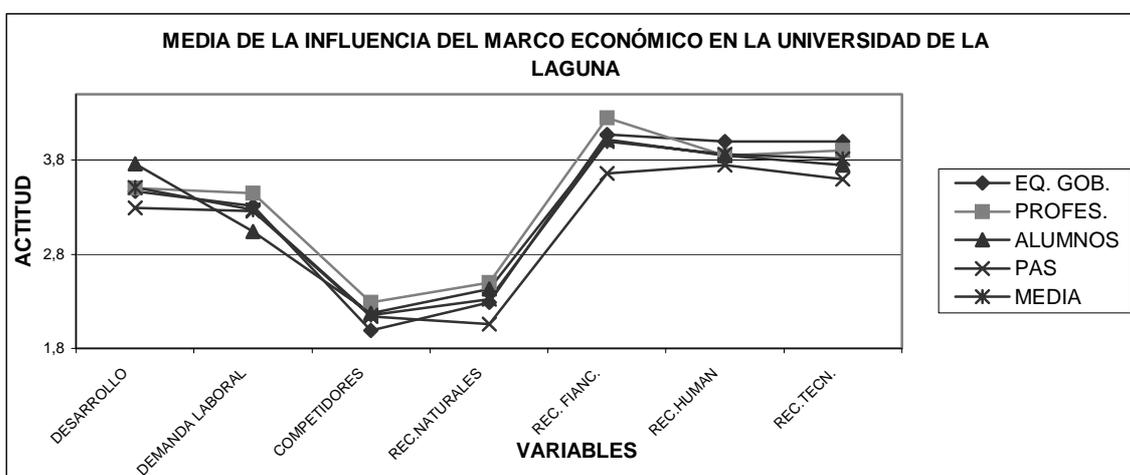
Los entrevistados han posicionado sus actitudes en referencia a las variables que se agrupan dentro de este marco: nivel de desarrollo, demanda laboral, competencia, recursos naturales, recursos financieros, recursos humanos y recursos tecnológicos (Cuadro 2 y Gráfico 2).

CUADRO 2  
 MEDIA DE LA INFLUENCIA DEL MARCO ECONÓMICO EN LA UNIVERSIDAD DE LA  
 LAGUNA.

	DESARR.	DEM.LABOR	COMPET.	R.NATUR	REC.FINANC.	REC.HUM.	REC.TEC.
EQ. GOB.	3,47	3,31	1,99	2,29	4,07	4,07	4,14
PROFES.	3,5	3,45	2,29	2,5	4,25	3,83	4,04
ALUM.	3,76	3,04	2,17	2,43	4,02	3,82	3,64
PAS	3,29	3,26	2,14	2,06	3,66	3,71	3,45
MEDIA	3,51	3,27	2,15	2,32	4,00	3,86	3,82

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 2



En el análisis del cuadro 2 y gráfico 2 se observa cómo todos los estamentos siguen una tendencia similar en la valoración de la percepción de la influencia del marco económico sobre la Universidad de La Laguna. Se considera baja las percepciones respecto a algunas variables como los competidores y los recursos naturales, mientras que para el resto de recursos, los financieros, humanos y tecnológicos es elevada.

De entre estos, serán claramente los recursos financieros los que mayor impacto generen en la organización. Dado el carácter público del centro, la situación financiera de la sociedad, muy especialmente la de las arcas de la Comunidad Autónoma y su distribución en los Presupuestos, o de posibles empresas colaboradoras, presenta una máxima importancia. De esta disponibilidad de recursos dependerá la calidad de la enseñanza y el resto de servicios periféricos, como la biblioteca, actividades extra-académicas o servicios asistenciales y de atención al alumnado.

Los profesores son los que asignan la máxima puntuación a esta variable del entorno económico, puesto que vienen constatando su incidencia en sus actividades académicas. Entre ellas podemos destacar el desarrollo de proyectos de investigación, la adquisición de cualquier tipo de material como son los equipos informáticos o material bibliográfico a través de sus departamentos o bolsas de viaje para la

asistencia a reuniones científicas o congresos, así como a nivel personal, manifestando reiteradamente la necesidad de su homologación salarial a los demás funcionarios docentes de la Consejería de Educación.

Otra de las variables de máxima importancia son los recursos tecnológicos. La Universidad debe y está obligada a ser una organización en vanguardia al formar a los principales y futuros usuarios de los mismos. Evitaría así la desconexión total de una sociedad que evoluciona velozmente en todos los sentidos, pero especialmente en el tecnológico. Esta mayor influencia tecnológica se convierte así en una oportunidad del centro universitario frente a sus competidores al mostrarse partidario de incorporar a su actividad diaria los nuevos avances que se vayan produciendo, siempre que los recursos económico-financieros así lo permitan.

En el polo opuesto, las variables que generarían una menor influencia son los centros competidores y los recursos naturales. La primera de ellas puede tener explicación en la insularidad y la lejanía de otros centros de estudio, que supondría un notable aumento del coste para una familia canaria, que se encuentra entre las de menor renta del país. Por otra parte, se puede convertir en una gran oportunidad al tener un cierto mercado cautivo, aunque, sin embargo, cada vez es mayor la tendencia a estudiar en centros universitarios peninsulares o extranjeros.

Si realizamos el análisis a través de los perfiles de los diferentes estamentos existentes en un centro, se llega a la conclusión de que, nuevamente, es el perfil del PAS el que refleja una menor sensibilidad a la importancia del marco económico-financiero para su centro, quizás debido a que se limitan al desarrollo de sus actividades diarias, con alguna actividad complementaria. El perfil del profesorado refleja el mayor impacto de este marco, ya que para sus actividades se necesita contar con un presupuesto que nunca es suficiente.

#### c) Marco político - legal.

La acción política se centra en cualquiera de los distintos niveles de gobierno que pueden ejercerse en las islas, dependiendo de su nivel de autonomía política real. En las regiones insulares, la presión política exterior es elevada, así como las implicaciones legales derivadas de su propia existencia como ente político. Se genera así una fuerte interrelación de fuerzas que condicionan las relaciones de poder en las regiones insulares.

De este modo distinguiremos entre la política canaria, teniendo en cuenta, como ya se ha comentado la interdependencia entre el Gobierno Central, el autonómico y los Cabildos Insulares, entre otros, y la política universitaria.

Dentro de la parte legal, incluimos como variable a evaluar la legislación específica del sector, como pueden ser leyes para la conservación del Patrimonio Histórico para el caso de la Facultad de Geografía e Historia, o el Plan General Contable para la Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales.

A partir de la información que se ha obtenido en las encuestas realizadas se pueden establecer las medias de la influencia percibida por sujetos respecto a las variables englobadas en el marco político – legal (Cuadro 3 y Gráfico 3).

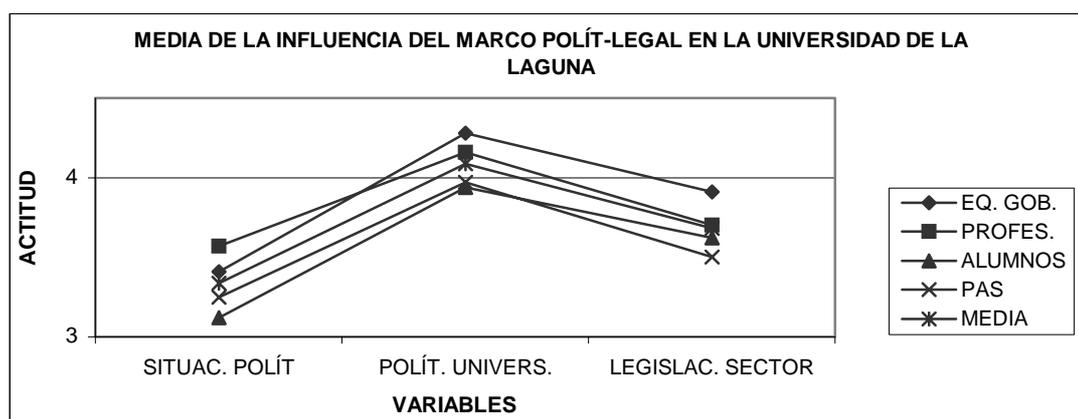
Observando la representación gráfica 3 de las opiniones recogidas, se aprecia una importancia notable para cada una de las variables de este marco. Es especialmente destacable la política universitaria, que recibe con diferencia la mayor puntuación en todos los grupos. Es bastante alta para el Equipo de Gobierno, ya que serán los que tengan un mayor conocimiento de la misma así como los que mayor influencia reciban en sus propias tareas directivas. Al mismo tiempo, es el Equipo de Gobierno los que más influyen en la labor desempeñada por el resto de estamentos de los centros. Esta idea nos puede llevar a la conclusión de que el funcionamiento de los centros dependerá en buena parte de la política universitaria y de quienes estén al frente de la misma y dicten sus directrices.

CUADRO 3  
MEDIA DE LA INFLUENCIA DEL MARCO POLÍTICO-LEGAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.

	SIT. POLÍTICA DE CANARIAS	POLÍTICA UNIVERSITARIA	LEGISLACIÓN DEL SECTOR
EQUIPO GOBIERNO	3,41	4,28	3,91
PROFESORES	3,57	4,16	3,70
ALUMNOS	3,12	3,94	3,62
PAS	3,25	3,97	3,50
MEDIA	3,33	4,09	3,68

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 3



Por el contrario, el perfil de los alumnos es el que refleja la menor presión del marco político-legal en la Universidad de La Laguna ya que son los menos motivados a participar en sus órganos colegiados y por tanto menos interesados en conocer cómo es la gestión política del centro.

Por otra parte, también es necesario destacar que se recibe una mayor influencia de la legislación específica de cada sector que de la situación política de la región, al contrario de lo que pudiera pensarse

de cara a la obtención de fondos o al establecimiento de pautas a seguir o a su utilización como instrumento electoral.

Para esta variable de la política regional será el alumnado el que considere la menor influencia, asignando igualmente la mínima presión a la política universitaria, debido a su escasa involucración en los órganos de participación destinados a tal efecto.

d) Marco socio - cultural:

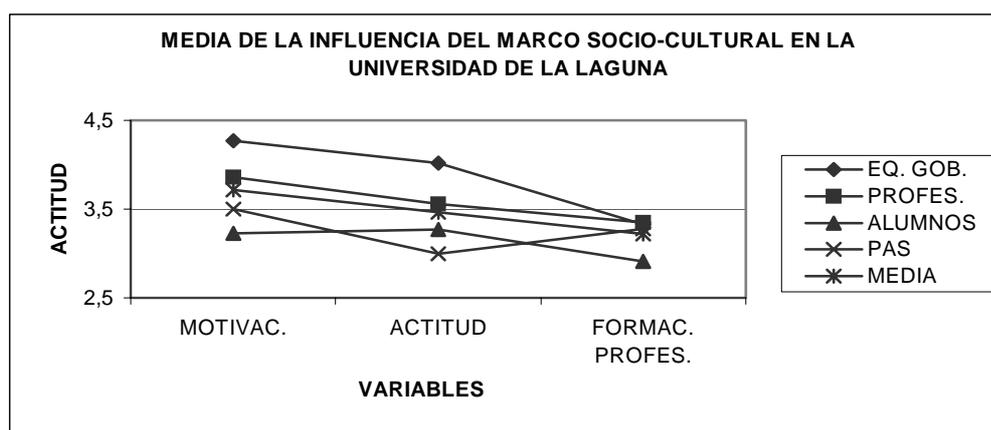
Las variables más significativas del marco socio-cultural del entorno de la Universidad de La Laguna se centran alrededor de la disposición de los alumnos frente a la titulación: tanto la motivación de los alumnos, como una de las bases para luchar contra posibles obstáculos, como de la actitud general frente a las titulaciones, y la formación profesional (Cuadro 4 y Gráfico 4).

CUADRO 4  
MEDIA DE LA INFLUENCIA DEL MARCO SOCIO-CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.

	MOTIVACIÓN	ACTITUD	FORM.PROFESIONAL
EQUIPO GOBIERNO	4,27	4,02	3,33
PROFESORES	3,86	3,56	3,35
ALUMNOS	3,23	3,27	2,91
PAS	3,50	3,00	3,28
MEDIA	3,72	3,46	3,22

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 4.



En este marco del entorno general de la Universidad de La Laguna (Cuadro 4 y Gráfico 4), será la motivación del grupo estudiantil la variable del entorno que más condicione el funcionamiento de los centros. Es este grupo el que recibe los principales servicios de la institución académica, siendo por tanto su motivación la que condiciona en mayor parte su actuación.

En el análisis por grupos puede observarse cómo destacan claramente las altas valoraciones representadas en el perfil de la dirección sobre la influencia para la Universidad de la motivación del alumno y su actitud frente a la titulación. En teoría éstas son las variables que les guían en sus cometidos diarios, pudiendo convertirse en una oportunidad, dado que en función del interés mostrado por el alumnado actuará la dirección de los centros.

En el polo opuesto, vemos que son los alumnos y el PAS los que presentan un perfil con un menor reflejo de la influencia de dichas variables en el centro universitario. Quizás se deba a la generalización entre los alumnos de la idea de que las decisiones se toman en la vida universitaria sin tener en consideración su opinión, que se ve claramente reflejada en su motivación por los estudios que realiza y su actitud frente a los mismos.

Esta circunstancia puede deberse a su escasa participación en los órganos de gobierno de la comunidad universitaria. Esta escasa involucración de los alumnos con el funcionamiento de los centros puede convertirse en una seria amenaza ya que derivaría en una apatía por los estudios que cursan, con la consecuente repercusión en la docencia, al no mostrarse interés hacia aquellos conocimientos que se les enseñan.

### 3.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INCERTIDUMBRE.

En la segunda fase del modelo GEPS (Oreja, 1999) se pretende analizar el grado de incertidumbre que perciben los integrantes de los centros. Dependiendo de la mayor o menor turbulencia de su entorno, la adopción de decisiones estratégicas por la dirección estará sujeta a la posibilidad de efectuar predicciones sobre los mismos con un alto grado de variabilidad, así como a la dificultad de poder considerar todas las implicaciones de las decisiones adoptadas (Oreja, 1996).

Según Duncan (1972), la incertidumbre de un entorno se genera por la confluencia de dos conceptos claves:

-Dinamismo: será la frecuencia con la que se produce el cambio, y el nivel de previsión del mismo. Por ello una variable del entorno, cambiará mucho cuando esos cambios se producen con frecuencia y no son previsibles.

-Complejidad: vendrá determinado por el nivel de conocimiento requerido para comprender las distintas variables del entorno, y por el número de elementos que se han de tener en cuenta para entender el comportamiento de dichas variables del entorno.

En base a estos dos conceptos se han evaluado las variables significativas de cada uno de los marcos del entorno mediante una escala actitudinal de intervalo 1 a 5, en la que el 1 significa el menor grado de complejidad y dinamismo y el 5 el mayor nivel.

Las entrevistas realizadas (Cuadro 5 y Gráfico 5) permiten la aproximación a “la habilidad de los individuos para asignar probabilidades a los eventos” (Duncan, 1972), al considerar la incertidumbre como una variable endógena y dependiente de las percepciones de cada individuo de la organización.

En la representación gráfica 5 puede comprobarse la existencia de unas variables situadas en un entorno estable, con un nivel de cambio y comprensión bajo. Son principalmente las del marco geográfico: insularidad, orografía, recursos naturales y demografía, ya que son ítemes con pocos cambios a lo largo del tiempo y en caso de su existencia, serían previsibles. Son por tanto, unas variables de las que se percibe un nivel de incertidumbre bajo, con lo que no supondrían problemas estratégicos graves, pudiéndose realizar una planificación sobre las mismas.

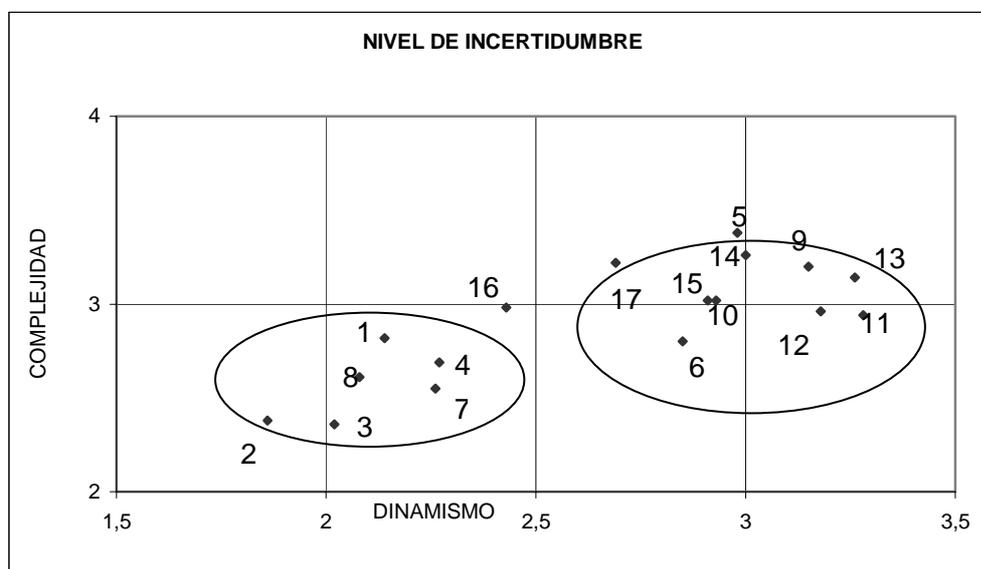
CUADRO 5

MEDIA DE LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.

CONCEPTO	CÓDIGO	DINAMISMO.	COMPLEJIDAD
INSULARIDAD	1	2,14	2,82
OROGRAFÍA	2	1,86	2,38
REC.NATURALES	3	2,02	2,36
DEMOGRAFÍA	4	2,27	2,69
DESARROLLO	5	2,98	3,38
DEMANDA LABORAL	6	2,85	2,80
COMPETIDORES	7	2,26	2,55
REC. NATURALES	8	2,08	2,62
REC. FINANCIEROS	9	3,15	3,2
REC. HUMANOS	10	2,93	3,02
REC.TECNOLÓGICOS	11	3,28	2,94
SITUACION POLÍTICA	12	3,18	2,96
POLÍTICA UNIVERSITARIA	13	3,26	3,14
LEGISLAC.SECTOR	14	3,00	3,26
MOTIVACIÓN	15	2,91	3,02
ACTITUD	16	2,43	2,98
FORM. PROFESIONAL	17	2,69	3,22

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 5.



El resto de las variables se encuentran entre una zona de incertidumbre media o en un entorno turbulento caracterizado por un nivel de cambio alto e imprevisible junto con una dificultad en la comprensión. En este caso la principal fuente de turbulencia es el dinamismo para variables como los recursos financieros y tecnológicos, la situación política de Canarias y la política universitaria, siendo, por tanto, variables de un comportamiento difícil de predecir, con el consiguiente inconveniente para el centro, ya que su planificación estará sujeta al posible cambio de las mismas.

El caso de los recursos financieros y la política universitaria se presenta como un problema estratégico de mayor importancia ya que son dos de las variables que más influyen en la actividad de la Universidad de La Laguna, según se ha comprobado en el apartado anterior. De lo dicho se deriva que sean dos aspectos esenciales para el desarrollo de sus objetivos, cuyo comportamiento, sin una tendencia clara, supone una fuente importante de amenazas a considerar por los gestores a la hora de decidir sus líneas de actuación y enfrentarse al entorno que les rodea.

Una forma de reducir la incertidumbre sería celebrar contratos - programas a un mayor largo plazo que garanticen una determinada estabilidad, así como con el resto de fuentes financieras. Para el caso de la política universitaria, se deberían sentar las bases para que el cambio en el equipo rector o en cualquiera de las comisiones encargadas de las diversas facetas del centro se haga con cierta línea de continuidad y sin demasiados cambios bruscos con el objetivo de que su repercusión sea mínima para la comunidad universitaria.

Por su parte las variables cuya incertidumbre es generada principalmente por el nivel de comprensión son el nivel de desarrollo de Canarias, la legislación específica del sector o la formación profesional, ya que son variables que engloban a su vez un gran número de elementos relacionados entre sí y que influyen en la marcha del centro (Oreja 1996).

El principal recurso que se podría aplicar para neutralizar esta fuente de incertidumbre sería contar con la suficiente información de la mayoría de estos elementos, así como la posibilidad de acudir a órganos asesores, tanto públicos como privados, que aporten un mayor conocimiento de estas variables fuente de amenazas.

### 3.3 IMPACTO DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR.

El modelo GEPS (Oreja, 1999) de análisis del entorno se completa destacando la importancia relativa que éste tiene para las diferentes actividades empresariales de la cadena de valor de la empresa.

La cadena de valor de una organización se establece ante la necesidad de encontrar una forma sistemática de examen de todas las actividades que desempeña y su interacción, de cara al análisis de las fuentes de ventajas competitivas, es decir, actividades que realiza una empresa u organización mejor que el resto (Porter 1991). Para ello se desgrega el objeto de estudio en actividades estratégicas relevantes que añadan valor al producto, para comprender su comportamiento, difiriendo éstas entre sectores y empresas, al depender de su historia, estrategias y éxitos en la implantación (Porter, 1991).

En el caso de los centros de enseñanza superior se ha considerado, que dadas sus particularidades, las actividades en que se puede dividir la cadena de valor serán:

Financiación	Proveedores
Nivel de inversiones	Actividades académicas
Material informático	Actividades administrativas
Mobiliario e instalaciones	Extensión universitaria
Contratación del personal	Comunicación
Formación del personal	Alumnos
Tecnología	Titulados

Una vez definidas las variables estratégicas que conforman la cadena de valor se procede a determinar la influencia que ejercen los diferentes marcos del entorno sobre las mismas, cuantificándose mediante una escala de 1 a 5 en la que el valor (1) implica un impacto muy bajo y (5) un impacto muy alto.

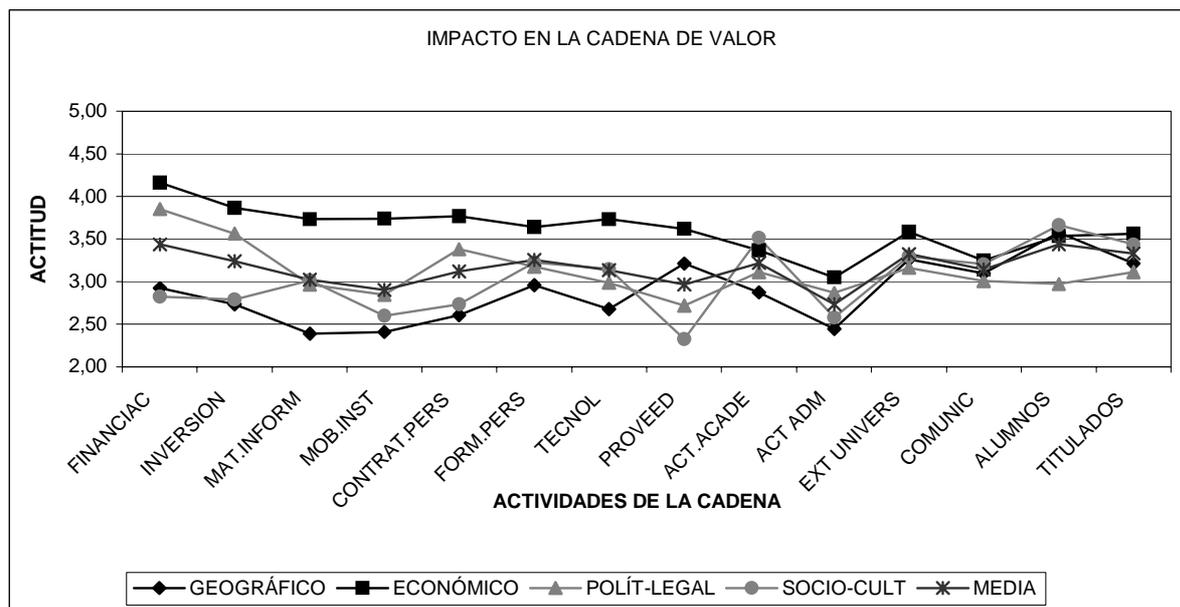
En este estudio se ha obtenido la valoración de los grupos integrantes de la comunidad universitaria en cada centro exponiéndose en primer lugar (Cuadro 6 y Gráfico 6) la información agregada, a partir de la cual se procederá a un análisis más detallado.

CUADRO 6.  
MEDIA DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR DE LA  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA.

	GEOGRÁF.	ECONÓM.	POLÍT-LEGAL	SOC-CULTURAL	MEDIA
FINANCIACIÓN	2,92	4,16	3,85	2,82	3,44
INVERSIÓN	2,74	3,86	3,57	2,79	3,24
MAT.INFORMÁTICO	2,39	3,73	2,97	3,01	3,02
MOBILIARIO E INSTALAC.	2,41	3,74	2,84	2,60	2,90
CONTRATAC. PERSONAL	2,61	3,77	3,38	2,73	3,12
FORMAC.PERSONAL	2,96	3,64	3,18	3,22	3,25
TECNOLOGÍA	2,67	3,74	2,99	3,15	3,14
PROVEEDORES	3,21	3,62	2,72	2,33	2,97
ACTIV.ACADÉMICAS	2,87	3,37	3,11	3,51	3,22
ACTIV.ADMINISTRATIVAS	2,44	3,05	2,86	2,58	2,73
EXTENS.UNIVERSIT.	3,26	3,58	3,16	3,30	3,33
COMUNICACIÓN	3,10	3,25	3,01	3,21	3,14
ALUMNOS	3,57	3,53	2,97	3,67	3,44
TITULADOS	3,21	3,56	3,11	3,44	3,33

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 6



Como puede observarse (Gráfico 6) es el marco económico el que genera un mayor impacto en la mayoría de las actividades de la cadena de valor de la Universidad de La Laguna, con la excepción de las actividades académicas y los alumnos, a quienes les afecta en mayor grado el marco socio - cultural, ambos de forma superior a la media. Esto se traduciría en una dependencia del nivel de desarrollo de la sociedad canaria, de la situación de la demanda laboral o del nivel de recursos financieros. Podríamos estar ante una gran desventaja al estar la actividad del centro condicionada principalmente por la partida presupuestaria asignada, especialmente en épocas de recesión.

Por el contrario, el marco que menor presión ejerce sobre las actividades será el geográfico, salvo en algunas excepciones como los proveedores, los alumnos y los titulados. Puede deberse al mayor coste de las materias a adquirir, el transporte, la dispersión en la procedencia de los alumnos o el mercado laboral acotado, respectivamente. Contrasta con la gran importancia que presentan variables como la insularidad para los centros, según se ha comentado en los apartados previos.

Si el análisis lo realizamos por variables, sería la financiación y la inversión del centro junto con los alumnos las que reciben, en término medio una mayor influencia del entorno general de la Universidad de La Laguna. Serán estas actividades las más vulnerables y con mayor dependencia de la situación exterior, debiendo acometer líneas de actuación para disminuirla, especialmente en lo referido a los recursos financieros.

Por su parte, serán el mobiliario e instalaciones y los proveedores los que menos influencia reciban del exterior de la institución.

**A) Análisis de la cadena de valor por divisiones.**

Una vez se ha analizado el impacto de cada uno de los marcos en las actividades de la cadena de valor de la Universidad de La Laguna, se pretende determinar las posibles diferencias existentes en la influencia que recibe cada una de las divisiones en que se han agrupado a los centros educativos en función de la similitud de los estudios que imparten.

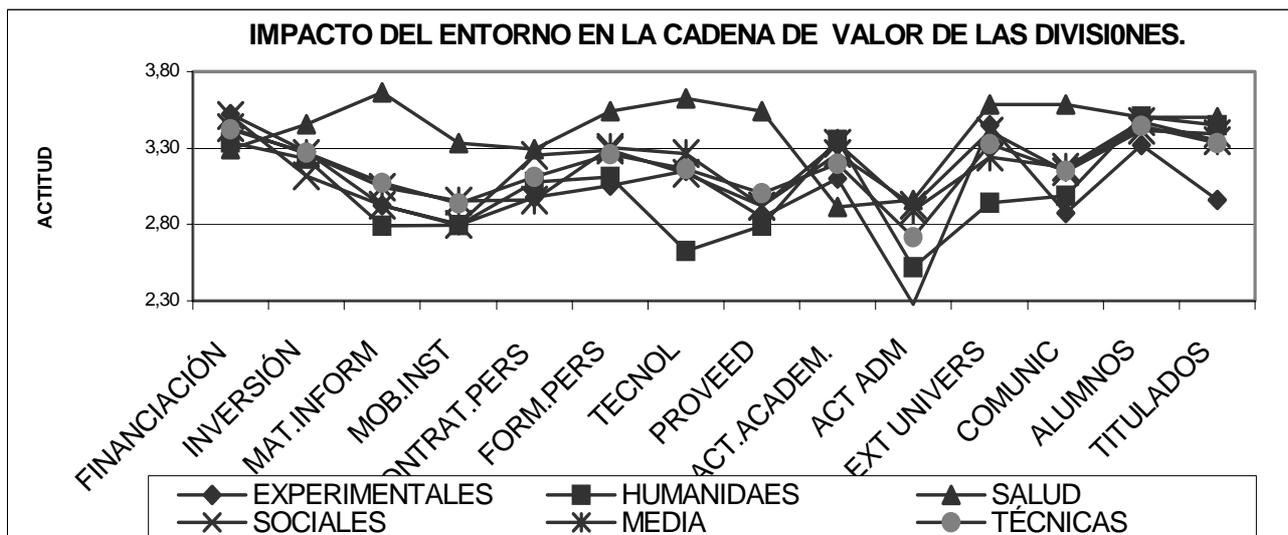
Para ello se recoge (Cuadro 7 y Gráfico 7) la valoración del impacto del entorno en su conjunto (media de la influencia de los cuatro marcos) en cada una de las actividades de la cadena de cada división.

CUADRO 7  
 MEDIA DEL IMPACTO DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR DE LAS DIFERENTES DIVISIONES.

	MEDIA	HUMANID.	SALUD	SOCIALES	TÉCNICAS	EXPERIM.
FINANCIACIÓN	3,42	3,34	3,27	3,51	3,43	3,52
INVERSIÓN	3,27	3,23	3,46	3,12	3,27	3,28
MAT.INFORMÁTICO	3,07	2,79	3,67	2,93	3,04	2,92
MOBIL. E INSTALAC.	2,94	2,79	3,33	2,8	2,96	2,79
CONTRATAC. PERSON	3,11	3,08	3,29	3,25	2,96	2,97
FORMAC.PERSONAL	3,26	3,11	3,54	3,29	3,3	3,06
TECNOLOGÍA	3,16	2,63	3,63	3,13	3,26	3,15
PROVEEDORES	3,00	2,79	3,54	2,92	2,92	2,84
ACTIV.ACADEMICAS	3,19	3,36	2,92	3,27	3,33	3,1
ACTIV.ADMINISTRAT.	2,72	2,52	2,96	2,93	2,89	2,28
EXTENS.UNIVERSIT.	3,33	2,94	3,58	3,41	3,24	3,45
COMUNICACIÓN	3,15	2,99	3,58	3,15	3,17	2,87
ALUMNOS	3,44	3,51	3,50	3,42	3,47	3,32
TITULADOS	3,33	3,45	3,50	3,40	3,35	2,96

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 7



Observando el perfil de la influencia del entorno como media de los cuatro marcos (Gráfico 7) en la cadena de valor de la Universidad de La Laguna segmentada en divisiones, se detecta cómo la mayoría sigue la tendencia de la media. Existen, sin embargo, algunas especificidades, como puede ser la

influencia sobre la tecnología y extensión universitaria, que para la mayoría es moderada, mientras para Humanidades es baja, o la acentuación de la baja influencia en las actividades administrativas en la división de Experimentales.

Sin embargo, hay una división que no sigue la tónica general marcada por el resto, Salud. En ocasiones su tendencia es claramente contraria, o más acentuada, recibiendo un mayor impacto. Quizás se deba a la perentoria necesidad de situarse en la vanguardia de la tecnología, de los conocimientos o de las instalaciones, dada la peculiaridad de su objeto científico. Tal es así que las actividades en que más influye el entorno son las de material informático, con una presión alta mientras para el resto es moderada; en la formación del personal, la tecnología y los proveedores, con idénticas diferencias a la anterior actividad comentada.

En el polo opuesto, se sitúa la división de Humanidades, que es la que menos impacto recibe, dado su menor carácter experimental o técnico, ya que es a través de estos conceptos de donde se recibe un mayor condicionamiento de la actividad de la Universidad de La Laguna.

Como conclusión, se puede afirmar que dependiendo de la agrupación científica de cada división el impacto del entorno será mayor o menor, siendo más intenso en aquellas con una mayor dosis de contacto directo con la tecnología y los avances científicos, que son a su vez, las que manifiestan necesitar una mayor disponibilidad de recursos financieros para que esa amenaza del entorno pueda convertirse en oportunidad y estar en cabeza en lo que se refiere a tecnología y avances científicos aplicados.

## B) Análisis de la cadena de valor de la división Experimental.

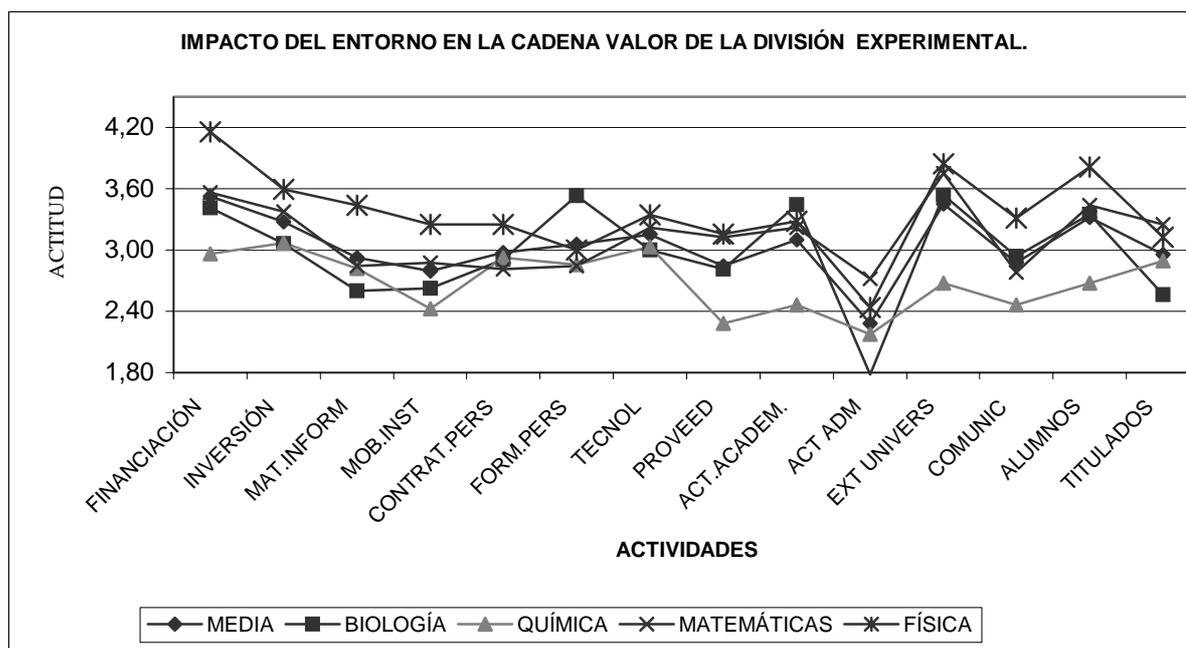
CUADRO 8

IMPACTO DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR DE LA DIVISIÓN EXPERIMENTAL.

	MEDIA	BIOLOGÍA	QUÍMICA	MATEMÁTICAS	FÍSICA
FINANCIACIÓN	3,52	3,41	2,96	3,56	4,16
INVERSIÓN	3,28	3,07	3,07	3,38	3,59
MAT.INFORMÁTICO	2,92	2,6	2,82	2,84	3,44
MOBIL. E INSTALAC.	2,79	2,63	2,43	2,88	3,25
CONTRATAC. PERSON	2,97	2,91	2,93	2,81	3,25
FORMAC.PERSONAL	3,06	3,53	2,86	2,84	3,00
TECNOLOGÍA	3,15	3,0	3,03	3,22	3,34
PROVEEDORES	2,84	2,82	2,28	3,13	3,16
ACTIV.ACADÉMICAS	3,1	3,44	2,46	3,22	3,28
ACTIV.ADMINISTRAT.	2,28	1,78	2,18	2,72	2,44
EXTENS.UNIVERSIT.	3,45	3,54	2,68	3,75	3,84
COMUNICACIÓN	2,87	2,94	2,46	2,78	3,31
ALUMNOS	3,32	3,35	2,68	3,44	3,81
TITULADOS	2,96	2,57	2,89	3,25	3,13

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 8.



El siguiente paso en este proceso de desagregación de la información obtenida nos lleva al análisis de la cadena de valor de cada uno de los centros que conforman las divisiones para determinar qué actividades son las más condicionadas por el entorno e igualmente constatar si existen algunas diferencias significativas entre los centros pertenecientes a una misma división aún cuando sus estudios guardan cierta homogeneidad.

La primera analizada es la Experimental (Cuadro 8 y Gráfico 8) que engloba a las Facultades de Biología, Química, Matemáticas y Física.

Analizando la influencia del entorno en esta división (Gráfico 8), se observa que en general será moderada para todas las actividades, con algunos repuntes determinados como la financiación, en que la presión exterior es alta, y en el lado opuesto las actividades administrativas con una influencia baja, dada la normalización de las mismas.

En un análisis más detallado se aprecia que es la Facultad de Física la que tiene un perfil de influencia superior a la media en todas las actividades, a excepción de la formación del personal, en que es ligeramente inferior. Destaca especialmente la financiación, con 0,7 puntos superiores a la media, y las actividades de extensión universitaria y alumnos.

Se debe en nuestra opinión al marcado carácter experimental, técnico y vanguardista de una de sus especialidades, Astrofísica, a la vez que se configura como una gran demandante de fondos, dada la envergadura de sus proyectos.

En la cara opuesta, está situada la Facultad de Química, que a pesar de su también marcado acento experimental, es la que, en la mayoría de las actividades recibe un menor impacto. Se sitúa siempre en niveles inferiores a la media, que en casos como los de proveedores, actividades académicas y extensión universitaria son considerablemente inferiores. Puede deberse a la madurez de esta titulación y su ya reconocido prestigio que le han llevado a ser menos vulnerable.

### C) Análisis de la cadena de valor de la división Humanidades.

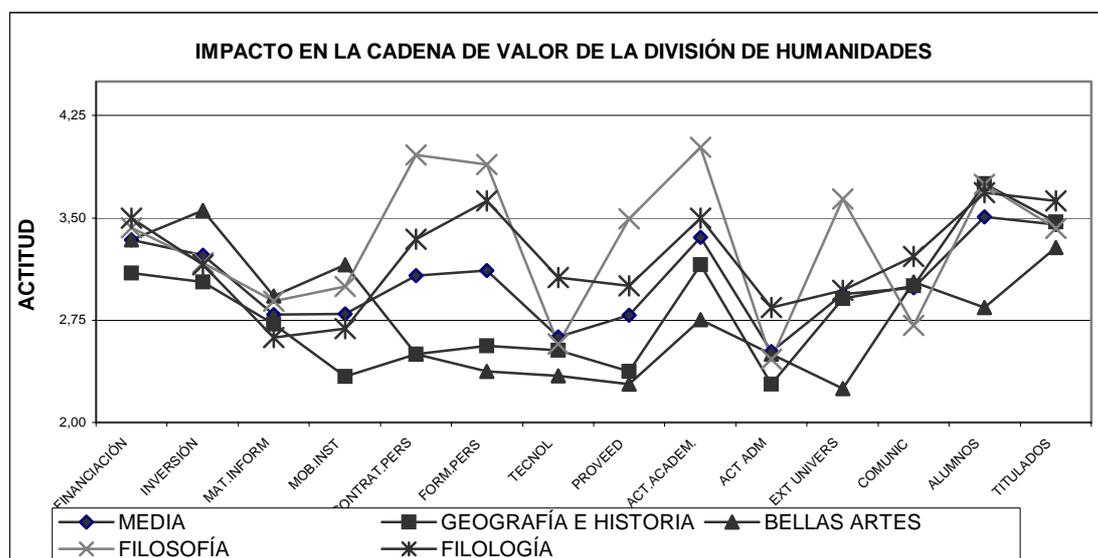
A partir de la información obtenida se ha establecido la media de la influencia del entorno en los centros de la división de Humanidades (Cuadro 9 y Gráfico 9) compuesta por las Facultades de Geografía e Historia, Bellas Artes Filosofía y Filología, siendo una de las divisiones que recibe un menor impacto.

CUADRO 9  
IMPACTO DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR DE LA DIVISIÓN DE HUMANIDADES.

	MEDIA	GEOGRAF.	BELLAS ARTES	FILOSOF.	FILOLOG.
FINANCIACIÓN	3,34	2,09	3,34	3,43	3,5
INVERSIÓN	3,23	3,03	3,56	3,17	3,16
MAT.INFORMÁTICO	2,79	2,72	2,93	2,89	2,63
MOBIL. E INSTALAC.	2,79	2,34	3,16	3,00	2,69
CONTRATAC. PERSON	3,08	2,5	2,5	3,96	3,34
FORMAC.PERSONAL	3,11	2,56	2,38	3,89	3,63
TECNOLOGÍA	2,63	2,53	2,34	2,58	3,06
PROVEEDORES	2,79	2,38	2,28	3,5	3,00
ACTIV.ACADÉMICAS	3,36	3,16	2,75	4,02	3,5
ACTIV.ADMINISTRAT.	2,52	2,28	2,5	2,46	2,84
EXTENS.UNIVERSIT.	2,94	2,91	2,25	3,64	2,97
COMUNICACIÓN	2,99	3,00	3,03	2,71	3,22
ALUMNOS	3,51	3,75	2,84	3,75	3,69
TITULADOS	3,45	3,47	3,28	3,43	3,63

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 9



Esta división (Gráfica 9) recibe como término medio una influencia media - baja para sus actividades. Recibe la mayor presión de los alumnos y titulados, a diferencia de otras divisiones en que la variable más vulnerable es la financiación, apareciendo así una ventaja competitiva respecto al resto de divisiones.

Los centros incluidos en esta división siguen principalmente la línea de influencia marcada por la media, aunque en ocasiones, y para variables concretas es amplificada o reducida por ciertas facultades. Este es el caso de las Facultades de Filología y Filosofía que reciben una mayor presión en las actividades relacionadas con el personal, como es su contratación y formación, en los proveedores, actividades académicas y de extensión universitaria, en que aumenta la dependencia.

Por el contrario, la Facultad de Bellas Artes, se sitúa en niveles bastante inferiores a la media para las mismas actividades, especialmente en la formación del personal y las actividades de extensión universitaria, lo que supondría una mayor independencia del exterior.

#### D) Análisis de la cadena de valor de la división Salud.

La división de Salud agrupa a las Facultades de Medicina, Farmacia y la Escuela Universitaria de Enfermería, caracterizados por la necesidad de una constante innovación dada la influencia del entorno, influencia que se valora en este estudio (Cuadro 10 y Gráfico 10).

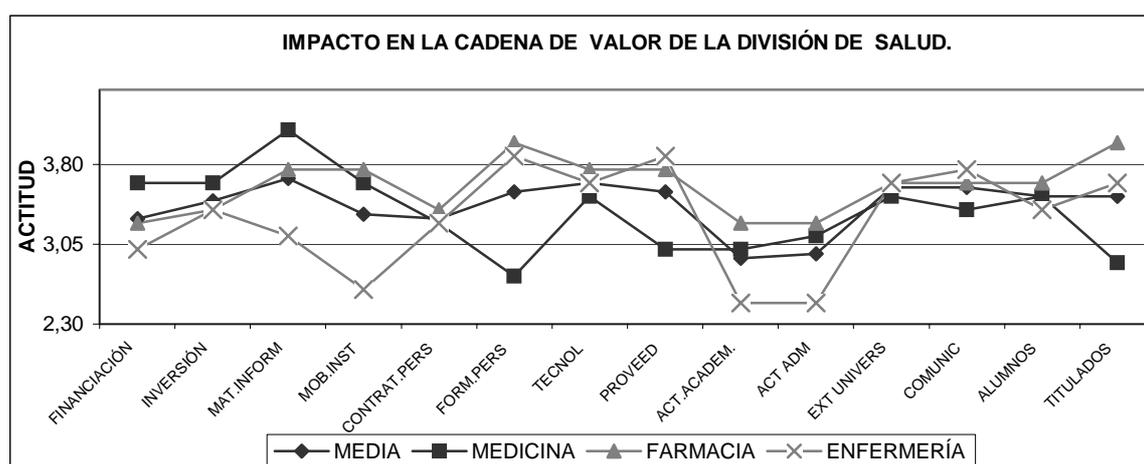
CUADRO 10.

IMPACTO DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR DE LA DIVISIÓN DE SALUD.

	MEDIA	MEDICINA	FARMACIA	ENFERMERIA
FINANCIACIÓN	3,29	3,63	3,25	3,00
INVERSIÓN	3,46	3,63	3,38	3,38
MAT.INFORMÁTICO	3,67	4,13	3,75	3,13
MOBIL. E INSTALAC.	3,33	3,63	3,75	2,63
CONTRATAC. PERSON	3,29	3,25	3,38	3,25
FORMAC.PERSONAL	3,54	2,75	4,00	3,88
TECNOLOGÍA	3,63	3,5	3,75	3,63
PROVEEDORES	3,54	3,00	3,75	3,88
ACTIV.ACADÉMICAS	2,92	3,00	3,25	2,5
ACTIV.ADMINISTRAT.	2,96	3,13	3,25	2,5
EXTENS.UNIVERSIT.	3,58	3,5	3,63	3,63
COMUNICACIÓN	3,58	3,38	3,63	3,75
ALUMNOS	3,5	3,5	3,63	3,38
TITULADOS	3,5	2,88	4,00	3,63

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 10



En esta división (Gráfico 10) los centros también siguen la tendencia de la media, sin grandes fluctuaciones. La excepción es la Escuela Universitaria de Enfermería, que destaca por la menor influencia recibida sobre las actividades referidas al equipamiento del centro, como son el material informático, el mobiliario y las instalaciones, junto con las actividades realizadas por el centro: las académicas y las administrativas.

Este hecho se podría considerar como un punto desfavorable, si esta menor presión del entorno supusiese, el no aceptar las innovaciones producidas en el campo tecnológico o el no estar influenciado por los nuevos avances, descubrimientos o demandas a la hora de la docencia.

Es de destacar en la Facultad de Farmacia la alta influencia que se recibe en lo relacionado con el material informático mientras que, por el contrario, la formación del personal es una de las que menos impacto recibe. Esto podría suponer que si bien admiten la influencia en los aspectos materiales, no ocurre así con la formación necesaria para sacar el máximo rendimiento a los mismos, suponiendo una desventaja.

#### E) Análisis de la cadena de valor de la división Sociales.

Las percepciones de los integrantes de la división de Ciencias Sociales se recogen en el Cuadro 11 y el Gráfico 11, correspondiendo con la valoración de las actitudes de los encuestados en los centros de Psicología, C.Información, E.U. Trabajo Social, Educación, Ciencias Económicas y Empresariales, Derecho y E.U. Ciencias Empresariales.

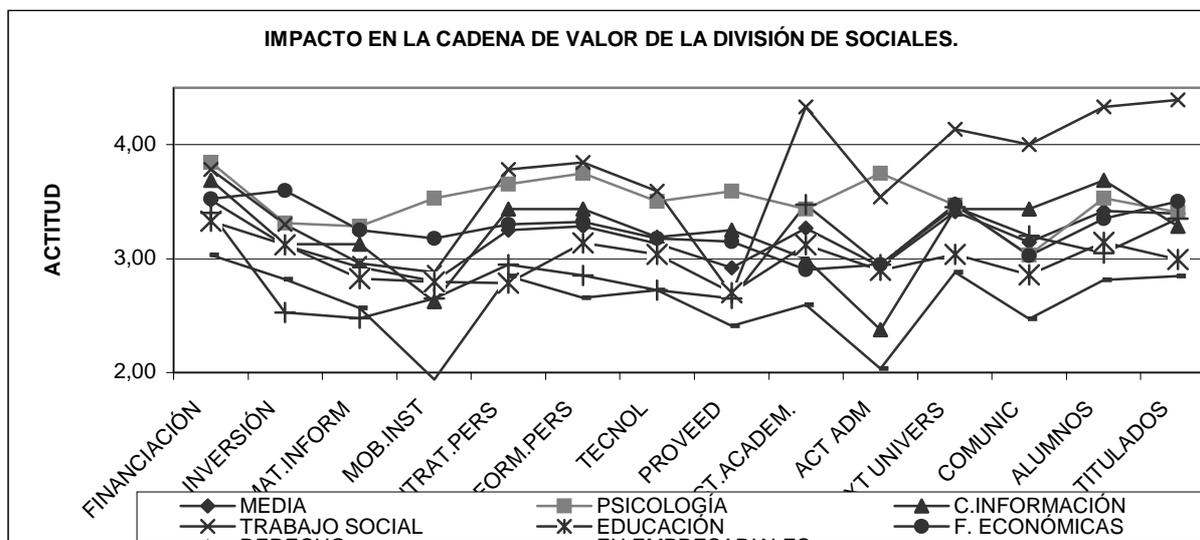
CUADRO 11  
IMPACTO DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR DE LA DIVISIÓN DE SOCIALES.

	MEDIA	PSICO	C.INFOR	T.SOCIAL	EDUCAC.	ECON	DEREC.	EMPRES
FINANCI.	3,51	3,84	3,69	3,78	3,33	3,53	3,4	3,03
INVERSIÓN	3,12	3,31	3,13	3,3	3,12	3,6	2,53	2,82
MAT.INFORM.	2,93	3,28	3,13	2,96	2,82	3,25	2,48	2,57
MOBIL.INSTAL	2,8	3,53	2,63	2,88	2,8	3,18	2,65	1,94
CONT. PERSON	3,25	3,66	3,44	3,78	2,78	3,3	2,95	2,85
FORMAC.PERS	3,29	3,75	3,44	3,84	3,14	3,33	2,85	2,66
TECNOLOGÍA	3,13	3,5	3,19	3,59	3,04	3,18	2,73	2,72
PROVEEDOR.	2,92	3,59	3,25	2,69	2,7	3,15	2,65	2,41
ACTIV.ACADÉ	3,27	3,44	3,00	4,33	3,12	2,9	3,28	2,6
ACTIV.ADMINI	2,93	3,75	2,38	3,54	2,9	2,95	2,95	2,04
EXTENS.UNIV.	3,41	3,47	3,44	4,14	3,04	3,48	3,45	2,88
COMUNICACI	3,15	3,03	3,44	4,00	2,86	3,03	3,2	2,47
ALUMNOS	3,42	3,53	3,69	4,33	3,15	3,35	3,05	2,81
TITULADOS	3,4	3,41	3,28	4,39	2,99	3,5	3,35	2,85

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

Según el perfil obtenido (Gráfico 11), destaca un centro en concreto, la Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales, que recibe la menor influencia, siempre inferior a la media, siendo baja en la mayoría de las actividades, destacando el mobiliario e instalaciones, y las actividades administrativas.

GRÁFICO 11



Otro centro con un comportamiento irregular es la Escuela Universitaria de Trabajo Social, ya que en alguna actividad se sitúa próxima a la media, como es el material informático, y mobiliario e instalaciones; en otra, los proveedores, está en niveles inferiores, y en la mayoría recibe una presión del exterior superior a la media, con diferencia. Esta última característica queda bastante explícita en las actividades académicas, con una diferencia superior a un punto. Esto significaría que mientras para el resto la influencia de esta actividad es moderada, para ellos es bastante alta, con lo que se supondría la adecuación a la demanda del mercado laboral o la incorporación en estas actividades de cualquier cambio exterior significativo que les afecte.

Otras actividades con similares diferencias son los alumnos y titulados.

#### F) Análisis de la cadena de valor de la división Técnica.

En la división técnica se incluirán los centros C.S.Náutica, C.S.C.Agrarias, C.S.Informática y E.U. Arquitectura Técnica, cuyas percepciones sobre la influencia del entorno insular en la cadena de valor se recogen a continuación (Cuadro 12 y Gráfico 12).

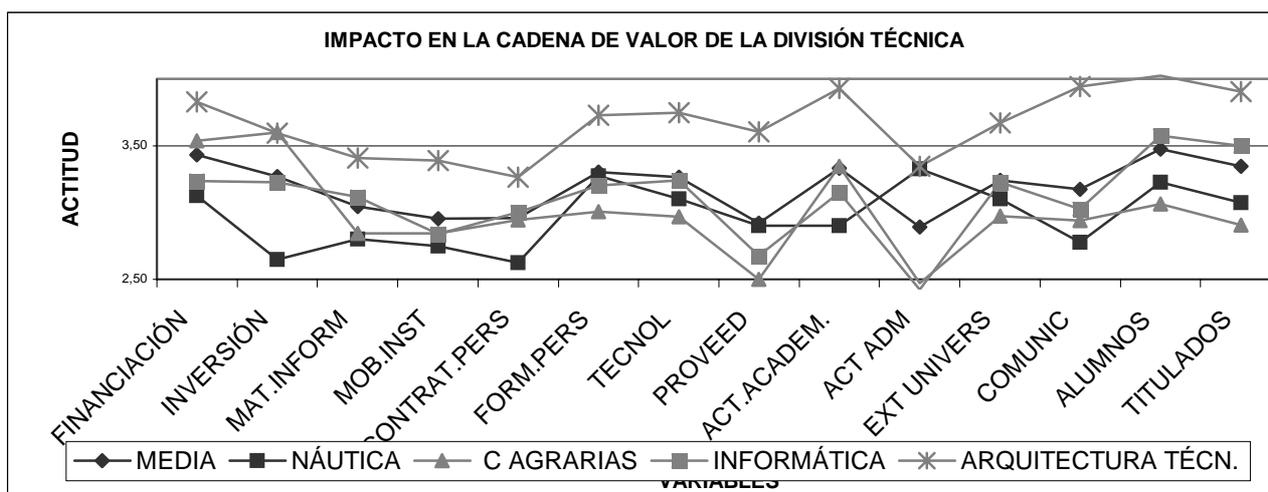
A simple vista se puede observar cómo destaca en la gráfica 12 uno de los centros sobre el resto. Éste es la Escuela Universitaria de Arquitectura Técnica, que recibe una influencia bastante superior a la media en la totalidad de sus actividades. Es especialmente acentuada en la tecnología, actividades académicas, alumnos y titulados, lo que supondría una clara desventaja competitiva, ya que todas sus actividades van a depender de posibles cambios del entorno. Con ello no desarrollarán su actividad con cierta estabilidad sino recibiendo constantemente influencia exterior.

CUADRO 12  
IMPACTO DEL ENTORNO EN LA CADENA DE VALOR DE LA DIVISIÓN TÉCNICA.

	MEDIA	NÁUTICA	AGRARIAS	INFORMÁT	ARQ.TÉCN
FINANCIACIÓN	3,43	3,13	3,54	3,24	3,83
INVERSIÓN	3,27	2,65	3,6	3,23	3,6
MAT.INFORMÁTICO	3,04	2,8	2,85	3,12	3,41
MOBIL. E INSTALAC.	2,96	2,75	2,85	2,84	3,34
CONTRAT. PERSONAL	2,96	2,63	2,94	3,00	3,27
FORMAC.PERSONAL	3,3	3,20	3,01	3,2	3,73
TECNOLOGÍA	3,26	3,1	2,97	3,24	3,6
PROVEEDORES	2,92	2,9	2,5	2,68	3,93
ACTIV.ACADÉMICAS	3,33	2,9	3,35	3,15	3,35
ACTIV.ADMINISTRAT	2,89	3,33	2,47	2,43	3,67
EXTENS.UNIVERSIT.	3,24	3,1	2,97	3,23	3,35
COMUNICACIÓN	3,17	2,78	2,94	3,03	3,95
ALUMNOS	3,47	3,13	3,07	3,58	4,03
TITULADOS	3,35	3,08	2,91	3,5	3,9

Fuente: Encuesta de los centros de la Universidad de La Laguna y elaboración propia.

GRÁFICO 12



El resto de titulaciones permanece en actitudes próximas a la media con ligeras excepciones muy puntuales, como en el caso del Centro Superior de Náutica y Estudios del Mar, en que la influencia recibida sobre la inversión y la contratación es inferior a la media.

#### 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, el entorno específico se caracteriza por ser el más cercano al objeto del estudio y su principal fuente de oportunidades y amenazas. De ahí la necesaria importancia de su evaluación, que se realizará a través de los perfiles de los tres elementos que más influencia generan sobre la institución: alumnos actuales, los futuros y la competencia.

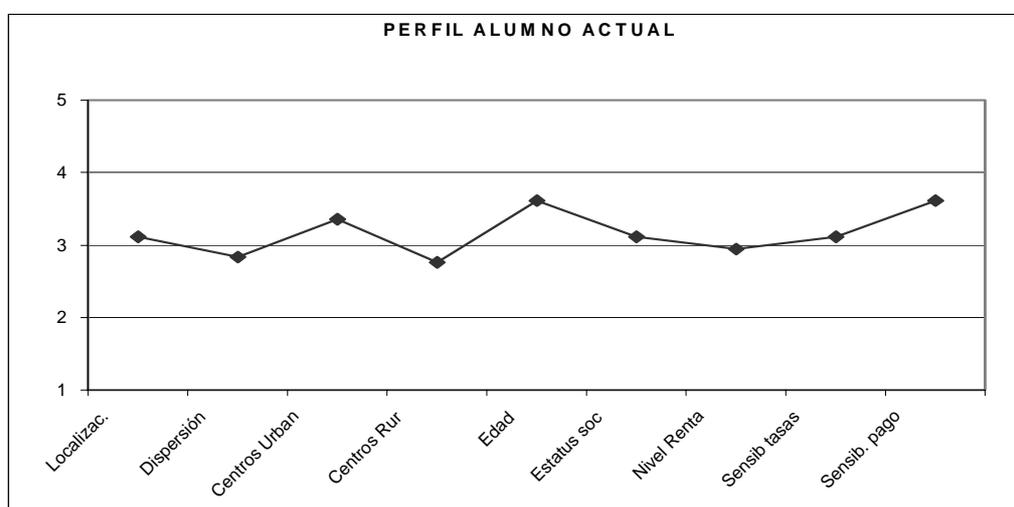
Para ello, los encuestados han valorado diversas variables de cada elemento anterior en base a una escala de actitud con la codificación y límites de: (1) aspecto muy desfavorable y (5) aspecto muy favorable. El resto de números (2), (3) y (4) se asignan de forma sucesiva a los valores intermedios de dicha escala.

##### 4.1 ALUMNOS ACTUALES.

El segmento del entorno específico que genera una mayor influencia y presión en la Universidad es el formado por los alumnos actuales, que son a la vez el producto del centro universitario, y los principales “clientes”, con lo que las demandas y reivindicaciones se generan por partida doble.

Sus principales características se revelan en el perfil elaborado (Gráfico 13), a partir del cual se pueden determinar las principales oportunidades y amenazas procedentes de esta variable del entorno específico.

GRÁFICO 13



Según el perfil anterior, (Gráfico 13) los alumnos actuales de la Universidad de La Laguna no presentan ningún aspecto excesivamente desfavorable que pudiera ser fuente de grandes amenazas para el centro. Los problemas más desatcados son los referidos a la localización de los alumnos, en cuanto su dispersión y a la procedencia de centros rurales, ya que ello conlleva unos desplazamientos de población, una mayor concesión de ayudas para la residencia fuera del domicilio familiar y para el transporte, a la

vez que supone una necesidad de infraestructuras complementarias como colegios mayores, comedores universitarios o salas de estudio con amplio horario de apertura.

Por el contrario, uno de los aspectos que podrían ser aprovechados por la Universidad como fuente de oportunidades es la procedencia de los centros urbanos, ya que la mayoría de los que se ven obligados a residir fuera del domicilio familiar lo hace en el área metropolitana Santa Cruz - Laguna, mayoritariamente en la ciudad universitaria.

En cuanto a los aspectos culturales, destacar la pertenencia a un nivel social adecuado y la gran idoneidad de la edad de los alumnos, ya que en la mayoría de los casos se encuentra comprendida entre los 18 y 24 años, es decir, la “edad normal” entre la que se encuadran los estudios universitarios.

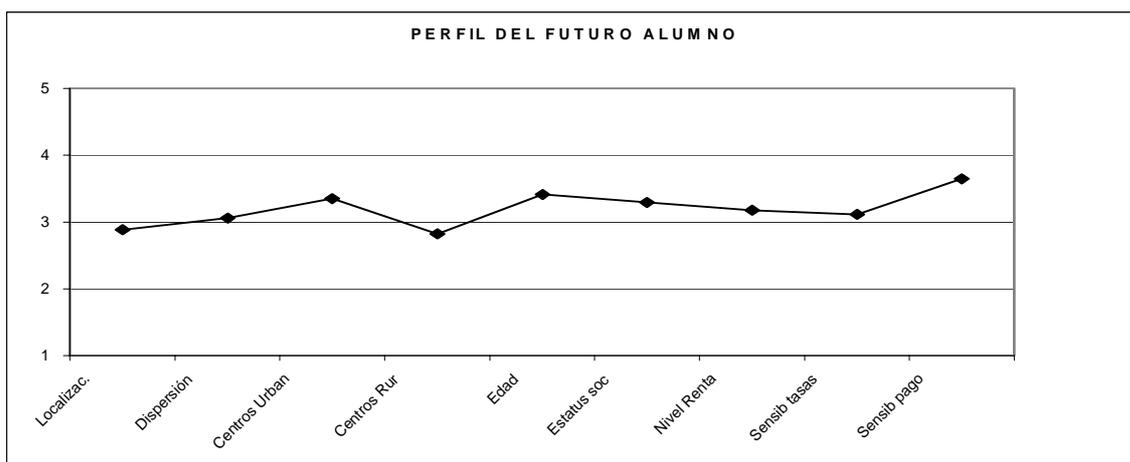
En lo referido a las características sociológicas, son todos favorables a la Universidad, pero especialmente destaca la sensibilidad a las formas de pago, con lo que la política de fraccionamiento de las tasas universitarias ha supuesto una buena estrategia para la gestión de esta posible fuente de amenaza.

#### 4.2 FUTUROS ALUMNOS.

Todas las organizaciones, empresariales o no, y dada la situación actual de inestabilidad del entorno, deben analizar y considerar las características futuras de uno de sus principales integrantes, como en este caso son los alumnos futuros, pertenecientes igualmente a su entorno específico.

Las percepciones sobre este grupo son igualmente representadas en un perfil (Gráfico 14). Se solicitaron las actitudes sobre las variables analizadas en el perfil del alumno actual. Dada esta homogeneidad se puede proceder a la comparación entre ambos para así destacar la evolución percibida de las amenazas y oportunidades señaladas en el apartado anterior.

GRÁFICO 14.



Este perfil (Gráfico 14) tampoco presenta grandes problemas desfavorables para el futuro de la Universidad de La Laguna, siendo las variables más preocupantes la localización de los alumnos, con lo que habría que seguir con la política de ayudas y la construcción de infraestructuras complementarias.

Si comparamos ambos perfiles, se puede observar que son bastante similares, mejorándose ligeramente algunas variables como la dispersión de los alumnos, ya que la población tiende a concentrarse en torno a las áreas metropolitanas.

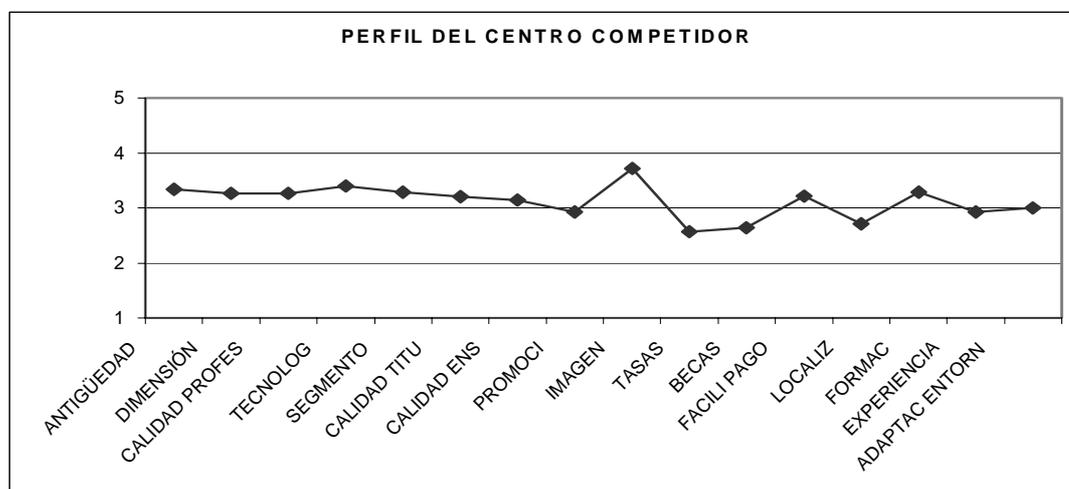
En lo que se refiere a los aspectos socio - culturales, se aprecia una futura mejora en el estatus social y el nivel de renta de los alumnos. Esto vendría a significar una mayor capacidad adquisitiva de las familias para acceder a material bibliográfico o para realizar actividades formativas complementarias.

Sin embargo, debido a que ambos perfiles son prácticamente idénticos, la Universidad de La Laguna debería seguir con las mismas políticas llevadas hasta el momento o incluso acentuarlas en aquellos aspectos en que demande una mayor diferencia para el futuro alumno. Entre ellas la procedencia de los centros rurales o la edad, que tiende a ser menos favorable, debido, en parte a que con los nuevos planes de estudio se alarga la edad de finalización de la carrera elegida, al ser más asignaturas por curso.

#### 4.3 CENTROS COMPETIDORES.

Los centros competidores representan el tercer gran segmento integrante del entorno específico de la Universidad de La Laguna y uno de los principales generadores de oportunidades y amenazas de su entorno. Las percepciones de los diferentes integrantes de la Universidad de La Laguna sobre sus competidores se representan mediante un perfil para su mejor comprensión (Gráfico 15).

GRÁFICO 15.



Si analizamos el perfil de las ofertas educativas que pudieran hacerle competencia a la Universidad de La Laguna (Gráfico 15), como es la universidad privada, vemos cómo presenta claramente tres puntos débiles de los que podría aprovecharse nuestro centro. Son el coste que supone para el alumno, representado por las tasas y las becas concedidas, ya que el precio de sus servicios es sensiblemente superior a la universidad pública, a la vez que la concesión de ayudas es menor.

El tercer punto débil de la competencia es la localización, ya que la gran mayoría se encuentran situadas en la península, a excepción de algunas escuelas de negocio o turismo. La conocida escasa

propensión del canario a los desplazamientos y el nivel de renta existente en la comunidad, supone un serio punto débil para nuestros más cercanos competidores.

Por su parte, el resto de factores se presentan como aspecto favorable. Destacar la formación, las facilidades de pago, y sobre todo la imagen que presentan a sus potenciales clientes. Son entidades que realizan grandes campañas publicitarias al final y principio de cada curso académico, en las que se pueden observar las numerosas instalaciones de las que disponen, así como la variedad de titulaciones que ofertan. Para contrarrestarlo, la Universidad de La Laguna ha estado realizando unas jornadas de puertas abiertas, en las que se muestra a los estudiantes potenciales las instalaciones y se les hace una introducción sobre el contenido y salidas profesionales de las diferentes titulaciones que se ofertan. Además, también debería hacer una campaña de publicidad en la que se haga más hincapié en los aspectos a su favor como la localización o la vinculación con la sociedad canaria.

## 5. CONCLUSIONES.

La Universidad de La Laguna es un centro de estudios universitarios que desarrolla su actividad en un entorno insular, que será la fuente de sus oportunidades y amenazas.

Oportunidades como la existencia de un mercado cautivo, como es la población estudiantil canaria, caracterizada, como el resto de habitantes de la región por la escasa propensión a los desplazamientos, salvo en caso de extrema necesidad como los movimientos migratorios de la década de los 60.

Entre las posibles amenazas, destaca la gran influencia recibida de la situación de los recursos financieros externos. Esta situación está causada por su escasa capacidad para autofinanciarse y el depender de unos presupuestos públicos, que no siempre son lo bondadosos que se querría, habida la ingente cantidad de necesidades nacionales y autonómicas que deben cubrir.

Así mismo, también queda constancia de la gran influencia que ejerce sobre los centros analizados la incesante evolución tecnológica e informática padecida en los últimos años, especialmente en las divisiones más experimentales y técnicas.

Este entorno, se presenta estable para un determinado grupo de variables referidas principalmente a características del marco geográfico, mientras que para la mayoría presenta cierto grado de turbulencia, debido tanto a la complejidad del mismo como a su nivel de inestabilidad, tales como la política universitaria y los recursos financieros.

En lo referido a la cadena de valor, y en concordancia con lo anteriormente expuesto, será el entorno económico el que más influya en la realización de sus actividades, dado que de la marcha de la economía nacional dependerá la mayor o menor dedicación al estudio de los jóvenes si sus padres cuentan con la renta suficiente para abonar las tasas y los gastos complementarios o la “buena salud” de los presupuestos públicos.

Si nos centramos en su entorno específico, se observa que tanto el perfil de su alumno actual como el futuro no son excesivamente negativos, siendo aspectos a su favor la pertenencia a centros urbanos y la edad, que es la idónea para realizar los estudios universitarios. Así mismo, la gran sensibilidad a las formas de pago de las tasas académicas hace suponer que también es un punto a favor de la Universidad de La Laguna, siempre que sepa administrarlo en la forma correcta.

En cuanto al centro competidor, teóricamente la mayor fuente de amenazas, tiene como principal arma su buena imagen debido a las numerosas campañas de publicidad en la que se muestran sus magníficas y cuidadas instalaciones, aunque al ser en su mayoría de carácter privado con la consecuente subida de tasas que ello supone junto con los costes añadidos de desplazamiento y alojamiento, no le hacen demasiada competencia directa, de momento.

## 6. BIBLIOGRAFÍA.

- Adorno et al (1950): *"The Authoritarian Personality"*. Harper & Row. Nueva York.
- Alvino, K.M. (ed) (1996): *Strategic Planning: A Human Resource Tool for Higher Education*. Colleague & University Personnel.
- Aranda, M.; E.García (1998): "Recursos y capacidades de la universidad como base de una estrategia de diferenciación". VIII Congreso Nacional de ACEDE.
- Berlyne, D: (1968): "The Motivational Significance of Cognitive Variables and Conflict", en Abelson et al (eds): *"Theories of Cognitive Consistency: a Sourcebook"*. Chicago: Rand McNally.
- Bossert, P.J. (1989): *Strategic Planning and Budgeting for Colleges*. National Association of Colleges.
- Daft, Richard L. (1983): *"Organization Theory and Design"*. West.St.Paul.
- Duncan,R.(1972): "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Fombrun, C.J. y E.J.Zajac (1987): "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification", *Academy of Management Journal*, vol. 30.
- Gripsrud, G. y K.Gronhaug (1985): Structure and strategy in Grocery Retailing: a Sociometric Approach" *Journal of Industrial Economics*, XXXIII.
- Hodgkinson, G. y G.Johnson: (1994): "Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: the Case for a Processual Approach", *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 4.
- Lenz, R.T. y J.L. Engledow (1986): "Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory". *Strategy Management Journal*, vol.7.
- Miles, R.E.; C.C.Snow y J.Pfeffer (1974): "Organization Environment: Concepts and Issues" *Industrial Relations*, vol.13.
- National Association Colleague: "National Symposium on Strategic Higher Education Finance and Management Issues: Proceedings".
- Oreja, J.R. (1988): "La empresa en un entorno insular" Papeles de trabajo nº 1. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de La Laguna.
- Oreja, J.R. (1996): "Dirección Estratégica de la empresa. Una aproximación práctica". 3ª Edición. IUDE Universidad de La Laguna - Ediciones Xerach.

- Oreja, J.R. et al (1996): "La empresa en Canarias (Estudio 1995)". IUDE. Serie estudios 9626. Universidad de La Laguna.
- Oreja, J.R. (1998): *El modelo GEPS de análisis del entorno de la empresa insular*, en Economía Canaria, Tomo II, Gobierno de Canarias, ULL y ULPGC.
- Oreja, J. R. (1999): "El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares", en Oreja Rodríguez, J.R. [Dir]: *El impacto del entorno en las actividades empresariales. (El caso de la empresa en Canarias)*. Santa Cruz de Tenerife: Fyde CajaCanarias-IUDE de la Universidad de La Laguna, págs.33-64.
- Peeke, G. (1994): "Mission and Change: Institutional Mission and its Application to the Management of Further and Higher Education". National Association Colleague.
- Pfeffer, J y G.R. Salancick (1978): "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective". New York: Harper &Row.
- Perlman, B.;J.Guets y D.A. Weber (1988): "Academic Intrapreneur Strategy, Innovation and Management in Higher Education".Open University Press.
- Porac, J.F.; H.Thomas y Emme,B (1987): "Knowing the competition: the mental models of retailing strategist". En Johnson, G (Ed.) *Business Strategy and Retailing*. Chichester: Wiley.
- Porter, M.E. (1991): "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Editorial CECSA. Méjico.
- Prahalad, C.K. y G.Hamel (1990): "The Core Competences of the Corporation". Harvard Business Review, 68 mayo-junio.
- Stanton, J. (1980): *Fundamentos de Marketing*, 2ª ed. McGraw Hill, México.
- VVAA. (1998): "Encuesta de los Centros de la Universidad de La Laguna". Policopiado.
- Walton, E.J. (1986): "Managers' Prototypes of Financial Firms", *Journal of Management Studies*, vol. 23.
- Yanes, V. (2004): "La aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial y la aportación de Herzbert Simon". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.13, núm.2, págs. 25-42.