

## Ilustración 2.7

## Estrategia en acción

## Grupos estratégicos en la educación holandesa de MBA

*Dibujar el mapa de los grupos estratégicos permite hacerse una idea intuitiva de las estructuras competitivas de las industrias o sectores y de las oportunidades y restricciones al desarrollo.*

A mediados de la década de 2000 había en los Países Bajos tres tipos de instituciones que ofrecían un máster en Administración de Empresas (MBA): las universidades tradicionales, las universidades privadas con ánimo de lucro (UPAL) y las politécnicas.

- Las universidades tradicionales ofrecían una amplia gama de temas, haciendo investigaciones, y atraían a alumnos nacionales e internacionales. Sus programas eran más académicos que prácticos. El título de una universidad tradicional solía ser más valorado que el de una politécnica.
- Las UPAL eran relativamente nuevas y solo ofrecían MBA. Normalmente se encuentran cerca del centro o la capital del país. Los MBA de las UPAL ofrecían una educación pragmática, lo que los hacía atractivos para los directivos en activo. Muchos alumnos ya tenían un título de una universidad o una politécnica. Varias tenían una acreditación del Consejo de Validación de Estudios holandes.
- Las politécnicas (que en los Países Bajos reciben el nombre de Hogescholen) suelen atraer a estudiantes de la región y ofrecen una educación más enfocada a la aplicación de la teoría que al desarrollo de una reflexión conceptual. Algunas de las politécnicas ofrecen MBA y,

en algunos casos, en cooperación con universidades del Reino Unido.

La Figura 1 ofrece una idea de la posición de estos tres tipos de institución en cuanto a cobertura geográfica y «orientación».

La Figura 2 muestra las barreras que tienen que superar las organizaciones que quieren pasar de un grupo a otro (muestran las barreras para entrar en un grupo). Por ejemplo, si las UPAL intentasen «entrar» en el grupo estratégico de las universidades tradicionales, tendrían que lograr crear una reputación en investigación o innovación. Puede que no estén interesadas en investigar, porque tendrían que asumir elevados costes y obtener una escasa rentabilidad de su esfuerzo. Y al revés, las universidades tradicionales tendrán dificultades para moverse en dirección a las UPAL, porque el personal docente no tiene las habilidades necesarias para ofrecer una educación pragmática y no tiene experiencia trabajando con alumnos más maduros.

La Figura 3 muestra dónde puede haber un «espacio estratégico». Estos espacios surgen de los cambios en el macroentorno, sobre todo de la globalización y la tecnología de la información. Esto podría ofrecer oportunidades a las instituciones educativas holandesas para buscar ampliar su volumen de negocio internacional. Sin embargo, la amenaza inversa es que los competidores internacionales entren en el

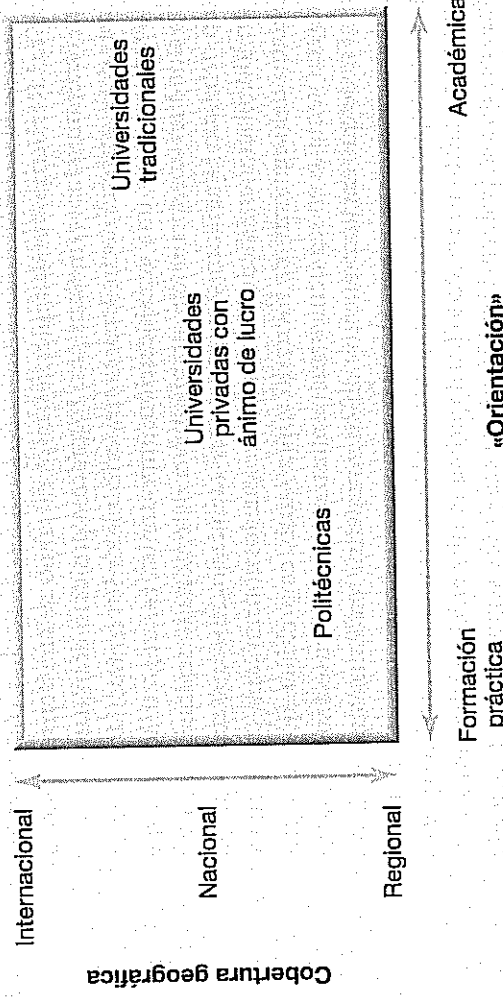


Figura 1. Grupos estratégicos de los MBA en los Países Bajos.