

**Educación de Postgrado en Negocios y la Educación
Continua de los Ejecutivos: Oportunidades de
Desarrollo y Propuesta para la Escuela de Postgrado
de la Facultad de Economía y Negocios.**

Inversiones Maquieira Caro
Carlos Maquieira

Enero 2006

Mandante: Fundación FACEA Universidad de Chile

I. Objetivo

El objetivo fundamental de este trabajo es identificar las posibilidades de programas de educación continua para los ejecutivos que ya han realizado un programa de MBA.

Esto surge de la necesidad de explorar la posibilidad de una alianza estratégica con INCAE que es hoy por hoy de acuerdo al ranking de la revista América Economía la principal Escuela de Negocios en América Latina.

Finalmente, se considerarán los posibles programas que se podrían realizar con INCAE para avanzar en el acercamiento hacia esa Escuela que esperamos termine con un acuerdo entre ambas instituciones.

II. Análisis del Mercado Actual de MBA

El número de alumnos matriculados el año 2005 en programas de MBA disminuyó un 9%, en contraste al 15% de crecimiento que tuvo durante el año 2004, totalizando 1.639 alumnos.

Hoy algunas instituciones se cuestionan si el mercado de MBA es aun atractivo. En el 2002 los profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, Jeffrey Pfeffer y Christina Fong, publicaron en la revista Academy of Management Learning and Education un artículo con el incisivo título de "¿El fin de las escuelas de negocios? Menos exitosas de lo que se podría esperar".

Pfeffer y Fong primero muestran la masificación de los MBA en EE.UU.: mientras que entre 1955 y 1956 se concedieron 3.200 de estos grados, entre 1997 y 1998 se dieron 102.000. Ellos concluyen que no existe correlación entre el título de MBA y el salario, como tampoco entre las calificaciones —o sea, tener un mayor dominio de los conocimientos— y lo que se ganará al regresar al mercado. También plantean que es difícil encontrar grandes diferencias en los conceptos básicos y los cursos ofrecidos por las escuelas de negocios.

En este mercado no se debe olvidar cual es la definición del negocio. Pensamos que este negocio consiste en entregar educación a los ejecutivos que contribuya al desarrollo de su carrera profesional.

En estrecha relación con el número de alumnos matriculados y el número de programas ofrecidos, los ingresos totales se han mantenido en el rango de los MM\$12,000 a MM\$13,000 para los programas de MBA, y de MM\$ 4,000 para los Diplomados, dejando de crecer, e incluso decreciendo durante el año 2005. La P. Universidad Católica, contando con un número estable de alumnos, ha reflejado su liderazgo en los mayores precios cobrados, logrando un 31% de participación de los ingresos, con tan sólo un 26% de participación del alumnado. Por el contrario, la Escuela de Postgrado, Economía y Negocios de la Universidad de Chile, mantiene un 21% de participación de los ingresos y un 21% de participación del alumnado.

De acuerdo a las características expuestas, creemos que aún existe una gran posibilidad de ganar participación de mercado a las universidades seguidoras. Actualmente existe un 15% de participación de los ingresos que es compartido por universidades de estas características, por lo que estimamos que en un horizonte no superior a los tres años, debiéramos ser capaces de recuperar entre un 7% a 8% de participación, para llegar a niveles del 30%, similar al que cuenta la P. Universidad Católica.

En conclusión, deberíamos crecer a un ritmo aproximado del 15% anual durante tres años, para alcanzar una meta de MM\$3,000 de ingresos totales para el año 2008 por concepto de MBA.

Asimismo considerando el fuerte crecimiento que tuvo este mercado de MBAs en el pasado y tomando en cuenta la tasa acelerada de obsolescencia del conocimiento, entonces se requiere entregar al mercado alternativas de seminarios y programas que apunten a la Alta Dirección.

A. Egresados de un MBA

AméricaEconomía Intelligence entrevistó en profundidad a titulados MBA latinoamericanos de las mejores escuelas de negocios de la región, de EE.UU. y de Europa. El objetivo: determinar cuáles eran sus expectativas y si éstas finalmente se cumplieron. Como era de esperarse, los entrevistados no sólo pretendían actualizar sus conocimientos, sino también "acelerar" sus carreras, acceder a mejores cargos y, por supuesto, aumentar sus salarios. En todos los casos esto se cumplió. Varios de ellos, incluso, multiplicaron sus salarios varias veces en relación a los que antes percibían.

Uno de esos casos es el del economista costarricense Gerardo Corrales, quien realizó su MBA en el INCAE de Costa Rica entre 1988 y 1990, y que actualmente es gerente general del Banco de Costa Rica. Corrales renunció a una beca Fulbright que le hubiera permitido estudiar un doctorado en teoría monetaria en Pennsylvania. "He multiplicado varias veces más lo que yo hubiese podido alcanzar si me hubiera quedado con mi título universitario", cuenta.

Diversas investigaciones en EE.UU. muestran que los posgraduados de las escuelas más prestigiosas obtienen mejores salarios que ejecutivos de iguales características pero que carecen de estos estudios. Muchas veces ese prestigio trasciende las fronteras nacionales, entregando un potencial laboral internacional. Otro hallazgo notable es que algunos estudios han encontrado una fuerte correlación entre los MBA de las escuelas con prestigio en investigación y los salarios de sus posgraduados.

Los alumnos más destacados quieren estar en las escuelas de mayor prestigio, lo que, más tarde, atrae a los empleadores más valorados en el mercado. Hay quienes critican el exceso de importancia que pueden exhibir estas redes en desmedro de la verdadera productividad que un ejecutivo alcance en su cargo. Desde esta lógica ganadora, las escuelas no tendrían incentivos para innovar ni en la competencia por la creación de conocimientos ni en el mejoramiento de sus programas. De todas formas, por ahora las marcas mandan; lo aconsejable es optar por las escuelas de mayor prestigio para obtener el mayor valor posible de estas redes.

Medir la rentabilidad de un MBA solamente por el salario no sólo es caer en la miopía del cortoplacismo, sino que también ignora factores que no dependen de las escuelas de negocios y que están cobrando mayor relevancia a la hora en que el mercado juzga el valor de un ejecutivo. Primero que todo, por sí solo, hacer un MBA no es garantía de nada. La escuela que se elija, la profesión, la experiencia previa y el ciclo de vida y de carrera del ejecutivo serán cada vez más determinantes a la hora de evaluar si este posgrado es o no una buena inversión. Y esto no sólo es responsabilidad de los alumnos, sino también de qué tan selectivas sean las escuelas.

Tener un MBA parece ser la clave de la generación de ejecutivos emergentes que tomará las posiciones corporativas más importantes de la región. Así lo expresan quienes contestaron la encuesta de AméricaEconomía Intelligence. Por eso, mientras en América Latina no existan evidencias que demuestren lo contrario, la masificación de los posgrados continuará. "Todavía estamos muy por debajo de la cantidad relativa de MBA que tienen los países desarrollados", dice Esteban Brenes, decano de la costarricense Incae. "Los MBA de calidad todavía tienen mucho espacio para crecer".

B. Percepción de Mercado.

Tras varios años de competencia, en que las universidades tradicionales han mantenido su liderazgo, el mercado de los programas para ejecutivos ha comenzado lentamente a crecer a un ritmo más pausado que el del *boom* de los años anteriores. Es así como el número de programas ofrecidos por las casas de estudio se ha estancado, y las universidades con peores desempeños han comenzado a focalizar sus esfuerzos en mejorar los programas existentes. Hoy se aprecia que ciertas universidades han incluso disminuido el número de vacantes y no muchas se han atrevido a incorporar nuevas modalidades. Esto en contraste con el año 2002, año en que cinco escuelas de negocios decidieron abrir programas MBA.

Actualmente se destacan dos grandes procesos:

1. Las universidades se consolidan en los lugares que han logrado alcanzar. Es así como las universidades líderes han concentrado sus esfuerzos en mantener el prestigio

ya logrado y, a la vez, han comenzado procesos de renovación de su infraestructura¹. En el caso de las universidades seguidoras, éstas han afianzando alguna fortaleza o diferencia con respecto al resto de las instituciones².

2. Se han buscado nuevos mercados geográficos, trasladando la competencia a regiones, donde también han entrado con fuerza las escuelas de negocios de la capital.

Cuadro 1. Ranking 2005 MBA Executive, Santiago y Regiones

Lugar	Ranking MBA 2005 Santiago	Lugar	Ranking MBA 2005 Regiones
1º	P. Universidad Católica	1º	U. de Chile/Antofagasta
2º	U. de Chile/Tulane	2º	U. Diego Portales/La Serena
3º	U. del Desarrollo y ESE (U. de los Andes)	3º	U. del Desarrollo/Concepción y U. de Concepción
4º	IEDE	4º	U. de Talca
5º	U. Alberto Hurtado	5º	U. Católica del Norte
6º	U. Diego Portales	6º	U. Católica de Valparaíso
7º	U. de Santiago	7º	U. Austral de Chile
8º	U. Gabriela Mistral	8º	U. Arturo Prat

Fuente: Ranking representativo del año 2005, realizado en conjunto por la revista Capital y la empresa de estudios de mercado AV-AMROP.

El ranking MV Amrop 2005 confirma una tendencia que se empezó a vislumbrar el año pasado: la brecha entre los distintos programa se ha ido acortando, ya que los promedios finales de cada uno de ellos están cada vez más cercanos, especialmente entre los que ocupan los primeros cinco lugares.

Específicamente, en el mercado de los MBA, los primeros lugares de los rankings siempre son ocupados por la Pontificia Universidad Católica, seguida por la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile, la Universidad Adolfo Ibáñez, la Universidad Diego Portales y la Universidad Técnica Federico Santa María. Destacándose, sin embargo, que los dos primeros lugares han sido ocupados siempre por las mismas casas de estudios.

¹ El nuevo edificio de la Escuela de Graduados de la Universidad de Chile cuenta con menos de 5 años de uso, y la Pontificia Universidad Católica se encuentra a punto de inaugurar en el Campus de Casa Central, contiguo al Centro de Extensión, un edificio de 8 pisos para uso exclusivo de los programas de MBA.

² Destaca, por ejemplo, el caso del MBA de la Universidad del Desarrollo, posicionado como *MBA para Emprendedores*.

Debido a que los rankings de MBA miden tanto variables de percepción como variables *duras*, existen intercambios de lugares para el resto de las universidades, dependiendo de la metodología utilizada para realizar el ranking, y el año en que éste se realizó.

C. El Mercado en Cifras.

C.1. Matriculas:

De acuerdo a la información entregada por las universidades al Consejo de Educación Superior (CSE), el número de alumnos matriculados el año 2005 en programas de MBA disminuyó un 9% en contraste al 15% de crecimiento que tuvo durante el año 2004, totalizando 1639 alumnos. Como se mencionó, esta caída se debería principalmente a que se ha alcanzado la madurez del mercado.

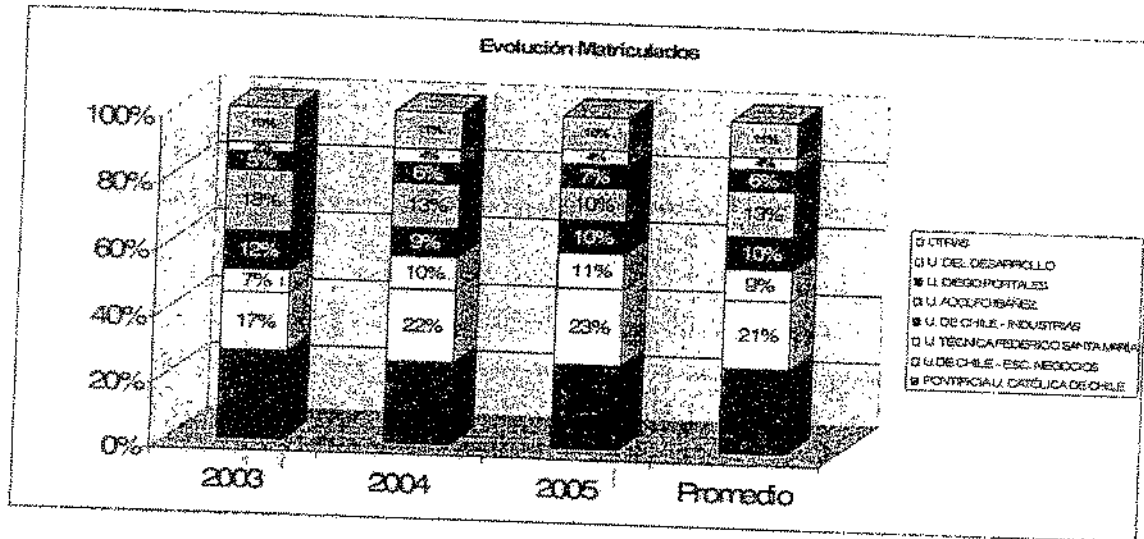
Cuadro 2. N° Matriculados en Programas de MBA, 2003-2005

INSTITUCIÓN	2003		2004		2005
PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	493	-9%	447	-6%	422
U. DE CHILE - ESC. NEGOCIOS	313	23%	385	-3%	374
U. TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	123	42%	175	0%	175
U. ADOLFO IBÁÑEZ	324	-28%	232	-33%	156
U. DIEGO PORTALES	95	18%	112	0%	112
U. DEL DESARROLLO	58	26%	73	0%	73
U. GABRIELA MISTRAL	93	-29%	66	-17%	55
U. DE CHILE - INDUSTRIAS	213	-28%	154	5%	162
U. DE LOS ANDES	26	32%	50	0%	50
U. ALBERTO HURTADO	28	79%	50	-36%	32
U. DE SANTIAGO DE CHILE	42	-21%	33	-15%	28
Total general	1808		1777		1639

Fuente: Elaboración Propia con datos del Consejo Superior de Educación – INDICES 2003 al 2005.

En contraste, la evolución de la participación del total de matriculados se ha mantenido estable, mostrando como siempre en los primeros lugares a la P. Universidad Católica de Chile, con un 26% de participación, y a la Escuela de Postgrado, Economía y Negocios de la Universidad de Chile con un 21% de participación. En tercer y cuarto lugar, le siguen la Universidad Adolfo Ibáñez y el Depto. de Industrias de la Universidad de Chile, respectivamente.

Figura 1. Evolución de Participación de la Matrícula años 2003 al 2005.
Programas de MBA



Fuente: Elaboración Propia con datos del Consejo Superior de Educación – INDICES 2003 al 2005.

Con dos grandes actores consolidados, la *torta* ha alcanzado su tamaño máximo, existiendo oportunidades de ganar participación de mercado sólo a través de quitarle espacios a aquellas universidades que han quedado rezagadas, o que no han logrado posicionarse eficazmente. En este sentido, la Esc. De Negocios de la Universidad de Chile se ha mantenido en el segundo lugar de participación del alumnado, creciendo a costa de la participación del Departamento de Industrias de la misma universidad y de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Cabe hacer notar que, si bien la lucha por captar alumnos no ha sido fácil, dado que el producto ofrecido no es homogéneo, algunas universidades han aumentado el número de alumnos matriculados por medio de abrir sus programas a los alumnos recién egresados del pregrado. En Santiago, por ejemplo, la U. Gabriela Mistral es la que logra el mayor porcentaje de dependencia de dichos alumnos -con un 76%-, seguido por la U. Diego Portales.

C.2. Ingresos Totales:

De acuerdo a la información entregada por las universidades al Consejo de Educación Superior (CSE), en relación con el número de alumnos matriculados por programa y el costo de éstos, el mercado de educación para ejecutivos en Chile alcanza una suma aproximada de MM\$16,000, de la cual, cerca de MM\$12,000 corresponden a los programas de MBAs y MM\$4,000 corresponden a Diplomados o cursos de especialización.

En estrecha relación con el número de alumnos matriculados y el número de programas ofrecidos, los ingresos totales se han mantenido en el rango de los MM\$12,000 a MM\$13,000 para los programas de MBA, cayendo un 25% el año 2005.

Cuadro 3. Ingresos Totales (E) programas de MBA por Universidad, 2003-2005

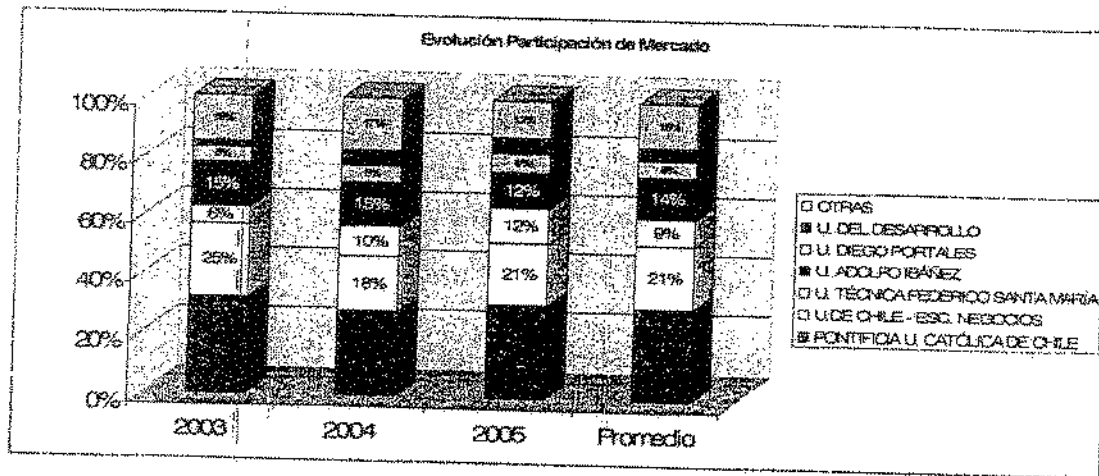
INSTITUCIÓN	2003 MM\$	%	2004 MM\$	%	2005 MM\$
PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	\$ 3.624	-9%	\$ 3.285	-6%	\$ 3.102
U. DE CHILE - ESC. NEGOCIOS	\$ 2.854	-24%	\$ 2.164	-4%	\$ 2.077
U. TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	\$ 646	90%	\$ 1.225	0%	\$ 1.225
U. ADOLFO IBÁÑEZ	\$ 1.739	3%	\$ 1.800	-32%	\$ 1.225
U. DIEGO PORTALES	\$ 538	18%	\$ 635	0%	\$ 635
U. DEL DESARROLLO	\$ 258	150%	\$ 545	-14%	\$ 558
U. GABRIELA MISTRAL	\$ 404	18%	\$ 475	-20%	\$ 331
U. DE CHILE - INDUSTRIAS	\$ 848	-22%	\$ 661	-47%	\$ 350
U. DE LOS ANDES	\$ 175	92%	\$ 336	0%	\$ 336
U. ALBERTO HURTADO	\$ 140	218%	\$ 446	-69%	\$ 140
U. DE SANTIAGO DE CHILE	\$ 180	-21%	\$ 128	-83%	\$ 21
Total General	\$ 12.300		\$ 11.072		\$ 10.025

Fuente: Elaboración Propia con datos del Consejo Superior de Educación – INDICES 2003 al 2005.

En el mercado de los programas de MBA, y en términos de participación de los ingresos, no existen grandes sorpresas. Se mantienen las universidades líderes en los mismos lugares que en el ranking de alumnos matriculados. Sin embargo, destaca el aumento en participación de la P. Universidad Católica, la que contando con un número estable de alumnos ha reflejado su liderazgo en los mayores precios cobrados, logrando alcanzar un 31% de participación de los ingresos con tan sólo un 26% de participación del alumnado.

Por el contrario, la Esc. De Negocios de la Universidad de Chile, mantiene un 21% de participación de los ingresos y un 21% de participación del alumnado.

Figura 2. Evolución de Participación de los Ingresos años 2003 al 2005. Programas de MBA



Fuente: Elaboración Propia con datos del Consejo Superior de Educación – INDICES 2003 al 2005.

Para el caso de los Diplomados no se cuenta con información detallada, pero de acuerdo a las cifras manejadas por la Esc. De Negocios de la Universidad de Chile se repetiría el mismo fenómeno, encontrándonos en un mercado maduro.

Cuadro 4. Características básicas del mercado de los Diplomados

INSTITUCIÓN	Nro. Diplomados	Horas	Alumnos x Diploma	Precio U.P. (U.P. Alumno)
PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	40	180	20	0,8
U. DE CHILE - ESC. NEGOCIOS	7	120	30	1,1
U. ADOLFO IBÁÑEZ	7	170	60	1,2
Total	54	470	110	1,05

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Criterio Experto Fernando León.

Esto último se pudo apreciar luego que para el año 2005 la Escuela lanzara 15 nuevos programas de Diplomados, de los cuales sólo se pudo implementar con éxito no más de 5, tanto por la falta de interés, como por la gran competencia.

Cuadro 5. Participación de Mercado Estimada de los Principales Competidores.

INSTITUCIÓN	Ingresos Estimados MIM\$		Alumnos Año	
PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	\$ 2.072	50.39%	300	55.94%
U. DE CHILE - ESC. NEGOCIOS	\$ 498	12.13%	210	14.69%
U. ADOLFO IBÁÑEZ	\$ 1.541	37.48%	420	29.37%
Total General	\$ 4.112		930	

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Criterio Experto Fernando León.

Esto aún no es una mala noticia, dado que en el mercado existen programas de Diplomado en la áreas de Recursos Humanos y Marketing, áreas en que la Escuela aún no ha entrado fuertemente a la competencia, dejando un espacio interesante para ampliar la participación de mercado en el futuro.

D. Oportunidades con INCAE

D.1. Antecedentes de INCAE

INCAE es una institución multinacional privada de enseñanza superior, que sin fines de lucro, se dedica a la docencia e investigación en el campo de la administración y la economía para, desde una perspectiva mundial, entrenar y formar individuos capaces de asumir con éxito los más altos cargos gerenciales a nivel latinoamericano.

INCAE fue fundada en 1964 por iniciativa de la comunidad empresarial y desde entonces cuenta con la asesoría de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

Existe un comité asesor que coordina las relaciones interinstitucionales de Harvard e INCAE y presta apoyo y asesoría en aspectos académicos, este comité está formado por distinguidos profesores de la Universidad de Harvard que participan también como facultad visitante en nuestros programas.

Michael E. Porter, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en el Seminario de INCAE, "Desarrollando las Ventajas Competitivas". Enero 1995

"INCAE es una de las mejores escuelas de negocios del mundo y no solo en esta región... INCAE representa fielmente los valores de Harvard... su habilidad de ser un foro para presidentes y líderes empresariales lo hacen único en su quehacer... me siento muy orgulloso de estar aquí bajo el patrocinio de INCAE".

INCAE cuenta con un cuerpo de profesores de primer orden que trabajan a tiempo completo con la institución. Un 95 % de las clases son impartidas por profesores que ostentan grados doctorales de universidades como: Harvard, Stanford, Yale, Princeton, University of Pennsylvania, etc. Los profesores de INCAE constantemente realizan investigaciones e imparten consultoría, brindando así un gran impacto al medio

D.2. Productos

El primer producto de educación continua para egresados de MBA podría ser el PAD (Programa de Alta Dirección) que consiste en un programa con orientación a altos ejecutivos dentro de las empresas y que tendría una duración de dos semanas intensivas. El programa se realizaría a través del método de casos fundamentalmente.

Adicionalmente se podrían realizar programas cortos de dos días de duración como son los seminarios más exitosos que ha ofrecido INCAE en la región de Centroamérica.

D.3. PAD

Se propone la siguiente malla curricular:

PAD / CHILE, primer módulo en Chile 2006

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:30-13:00	Entorno Económico	Analisis Industrial	Estrategia Competitiva	Estrategia Competitiva	Finanzas Corporativas
	Analisis Industrial	Analisis de Inversiones	Analisis de Inversiones	Finanzas Corporativas	Finanzas Corporativas
14:30-18:30	Entorno Económico	Analisis Industrial	Estrategia Competitiva	Estrategia Competitiva	
	Entorno Económico	Preparación Grupal	Preparación Grupal	Preparación Grupal	
20:30-22:00	Preparación Grupal		Preparación Grupal	Preparación Grupal	

	Martes 21 Noviembre	Miércoles 22 Noviembre	Jueves 23 Noviembre	Viernes 24 Noviembre	Sábado 25 Noviembre
8:00-13:00	Gerencia de Servicios	Gerencia de Servicios	Nuevos Enfoque Mercados	Estrategia Corporativa	Estrategia Corporativa
	Gerencia de Servicios	Gerencia de Tecnología y SIG	Gerencia de Tecnología y SIG	Gerencia de Tecnología y SIG	Estrategia Corporativa
14:30-18:30	Gerencia de Tecnología y SIG	Nuevo Enfoque de Mercados	Estrategia Corporativa	Estrategia Corporativa	
	Preparación Grupal	Preparación Grupal	Nuevo Enfoque de Mercados	Preparación Grupal	
20:00-23:00			Preparación Grupal		

Cuerpo Académico (Ordenar alfabéticamente)

Carlos Guillermo
Sequeira
W. Ketelnohn
Guillermo Selva
David Montesinos
Joseph Ramos
Franco Parisi
Carlos Maquieira
Arturo Condo

E. Conclusión y Oportunidades de Negocios.

De acuerdo a las características expuestas, creemos que aún existe una gran posibilidad de ganar participación de mercado a las universidades seguidoras, que aún no han logrado diferenciarse, ofreciendo un producto carente de innovación científica y creación de nuevos conocimientos.

Actualmente existe un 15% de participación de los ingresos que es compartido por universidades de estas características, por lo que estimamos que en un horizonte no superior a los tres años, debiéramos ser capaces de recuperar entre un 7% a 8% de participación, para llegar a niveles del 30%, similar al que cuenta la P. Universidad Católica. Esto significaría pasar de MM\$2,000 a MM\$3,000 por concepto de ingresos totales en dicho horizonte, sólo en el mercado de los MBA.

En conclusión, debéramos crecer a un ritmo aproximado del 15% anual durante tres años, para alcanzar una meta de MM\$3,000 de ingresos totales para el año 2008 por concepto de MBA.

Bibliografía y Referencias:

- Revista Capital, "Especial MBA 2005", n° 161, julio de 2005.
- Revista Capital, "Especial MBA 2004", n° 137, julio de 2004.
- Revista AméricaEconomía, "Educación Fórmula I", octubre de 2005.
- Revista AméricaEconomía, "Las mejores Escuelas de Negocios MBA", agosto de 2004.
- El Diario, "Ranking Financial Times MBA 2004", noviembre de 2004.
- Revista El Sábado, El Mercurio, "Las mejores universidades de Chile", noviembre de 2005.
- Revista I.N.D.I.C.E.S. 2003, "Herramientas para una postulación informada". Consejo Superior de Educación.
- Revista I.N.D.I.C.E.S. 2004, "Herramientas para una postulación informada". Consejo Superior de Educación.
- Revista I.N.D.I.C.E.S. 2005, "Herramientas para una postulación informada". Consejo Superior de Educación.