PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN MBA GLOBAL”

Rocio Roxana León Garavito.

Gabriel David Martín Bernuy.

Giuliana Elizabeth Torriani Trujillo.

Daniel Varela Llanos.

ASESORA: Dra. Niria Goñi

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE MARKETING
Y GESTIÓN COMERCIAL
PRIMERA PROMOCIÓN 2013-I**

2015

**“PLAN DE MARKETING PARA EL
LANZAMIENTO DE UN MBA GLOBAL”**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios se encuentra enmarcado en el mercado de programas de postgrado internacionales, el que se encuentra en fase de crecimiento, y va dirigido a ejecutivos de alto nivel que ya poseen una maestría.

La ventaja competitiva reside en otorgar un doble grado de MBA tanto Estadounidense como Canadiense, compartiendo clase con ejecutivos de 5 países de los continentes Americano, Europeo y Asiático y con clases en formato semi presencial en dichos países. Actualmente el mercado peruano ofrece doble grado con visitas internacionales a otros países, sin embargo no tienen la capacidad de otorgar un doble grado Estadounidense y Canadiense ni tampoco pueden llegar a clases en 5 países. La sostenibilidad del proyecto está en que cada grupo de clase requiere a sólo cinco participantes por país, por lo que las convocatorias están prácticamente aseguradas.

El proyecto ya se encuentra finalizando la etapa de investigación y cuenta como aliado a la Université du Québec à Montréal (UQAM) de Canadá, Universidad que posee una de las mejores redes de universidades asociadas en el mundo, con las cuáles se formarán las alianzas que nos permitan convocar a los alumnos que formarán parte de cada convocatoria del programa. Este programa se ha venido desarrollando en un formato distinto con doble grado Canadiense y Peruano con éxito desde hace 18 años.

El equipo que forma parte de este proyecto de tesis, se encuentra muy comprometido con el presente proyecto e incluso dos de sus integrantes van a formar parte activa del desarrollo e implementación del mismo. Todos los miembros del equipo poseen amplia experiencia profesional vigente, son

profesionales con ética y moral que llevan muchos años formando parte de la familia de la Universidad San Ignacio de Loyola.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
--------------------------------	----------

CAPÍTULO I. GENERALIDADES	13
--	-----------

1.1 Antecedentes de la Investigación.....	13
1.2 Determinación del Problema u Oportunidad	14
1.3 Justificación del Proyecto	15
1.4 Objetivos Generales y Específicos	17
1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	17

CAPÍTULO II: LA EMPRESA	19
--------------------------------------	-----------

2.1 Antecedentes de la Empresa	19
2.2 Estructura Organizacional Actual de la Empresa	20
2.3 Situación de Mercado y Financiera Actual de la Empresa	25
2.3.1 Posición en el Mercado:.....	25
2.3.2 Participación de Mercado:	26
2.3.3 Situación Financiera.....	26
2.4 Visión, Misión y Valores de la Empresa	26
2.5 Estrategia de la Empresa.....	29

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	31
---	-----------

3.1 Análisis Externo: entorno, sector, mercado y competencia.....	31
3.1.1 Político	31
3.1.2 Económico:	34
3.1.3 Tecnológico:	35
3.1.4 Social:.....	36
3.1.5 Sector Educación	37

3.1.6 Competencia	41
3.2 Oportunidades y Amenazas	44
3.3 Descripción de la industria:	47
3.4 Análisis Interno: Productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas:	50
3.4.1 Producto	51
3.4.2 Ciclo de vida	59
3.4.3 Precios	61
3.4.4 Comunicación	63
3.4.5 Fuerza de ventas.....	64
3.5 Descripción del Producto	65
3.6 Competencias Básicas de la Escuela de Postgrado.....	68
3.7 Capacidades de Marketing de la Empresa	70

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO72

4.1 Problema de Investigación	72
4.2 Diseño de Investigación	72
4.3 Método de Investigación Cualitativo	73
4.3.1 Proceso de Muestreo	73
4.3.2 Obtención de Datos	74
4.3.3 Procesamiento y Análisis de Resultados	76
4.3.4 Resultados del Estudio Cualitativo	77
4.3.5 CONCLUSIONES:	85
4.4 Método de Investigación Cuantitativa	86
4.4.1 Proceso de Muestreo	86
4.4.4 Resultados del Estudio Cuantitativo	92
4.4.5 Conclusiones:	133
4.5 Análisis del Producto	135
4.5.1 Tendencias del producto	136

4.6 Análisis de ventas	136
4.7 Tendencias del comportamiento del consumidor	137
4.8 Segmentos del mercado que compran el producto	138
CAPÍTULO V: OBJETIVOS	139
5.1 RELACIÓN ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN DE MARKETING (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS DE MARKETING)	139
5.2 Estrategia de la Escuela de Postgrado USIL	141
5.5.1 Posicionamiento	142
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS DE MARKETING:.....	146
6.1 Selección del Mercado Objetivo:	146
6.2 Desarrollar el posicionamiento del producto	148
6.3 Formular estrategias de Marketing:	150
CAPÍTULO VII: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	153
7.1 Planes de Acción	153
7.2.1 Producto:	154
7.2.2 Precio:	156
7.2 Mezcla de MKT Personal de Ventas, Distribución y Promoción:	159
7.2.1 Distribución.....	159
7.2.2 Personal de Ventas:	160
7.2.3 Promoción:	160
7.3 Calendario de Ejecución del Plan:	161
7.4 Presupuesto de Marketing:	163
7.5 Estado de Resultados	164

CAPITULO VIII: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....166

8.1 Sistema de Información y Control	166
8.2 Acciones a seguir	167
Estrategias de Producto.....	167
Estrategia de Precio.....	167
8.3 Plan de Contingencia	168
8.4 Evaluación Financiera del plan	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Distribción del Gasto en Lima Metropolitana	37
Gráfico 4.1 Alumnos de Postgrado según grado académico 2	89
Gráfico 4.2 Programa estudiado por los encuetados 3.....	93
Gráfico 4.3 Edad de los encuestados	94
Gráfico 4.4 Género de los encuestados 5	95
Gráfico 4.5 Frecuencia de actualización de los ejecutivos 6	96
Gráfico 4.6 Nivel de Capacitación de los Profesionales 7.....	96
Gráfico 4.7 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense 8	97
Gráfico 4.8 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense -Otros Programas 9.....	98
Gráfico 4.9 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense – MBA USIL 10.....	98
Gráfico 4.10 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense – MBA UQAM 11.....	99
Gráfico 4.11 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER 12	100
Gráfico 4.12 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER – MBA UQAM 13.....	100

Gráfico 4.13 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER – MBA USIL 14.....	101
Gráfico 4.14 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER – Otros Programas 15.....	101
Gráfico 4.15 Plana Docente formada por doctores 16.....	102
Gráfico 4.16 Plana Docente formada por doctores – MBA UQAM 17 .	103
Gráfico 4.17 Plana Docente formada por doctores - MBA USIL 18	103
Gráfico 4.18 Plana Docente formada por doctores – Otros Programas 19	104
Gráfico 4.19 Estudio de dos Cursos en Miami 20	104
Gráfico 4.20 Estudio de dos Cursos en Montreal 21	105
Gráfico 4.21 Estudio de dos Cursos en Varsovia 22	106
Gráfico 4.22 Estudio de dos Cursos en Ho Chi Ming 23	106
Ho Chi Ming 24.....	107
Gráfico 4.24 Tiempo que estudiarían fuera del país 25	108
Gráfico 4.25 Precio que están dispuesto a pagar 26	109
Gráfico 4.26 Tiempo de estudios para quienes pagarían hasta S/. 90,000 27	109
Gráfico 4.27 Tiempo de estudios para quienes pagarían hasta S/. 80,000 28	110
Gráfico 4.28 Tiempo de estudios para quienes pagarían hasta S/. 70,000 29	111
Gráfico 4.29 Valoración del Grado Internacional 30.....	112
Gráfico 4.30 Valoración de docentes con PhD. 31	112
Gráfico 4.31 Valoración de docentes con PhD. – MBA UQAM 32	113
Gráfico 4.32 Valoración de docentes con PhD. – MBA USIL 33.....	114
Gráfico 4.33 Valoración de docentes con PhD. – Otros Programas 34..	114
Gráfico 4.34 Valoración de docentes con experiencia profesional vigente 35	115

Gráfico 4.35 Valoración de docentes con experiencia profesional vigente – MBA UQAM 36.....	116
Gráfico 4.36 Valoración de malla curricular con cursos internacionales 37	116
Gráfico 4.37 Valoración de exigencia académica 38.....	117
Gráfico 4.38 Valoración de redes de contacto 39	118
Gráfico 4.39 Valoración del programa estudiado 40	119
Gráfico 4.40 Valoración del programa estudiado – MBA UQAM 41 ...	120
Gráfico 4.41 Valoración del programa estudiado – MBA USIL 42	120
Gráfico 4.42 Valoración del programa estudiado – Otros Programas 43	121
Gráfico 4.43 Valoración de la utilidad de los cursos estudiados 44	122
– MBA UQAM 45	122
– MBA USIL 46.....	123
– Otros Programas 47	124
Gráfico 4.47 Valoración de tópicos tocados en sus programas de estudio 48	124
Gráfico 4.48 Valoración del perfil de los participantes 49	125
Gráfico 4.49 Valoración de la competencia profesional de los compañeros de clase 50.....	126
Gráfico 4.50 Valoración del establecimiento de redes de contacto 51 ...	126
– MBA UQAM 52	127
– Otros Programas 53	128
Gráfico 4.53 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado 54.....	129
Gráfico 4.54 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado – MBA UQAM 55	130
Gráfico 4.55 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado – MBA USIL 56	130

Gráfico 4.56 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado – Otros Programas 57	131
Gráfico 4.57 Medios que usaría para la búsqueda de Información 58 ...	132

ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 1.1 Organigrama de la USIL.....	21
Figura 2.2 Organigrama de la Escuela de Postgrado USIL	24
Figura 3.1 Matriz ciclo de vida del producto	59
Figura 3.2: Cursos MBA UQAM 4.....	67
Figura 5.1 Análisis FODA EPUSIL.....	139
Figura 5.2 Matriz de las Cuatro Perspectivas 6.....	145
Figura 6.1 Matriz Precio-Beneficio 7	150
Figura 6.3 Matriz de Ansoff 8.....	152
Figura 7.1 Producto 9	154

ANEXOS172

ANEXO 1: Guía de Indagación	172
ANEXO 2: Matrices.....	183

BIBLIOGRAFÍA.....172

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....198

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la Investigación

El Perú viene y ha venido experimentando un crecimiento económico continuo en los últimos años, gracias a lo cual y a pesar de una disminución de la tasa de crecimiento en los últimos dos años, ha logrado dinamizar la demanda interna de productos y servicios, constituyéndose en uno de los factores más importantes en el crecimiento sostenido del país, es así que según la agencia calificadora Fitch Ratings, el Perú crecerá 5% en el año 2015 y 5.4% en el año 2016.¹

El impulso económico generado, ha sido visto por los sectores productivos como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, destacándose el alto rendimiento que genera la industria de servicios, debido principalmente a la transformación de los hábitos de consumo local, el cual está afectado a su vez por el incremento de los ingresos per cápita que en el conjunto del año 2013 fueron, también según Fitch Ratings, de un 14,7%².

No ajeno a esta realidad, el mercado de la educación ha experimentado un franco crecimiento, desde los servicios educativos para niños en edad de estimulación temprana, hasta adultos que buscan los más altos grados académicos; los estudios de postgrado, por su parte, han diversificado su oferta al pasar del ámbito de los negocios a otras áreas

¹ <http://semanaeconomica.com/article/economia/149024-fitch-ratings-el-peru-crecera-5-en-el-2015-y-5-4-en-el-2016/>

² <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ingreso-per-capita-peru-crecio-147-el-2013-estimo-fitch-ratings-495986.aspx>

más científicas y dentro del propio campo de la gestión, las Escuelas de Postgrado en el Perú han empezado a abrir programas doctorales en temas de Gestión como es el caso de Centrum ³o la propia USIL.

En el caso del Producto MBA, con el paso del tiempo se ha convertido en un genérico, por ello ahora mismo las Escuelas de Postgrado en el Perú están potenciado todos los atributos que sean capaces de hacer una mínima diferencia, así buscan tener socios estratégicos extranjeros⁴ (europeos principalmente), y la mayor cantidad de acreditaciones posibles⁵, entre otros.

Es así que el presente estudio de tesis pretende sustentar que es una buena oportunidad de negocio el lanzamiento de un MBA Global en conjunto con Escuelas de Postgrado de países de tres continentes, (Vietnam, Polonia, Canadá, Estados Unidos y Perú), que otorgue para cada uno de los participantes de este MBA Global un doble grado tanto de Canadá otorgado por la Université du Québec à Montréal (UQAM), como el grado Estadounidense que sería otorgado por San Ignacio University, Universidad americana con sede en Miami Florida, perteneciente a la Organización Educativa San Ignacio de Loyola.

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad

El problema mayor a resolver por este producto es la necesidad de internacionalización que tienen los profesionales en la búsqueda de

³ <http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/seccionweb.php?22/presenciales/presenciales.html>

⁴ http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?22292/centrum_catolica/informacion_requisitos.html
<http://postgrado.upc.edu.pe/mba-directivo/doble-certificacion>

⁵ <http://www.up.edu.pe/postgrado/>
http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?1350/centrum_catolica/acreditaciones_internacionales.html
<http://www.esan.edu.pe/>

diferenciarse realizando una maestría que les brinde la posibilidad de continuar su desarrollo profesional fuera del Perú.

La ventaja competitiva entre profesionales se da hoy en día por su capacidad de desenvolverse en el ámbito global; el mercado peruano de maestrías se ha vuelto muy competitivo, las escuelas de postgrado de cierta relevancia han optado por desarrollar convenios internacionales de tal forma que tener un socio estratégico en un programa de MBA se está volviendo un atributo esperado por el público objetivo.

En la última década las empresas peruanas han ampliado sus negocios en otros mercados, así como empresas de otros países han entrado con fuerza al mercado peruano, en tal sentido, desde el punto de vista de las empresas, la problemática a resolver es el poder contar con profesionales competentes y con una visión global capaces de tener éxito en los emprendimientos.

Respondiendo a las necesidades tanto del público en general como de las empresas, es misión de las universidades elaborar programas que permitan desarrollar competencias globales y preparar ejecutivos capaces de competir en un entorno global.

1.3 Justificación del Proyecto

Como egresados de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, se desea plasmar lo aprendido para realizar un Plan de Marketing que determine la viabilidad de lanzar al mercado un MBA Global.

El mercado laboral de hoy demanda profesionales con sólidos conocimientos en negocios internacionales, con una clara orientación global, y con capacidad de desenvolverse en diferentes entornos culturales.

El producto que pretendemos lanzar es un MBA Global en asociación con la Université du Québec à Montréal (UQAM) de Canadá, aprovechando la red de contactos que esta universidad posee al rededor del mundo.

La Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) mantiene una alianza estratégica con UQAM desde 1997, la cual ofrece un programa de Maestría en Administración de negocios (MBA) impartido en tres idiomas en 12 países de Europa, África, Asia, el Magreb y América del Sur⁶.

El programa a lanzar es una maestría donde el 33% de los cursos son dictados en formato presencial en la sede originaria de cada país, el resto de cursos se llevarán en formato semipresencial a razón de dos cursos por país.

Los grados académicos a otorgar son parte de la ventaja competitiva que presenta este programa, ya que se entregará tanto el grado canadiense de la Université du Québec à Montréal (UQAM) y el grado americano de San Ignacio University.

⁶ http://www.international.uqam.ca/pages/global_es.aspx

Consideramos que la posibilidad de realizar estudios con alumnos de tres continentes gozando de la experiencia de compartir clases en Miami, Montreal, Varsovia, Ho Chi Ming y Lima con alumnos de distintas culturas, va a hacer la diferencia para el mercado peruano, superando el problema de la falta de atributos diferenciadores en los estudios de un programa genérico como se ha convertido el MBA en el Perú.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo general del proyecto:

Elaborar un Plan de Marketing para el lanzamiento de un MBA Global en países de tres continentes.

Objetivos específicos del proyecto:

- Analizar factores del entorno.
- Realizar análisis competitivo.
- Elaborar un análisis del comportamiento del mercado (nacional, precio y producto).
- Determinar el mercado potencial.
- Diseñar el mix de comunicación a emplear.

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

El alcance del presente Plan de Marketing es concluir si existe mercado a nivel Lima que permita la apertura de un MBA Global, lo cual se determinará través del análisis del mercado basados en estudios cualitativos y cuantitativos que permitan seleccionar un mercado

objetivo y formular las estrategias de marketing que alineados con el Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado de la USIL nos permitan establecer objetivos de venta, márgenes, así como estrategias comerciales, de producto y de comunicación, y finalmente un análisis de rentabilidad.

Las limitaciones estarán dadas por identificar los perfiles de alumnos que ya cuenten con una primera maestría y que además se encuentren en el momento de su carrera en el que necesiten nuevamente llevar estudios de postgrado, dominen el idioma inglés de manera tal que sean capaces de llevar clases al 100% en esta lengua y que adicionalmente vivan en la ciudad de Lima, y tengan el poder adquisitivo para realizar la inversión viajando a 5 países (Canadá, Polonia, Vietnam, Perú y EEUU).

CAPÍTULO II: LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la Empresa

En el año 1968 nace en Lima la Academia San Ignacio de Loyola, ASIL, resultado del emprendimiento del economista, empresario y político, Raúl Diez Canseco Terry; años más tarde, en 1983 empieza la expansión en otros segmentos educativos con el nacimiento del Instituto San Ignacio de Loyola, ISIL.

La Universidad San Ignacio de Loyola, USIL, empieza sus operaciones en la ciudad de Lima - Perú, en el año 1995, gracias a la iniciativa del ministro de educación de la época con la aprobación de la ley 882: “Ley de Promoción de la Inversión en la Educación” que autoriza la creación de las universidades por la CONAFU (Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades).

En el año 1996, un año más tarde de fundada la Universidad, nace la Escuela de Postgrado, la que inmediatamente empieza a ofrecer al mercado el “Executive MBA”, el primer programa M.B.A. que se ofrece en Perú. La competencia de entonces (ESAN), ofrecía el Magister en Administración (M.A.). Al año siguiente, en 1997, la Escuela de Postgrado de la USIL inicia el convenio internacional con la Université du Québec à Montréal (UQAM), el mismo que tiene una vigencia de 18 años.

Actualmente la Universidad San Ignacio de Loyola cuenta con cinco campus en Lima (dos de ellos ubicados en el distrito de La Molina, otro en Magdalena, los Olivos (Mega Plaza) y otro en el distrito de

Pachacamac), además dos en provincia (uno en la ciudad del Cusco y otro en la ciudad de Arequipa) y dos en el extranjero, el campus de San Ignacio University ubicado en Florida, EEUU y el campus de la Universidad San Ignacio de Loyola en Paraguay.

En estos campus se ofrecen 35 carreras profesionales a cargo del pregrado⁷, 6 programas de maestría y 2 programas doctorales a cargo de la Escuela de Postgrado.

Actualmente la Escuela de Postgrado de la USIL ha recibido el encargo de hacer operaciones en conjunto con San Ignacio University, a través de sus programas de maestría. Para dar respuesta a este encargo es que la Escuela de Postgrado planea lanzar con su Socio, la Université du Québec à Montréal (UQAM), el programa de maestría MBA Global, cubriendo dicha necesidad es que hemos decidido realizar el presente plan de marketing.

2.2 Estructura Organizacional Actual de la Empresa

La Universidad San Ignacio de Loyola - USIL - es una empresa peruana dedicada a la enseñanza superior (universitaria), constituida bajo el régimen de Sociedad Anónima.

Desde su creación en 1995, la USIL estuvo regida por un Gerente General, hasta que recibió en el año 2001 la autorización definitiva de funcionamiento⁸ por parte del Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades - CONAFU -, a partir de ese

⁷ <http://www.usil.edu.pe/4/usil/facultades.html>

⁸ Resolución N°159-2001-CONAFU del 24/07/2001 (http://www.anr.edu.pe/conafu/mision_vision.html)

momento se puede empezar a usar el cargo de Rector, manejándose por canales distintos la estructura académica y la estructura administrativa. La Escuela de Postgrado es independiente desde el punto de vista académico, es decir no utiliza el soporte que brinda la Universidad al resto de Facultades, sin embargo por el lado administrativo conserva su independencia sólo en unas pocas áreas como el área de Marketing, y el área de Publicaciones; el resto de áreas como las de finanzas, logística, sistemas, legal, capital humano, entre otras, brindan sus servicios a la Escuela de Postgrado.

Figura 1.1 Organigrama de la USIL

Elaboración Propia

La Escuela de Postgrado se administra a través de unidades estratégicas de negocio como son las Direcciones de Maestrías, la de Programas de Desarrollo Gerencial, la de Diplomados; en estas áreas se concentran los programas regulares de la Escuela de Postgrado, estas Unidades de Negocios están formadas por un equipo académico encargado de la programación de clases y la convocatoria de los docentes y un equipo de ventas encargado de la captación de prospectos y de su conversión en matrículas.

La Dirección de Programas In House es la encargada de llevar a cabo programas hechos a la medida de las necesidades de las empresas, para las cuáles se estructura un formato de clases no regular.

La Dirección de Servicios y Registros Académicos es el área encargada de llevar el control de la administración documentaria en los procesos de matrícula a través de la oficina de admisión y del proceso del registro de lo académico como es el registro de asistencia docente y de alumnos, el registro de notas, el reparto del material, la elaboración de los diplomas y es el área encargada de dar las alertas de presentarse casos de deserción de alumnos.

La Dirección Académica está encargada de velar por la calidad académica de los programas, se encarga de revisar los contenidos de los programas y tiene también a su cargo las áreas de acreditación y la del Centro de Documentación e Información (biblioteca).

El área de Marketing de Postgrado es independiente de la Vicepresidencia de Marketing que forma parte del organigrama de la

Universidad, es una jefatura que depende directamente del Decanato de Postgrado y tiene como misión establecer y ejecutar las estrategias de Marketing de los productos de la Escuela, así como el encargo de llevar a cabo los eventos institucionales que están alineados con el Plan Operativo de toda la Universidad.

Figura 2.2 Organigrama de la Escuela de Postgrado USIL

Elaboración Propia

Por lo anteriormente expuesto, está planeado que la Dirección de Maestrías de la Escuela de Postgrado se haga cargo académicamente de la administración del MBA Global y reciba el servicio tanto de la Jefatura de Marketing para el manejo de la publicidad del programa conjuntamente con el apoyo de la Dirección de Servicios y Registros Académicos en los procesos de matrícula y en el proceso del registro y seguimiento de los alumnos.

2.3 Situación de Mercado y Financiera Actual de la Empresa

2.3.1 Posición en el Mercado:

Según el ranking de la revista América Economía 2014 la Universidad San Ignacio de Loyola se encuentra ubicada en la posición número 8 en el mercado peruano de universidades. (tabla 1.1)

Si hablamos de Escuelas de Negocios la EPG USIL se encuentra ubicada en la posición número 6. Los rankings ubican en primer lugar a CENTRUM, seguida de ESAN, Pacífico, UPC y Piura⁹.

Tabla 1.1 Ranking de Universidades

INICIO		LA CALIDAD EN MARCHA		CIENCIA AISLADA		RÁNKING		GRÁFICOS COMPLEMENTARIOS	
RK 2014	UNIVERSIDAD	*RÉGIMEN	*TOTAL DOCENTES 2014	*DOCENTES PHD/ TOTAL DOCENTES	*DOCENTES FULL-TIME / TOTAL DOCENTES	*PUBLI-CACIONES SCOPUS 2013/14	*PROYECTOS CONCURSABLES PÚBLICOS Y PRIVADOS ADJUDICADOS 2013	*CARRERAS	*CARRERAS ACREDITADAS (5)
1	PUCP	Privado	2.093	21,3	27,2	240	48	45	9
2	U. CAYETANO HEREDIA	Privado	724	20,3	22,9	463	73	13	2
3	U. N. M. DE SAN MARCOS	Estatad	3.163	17,3	49,5	21	6	62	19
4	U. DEL PACÍFICO	Privado	340	16,2	29,1	15	27	9	3
5	U. DE LIMA	Privado	1.097	6,6	7,3	4	3	11	8
6	UPC (3)	Privado	3.429	3,7	14,5	57	3	39	5
7	U. DE PIURA	Privado	497	21,9	46,1	32	16	17	1
8	USIL (4)	Privado	1.033	13,7	11,0	12	0	35	3
9	U. ESAN	Privado	295	14,9	11,2	9	0	9	3
10	U. RICARDO PALMA	Privado	1.858	8,1	7,8	6	3	20	7
11	U. CIENTÍFICA DEL SUR	Privado	1.231	7,1	6,4	21	1	18	1
12	U. RUIZ DE MONTA	Privado	237	14,3	11,4	2	3	14	0

⁹ <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2014/ranking-2/>

2.3.2 Participación de Mercado:

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 11,527 personas seguían un postgrado en 1996. Dieciséis años después, en el año 2,012, los estudiantes se quintuplicaron y ahora hay más de 56,000 personas estudiando programas de postgrado.

La Escuela de Postgrado de la USIL posee actualmente una participación aproximada del 5% del mercado peruano de postgrados en el ámbito de los negocios.

2.3.3 Situación Financiera

La facturación anual de la Escuela de Postgrado para el presente año ha evidenciado que el 50% de estos ingresos corresponden a Maestrías y Doctorados. Siendo los programas Executive MBA y Maestría en Ciencias Empresariales los que reúnen la mayor parte de ingresos por este concepto.

La fortaleza financiera de la USIL le ha permitido obtener un préstamo de U\$55 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el que está siendo destinado para la investigación e inversión en infraestructura, así como para el financiamiento de becas para alumnos de bajos recursos.

2.4 Visión, Misión y Valores de la Empresa

La Organización San Ignacio de Loyola (OSIL) con casi 50 años en el mercado nacional y líder en el sector educación, se soporta en la amplia

experiencia académica y empresarial que atiende a diversos segmentos con propuestas educativas a medida y de alto valor para cada uno de ellos.

Sus diferentes unidades de negocios están conformadas por: Pre Kinder, Kinder, Colegio San Ignacio de Recalde (Inicial, Primaria y Secundaria), Instituto de Emprendedores, USIL y la Escuela de Postgrado USIL (EPG) se manejan bajo la visión corporativa:

“Ser líder en la formación de profesionales éticos y de alta calidad, según estándares nacionales e internacionales”¹⁰

De la misma manera tienen como misión:

“Formar profesionales competentes y emprendedores, con responsabilidad social y con plena capacidad para desenvolverse nacional e internacionalmente”.¹¹

La escuela de postgrado (EPG) tiene 18 años en el mercado; inició operaciones en octubre de 1996, con el objetivo de constituirse y ocupar un espacio en el sector de la formación de ejecutivos, empresarial y de negocios como una escuela global, altamente competitiva y dedicada a la formación y desarrollo de líderes, gerentes y especialistas que buscan la generación del máximo valor económico y social en las organizaciones donde se desempeñan.

Su enfoque está respaldada en su misión:

¹⁰ http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1

¹¹ http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1

“Estamos comprometidos con el desarrollo personal y profesional de los ejecutivos y empresarios para que generen el máximo valor económico y social en sus organizaciones”.¹²

Los pilares institucionales (valores) de la organización son:

Emprendimiento¹³

El espíritu empresarial es nuestra permanente fuente de inspiración y uno de los rasgos distintivos de la educación de nuestros estudiantes. Cultivamos una cultura emprendedora, construida sobre una sólida base ética y moral, que promueve la innovación, el liderazgo, la competitividad y la creación de valor, y permite a los estudiantes poder identificar y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio.

Responsabilidad¹⁴

Estamos comprometidos en contribuir con el desarrollo social y la mejora de la calidad de vida de las personas con menores ingresos. Al poner en práctica la solidaridad, nuestra Universidad lleva a cabo actividades orientadas hacia el desarrollo sostenible y genera, en nuestros jóvenes, plena conciencia y sensibilidad sobre sus responsabilidades como ciudadanos, con el fin de superar la desigualdad, combatir la pobreza extrema y promover la inclusión.

Globalización¹⁵

Nuestra visión global permite a nuestros estudiantes desarrollarse con eficacia y eficiencia en cualquier parte del mundo. Más de un centenar

¹² http://www.epg.usil.edu.pe/epg_historia.html

¹³ http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

¹⁴ http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

¹⁵ http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

de alianzas estratégicas con instituciones académicas de todo el mundo, la presencia corporativa en diversos países y ser una institución bilingüe permiten a nuestra organización ofrecer una educación con visión global, y con los más elevados estándares internacionales.

Investigación y Desarrollo¹⁶

Apostamos por un desarrollo nacional inclusivo y sustentable a través de una educación que prioriza la investigación y la innovación tecnológica en los diferentes ámbitos del conocimiento y su transferencia a la sociedad. Asimismo, en cada país que operamos, promovemos un saber profundo de las características locales, un sentido de pertenencia, el orgullo de la propia cultura, así como la gestión eficiente de los recursos. De esta manera, se promueve la formación de ciudadanos comprometidos con el desarrollo local y que poseen una visión amplia e integral de su realidad.

2.5 Estrategia de la Empresa

Actualmente la EPG USIL, se encuentra enfocada estratégicamente en poder brindar a sus alumnos y participantes de los diversos programas y maestrías, la oportunidad de estudiar programas que brinden al alumno la posibilidad de adquirir experiencias globales.

Es así como hoy en día se destacan dentro de la escuela los diversos programas y convenios con escuelas y universidades de otros países; convenios a través de los cuales, los estudiantes y participantes pueden adquirir conocimientos y experiencias que se imparten directamente por profesores de escuelas de postgrado reconocidas a nivel mundial como

¹⁶ http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

lo son UQAM y ESIC. Además de esto también se brinda la posibilidad de llevar cursos como parte del programa que los estudiantes deseen, fuera de nuestro país, lo cual permite conocer otras realidades y desarrollar competencias que solo las experiencias internacionales pueden proporcionar.

La globalización es el presente, y la EPG USIL así lo entiende. Los esfuerzos y la estrategia de la escuela de postgrado están dirigidos en brindar como ventaja diferencial la posibilidad de brindar títulos internacionales a sus estudiantes y más allá de eso, experiencias internacionales.

Alineados en este aspecto, la estrategia de la organización a la que pertenece la Escuela de Postgrado, tiene ahora la posibilidad, gracias al San Ignacio University, de otorgar un doble grado a nombre de la nación peruana y a nombre de EEUU, lo cual significa una gran ventaja diferencial.

Además, y de la mano con la estrategia de globalización, basada en uno de los pilares de la USIL, la escuela se preocupa constantemente por generar nuevos programas que proporcionen a los estudiantes la posibilidad de desarrollar competencias acordes a las demandas del mercado; es por esto que la estrategia también se fundamente en la constante búsqueda por ampliar la cartera de productos y ofrecer mayores y mejores posibilidades de desarrollo académico y profesional a sus estudiantes y público en general.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Análisis Externo: entorno, sector, mercado y competencia

3.1.1 Político

En educación el tema tiene que ver con política y con gestión. Hay mucha inestabilidad durante la actual gobierno del presidente Humala, quién se ha visto obligado reemplazar sus equipos ministeriales en múltiples ocasiones. El actual Ministro de Educación, el economista Jaime Saavedra-Chanduvi inicio su encargo en la cartera de educación el 31 de octubre del año 2013, reemplazando a la Ministra Patricia Salas O'Brien quién estuvo en el cargo desde el inicio del gobierno, el 28 de julio del 2011 hasta el 31 de octubre del 2013.

En lo que respecta al sector universitario nos encontramos actualmente ante una nueva ley cuyos principales alcances son los siguientes:

1. Para ser docente se requerirá tener maestría

Lo que pretende la Ley Universitaria es mejorar la calidad académica. Por eso se fija que uno de los requisitos para ejercer la docencia universitaria sea haber obtenido, por lo menos, una maestría. Las universidades tienen siete años para adaptarse a este requisito, que implicaría una mejora remunerativa para el docente¹⁷

2. Aumenta de 15% a 25% el número de docentes a tiempo completo.

La nueva disposición obliga a que —en adelante— los centros superiores de estudios tengan como mínimo un 25% de docentes a tiempo completo. Esto busca favorecer la investigación científica, la

¹⁷ <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

producción editorial y la realización de asesorías a los alumnos que van a egresar de las aulas.¹⁸

3. Se elimina el vicerrectorado de administración.

La nueva ley reemplaza el vicerrectorado de administración por una gerencia, y crea el vicerrectorado de investigación, de esta manera habrán fondos económicos para que las universidades compitan con proyectos educativos. El profesor investigador tendrá una remuneración extra equivalente al 50%.¹⁹

4. Nuevas condiciones para obtener el bachillerato.

Un estudiante universitario que termine sus ciclos de estudios no podrá obtener su título en ninguna universidad ajena a aquella en la que estudió. Existen universidades que solo dan títulos a nombre de la Nación. Sucedió que algunos alumnos estudiaban en Lima, se matriculaban en universidades alejadas y se titulaban en la universidad Limeña.²⁰

5. Las nuevas universidades surgirán con requisitos.

Para que exista una nueva universidad deberá contar con requisitos básicos de calidad. ¿Cuáles son? Infraestructura adecuada, personal docente adecuado. Actualmente existen centros superiores de estudios que funcionan en locales inapropiados, como en playas de estacionamiento. Habrá una evaluación de calidad a las 139 universidades.²¹

¹⁸ <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

¹⁹ <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

²⁰ <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

²¹ <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

6. Se elimina el bachillerato automático

Para obtener el grado de bachiller el estudiante debe haber aprobado los estudios de pregrado y un trabajo de investigación así como un idioma extranjero, de preferencia inglés o una lengua nativa. Para el título profesional se requiere el grado de bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional.²²

En lo que respecta a los estudios de postgrado el Artículo 43 de la nueva ley señala:

“Los estudios de postgrado conducen a Diplomados, Maestrías y Doctorados. Estos se diferencian de acuerdo a los parámetros siguientes:

Diplomados de Postgrados: Son estudios cortos de perfeccionamiento profesional en áreas específicas. Se debe completar un mínimo de 24 créditos.

Maestrías: Estos estudios pueden ser de dos tipos, de especialización o de investigación o académicas:

Maestrías de Especialización: son estudios de profundización profesional.

Maestrías de Investigación o Académicas: Son estudios de carácter académico basados en la investigación.

Se debe completar un mínimo de 48 créditos y un idioma extranjero

²² <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

Doctorados: Son estudios de carácter académico basados en la investigación. Tiene por propósito desarrollar el conocimiento al más alto nivel. Se deben completar un mínimo de 64 créditos, el dominio de dos idiomas extranjeros uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa.

Cada institución universitaria determina los requisitos o exigencias académicas así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la presente Ley”.

3.1.2 Económico:

El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región y según informe del Banco Mundial (2014), se espera que el mismo continúe en el mediano plazo, a pesar de que hemos entrado en un periodo de relativa desaceleración. El PBI viene creciendo por encima del promedio de la región (3.5% contra 1.2% respectivamente). La inflación ha permanecido dentro del objetivo en el 2013 (2.9%). Un entorno externo aún favorable, políticas macro-económica sensatas y reformas estructurales profundas han servido de soporte para el actual escenario económico.

Según lo expresado por el ex viceministro de economía Sr. Carlos Casas, la economía en el 2015 e incluso en el 2016 alcanzará niveles de crecimiento de entre 4.5% y 5%.

Hugo Perea, Gerente de Estudios Económicos del BBVA Research Perú coincide con la opinión de que la tasa de crecimiento para el 2015

bordeará lo indicado. La consultora Fitch ratings auguró similar proyección 5% en 2,015 y 5.4% en el 2,016.

Esta esperada recuperación económica brindara la posibilidad de que más profesionales se capaciten en programas de postgrado por lo que será un factor positivo en el entorno de nuestro producto.

3.1.3 Tecnológico:

Hoy en día la tecnología ha asumido un rol importantísimo dentro de todos los sectores y el sector educativo no es la excepción. La incorporación de las TIC permite a los estudiantes explorar contenidos con mayor agilidad.

Algunas universidades trabajan ya con este esquema y en muchas escuelas de postgrado se facilitan tablets a los alumnos así como se trabaja en plataformas virtuales desde las cuales los mismos pueden descargar su material así como casos a resolver en el aula.

El Diario Gestión (2014)²³ cita comentarios de algunas personalidades latinoamericanas entendidas en el tema, como siguen:

Sebastián Miranda, Director de Servicios Educativos de Arquimed, Chile, señala “el campo de la didáctica y de la tecnología tiene que responder a las necesidades en educación que han ido cambiando, como es la cobertura, otorgar mejores condiciones y calidad, la que no sólo tiene que ver con equipar, sino con lograr resultados de aprendizaje a través de la implementación de la tecnología”.

²³ <http://gestion.pe/tecnologia/nuevas-tecnologias-educativas-que-estan-impactando-aulas-2094422>

Según Alberto Mora, Director Académico de Efecto Educativo, “las nuevas tecnologías tienen una gran capacidad de aportar a los procesos educativos, pero siempre en la medida que estén vinculadas a contenidos concretos. A través de ellas, es posible que los estudiantes exploren contenido y debe ser adecuada para el docente y el alumno, para que se transforme en un aliado”.

Raúl Medina, Director General de Declara en México y Latinoamérica, plantea que “los alumnos y los maestros fuera de la escuela están utilizando cada vez más las innovaciones tecnológicas y tenemos que ver cómo las llevamos al interior del aula o a la relación maestro/alumno dentro y fuera de la clase”.

Agrega que “no se trata de introducir tecnología en el aula, sino de enseñar mejor aprovechando la tecnología y que ésta contemple el desarrollo del maestro y del alumno”.

Para Ricardo Castro, Director Ejecutivo de Hostec, si bien en su país, Argentina, la incorporación de nuevas tecnologías en el aula es una realidad incipiente, “los docentes han comenzado poco a poco a sentir que la tecnología los ayuda a dar clases con más significado para los chicos y, además, se ahorra tiempo”.

3.1.4 Social:

El profesional peruano actualmente busca capacitarse en estudios de postgrado. Hoy en día tener una maestría se ha vuelto casi una obligación.

Si hablamos de porcentajes de gasto que se destina a educación tenemos un promedio del 14%. Si lo vemos por niveles socioeconómicos tenemos que el NSE A es el que más invierte con un 19%, mientras que el NSE E es el que menos invierte con un 7%.

Gráfico 3.1 Distribución del Gasto en Lima Metropolitana

3.1.5 Sector Educación

En nuestro país existen 36 Universidades Públicas y 71 Universidades Privadas. En número de alumnos, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI, al año 2,012 en Universidades Públicas es 321,581 y en universidades privadas es 642,203.

Tabla 3.1 Matriculados en Universidades Públicas (2005 – 2012)

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
281 374	288 505	285 978	286 031	291 652	309 175	314 504	321 581

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores (ANR) - Dirección de Estadística.

Tabla 3.2 Matriculados en Universidades Privadas (2005 – 2012)

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
277 906	307 243	363 521	418 600	486 817	473 795	624 930	642 203

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores(ANR) - Dirección de Estadística.

Tabla 3.3 NÚMERO DE TITULADOS(AS) DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS (2005 – 2012)

Universidades públicas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	26 081	26 193	27 976	27 118	32 259	29 917	30 734	31 729	32 559
Univ. Nac. Mayor de San Marcos	2 588	3 101	3 206	3 421	3 858	3 547	3 712	3 575	3 572
Univ. Nac. San Cristóbal de Huamanga	646	435	832	441	635	635	644	718	655
Univ. Nac. de San Antonio Abad del Cusco	1 185	1 032	1 035	1 402	1 515	1 648	1 541	1 951	1 666
Univ. Nac. de Trujillo	1 426	1 993	2 192	1 568	1 578	1 973	1 815	2 679	2 679
Univ. Nac. de San Agustín	2 443	2 443	1 785	1 833	2 715	2 699	2 001	2 678	2 717
Univ. Nac. de Ingeniería	483	711	751	766	745	915	1 124	985	900
Univ. Nac. San Luis Gonzaga	2 173	2 173	2 173	1 419	1 428	1 572	1 855	1 646	696
Univ. Nac. del Centro del Perú	1 111	763	808	1 272	1 409	1 384	1 270	1 358	1 365
Univ. Nac. Agraria La Molina	373	279	377	227	369	224	358	323	297
Univ. Nac. de la Amazonía Peruana	709	473	690	456	792	694	775	650	628
Univ. Nac. del Altiplano	1 215	1 510	1 231	984	1 230	1 271	1 477	1 379	1 297
Univ. Nac. de Piura	604	1 157	1 264	1 273	1 526	1 466	1 397	1 372	1 419

Univ. Nac. de Cajamarca	578	355	480	384	647	525	715	716	549
Univ. Nac. Federico Villarreal	2 072	2 018	1 775	2 322	1 866	1 877	1 708	1 870	2 380
Univ. Nac. Hermilio Valdizán	1 033	573	1 120	1 144	975	561	1 028	1 380	933
Univ. Nac. Agraria de la Selva	223	112	147	112	171	230	261	164	226
Univ. Nac. Daniel Alcides Carrión	413	340	709	370	828	753	750	749	784
Univ. Nac. de Educación Enrique Guzmán y Valle	1 059	1 438	1 435	1 444	879	845	967	962	1 010
Univ. Nac. del Callao	783	868	1 037	1 019	1 347	1 120	1 066	1 065	1 516
Univ. Nac. José Faustino Sánchez Carrión	825	760	1 359	1 321	1 349	1 336	767	509	866
Univ. Nac. Pedro Ruíz Gallo	2 633	1 887	1 765	1 867	3 899	2 050	2 862	2 271	3 389
Univ. Nac. Jorge Basadre Grohmann	379	339	165	351	553	465	650	763	473
Univ. Nac. Santiago Antúnez de Mayolo	102	556	342	499	483	457	378	265	...
Univ. Nac. de San Martín	313	232	349	294	349	375	323	360	294
Univ. Nac. de Ucayali	178	90	191	191	337	286	242	241	242
Univ. Nac. de Tumbes	214	111	111	192	261	239	202	236	231
Univ. Nac. del Santa	259	269	384	279	215	329	270	346	366
Univ. Nac. de Huancavelica	61	175	263	267	272	413	398	130	496
Univ. Nac. Amazónica de Madre de Dios	-	-	-	...	...	...	11	75	35
Univ. Nac. T. Rodríguez de Mendoza de Amazonas	-	-	-	...	28	28	162	178	178
Univ. Nac. Micaela Bastidas de Apurímac	-	-	-	...	...	...	5	135	681
Univ. Nac. Intercultural de la Amazonía	-	-	-	...	...	-	-	...	...
Univ. Nac. Tecnológica del Cono Sur de Lima	-	-	-	...	...	...	...	...	...
Univ. Nac. "José María Arguedas"	-	-	-	...	...	...	...	...	19

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores(ANR) - Dirección de Estadística.

Tabla 3.4 NÚMERO DE GRADUADOS(AS) DE UNIVERSIDADES PRIVADAS (2004 -2012)

Universidades privadas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	22 330	23 711	24 716	33 049	32 605	37 196	40 722	47 564	51 058
Pontificia Univ. Católica del Perú	1 642	1 752	1 869	2 255	2 068	2 341	2 430	3 025	3 046
Univ. Peruana Cayetano Heredia	694	727	811	772	547	547	723	743	602

Univ. Católica Santa María	1 355	1 415	1 441	1 471	1 469	1 464	1 443	1 495	1 427
Univ. del Pacífico	520	309	303	149	179	196	195	259	372
Univ. de Lima	1 203	1 169	1 111	1 198	1 042	1 124	1 509	1 676	1 861
Univ. de San Martín de Porres	3 210	2 984	3 071	3 202	3 260	3 529	3 610	3 534	3 520
Univ. Femenina del Sagrado Corazón	428	336	336	336	387	364	440	354	357
Univ. Inca Garcilaso de la Vega	2 260	2 555	2 102	3 614	3 668	4 030	4 007	4 558	4 415
Univ. de Piura	493	500	507	451	482	701	877	798	764
Univ. Ricardo Palma	931	935	1 107	1 151	1 162	1 469	1 455	1 490	1 602
Univ. Andina Néstor Cáceres Velásquez	526	725	748	780	864	925	1 080	1 630	1 630
Univ. Peruana Los Andes	958	713	713	713	908	1 088	1 206	1 455	1 483
Univ. Peruana Unión	272	192	385	492	597	573	604	593	457
Univ. Andina del Cusco	512	511	669	946	863	829	974	1 237	1 052
Univ. Tecnológica de los Andes	370	396	396	328	648	493	578	479	511
Univ. Priv. de Tacna	419	403	426	434	423	441	475	579	566
Univ. Priv. de Chiclayo	846	667	741	853	831	841	860	974	999
Univ. Priv. Los Ángeles de Chimbote	...	...	...	2 256	1 979	1 979	2 420	2 615	2 929
Univ. Priv. San Pedro	626	674	714	1 995	1 793	1 710	1 874	1 887	2 057
Univ. Priv. Antenor Orrego	1 294	1 409	1 199	1 117	1 182	1 066	1 201	1 336	1 300
Univ. Priv. Huánuco	68	335	312	312	312	319	340	373	400
Univ. José Carlos Mariátegui	-	...	...	...	...	...	636	636	...
Univ. Priv. Marcelino Champagnat	266	243	315	252	151	203	210	226	223
Univ. Priv. Científica del Perú	87	79	173	173	176	189	267	310	310
Univ. Priv. César Vallejo	1 043	871	871	2 446	1 998	3 974	3 694	5 246	5 798
Univ. Priv. del Norte	305	312	312	198	240	330	480	853	885
Univ. Peruana de Ciencias Aplicadas	395	521	521	436	439	450	443	552	575
Univ. Priv. San Ignacio de Loyola	267	247	247	482	476	496	406	479	592
Univ. Alas Peruanas	572	860	1 329	1 946	2 104	2 779	3 320	4 031	6 393
Univ. Priv. Norbert Wiener	282	321	321	396	365	403	423	526	577
Univ. Católica San Pablo	105	129	165	39	45	35	112	175	284
Asoc. Univ. Priv. San Juan Bautista	135	286	262	246	310	341	372	403	434
Univ. Tecnológica del Perú	-	319	276	444	426	489	465	538	577
Univ. Continental de Ciencia e Ingeniería	63	67	83	139	107	140	156	217	395
Univ. Católica Santo Toribio de Mogrovejo	40	-	131	163	203	238	274	503	432
Univ. Priv. Antonio Guillermo Urrelo	71	337	337	159	161	214	200	191	243
Univ. Priv. Señor de Sipán	...	165	165	205	292	365	397	660	764
Univ. Católica Sedes Sapientiae	...	...	...	123	217	217	217	222	314
Univ. Católica de Trujillo Benedicto XVI	...	85	85	85	85	85	85	...	...
Univ. Antonio Ruíz de Montoya	...	...	...	...	...	8	19	8	19
Univ. de Administración de Negocios	72	162	162	292	146	211	219	553	590

- ESAN									
Univ. Priv. Telesup S.A.C.	...	...	...	...	...	...	...	105	105
Univ. Priv. para el Desarrollo Andino	...	...	...	...	...	...	26	26	...
Univ. Priv. de Pucallpa S.A.C.	...	...	...	...	...	...	...	14	97
Univ. Peruana Simón Bolívar	...	...	...	...	...	...	...	...	40
Univ. Privada de Trujillo	...	...	...	...	...	...	...	...	40
Univ. Peruana del Oriente S.A.C.	...	...	...	...	...	...	...	...	21

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores(ANR) - Dirección de Estadística.

3.1.6 Competencia

Entre las principales Escuelas de Postgrado que compiten en el Perú tenemos, el mercado identifica a las siguientes:

CENTRUM:

CENTRUM Católica Graduate Business School, es la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad líder en el país con más de 90 años de reconocida trayectoria nacional e internacional.

Posee lo que ellos denominan la Triple Corona, al haber recibido tres acreditaciones internacionales: AACSB International, EQUIS y AMBA.

Entre los programas de Maestría con los que cuenta CENTRUM se encuentran:

- Global MBA (Tulane)
- MBA Internacional MSM
- MBA Gerencial Internacional

ESAN

ESAN fue establecida el 25 de julio de 1963 en el marco de un convenio entre los gobiernos del Perú y los Estados Unidos de América; su organización y puesta en marcha fue confiada a la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford, California.

Fue transformada en universidad desde el 12 de julio de 2003 (Ley N° 28021), hoy ofrece maestrías en Administración, maestrías especializadas (en Organización y Dirección de Personas, Supply Chain Management, Marketing, Gerencia de Servicios de Salud, Gestión y Desarrollo Inmobiliario, Project Management, Dirección de Tecnologías de Información, Finanzas y Derecho Corporativo, Finanzas), ocho carreras en el nivel de pregrado, así como programas para ejecutivos en diversos formatos, programas corporativos y otros servicios académicos y profesionales.

Entre los principales programas de postgrado que ofrece ESAN se encuentran:

- **MBA Tiempo Completo**
- **MBA Tiempo Parcial**
- **MBA Tiempo Parcial Weekends**
- **International MBA**

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

La UPC se creó en el año 1994. En 1997 crearon su Escuela de Postgrado.

Desde el año 2004, pertenece a la Red Laureate International Universities, que brinda a los alumnos la oportunidad de estudiar en instituciones superiores de todo el mundo. Son miembros honorarios de esta exclusiva red personalidades como Bill Clinton, Tony Blair, Al

Gore, entre otros nombres ilustres. La Red Laureate International Universities agrupa a más 75 instituciones en 29 países, y más de 900 mil estudiantes forman parte de ella.

Entre los principales programas de postgrado que se imparten en la UPC se encuentran:

- MBA Directivo
- MBA Ejecutivo
- MBA Tiempo Completo

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO:

La Universidad del Pacífico fue fundada el 28 de febrero de 1962 por iniciativa de un grupo de empresarios. Reconoce como una de sus entidades fundadoras a la Compañía de Jesús.

Entre los principales programas de Postgrado que ofrece la Escuela de la Universidad del Pacífico se encuentran:

- MBA
- Corporate MBA Edición Internacional

UNIVERSIDAD DE PIURA:

La Universidad de Piura, fue creada y auspiciada por la Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza Universitaria (ADEU), que reconoce como Fundador a su primer Gran Canciller San Josemaría Escrivá de Balaguer, Fundador del Opus Dei. La Escuela de la Universidad de Piura ofrece:

- MBA Full Time
- MBA Part Time

3.2 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades están dadas en el mercado de las maestrías tanto por la influencia de la globalización, como por las herramientas que permiten este fenómeno como las nuevas tecnologías. La globalización además produce que se den nuevos mercados, lo que implica necesariamente que los ejecutivos estén más preparados, para enfrentar una competencia que ya no tiene fronteras.

Es por ello que existen oportunidades en el mercado de postgrado y en concreto en el de Maestrías, debido principalmente a que contar con este grado académico a nombre de la nación se ha vuelto una necesidad en el mercado laboral; hasta finales del siglo pasado existía la costumbre, para quienes deseaban tener una ventaja competitiva sobre los demás, de estudiar dos carreras universitarias; sin embargo, en nuestros días el mercado ha estado empujando a los ejecutivos a obtener dos maestrías:²⁴ una especializada, para atender principalmente las necesidades de profundización en la especialidad en la que se desempeña el ejecutivo, y una segunda maestría en temas de administración con un doble objetivo, obtener la capacidad de hacer un emprendimiento o dirigir una empresa que ya existe a través del dominio de herramientas de los distintos campos de la gestión.

Otra oportunidad está dada por la mejora del poder adquisitivo de los ejecutivos en el Perú gracias al crecimiento continuo y sostenido de los últimos años²⁵, lo que permite tener en sus manos la posibilidad de optar por el grado de Magister en una prestigiosa universidad privada.

²⁴<http://www.iprofesional.com/notas/183624-Posgrado-o-segunda-carrera-expertos-dan-pistas-sobre-el-mejor-camino-a-seguir-segn-el-objetivo-laboral-buscado>

²⁵ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2011/peru-fundamentos-y-perspectivas-velarde.pdf>

Adicionalmente, esta mejora económica ha permitido que las empresas tengan la capacidad de subvencionar total o parcialmente los estudios de los ejecutivos candidatos a hacer carrera en la empresa, e incluso el otorgar estudios subvencionados a los ejecutivos es una acción que persigue disminuir los ratios de deserción laboral.

El desarrollo de la tecnología ha conseguido el desarrollo de cursos virtuales, lo que permite a las universidades llegar a lugares muy alejados o llegar a lugares donde anteriormente no existía oferta de programas por no reunir una masa crítica que permitiese a estos programas ser rentables

Con la tecnología actual, la comunicación es cada vez más fluida y está permitiendo a los interesados en estudiar un programa de maestría tener a la mano la información que necesitan para reflexionar acerca de la opción a elegir.

El uso de herramientas de Internet y de herramientas de comunicación como los Adwords²⁶, o los e-mailings permiten llegar rápidamente a nichos de mercado, aquí la página web, como depositaria de la información, se ha vuelto un elemento imprescindible.

Las amenazas están dadas en el mercado de las maestrías tanto porque algunos de los programas emblemáticos se han vuelto genéricos, como por el propio aumento de la oferta educativa en postgrados; así tenemos por ejemplo al MBA, programa que se ha vuelto genérico y que no deja mucho espacio a la diferenciación desde el punto de vista del producto,

²⁶ <http://blog.ticketea.com/index.php/2011/03/que-es-google-adwords-y-como-funciona-para-que-sirve/>

eso está produciendo que la elección de llevar un programa en una u otra Universidad se decante en algunos casos por precio y en otros casos por la marca que representa la Escuela de Postgrado.

Desde el punto de vista del servicio si puede haber diferenciación, sin embargo para calificar este hace falta cursar el programa, por lo tanto no es un tema que pueda ser percibido a priori, por ello es que en este punto las universidades recurren a testimonios de graduados.

Con la otra gran amenaza, el aumento de la oferta educativa por parte de la competencia, debemos tener en cuenta que las Universidades privadas peruanas poseen abundante información de mercado y conocen las tendencias del mismo, lo que hace que apuesten por los mismos programas, y en un mercado altamente competitivo como lo es el mercado de postgrados en el Perú, hay un fuerte uso del benchmarking y rápidamente son copiadas las decisiones comerciales y/o académicas como son los lanzamientos de nuevos programas

La nueva oferta educativa también se da por la penetración de propuestas educativas extranjeras²⁷, ya que están llegando universidades que han empezado a dictar clase tanto de manera presencial utilizando infraestructura hotelera, a través de convenios internacionales o usando a universidades locales de prestigio como socios; incluso hay universidades que dictan programas de postgrado en formato virtual, y los programas a dictar elegidos por estas escuelas están normalmente relacionados al muy poblado campo de la gestión.

²⁷ <http://mba.americaeconomia.com/programas/mba/executive-mba-peru>

Finalmente podemos afirmar que la competencia utiliza bastante la estrategia de precios y en múltiples ocasiones las listas de precios son sólo una muestra referencial de la inversión de un programa, ya que existen descuentos publicados como son el “pronto pago”, por convenios con empresas o por inscripciones de grupos de personas, pero también existen precios especiales que no se publican donde las Escuelas de Postgrado pueden llegar a dar en determinados momentos y a determinadas empresas descuentos superiores al 50%, según nos informó la oficina de marketing de la Escuela de Postgrado de la USIL, lo que deja a otras Universidades sin capacidad de respuesta en tiempo real.

3.3 Descripción de la industria:

El sistema universitario peruano está cambiando radicalmente, y esto se debe básicamente a la Ley número 30220, la misma que obliga a las universidades tanto privadas como estatales a hacer pública la información respecto al rendimiento y las diferencias en la gestión de cada una de ellas.

En la actualidad no existe una acreditación nacional (la ley universitaria entrará en vigencia dentro de 7 años) que estandarize los niveles de medición con los cuales se pueda comparar al detalle una universidad con otra y determinar con exactitud las ventajas diferenciales con las que cada una de ellas se destaca.

La nueva ley universitaria (ley universitaria n° 30220) pretende, entre otras implicancias, estandarizar determinados aspectos entre todas las

universidades que actualmente existen en el territorio peruano y garantizar estándares básicos de educación.

Debido a lo anteriormente mencionado, en la actualidad son muchas las universidades que acuden a acreditadoras internacionales para buscar certificarse y demostrar al mercado potencial que cuentan con estándares apropiados y óptimos para brindar educación al futuro de la sociedad peruana. Este es el caso de la universidad USIL y su escuela de Postgrado, las cuales actualmente cuentan ya con la acreditación de la acreditadora estadounidense ACICS (Accrediting Council for Independent Colleges and Schools).

Otro gran esfuerzo realizado por las universidades peruanas por demostrar su valía y competencias de cara al mercado y destacar entre las competencia, son las firma de convenios internacionales que permiten a los estudiantes alcanzar, al culminar su carrera, no solo un título otorgado por la universidad local en la que estudió, sino también un ansiado doble grado; el mismo que le permitirá ampliar su potencial mercado laboral y trascender horizontes.

Como ya mencionamos, el mercado de Escuelas de Postgrado tiene básicamente seis escuelas, como las más relevantes a nivel nacional y ellas son, sin ningún orden específico: EPG USIL, CENTRUM, ESAN, UPC, Universidad de Piura y Universidad del Pacifico.

Entre las mencionadas se destaca la trayectoria e historias de algunas de ellas, los convenios internacionales de otras y la imagen y percepción que el público y empresas empleadoras tienen de las diferentes escuelas; es así que el mercado hace una primera gran distinción, la

cual se fundamenta en la enseñanza y metodología orientada a la casuística y la práctica, así como el emprendimiento.

Cabe resaltar que el nivel de los docentes es también un factor a considerar; sin embargo la gran mayoría de ellos no solo enseñan en una escuela de Postgrado sino en dos o tres de ellas.

Por otra parte, otro de los factores que más viene siendo apreciado por los candidatos a estudiar una maestría, vienen siendo los convenios internacionales que las escuelas ofrecen y la posibilidad de obtener un doble grado con alguna universidad o escuela de postgrado importante del extranjero.

Estos convenios además brindan la posibilidad de cursar materias fuera del país de origen, en las aulas de la escuela que otorga el grado extranjero, así como también abre las puertas a que docentes de otras escuelas vengan a Lima a dictar materias y enriquezcan la adquisición de conocimientos y experiencias de los estudiantes.

En lo que respecta al número promedio de alumnos que conforman una promoción, esta inicia con un número 30 alumnos por lo general. El promedio de alumnos que concluyen el programa de estudios satisfactoriamente son alrededor de 20 alumnos. Posterior a esto, aquellos que se gradúan son los que consiguen aprobar la sustentación de su respectiva tesis.

3.4 Análisis Interno: Productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas:

La Escuela de Postgrado USIL presenta al mercado Maestrías y Diplomados nacionales e internacionales, así como Programas de Alta Especialización, impartidos por docentes con amplia experiencia profesional, comprometidos con el desarrollo del pensamiento estratégico y las habilidades operativas y analíticas de los participantes, con una metodología práctica y de continua interacción y análisis grupal.

La Escuela de Postgrado USIL, soporta la oferta de productos de maestría en una moderna infraestructura que vienen implementándose en un campus universitario ubicado en La Molina, ciudad de Lima.

Este campus universitario, que posee alrededor de 20,000 metros cuadrados, que recientemente ha obtenido la certificación LEED SILVER, (sistema de certificación de edificios sostenibles, desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos - US Green Building Council) siendo la primera universidad en el Perú que obtiene esta certificación por la construcción de los nuevos pabellones y aulas de clase tiene destinado para la escuela de postgrado aulas equipadas y acondicionadas para el buen desarrollo de las clases en seis pisos, así como también auditorios de uso exclusivo.

Adicionalmente cuenta con salas de estudios, biblioteca, centro de investigación y auditorios para conferencias magistrales.

El campus también tiene 4 sótanos para estacionamientos de alumnos y docentes.

Es en este campus donde se llevan a cabo el desarrollo de las clases de los programas ofrecidos por la EPG USIL y que a continuación detallaremos:

3.4.1 Producto

3.4.1.1 Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

Este programa está orientado a formar directivos del más alto nivel con una visión global, con conocimientos de las áreas funcionales de un negocio y con la capacidad de liderar y dirigir a las personas integrándolas en el proceso de gestión.

Asimismo, permitirá transferir a los alumnos la experiencia necesaria para que generen valor durante el desempeño de sus funciones laborales, a través de la aplicación práctica de los conceptos académicos aprendidos durante sus estudios.

Esta maestría busca que los estudiantes desarrollen al máximo el talento gerencial a fin de que se encuentren preparados para interactuar de forma efectiva y eficiente en un contexto cada vez más cambiante.

La Maestría en Administración de Negocios - Executive MBA está orientada a²⁸:

²⁸ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_mba.html

- Gerentes y empresarios conscientes de una necesidad de transformación permanente y que cuenten con una experiencia profesional de cuatro años.
- Profesionales independientes con una experiencia laboral de cuatro años que deseen reforzar su conocimiento y experiencia en el ámbito de la gestión empresarial.
- Profesionales que busquen desarrollar habilidades directivas para ocupar posiciones gerenciales.

Los objetivos del programa de Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA son los siguientes²⁹:

- Fortalecer la preparación académica y actualizar el conocimiento de los profesionales en la administración de empresas a un nivel estratégico y directivo.
- Propiciar el análisis y la discusión sobre los nuevos retos y tendencias de la administración de empresas.
- Contribuir a la profesionalización de los cuadros gerenciales y directivos que laboran en las empresas de carácter privado.
- Coadyuvar a la adquisición de competencias que permitan, a los profesionales en posición de toma de decisiones en los diferentes niveles de una empresa, identificar oportunidades, detectar problemas y diseñar propuestas de solución que sean eficaces y eficientes.

²⁹ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_mba.html

3.4.1.2 Maestría en Ciencias Empresariales

La Maestría en Ciencias Empresariales está dirigida a profesionales y ejecutivos con menos de 5 años de experiencia en posiciones de gestión, que buscan complementar su formación académica con herramientas de management y que dentro de sus planes de crecimiento profesional les ayude a poder asumir puestos de mayor responsabilidad dentro de sus empresas u organizaciones.

La metodología de enseñanza de la Maestría en Ciencias Empresariales está basada en un proceso interactivo que abre la posibilidad de compartir la experiencia profesional del docente y los participantes del programa a favor del desarrollo de conocimientos, actitudes y valores. Asimismo la metodología permite aprovechar la formación académico-profesional y la actitud proactiva de nuestros docentes y alumnos, en un marco que favorece el liderazgo profesional y personal de todos nuestros egresados.

En tal sentido la Maestría en Ciencias Empresariales está estructurada en tres módulos o diplomados que sumados a un Proyecto Gerencial Aplicado permiten la obtención del grado académico.

El alumno de la Maestría en Ciencias Empresariales al concluir sus estudios será capaz de³⁰:

- Diseñar y ejecutar estrategias para el desarrollo de las empresas.
- Identificar oportunidades de negocio que le permitan aprovechar su potencial de emprendimiento.

³⁰ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_mce.html

- Tener una perspectiva integral en los negocios.
- Elaborar alternativas para integrar y generar sinergia entre todas las áreas de una empresa.
- Desarrollar soluciones sustentables a los problemas que enfrentan los negocios en un contexto global.
- Integrar y dirigir equipos de trabajo de alto rendimiento.

3.4.1.3 Maestría en Administración de Negocios y Emprendimiento

La Maestría en Administración de Negocios y Emprendimiento estará orientada a consolidar la formación profesional, a través del desarrollo de competencias para lograr una visión global en los negocios y con conocimientos de las áreas funcionales de una empresa, además de la capacidad de liderar y desarrollar nuevos proyectos, integrándolos en el proceso de gestión.

La Maestría en Administración de Negocios y Emprendimiento de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola está orientada a gerentes y profesionales independientes que deseen desarrollar su capacidad de emprendimiento, así como a empresarios que busquen desarrollar habilidades de dirección a través de modernas prácticas de gestión.

Los objetivos del programa son³¹:

- Desarrollar en los profesionales una visión integral y estratégica de un negocio que permita una mejor

³¹ Folleto de Maestría de Administración de Negocios y Emprendimiento

comprensión del proceso de gestión y de toma de decisiones.

- Fortalecer en los profesionales de alto potencial la capacidad de emprendimiento, de modo tal que puedan enfrentar los retos que les plantea el entorno cambiante.
- Transferir a los participantes las herramientas de análisis y la experiencia necesaria para que generen valor agregado durante el desempeño de sus funciones laborales.
- Brindar herramientas de gestión para el desarrollo y crecimiento profesional, permitiéndole al participante consolidar y acelerar el crecimiento y la asignación de nuevas y mayores responsabilidades.

3.4.1.4 MBA UQAM³²

La Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola está en permanente cambio, buscando dotar al participante de nuevas competencias gerenciales y directivas que demanda un mercado laboral global y competitivo. Es por ello que, desde el año 1999, contamos con el convenio estratégico internacional con la Université du Quebec á Montréal (UQÁM) de Canadá.

Este MBA Internacional ha sido diseñado con una estructura innovadora y flexible que responde a las necesidades de ejecutivos de alto nivel, ofreciéndoles una visión global y estratégica.

A través de su plana docente formada por consultores internacionales que imparten cursos en países de todos los continentes, se prepara a los

³² http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

ejecutivos y directivos para enfrentar cambios, anticipándose a los ciclos económicos antes de que sus consecuencias sean inminentes.

Brinda herramientas indispensables para confrontar los desafíos de la economía del conocimiento basada en la innovación y la creatividad. El MBA UQAM está dirigido especialmente para ejecutivos que ya cuentan con una Maestría en Administración u otra especialidad.

También se abre la posibilidad para aquellos profesionales cuya amplia experiencia suple el grado académico de Magíster.

Los objetivos del programa son³³:

- Promover las competencias de internacionalización y competencias estratégicas de los participantes.
- Formar profesionales con una perspectiva integradora de todas las áreas de la organización en la definición de las estrategias de la misma.
- Ampliar la visión y perspectiva internacional de la función directiva, promoviendo el desarrollo del espíritu empresarial y los negocios.
- Desarrollar y fortalecer habilidades directivas y gerenciales para diseñar soluciones basadas en las personas y sus competencias individuales, interpersonales, organizacionales y estratégicas.

Las ventajas de llevar una maestría internacional con la escuela canadiense UQAM son³⁴:

³³ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

- Obtener el grado MBA de la Université du Québec á Montréal (UQÁM) de Canadá.
- Participar de una experiencia multicultural e interdisciplinaria y con una inversión menor, comparada a asistir a un MBA en Norteamérica o Europa.
- Alcanzar nuevos estándares de calidad y prepararse para la competitividad internacional.
- Mejorar la gestión, en su empresa para obtener resultados tangibles e intangibles para su compañía.
- Enriquecer su red de contactos e intercambiar experiencias con sus pares, quienes también tendrán una sólida experiencia profesional y nivel de responsabilidad similar.
- Pertenecer a la Asociación de Egresados del MBA Internacional de la UQÁM (más de 100,000 egresados a nivel mundial).
- Posibilidad iniciar el MBA Internacional UQÁM en cualquier momento, porque la flexibilidad de la malla curricular lo permite.
- Estudiar en horario ejecutivo sin interferir con sus actividades laborales. Una semana intensiva en horario ejecutivo. Los 8 cursos con profesores de la UQAM tienen lugar dentro del lapso de un año.
- Posibilidad de llevar los cursos en otras sedes.

3.4.15 Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial³⁵

La Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, está orientada a profesionales que ocupan cargos de dirección en el área de

³⁴ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

³⁵ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_maestria_mkt.html

marketing o afines, empresarios y profesionales independientes conscientes de la necesidad de un conocimiento profundo y experiencias prácticas del marketing.

Adicionalmente ESIC es la Escuela de Negocios líder en la enseñanza de Marketing en España, fundada en 1965 y responde, mediante el conjunto de sus diferentes áreas, a las necesidades actuales de la empresa y de su entorno competitivo, mediante la formación de profesionales con capacidades de reflexión, decisión y acción dentro del entorno empresarial.

Los objetivos del programa son³⁶:

- Brindar un conocimiento profundo de las diferentes organizaciones, entendiendo su naturaleza, composición, modos y procesos de gestión, tamaño, sector de actividad y tipología (públicas, privadas, non profit, etc.); así como de las tendencias y cambios en los entornos en que operan.
- Acercar el marketing al alumno desde una perspectiva directiva a través de la exploración de los problemas de marketing, la formulación de estrategias y la toma de decisiones reales.
- Proporcionar los conocimientos necesarios para el diseño, desarrollo y realización de investigaciones de mercado como herramientas de apoyo para la obtención de información.
- Desarrollar correctamente la función de comunicación comercial y corporativa.

³⁶ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_maestria_mkt.html

- Formular y analizar estrategias e implementar planes de marketing en entornos nacionales e internacionales.
- Conocer y llevar a cabo, adecuadamente, previsiones de ventas.
- Llevar a cabo con éxito, actividades de marketing promocional y relacional.
- Implementar y poner en práctica planes de ventas y controlar su cumplimiento.
- Proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios para organizar una red de ventas.

3.4.2 CICLO DE VIDA

El ciclo de vida de los productos que ofrece la EPG a nivel de maestrías nos sirven como indicador para medir y evaluar el rol de cada uno de estos en el proceso de comercialización, dado que la existencia de productos competidores, el comportamiento del mercado y la situación del entorno cambian a lo largo del tiempo durante todo este proceso.

Según la matriz de ciclo de vida, los productos de la EPG se ubican en el siguiente cuadrante:

Figura 3.1 Matriz ciclo de vida del producto

Gestación:

En este cuadrante ubicamos al nuevo producto que la EPG se encuentra a puertas de lanzar: *MBA Global*, este se encuentra en etapa de investigación y desarrollo.

Introducción:

En el siguiente cuadrante, identificamos 3 productos: la *maestría en Administración de Negocios y Emprendimiento*, la *maestría en Gestión de Negocios de Salud y Nutrición* y la *maestría en Supply Chain Engineering*.

Dos productos pasaron exitosamente la etapa de investigación y fueron aceptados rápidamente por el mercado potencial y actualmente se encuentran en clase el primer grupo de participantes; la maestría en *Supply Chain Engineering* está en proceso de venta.

Crecimiento:

En esta etapa tenemos a la maestría en *Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC*. Un producto con alta aceptación en el mercado por la alianza con la escuela de negocios número uno en temas de Marketing de España: ESIC.

Asimismo la EPG respalda este producto en la trayectoria y aceptación que ha tenido el master durante los últimos 7 años.

Actualmente se está buscando aumentar la participación de mercado con este producto, que tiene competidores directos como son el caso de ESAN y UPC que ofrecen productos similares.

Madurez:

En este cuadrante tenemos 3 productos insignia de la escuela: *MBA*, *MBA UQAM*, *MCE*. Los dos primeros productos fueron los primeros programas que se lanzaron al mercado y contribuyeron en construir una imagen de marca de la escuela de postgrado y el MCE desde el año 2006 ha contribuido con el desarrollo de la Escuela de Postgrado con bastante éxito. Este es un proceso que aun continua y debe desarrollarse y potenciarse aún más, es por eso y exigido por el mercado, que a estos productos se le vienen desarrollando diferentes especializaciones para ir alineados con la demanda. En esta etapa hay mucha competitividad y recordación en el mercado.

Estos tres productos también simbolizan la mayor participación en volumen de las ventas de la EPG.

Declinación:

En esta etapa identificamos a la maestría en Gestión Pública, producto que va a un nicho especializado en el mercado y que sus ventas simbolizan una de las más bajas para la EPG. Sin embargo se está en pleno proceso de relanzamiento, lo que ha dado lugar a un resurgimiento de este producto y se espera que siga un ritmo constante de crecimiento.

3.4.3 PRECIOS

Los precios de los diferentes productos de maestría que ofrece la escuela de postgrado se presentan de la siguiente manera:

Tabla 3.5 Precios/Duración Programas de Maestría USIL

PROGRAMA	PRECIO (Nuevos Soles)	Duración
1. Maestría en Administración de Negocios	44,800	22 meses
2. Maestría en Ciencias Empresariales	34,000	21 meses
3. Maestría en Supply Chain Engineering	44,800	22 meses
4. Maestría en Administración de Negocios y Emprendimiento	34,000	21 meses
5. Maestría en Gestión Pública	34,000	22 meses
6. MBA UQAM	56,400	19 meses
7. Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC	44,800	22 meses
8. Maestría en Gestión de Negocios de Nutrición y Salud	34,000	20 meses

Los precios de los programas de maestría de la EPG, son precios competitivos y calculados en base a la tendencia actual del mercado y de las diferentes escuelas de negocios del medio.

Existen algunos beneficios económicos bastante valorados por el cliente potencial los cuales mencionamos a continuación:

- Familia OSIL (exalumnos y docentes): 25% dcto.
- Convenios USIL: 15% dcto.
- Descuento Comercial: 5 o 10% dcto.

3.4.4 COMUNICACIÓN

Dentro de las diferentes actividades del plan de comunicaciones que tiene la EPG se realizan

Medios Propios:

- Página Web: Portal donde se encuentra la información completa sobre todos los productos que ofrece la EPG, así como las diferentes actividades que esta realiza para su difusión.
- Redes Sociales: Canales donde interactúan el cliente potencial con el proveedor de servicios. Sirven como indicadores de medición de satisfacción de los servicios, aceptación del producto, la voz del cliente (administración de quejas). Las redes sociales más utilizadas por la Escuela de Postgrado son el Facebook como usuario y como Fan Page y el Linked in.
- Envío masivos en HTML (LANDING)
- E-mailing
- Eventos: Charlas informativas, Charlas especializadas, conferencias con especialistas.

Medios Pagados:

Adicionalmente existe el uso de herramientas de Internet que no son propios de la universidad como son los google Adwords.

Otros medios como folletería a repartir en diversos eventos, avisos de prensa en diarios y en revistas, paneles, paletas, avisos en radio, envíos de HTML a través de empresas contratadas.

3.4.5 FUERZA DE VENTAS

La escuela de postgrado USIL, tiene la siguiente estructura de ventas especializada, con 2 equipos encargados de:

- Ventas de maestría
- Venta de Programas de desarrollo gerencial

El proceso básicamente consiste en lo siguiente:

Primer paso: Obtención de la data de prospectos

Esta data se obtiene de distintas maneras, a través de la página web o de una visita/llamada telefónica, participando en ferias empresariales, a través de sesiones informativas de los programas de postgrado, referidos de los alumnos. En esta etapa se busca conocer el perfil del prospecto y de ser compatible con alguno de los programas, ofrecer información del producto que más se ajuste al perfil.

Segundo Paso: Seguimiento del prospecto.

Con vista a convertirlo en alumno inscrito o descartarlo para el actual proceso de admisión; este paso termina con una entrevista personal con el candidato.

Tercer Paso: Conversión del candidato en Inscrito.

Implica el pago de los derechos de inscripción y recopilación de documentos solicitados para su admisión.

Cuarto Paso: Cierre efectivo de la venta o conversión del candidato inscrito en alumno matriculado.

En este paso el nuevo alumno debe haber cancelado la primera cuota de su cronograma de pagos.

3.5 Descripción del Producto

El MBA Global va a ser una Maestría Premium dirigida a ejecutivos que ya cuentan con una maestría en Administración u otra especialidad, que posean una amplia y probada experiencia profesional relevante en el ámbito de los negocios.

Se ha planteado que la ventaja competitiva del MBA GLOBAL esté dada en la experiencia multicultural de la misma, la posibilidad de que los participantes del programa puedan conocer otras culturas, relacionarse con otras personas y tener una red de contactos internacional con el respaldo de las distintas universidades donde se lleven los cursos.

Este MBA Global implicará participar de una experiencia multicultural e interdisciplinaria, que otorgará grado académico estadounidense y

grado académico canadiense, y que contará con una plana docente formada por Doctores que dictan en ciudades de 3 continentes (América, Europa, y Asia), así como compañeros de clase que radican en Ho Chi Minh, Varsovia, Lima, Quebec y Miami.

El punto de partida de este programa es el actual MBA UQAM que dictamos desde el año 1997, el cual está dirigido a ejecutivos que ya cuentan con una maestría en Administración u otra especialidad así como para profesionales con amplia y probada experiencia profesional relevante.

Los beneficios³⁷ principales de este actual MBA UQAM son:

- Plana docente formada por Doctores que dictan en ciudades de 4 continentes (América, Europa, Asia y África).
- Una semana de clase por mes durante un lapso máximo de un año.
- MBA norteamericano en Español sin salir del Perú. (con excepción de un curso que se llevan en Montreal Canadá).
- Participar de una experiencia multicultural e interdisciplinaria con una inversión mucho menor a la de asistir a un MBA en norteamérica.

La metodología³⁸ pedagógica de este programa está basada en la participación en clase y en trabajo en equipo y la filosofía de enseñanza del MBA de UQAM se basa en el valor de la comunicación e intercambio de conocimiento y proyectos; y los objetivos que busca son promover las competencias de internacionalización y competencias estratégicas de los participantes, formar profesionales con una

³⁷ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

³⁸ http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

perspectiva integradora de todas las áreas de la organización en la definición de estrategias de la misma; ampliar la visión y perspectiva internacional de la función directiva promoviendo el desarrollo del espíritu empresarial y los negocios y desarrollar y fortalecer habilidades directivas y gerenciales para diseñar soluciones basadas en las personas y sus competencias individuales, interpersonales, organizacionales y estratégicas.

La malla curricular³⁹ de esta maestría está formada por los siguientes 15 cursos:

Figura 3.2: Cursos MBA UQAM

Elaborado por Oficina de Marketing de la Escuela de Postgrado de la USIL

Los 7 primeros cursos son dictados por docentes peruanos y los 8 siguientes por docentes del Canadá, donde uno de sus cursos es dictado en Montreal.

A diferencia del actual programa del MBA UQAM, nosotros tenemos cómo hipótesis de trabajo que el formato de las clases que va a tomar el

³⁹ http://www.epg.usil.edu.pe/Brochure_UQAM2012.pdf

nuevo MBA Global será el del Aprendizaje Semi-Presencial facilitado a través de la combinación de distintos métodos de impartición de clase; por el lado presencial se utilizaría una metodología pedagógica concentrada en la participación en clase y en el trabajo en equipo, siguiendo la filosofía de enseñanza basada en el valor de la comunicación e intercambio de conocimiento y proyectos.

Por el lado no presencial o virtual, la metodología seguiría la naturaleza colaborativa, combinatoria y complementaria; recurriendo a la utilización de las TIC para desarrollar procesos formativos, haciendo énfasis en una interactividad didáctica según sea necesario o de interés del programa.

3.6 Competencias Básicas de la Escuela de Postgrado

La Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, cuenta con programas como el MBA UQAM y la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial con ESIC, ambas escuelas reconocidas a nivel mundial en su rubro y aportan respaldo e imagen a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola dentro del mercado peruano. Además dichas sinergias son fundamentales para los candidatos a poseer un grado de magister que valoran mucho el aporte a la formación y desarrollo de competencias que dichas escuelas aportan a su educación.

Por si esto fuera poco, el respaldo e imagen de la Universidad San Ignacio de Loyola y su posicionamiento como una universidad que promueve por convicción el emprendimiento soporta y aporta al posicionamiento de la EPG USIL como una escuela moderna y joven que además de brindar conocimiento teórico de jerarquía complementa

su enseñanza con casuística práctica, actual y enfocada no solo en la realidad nacional sino también en realidades de otros países.

Es por esto que entendiendo que el emprendimiento es un tema con mucho auge y uno de los pilares que sostiene hoy en día la economía nacional, la EPG USIL ha desarrollado una Maestría en Emprendimiento, la misma que viene teniendo una gran acogida.

Otra de las competencias fundamentales con las que cuenta la Escuela de Postgrado es su rápida capacidad de respuesta ante las demandas que el mercado exige, capacidad que le ha permitido en varias ocasiones desarrollar programas de acuerdo a las tendencias y requerimientos del mercado.

Por otra parte, los actuales estudiantes de maestría valoran mucho la experiencia Global que pueden adquirir en USIL, así como la posibilidad de obtener el doble grado que otorgarán la Universidad San Ignacio de Loyola y San Ignacio University.

Las competencias claves con las que cuenta la USIL y que soportan la creación de un MBA Global se sustentan en la internacionalización que la organización ha alcanzado a través de la inauguración del San Ignacio University en los Estados Unidos. Además, por si esto fuera poco, el tiempo que USIL viene ya trabajando de manera exitosa con UQAM proporciona el *know how* necesario para desarrollar una maestría de las características que se vienen planteando.

3.7 Capacidades de Marketing de la Empresa

El primer elemento a destacar es la orientación emprendedora en la generación de capacidades de marketing; el ADN de la Universidad San Ignacio de Loyola es el emprendimiento y por ello se ha posicionado en el mercado como la Universidad que forma a emprendedores, la USIL se precia de formar jóvenes que responden a la búsqueda del cambio, y que son capaces de explotar las oportunidades convirtiendo las fuentes en recursos usando herramientas como la innovación, que viene a ser una actitud cultural que se sustenta en el conocimiento del mundo que provee la ciencia.

Otro elemento es la influencia de las capacidades de marketing en la dispersión geográfica de las nuevas empresas internacionales, la USIL es una organización con la capacidad de llegar a nuevos mercados y nuevos clientes, superando los desafíos de su tamaño y de su juventud, (19 años como Universidad) ya sea porque sabe elegir el método de entrada y la adecuada dispersión geográfica en los mercados.

Esta capacidad para ingresar a nuevos mercados tiene también un atributo adicional que es la velocidad para tomar decisiones, ya sea por el ADN de la empresa antes descrito y/o por la estructura que posee la universidad, existe una muy veloz capacidad de respuesta ante las oportunidades que ofrece el mercado, así por ejemplo la decisión de adelantar la construcción del edificio emblemático del Campus Almirante Miguel Grau, el cual estaba planificado tener construido el año 2,017 y sin embargo desde Octubre del año 2,014 y ante necesidades del mercado se pudo adelantar su construcción y se planea esté terminado en Agosto del año 2,015. Este edificio permitirá tener

más aulas y por lo tanto mayores ingresos en el momento de llenar las mismas.

Por otro lado la experiencia acumulada por el líder y fundador presidente de la Universidad a lo largo de 47 años en el mercado educativo, guían a la Universidad a ingresar con gran velocidad a iniciar operaciones nacionales e internacionales en nuevos mercados, lo que contribuye al desarrollo de las capacidades de marketing de nuevas empresas como por ejemplo el San Ignacio University en Miami.

La influencia de las capacidades de marketing se da también en la elección de los métodos de entrada ya que la USIL posee la capacidad de comprender al mercado, al estar preparada para percibir continuamente los cambios que se van dando y anticipar las respuestas a las acciones de mercado, como son la capacidad de conectar con el consumidor, y la capacidad de implementar los procesos necesarios para elegir el método de entrada más adecuado.

Ahora bien, si tenemos en cuenta los Costes de Transacción, donde toda transacción económica engendra costes previos a su concreta realización, debemos tener en cuenta que las capacidades de marketing siempre van a preferir el uso de métodos que impliquen un elevado compromiso de recursos para lograr disminuir el alto riesgo al que se tiene que hacer frente, y por lo tanto estas capacidades de marketing las podremos utilizar siempre y cuando nos acompañen los recursos que cubran dichos costes.

CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Problema de Investigación

Identificar la necesidad de internacionalización que tienen los profesionales, en la búsqueda de diferenciarse, realizando una maestría que les brinde la posibilidad de continuar su desarrollo profesional fuera del Perú.

4.2 Diseño de Investigación

En el aspecto cualitativo, el diseño de la investigación va a ser exploratoria, para obtener un análisis preliminar de la situación con enfoque amplio y versátil que nos permita estar sensibles ante lo inesperado y descubrir si se presenta alguna información no identificada previamente.

Por el lado cuantitativo, el diseño de la investigación va a ser concluyente porque nos va a suministrar la información que nos va a permitir evaluar o seleccionar un curso de acción con objetivos y necesidades de información claramente definidos.

Va a ser también descriptivo por que la información va a ser recolectada sin cambiar o manipular el entorno, va a ofrecer información acerca del estado de los comportamientos, actitudes u otras características de los aspirantes a estudiar este tipo de programas.

Adicionalmente, estos estudios van a ser transversales porque van a implicar una única interacción y en una sola ocasión con determinados

grupos de personas. Este estudio va a ser individual porque, el investigador va a tener interacción con los participantes a través de entrevistas o encuestas para recolectar la información necesaria.

4.3 Método de Investigación Cualitativo

Se propone un estudio de carácter exploratorio con la aplicación de la técnica cualitativa de entrevistas a profundidad a expertos (en este caso, sería a profesionales con perfil ejecutivo senior).

Una investigación cualitativa o exploratoria es un tipo de diseño de investigación que tiene como objetivos proporcionar profundidad a los datos; la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o el entorno, los detalles y las experiencias únicas aportando un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos de mercado así como flexibilidad de interpretación.

Para la realización de las entrevistas en profundidad se utilizó una guía de indagación la que fue previamente consultada, y construida, con una definición muy clara de los objetivos de investigación que se persiguen. Así mismo se realizó un cuestionario filtro para confirmar que la muestra cumplía con los requisitos previamente establecidos de segmentación.

4.3.1 Proceso de Muestreo

El proceso de muestreo ha sido proporcional en base a la clasificación del grupo objetivo. Ha sido aleatoria sin reposición.

4.3.2 Obtención de Datos

Los datos obtenidos a través de las entrevistas a profundidad realizadas han sido pauteadas por una guía de indagación que principalmente aborda temas generales tales como: Entorno del Mercado laboral y profesional de hoy, la oferta actual de Maestrías en las diferentes Escuelas de Postgrado, el Proceso de toma de decisiones para la elección de una maestría, la evaluación de la maestría cursada, evaluación de networking en el aula y la evaluación del producto MBA Global, objeto del presente estudio. (**Anexo: Guía de Indagación**)

Se realizaron entrevistas a profundidad clasificadas en 3 grupos:

- Graduados de UQAM
- Graduados de MBA USIL
- Graduados de otras maestrías de gestión

En total se realizaron 24 entrevistas.

La aplicación del instrumento fue realizada mediante una invitación virtual a través de un envío masivo a la base de datos de los graduados de los programas de UQAM y MBA USIL, de los cuales accedieron 16 a entrevistarse en el campus de la Universidad San Ignacio de Loyola, entre los días 12 de enero del 2015 hasta el viernes 23 de enero del 2015.

Paralelamente y de manera aleatoria se realizaron 08 entrevistas a candidatos con el siguiente perfil:

- Graduados de una Maestría en gestión

- Ejecutivos Senior

Estas entrevistas se realizaron en las empresas de los candidatos.

Tabla 4.1 Entrevistados a Profundidad Grupo Otros

PERFIL	Profesionales con una maestría en Gestión de una Escuela de Negocios que no sea EPG USIL
---------------	---

N°	Nombre	Maestría	Escuela	Estado
1	Gonzalo Burgos	MBA	Centrum	Realizada
2	Mirko Cajacuri	MBA	IE ESPAÑA	Realizada
3	Renzo Acervo	Finanzas	UPACIFICO	Realizada
4	Jean Pier Aniento	MBA	Centrum	Realizada
5	Jose Antonio Marroquín	MBA	ULIMA	Realizada
6	Rita Sotomayor	MKT	EAE ESPAÑA	Realizada
7	Pidió no aparecer	MBA	Centrum	Realizada
8	Pidió no aparecer	MBA	ESAN	Realizada

Elaboración Propia

Tabla 4.2 Entrevistados a Profundidad Grupo MBA UQAM

PERFIL	Profesionales que cursaron el MBA - UQAM en la Escuela de Postgrado USIL
---------------	---

N°	Nombre	Maestría	Escuela	Estado
1	Graciela Miñano	MBA UQAM	USIL	Realizado
2	Arturo García	MBA UQAM	USIL	Realizado
3	Pidió no aparecer	MBA UQAM	USIL	Realizado
4	Julio de la Puente	MBA UQAM	USIL	Realizado
5	Daniel Diez Canseco	MBA UQAM	USIL	Realizado
6	Julio Villar	MBA UQAM	USIL	Realizado
7	Willy Yato	MBA UQAM	USIL	Realizado
8	Pidió no aparecer	MBA UQAM	USIL	Realizado

Elaboración Propia

Tabla 4.3 Entrevistados a Profundidad Grupo MBA USIL

PERFIL	Profesionales que cursaron la Maestria Executive MBA en la Escuela de Postgrado USIL
---------------	---

Nº	Nombre	Maestria	Escuela	Estado
1	Ricardo Mendoza	MBA	USIL	Realizado
2	Mario Sarmiento	MBA	USIL	Realizado
3	Alejandro Ureta	MBA	USIL	Realizado
4	Carlos Casallo	MBA	USIL	Realizado
5	César Matos	MBA	USIL	Realizado
6	Hanna Houdali	MBA	USIL	Realizado
7	Wilfredo Salazar	MBA	USIL	Realizado
8	Pidió no aparecer	MBA	USIL	Realizado

Elaboración Propia

4.3.3 Procesamiento y Análisis de Resultados

Como resultado de las 24 entrevistas a profundidad realizadas, se procesó la data obtenida y presentaremos 24 matrices individuales las cuales resumen de manera táctica los diversos puntos de vista obtenidos de nuestros participantes en respuesta a la serie de preguntas sobre el mercado de maestrías y escuelas de postgrado y particularmente sobre la percepción obtenida sobre el producto MBA Global. **(Ver Anexo: Matrices Individuales)**

Presentamos también una matriz global que nos permite llegar a los resultados que mostraremos en el siguiente punto del estudio. **(Ver Anexo: Matriz Global)**

4.3.4 Resultados del Estudio Cualitativo

Con respecto a la evaluación del entorno, los profesionales de hoy encuentran un mercado laboral altamente competitivo con mayor presencia de empresas internacionales lo que los lleva a buscar un postgrado que definitivamente cuente con un componente internacional.

La constante capacitación y la actualización profesional fue el común denominador de nuestros entrevistados quienes consideraron que la frecuencia de capacitación en promedio es de 3 años.

La mitad de nuestros entrevistados mostraron interés en cursar una segunda maestría. Una tercera parte mostro interés en cursar programas especializados o de alta Gerencia y una tercera parte indico ya contar con una segunda maestría o interés en cursar un doctorado.

Entre los principales atributos que nuestros entrevistados valoraron tenemos:

Marca, Prestigio, Plana Docente, Red de contactos, formato del Programa, experiencia internacional.

Entre las Escuelas de donde provenían nuestros entrevistados encontramos USIL, ESAN, Pacifico, Centrum, UPC, U Lima, y el Instituto de Empresa.

Otro componente evaluado fue la forma de pago donde la mayoría de profesionales sostuvo que financió sus estudios con recursos propios.

Con respecto al proceso de búsqueda, los profesionales mencionaron como principales fuentes de información: internet, información directa obtenida a través de sus visitas a las Escuelas de Postgrado, así como las referencias que les brindaron amistades.

Entre los factores determinantes para la elección de un postgrado los profesionales señalaron:

Prestigio, obtener una acreditación internacional, una buena plana docente, una buena red de contactos; todo ello con el objetivo de potenciar conocimientos y crecer profesionalmente.

Dentro de las currículas de los programas de maestría que cursaron los participantes en nuestro estudio destacaron los cursos: Finanzas, Negocios Internacionales, Proyectos, Estrategia, Gerencia y Negociaciones.

Particularmente en la evaluación de la currícula de UQAM los egresados realizaron un comentario muy positivo del contenido de la misma así como de los docentes.

Ante la pregunta sobre que tópicos no fueron tocados dentro de los Programas cursados, algunos señalaron materias específicas como marketing digital y comercio electrónico, otros comentaron la falta de interacción con empresarios en las semanas internacionales.

A continuación presentamos las verbalizaciones obtenidas de los grupos de entrevistados.

Los entrevistados del MBA UQAM opinaron respecto al doble grado académico siguiente:

- “Interesante, te amplía un poco más tu potencial como profesional.”
- “El doble grado no es novedad, pero está bien.”
- “Atractivo, sobre todo UQAM por su trayectoria. El de USA, depende de la Universidad que lo otorgue”
- “Doble Oportunidad. Educación Global”
- “Creo que ya existe.”
- “Escuelas canadienses tienen mucho más prestigio, incluso que las americanas”

Los entrevistados del MBA USIL opinaron respecto al doble grado académico lo siguiente:

- “Es excelente porque seguramente el siguiente grado que vas a obtener, va a convalidar los conocimientos que has adquirido en tu país de origen o donde hayas llevado tus estudios.”
- “Yo creo que desde el punto de vista de la empleabilidad, eso mejora bastante”
- “Interesante, pero las Escuelas que otorguen el grado deben estar dentro del TOP.”
- “No pienso salir fuera, soy dueño de mi propia empresa.”
- “El grado internacional es hoy en día muy importante”

Los entrevistados MAGISTER DE OTRAS UNIVERSIDADES opinaron respecto al doble grado académico lo siguiente:

- “Me parece ideal porque lamentablemente cuando quieres estudiar en el extranjero, la mayoría no considera el grado hecho en tu universidad por ser latinoamericana.”
- “Todos sabemos que en EE.UU. están las mejores universidades” del mundo, en Canadá también.”
- “No es suficiente que sea internacional, debe considerarse el posicionamiento de la entidad educativa que lo otorga.”
- “Creo que ya existe.”
- “Es un saludo a la bandera”
- Es importante dependiendo de la escuela de negocios que certifica.”

Los entrevistados del MBA UQAM opinaron respecto a la Experiencia Académica Internacional de los participantes lo siguiente:

- “Sería más rica y exigente porque todos tenemos diferentes visiones del mundo”.
- “Me hubiese gustado, que es muy diferente a que la haga”.
- “USA y Canadá si me interesan, pero Vietnam y Polonia, no me llaman la atención”
- “Enriquecimiento profesional y cultural”.
- “Todo el mundo gana, es una forma pragmática de aprender”.

Los entrevistados del MBA USIL opinaron respecto a la Experiencia Académica Internacional de los participantes lo siguiente:

- “Es una oportunidad excelente porque si bien es cierto, nos enteramos cómo camina el mundo a través del Internet, es un

poco diferente cuando obtienes de primera mano esa información.”

- “Me parece bastante interesante la idea. Yo creo que al tener otra maestría te da un nivel alto”.
- “El conocer realidades distintas a nuestro país, los negocios en el día a día, pesa bastante”.
- “Algo muy importante”

Los entrevistados MAGISTER DE OTRAS UNIVERSIDADES opinaron respecto a la Experiencia Académica Internacional de los participantes lo siguiente:

- “Sería una experiencia bastante interesante, a mi edad (49) me gustaría participar de eso”.
- “Sería interesante, habría que analizar los costos de la maestría por la distancia, de repente una Maestría en Montreal o Miami sería interesante, no sé qué tanto en una universidad en Polonia o Vietnam.”
- “Imagino que allí tendría la oportunidad de conocer personas, vas a poder usar estas relaciones a mediano o largo plazo y pueden convertirse en amistades, opciones laborales, recomendaciones”.
- “Interesante, es un mix de países emergentes y desarrollados”
- “Es una gran oportunidad, habría que evaluar el factor tiempo”.

Los entrevistados del MBA UQAM opinaron respecto al Formato del Programa en 5 Países lo siguiente:

- “Depende, no sé si uno pueda salir 5 veces al año a hacer estudios afuera durante una semana, yo creo que está un poco complicado”.
- “Está bien. Vamos a lo que está de moda: ESAN, Centrum y UPC tienen estadía en un país y ustedes tienen 4. Eso se lo lleva de encuentro a todos”.
- “Atractivo, pero me interesaría que la permanencia por un país permita una mayor interacción con los ejecutivos de empresas”.
- “EEUU y Canadá si me interesan, pero Vietnam y Polonia, no me llaman la atención”.
- “Competitivo, pero una sola semana fuera es muy poco”

Los entrevistados del MBA USIL opinaron respecto al Formato del Programa en 5 Países lo siguiente:

- “Te da la oportunidad de conocer in situ como están los mercados, como está la situación económica.... Cuando tú vas a esos países vas apreciando desde que has llegado al aeropuerto como están las cosas allá”.
- “Creo que un formato así lo he visto en Centrum. La idea de viajar y tomar cursos me parece bien interesante, no sé cómo se puede ligar eso con mis tiempos. Con tanto viaje el programa se va a encarecer, no creo que sea algo barato”.
- “Vietnam y Polonia no son países representativos. Me interesaría más Alemania, China o Singapur”.
- “Me preocupa el tema de tiempo y de disponibilidad para estos viajes”.

Los entrevistados MAGISTER DE OTRAS UNIVERSIDADES opinaron respecto al Formato del Programa en 5 Países lo siguiente:

- “Sería una experiencia bastante interesante, a mi edad (49) me gustaría participar de eso”.
- “Sería interesante, habría que analizar los costos de la maestría por la distancia, de repente una Maestría en Montreal o Miami sería interesante, no sé qué tanto en una universidad en Polonia o Vietnam.”
- “Imagino que allí tendría la oportunidad de conocer personas, vas a poder usar estas relaciones a mediano o largo plazo y pueden convertirse en amistades, opciones laborales, recomendaciones”.
- “Interesante, es un mix de países emergentes y desarrollados”
- “Es una gran oportunidad, habría que evaluar el factor tiempo”.

Los entrevistados del MBA UQAM opinaron respecto a tener una Plana Docente donde el 100% que posea el grado de Doctor lo siguiente:

- “De hecho tendrían que ser doctores como mínimo, porque la idea de una maestría es que a uno le aporten”.
- “Si son Doctores, vale la pena”.
- “Muy bueno, se siente la diferencia cuando te dicta un doctor”.
- “Bien, pero cuidar que sea un adecuado mix de experiencia académica y empresarial”.
- “Es lo mínimo esperado”.
- “Es un factor necesario para una maestría de esta índole”.

Los entrevistados del MBA USIL opinaron respecto a tener una Plana Docente donde el 100% que posea el grado de Doctor lo siguiente:

- “El grado de Doctor es el máximo grado y lo han obtenido siguiendo estudios muy rigurosos y años de investigación, eso me dice que son unos especialistas en lo que van a tratar”.
- “Ah!, eso me parecería interesante, es un punto bien fuerte porque el doctorado te da más expertise”.
- “Depende de dónde vienen los doctores, buscaría un mix de 20% tema académico y 80% experiencia profesional”.
- “No haría la diferencia”.
- No me interesa que sean PhD.
- Es importante, pero la experiencia prevalece

Los entrevistados MAGISTER DE OTRAS UNIVERSIDADES opinaron respecto a tener una Plana Docente donde el 100% que posea el grado de Doctor lo siguiente:

- “Te da una expectativa de lo que deberías aprender... en una segunda maestría no vas a pretender refrescar sino que vas a pretender complementarlo con cosas que te den valor agregado a lo que tú ya habías aprendido”.
- “Personalmente quiero más a una persona de cancha que de claustro. La combinación podría ser interesante, pero busco más experiencia ejecutiva”.
- “Nivel muy alto siempre que los doctores provengan de instituciones de prestigio”
- “Sería un respaldo a mi inversión”.
- “Prestigioso.”

- “son demasiado teóricos”.
- “Es un valor agregado”
- “No me interesa que sean PhD”.

4.3.5 CONCLUSIONES:

En general, los 3 segmentos coinciden en que el mercado laboral es hoy más competitivo que el de hace 5 años.

En los segmentos de egresados de Maestrías que no son de USIL, así como en egresados del MBA USIL, existe una mayor tendencia por contemplar la posibilidad de estudiar la maestría propuesta. Es diferente la posición del egresado de UQAM quien siente que ya al poseer un grado internacional, ya no le hace falta optar por otro.

Valoración sobre el Doble Grado Académico:

En general, los 3 segmentos coinciden en valorar muy positivamente un doble grado Estadounidense y Canadiense.

Valoración sobre la Experiencia Académica Internacional de los Participantes (Compañeros de clase):

En general, los 3 segmentos coinciden en valorar muy positivamente tener compañeros de clase que provienen de otras realidades.

Valoración sobre el Formato del Programa en 5 Países:

Los 3 segmentos muestran preocupación por el tiempo que va a tomar el estudio de los cursos fuera del país así como de la inversión. Además coinciden los 3 segmentos en no darle el mismo nivel a Polonia y Vietnam que a EEUU y Canadá.

Valoración sobre una Plana Docente donde 100% posea el Grado Académico de Doctor:

El segmento del MBA UQAM es el que con mayor agrado recibiría la noticia de tener docentes con grado de PhD. En los otros dos segmentos hay una tendencia que manifiesta su preferencia por un mix entre los académicos y la experiencia profesional o incluso se decantan por docentes que posean sólo la experiencia profesional y no le dan valor agregado a docentes con PhD.

4.4 Método de Investigación Cuantitativa

Mediante la metodología cuantitativa buscamos centrar nuestro estudio mediante las variables e indicadores elegidos que medirán mediante la técnica de recolección de información toda la data obtenida mediante el instrumento utilizado y así poder validar la hipótesis planteada.

Se ha diseñado un cuestionario de 30 preguntas más los datos de control.

4.4.1 Proceso de Muestreo

Para determinar la población y el marco muestral para el estudio en mención, tomamos datos estadísticos de las estimaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el año 2015, donde se proyecta para el Perú a junio del año 2015 una población de 31,151,643 habitantes; de ellos un 31.6% (9,838,251 habitantes) son limeños⁴⁰.

⁴⁰ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Población estimada al 30 de Junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2012-2015

Tabla 4.4 Población del Perú año 2015

POBLACIÓN ESTIMADA AL 30 DE JUNIO, POR AÑOS
CALENDARIO Y SEXO,
SEGÚN DEPARTAMENTOS, 2012-2015

UBIGEO	DEPARTAMENTO	2015		
		Total	Hombre	Mujer
000000	PERÚ	31,151,643	15,605,814	15,545,829
010000	AMAZONAS	422,629	222,536	200,093
020000	ÁNCASH	1,148,634	582,978	565,656
030000	APURÍMAC	458,830	234,224	224,606
040000	AREQUIPA	1,287,205	638,480	648,725
050000	AYACUCHO	688,657	351,747	336,910
060000	CAJAMARCA	1,529,755	770,434	759,321
070000	CALLAO	1,010,315	502,923	507,392
080000	CUSCO	1,316,729	667,502	649,227
090000	HUANCAVELICA	494,963	248,341	246,622
100000	HUÁNUCO	860,537	437,223	423,314
110000	ICA	787,170	395,398	391,772
120000	JUNÍN	1,350,783	682,129	668,654
130000	LA LIBERTAD	1,859,640	927,260	932,380
140000	LAMBAYEQUE	1,260,650	612,304	648,346
150000	LIMA	9,838,251	4,791,877	5,046,374
160000	LORETO	1,039,372	542,646	496,726
170000	MADRE DE DIOS	137,316	78,863	58,453
180000	MOQUEGUA	180,477	96,276	84,201
190000	PASCO	304,158	161,372	142,786
200000	PIURA	1,844,129	925,765	918,364
210000	PUNO	1,415,608	709,705	705,903
220000	SAN MARTÍN	840,790	457,187	383,603
230000	TACNA	341,838	176,941	164,897
240000	TUMBES	237,685	128,833	108,852
250000	UCAYALI	495,522	262,870	232,652

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

La población urbana estimada entre 30 y 44 años al 30 de junio del año 2015 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Población Urbana según Departamento es para Lima de 5,290,108 habitantes. Por lo tanto, si hacemos una progresión utilizando el 31.6% como el porcentaje de los limeños de 30 a 44 años que están ámbito urbano, tenemos que 1,670,712 de limeños urbanos que entre 30 y 44 años.

Tabla 4.5 Población Urbana del Perú año 2015

POBLACIÓN URBANA AL 30 DE JUNIO DE CADA AÑO, SEGÚN SEXO Y

GRUPO DE EDAD, 2005 – 2015

Sexo y grupo de edad	Población al 30 de junio			
	2010	2012	2013	2015
Total	21,805,837	22,635,742	23,054,394	23,893,654
0 - 4	1,974,352	1,987,612	1,991,264	1,999,405
5 - 9	2,015,280	2,041,986	2,055,198	2,075,903
10 - 14	2,059,499	2,079,952	2,090,801	2,112,021
15 - 19	2,125,494	2,151,577	2,157,737	2,171,117
20 - 24	2,054,870	2,130,064	2,169,446	2,233,624
25 - 29	1,921,927	1,980,368	2,014,614	2,086,882
30 - 34	1,806,638	1,852,750	1,869,090	1,909,984
35 - 39	1,571,782	1,665,264	1,716,019	1,803,662
40 - 44	1,392,919	1,461,759	1,497,394	1,576,462
45 - 49	1,213,335	1,286,900	1,321,554	1,392,679
50 - 54	985,917	1,074,191	1,121,416	1,211,513
55 - 59	795,445	862,890	897,389	972,130
60 - 64	604,506	663,767	696,078	762,099
65 - 69	462,144	500,875	522,540	570,690
70 - 74	353,833	378,427	390,857	419,648
75 - 79	248,583	270,548	281,393	303,396
80 y más	219,313	246,812	261,604	292,439

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Urbana por Sexo y Edades Quinquenales, Según Departamento, 2000 - 2015 - Boletín Especial N° 19.

No existe data acerca de la cantidad de personas que poseen estudios universitarios al año 2015 en ese rango de edad, por lo que vamos a tomar como universo al 1,670,712 habitantes para calcular de allí al 6% de la población que según el censo universitario del año 2010, han estudiado un programa de postgrado tanto en universidades peruanas cómo públicas, y así obtenemos que 100,242.7 limeños poseen estudios de postgrado.

Tabla 4.6 Total de alumnos con estudios de postgrado

PERU: TOTAL DE ALUMNOS DE POST GRADO, POR SEXO, SEGUN ESTUDIOS DE POST GRADO

ESTUDIOS DE POST GRADO	TOTAL		SEXO			
			HOMBRE		MUJER	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
TOTAL	56 358	100,0	27 158	48,2	29 200	51,8
II ESPECIALIZACIÓN	7 726	100,0	3 069	39,7	4 657	60,3
MAESTRÍA	44 577	100,0	21 660	48,6	22 917	51,4
DOCTORADO	4 047	100,0	2 423	59,9	1 624	40,1
NO ESPECIFICADO	8	100,0	6	75,0	2	25,0

NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano.

FUENTE: INEI - II CENSO UNIVERSITARIO, 2010.

De ellos también según el censo universitario del año 2010, un 79% estudiaron específicamente maestrías, así obtenemos que 79,191.8 habitantes poseen estudios que son objeto de nuestra investigación.

Gráfico 4.1 Alumnos de Postgrado según grado académico

Aplicando la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, para poblaciones finitas, las cual detallamos, el resultado nos arroja: 270 encuestas a realizar.

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Total de encuestados	270
----------------------	-----

El siguiente paso es calcular como se distribuirán estas 270 encuestas dentro de los 3 grupos de mercado objetivo identificado que habíamos determinado.

Como esta es una muestra estratificada, ponderamos una cuota para cada grupo en base a la participación de mercado de la escuela y del programa de procedencia.

Tabla 4.7

	Ponderación	Total
UQAM	0.12	32
MBA USIL	0.31	83
OTROS PROGRAMAS	0.57	155
Total	1	270

De tal manera se realizaron:

- 32 encuestas a Graduados de UQAM
- 83 encuestas a Graduados de MBA USIL

- 155 encuestas a Graduados de otras maestrías de gestión

En el caso de los graduados de UQAM y MBA USIL este cuestionario fue enviado a la base de datos proporcionada por la escuela de postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

En el caso de los alumnos graduados en otras escuelas, el cuestionario fue auto administrado, en algunos casos entregado vía electrónica y en otros con la encuesta entregada en formato impreso.

4.4.2 Obtención de Datos

Los datos se obtuvieron de la base de alumnos egresados de nuestro Executive MBA y del MBA UQAM. Con respecto a los profesionales de otras Escuelas se obtuvo data de docentes que dictan en diferentes universidades y de profesionales que obtuvimos de contactos de LinkedIn y otras redes de profesionales.

4.4.3 Procesamiento de datos

La data fue recibida tanto de manera física como a través de e-mailings, los que tenían como objetivo resolver el problema gerencial de la investigación que es conocer como tomará el mercado el lanzamiento de una maestría que cuente con doble grado Americano y Canadiense, con clases a ser dictadas en Varsovia, Ho Chi Ming, Montreal, Miami y Lima con compañeros de clase de Polonia, Vietnam, Canadá, USA y Perú.

Los cuestionarios fueron revisados, enumerados y validados alcanzando el número objeto de la investigación: 270 cuestionarios válidos.

El objetivo central de la investigación fue identificar el nivel de aceptación positiva o negativa de la nueva propuesta educativa en 3 segmentos: Egresados del MBA UQAM, Egresados del MBA USIL y egresados de Maestrías de Gestión de programas de otras universidades.

Los objetivos específicos fueron:

- a) Evaluación del Entorno
 - Diferencias del Mercado Laboral de Hoy.
 - Estudio de una Segunda Maestría.
- b) Evaluación de la Nueva Propuesta Académica
 - Doble Grado.
 - Estudio de Maestría con profesionales de Vietnam, Polonia, Canadá USA y Perú.
 - Formato con cursos en Miami, Montreal, Ho Chi Minh, Varsovia y Lima.
 - Plana docente formada al 100% por Doctores.

4.4.4 Resultados del Estudio Cuantitativo

El estudio cuantitativo fue dividido en 4 grandes áreas, acerca de la nueva propuesta académica, acerca del formato de la nueva maestría, la evaluación de los atributos que se buscan en programa de maestría y finalmente la evaluación que hacen acerca del programa de maestría que cursaron, adicionalmente hemos indagado acerca del tiempo que están dispuestos a tomar para estudiar los cursos que corresponden fuera del Perú y preguntamos acerca de la inversión que están dispuestos a hacer para estudiar la nueva propuesta académica. Finalmente se indagó en el grupo de quienes no eligieron a la USIL

como alternativa, las razones por las cuáles a quienes no quisieron tomar nuestra propuesta académica en su momento.

4.4.4.1 Perfil de los encuestados:

El perfil de los encuestados de esta investigación contó con 3 grandes grupos de encuestados, el primero formado por alumnos graduados que llevaron en el pasado una Maestría Internacional en USIL, el MBA de UQAM, por el grupo formado por alumnos graduados y/o egresados del Executive MBA de USIL y por Graduados o Egresados de otros Programas de Postgrado. Así tenemos que un 12% de los encuestados formaron parte del MBA de UQAM, un 31% del Executive MBA de USIL y un 57% de otros programas de maestría.

Gráfico 4.2 Programa estudiado por los encuestados

Elaboración Propia

Del total de los 271 encuestados, tuvimos entre los grupos de edades que contestaron, un mayor número de encuestas a los Magísteres que se

encuentran entre los 36 y los 50 años con un total del 57% de los encuestados.

Tabla 4.8 Edad de los Encuestados

Edad		%
Hasta 30 años	17	6%
Entre 31 y 35	37	14%
Entre 36 y 40	57	21%
Entre 41 y 45	43	16%
Entre 46 y50	54	20%
Entre 51 y55	42	15%
Más de 55 años	11	4%
En Blanco/Nulo	10	4%
Total	271	94%

Elaboración Propia

De estos 3 grupos el formado por magísteres entre los 36 y 40 años fueron el grupo mayor, seguido muy de cerca por los que están entre 46 y 50 años y por el de 41 y 45 años.

Gráfico 4.3 Edad de los encuestados

Elaboración Propia

Si tomamos el perfil de los participantes por género, encontramos que los encuestados fueron mayoritariamente del sexo masculino con más del doble de diferencia respecto a los encuestados de sexo femenino.

Tabla 4.9 Género de los encuestados

Género		%
Masculino	183	68%
Femenino	80	30%
En Blanco/N	8	3%
Total	271	100%

Elaboración Propia

Gráfico 4.4 Género de los encuestados

Elaboración Propia

La primera pregunta que hicimos a nuestros encuestados tiene el objetivo de conocer si ellos consideran cuál es la frecuencia ideal para que los profesionales deban actualizarse a través de programas de postgrado. La mayor parte de las respuestas se decantaron con un 33% y un 32% acerca de actualizarse cada 5 o cada 3 años. Destacamos que ninguna persona consideró que no hacía falta actualizarse.

Gráfico 4.5 Frecuencia de actualización de los ejecutivos

Elaboración Propia

Nivel de Capacitación de los Profesionales del Mercado Peruano

Al preguntar por el nivel de capacitación de los profesionales actuales respecto al de los profesionales de hace 5 años, encontramos que un 37% estaba totalmente de acuerdo con la afirmación de que ahora el nivel es mayor, y un 42% estaba de acuerdo con la misma respuesta, hubo una minoría de un 9% y un 3% que estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Gráfico 4.6 Nivel de Capacitación de los Profesionales

Elaboración Propia

Valoración de la nueva Propuesta Académica

Respecto a las preguntas que tienen que ver con la propuesta académica que es objeto de la investigación, empezamos preguntando respecto a si “Estudiaría una maestría en Administración que otorgue doble grado académico tanto canadiense, como estadounidense”; la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la afirmación, seguido por los que afirman estar totalmente de acuerdo.

Gráfico 4.7 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense

Elaboración Propia

Si desagregamos por grupos encontramos que los más entusiastas con esta afirmación son los alumnos graduados de otros programas, quienes mayoritariamente están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 4.8 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense - Otros Programas

Elaboración Propia

Son mayoría quienes están totalmente de acuerdo con esta afirmación en el caso de los egresados del Executive MBA de USIL.

Gráfico 4.9 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense – MBA USIL

Elaboración Propia

Sin embargo los graduados del MBA de UQAM no están tan convencidos, ya que sólo un 29% de los encuestados están totalmente de acuerdo. Ello nos hace referir a los resultados del estudio cualitativo donde en las entrevistas a profundidad, los graduados de UQAM manifestaron que al tener ya un grado canadiense, no mostraban tan interesados en obtener el grado americano.

Gráfico 4.10 Evaluación del doble grado Estadounidense y Canadiense – MBA UQAM

Elaboración Propia

A la pregunta: “Estudiaría una segunda maestría en Administración con profesionales que ya poseen una maestría de países como EE.UU, Canadá, Vietnam, Polonia y Perú” la mayoría manifestó estar de acuerdo, seguido por un quienes manifestaron estar totalmente de acuerdo, sin embargo los indiferentes sumados a los que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo forman parte de un 31% de los encuestados. Lo que indica que no deja de ser un atributo atractivo en general, sin embargo es ligeramente menos atractivo que el atributo del doble grado Americano-Canadiense.

Gráfico 4.11 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER

Elaboración Propia

En esta pregunta los más entusiasmados resultan ser los alumnos egresados y graduados del MBA UQAM y del Executive MBA de USIL, así en el caso del MBA UQAM entre los totalmente de acuerdo y los de acuerdo suman un total de 81%;siendo el atributo mejor calificado por este grupo en particular.

Gráfico 4.12 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER – MBA UQAM

Elaboración Propia

En el caso de los graduados y egresados del Executive MBA de USIL entre los totalmente de acuerdo y los de acuerdo suman un total de 68%.

Gráfico 4.13 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER – MBA USIL

Elaboración Propia

En el caso de los graduados y egresados de otras programas de postgrado entre los totalmente de acuerdo y los de acuerdo suman un total de 68%, pero de ellos sólo un 28% están totalmente de acuerdo con este atributo.

Gráfico 4.14 Estudio con profesionales de EEUU-CAN-POL-VIET-PER – Otros Programas

Elaboración Propia

En la afirmación: “Estudiaría el programa si los cursos son dictados por una plana docente formada al 100% por Doctores” la mayoría manifestó estar totalmente de acuerdo, seguido por un quienes manifestaron estar de acuerdo, sin embargo los indiferentes sumados a los que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo forman parte de un 28% de los encuestados.

Gráfico 4.15 Plana Docente formada por doctores

Elaboración Propia

Si lo observamos las respuestas por grupos encontramos que en todos los grupos este atributo es bien recibido, el porcentaje es bastante parejo como lo muestran los siguientes cuadros desagregados por grupo, así hay un 74% totalmente de acuerdo y de acuerdo con el atributo entre los graduados del MBA UQAM.

Gráfico 4.16 Plana Docente formada por doctores – MBA UQAM

Elaboración Propia

Hay también un 74% totalmente de acuerdo y de acuerdo con el atributo entre los egresados y graduados del Executive MBA.

Gráfico 4.17 Plana Docente formada por doctores - MBA USIL

Elaboración Propia

Y hay un 72% totalmente de acuerdo y de acuerdo con el atributo entre los egresados y graduados de otros programas de maestrías.

Gráfico 4.18 Plana Docente formada por doctores – Otros Programas

Elaboración Propia

Debido a que tras los resultados del estudio cualitativo encontramos que el estudio de los cursos en las ciudades propuestas no generaron el mismo entusiasmo, preguntamos a los 3 grupos de estudio en particular por cada una de las ciudades propuestas, es así que un 75% (la suma de los totalmente de acuerdo más los que están de acuerdo) de los encuestados refrendaron el estudio cualitativo respecto a la expectativa de estudiar dos de los cursos en la ciudad de Miami.

Gráfico 4.19 Estudio de dos Cursos en Miami

Elaboración Propia

El mejor resultado sin embargo lo obtuvo la ciudad de Montreal con un 77% de los encuestados, (la suma de los totalmente de acuerdo más los que están de acuerdo), quienes refrendaron el cualitativo respecto a la expectativa de estudiar dos de los cursos en la mencionada ciudad.

Gráfico 4.20 Estudio de dos Cursos en Montreal

Elaboración Propia

No ha generado el mismo entusiasmo la ciudad de Varsovia, la mitad de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con llevar dos cursos allí y la otra mitad está entre indiferente y en desacuerdo.

Gráfico 4.21 Estudio de dos Cursos en Varsovia

Elaboración Propia

Un resultado parecido concita la ciudad de Ho Chi Ming, lo que apoya el resultado del estudio cualitativo el que mostraba mayor interés según lo manifestado en las entrevistas a profundidad por China, país con el que tenemos ahora un tratado de libre comercio.

Gráfico 4.22 Estudio de dos Cursos en Ho Chi Ming

Elaboración Propia

Si mantenemos la pregunta original del cualitativo, observamos que las respuestas respecto a Varsovia y Ho Chi Ming se esconden, ya que un 66% de los encuestados, (la suma de los totalmente de acuerdo más los que están de acuerdo), están de acuerdo con el viaje en paquete a las 4 ciudades y sólo un 33% se muestran indiferentes o en desacuerdo.

Gráfico 4.23 Estudio de cursos en Miami, Montreal, Varsovia y Ho Chi Ming

Elaboración Propia

Valoración del tiempo de estudio fuera del Perú

Es complicado para un ejecutivo peruano salir 4 veces de viaje fuera de Lima, por ello les preguntamos acerca de la cantidad de tiempo que estarían dispuestos a estudiar fuera del país los cursos dictados en las ciudades de Miami, Montreal, Ho Chi Minh y Varsovia; hay un poco de dispersión en la respuesta, pero con un 34% aparecen quienes viajarían una semana por ciudad, seguido con un 22% por los que viajarían dos semanas por ciudad y con un 19% por los que visitarían dos ciudades en 15 días.

Gráfico 4.24 Tiempo que estudiarían fuera del país

Elaboración Propia

Valoración de la inversión que los encuestados están dispuestos a hacer

Respecto al precio preguntamos cuánto estaban dispuestos a pagar por una Maestría en Administración que otorgue grado Estadounidense y Canadiense compartiendo clases con ciudadanos americanos, canadienses, polacos, vietnamitas y peruanos en las ciudades de Miami, Montreal, Ho Chi Minh, Varsovia y Lima, teniendo en cuenta que el precio incluye los gastos académicos y los pasajes de avión, si bien es cierto que un 34% mayoritario afirmó que no pagaría más de S/. 70,000, un 27% marco que pagaría hasta S/. 80,000 e incluso un 20% hasta S/. 90,000.

Gráfico 4.25 Precio que están dispuesto a pagar

Elaboración Propia

Si cruzamos las respuestas respecto a tiempo que estudiaría fuera de Lima vs. Precio encontramos que quienes manifiestan que pagarían hasta S/. 90,000 (el 20% del total de los encuestados) son quienes en su mayoría han marcado con un 36% que estarían dispuestos a estudiar dos semanas por ciudad.

Gráfico 4.26 Tiempo de estudios para quienes pagarían hasta S/. 90,000

Elaboración Propia

Si cruzamos las respuestas respecto a tiempo que estudiaría fuera de Lima vs. Precio encontramos que quienes manifiestan que pagarían hasta S/. 80,000 (el 27% del total de los encuestados) son quienes en su mayoría han marcado con un 30% que estarían dispuestos a estudiar una semana por ciudad, seguido de cerca con un 28% por quienes manifiestan estudiar fuera en un lapso de dos semanas por ciudad.

Gráfico 4.27 Tiempo de estudios para quienes pagarían hasta S/. 80,000

Elaboración Propia

Si cruzamos las respuestas respecto a tiempo que estudiaría fuera de Lima vs. Precio encontramos que quienes manifiestan que no pagarían más de S/. 70,000 (el 34% del total de los encuestados) son quienes en su mayoría han marcado con un 43% que estarían dispuestos a estudiar una semana por ciudad, seguido por un 25% quienes manifiestan estudiarían en un lapso de 15 días en dos ciudades.

Gráfico 4.28 Tiempo de estudios para quienes pagarían hasta S/. 70,000

Elaboración Propia

Valoración respecto a los atributos que debe tener un programa de maestría

En esta parte de la investigación indagamos acerca de los atributos que los encuestados valoran respecto a un estudio de maestría, preguntamos por ello si consideran que una Maestría debe tener como atributo indispensable un grado internacional y encontramos que la mayoría está totalmente de acuerdo, seguido por quienes manifiestan estar de acuerdo.

Gráfico 4.29 Valoración del Grado Internacional

Elaboración Propia

A la pregunta, “Considero que una Maestría debe tener como atributo indispensable a docentes con PhD.” encontramos que la mayoría estaba de acuerdo seguidos por quienes estaban totalmente de acuerdo, sin embargo el porcentaje de personas a quienes les es indiferente se elevaba a un 23%.

Gráfico 4.30 Valoración de docentes con PhD.

Elaboración Propia

Esta pregunta la quisimos desagregar por grupos y encontramos que los egresados del MBA de UQAM quienes han tenido en sus cursos foráneos un 100% de docentes extranjeros son quienes levantaban el promedio de estar de acuerdo con la afirmación , “Considero que una Maestría debe tener como atributo indispensable a docentes con PhD.” Al tener un 33% de respuestas que afirmaban estar totalmente de acuerdo y un 42% de respuestas que manifestaban estar de acuerdo.

Gráfico 4.31 Valoración de docentes con PhD. – MBA UQAM

Elaboración Propia

En la misma pregunta los egresados y graduados del Executive MBA de USIL estaban mayoritariamente de acuerdo seguidos por quines estaban de acuerdo. Estos resultados los convierten en el grupo con menor entusiasmo respecto a docentes con PhD.

Gráfico 4.32 Valoración de docentes con PhD. – MBA USIL

Elaboración Propia

Mientras que los egresados y graduados de otros programas de maestría estaban totalmente de acuerdo con la pregunta 26% de los casos y de acuerdo en un 42%.

Gráfico 4.33 Valoración de docentes con PhD. – Otros Programas

Elaboración Propia

Preguntamos también acerca de si consideran que una Maestría debe tener como atributo indispensable a docentes con Experiencia Profesional directiva y/o gerencial y en este caso obtuvimos la respuesta más alta de todas las preguntas hechas en la encuesta ya que un 71% considera estar totalmente de acuerdo, seguido por quienes manifiestan estar de acuerdo.

Gráfico 4.34 Valoración de docentes con experiencia profesional vigente

Elaboración Propia

El grupo que más se pronunció a favor de docentes con experiencia profesional vigente fue el de los graduados del MBA de UQAM con un 79% de repuestas totalmente de acuerdo.

**Gráfico 4.35 Valoración de docentes con experiencia profesional vigente
– MBA UQAM**

Elaboración Propia

A la pregunta “Considero que una Maestría debe tener como atributo indispensable el contemplar en su malla curricular cursos internacionales“, encontramos que la mayoría manifestó estar de acuerdo con una malla curricular con cursos internacionales, seguido por quienes están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 4.36 Valoración de malla curricular con cursos internacionales

Elaboración Propia

A la pregunta “Considero que una Maestría debe tener como atributo indispensable el generar redes de contacto “, encontramos que la mayoría está totalmente de acuerdo con dicha afirmación, seguido por quienes están de acuerdo.

Gráfico 4.37 Valoración de exigencia académica

Elaboración Propia

La pregunta referida a la consideración de las redes de contacto como un atributo indispensable de una maestría fue el segundo atributo más valorado de la presente investigación, así encontramos que a un 60% que esa totalmente de acuerdo con dicha afirmación, seguido por quienes están de acuerdo.

Gráfico 4.38 Valoración de redes de contacto

Elaboración Propia

Por ende, unas cifras muy parecidas se dieron en la pregunta: “Considero que una Maestría debe tener como atributo indispensable compañeros de clase con experiencia profesional relevante.” Encontramos que la mayoría está totalmente de acuerdo con dicha afirmación, seguido quienes están de acuerdo.

Gráfico 4.38 Valoración de compañeros con experiencia profesional vigente

Elaboración Propia

Evaluación de los ejecutivos respecto a la maestría que ya cursaron

Un tercer grupo de preguntas que quisimos hacer fue para conocer la evaluación que hacen los ejecutivos respecto de la maestría cursada, ante la pregunta: “Estoy satisfecho con el programa de Maestría que estudié.” Encontramos que un 37% está totalmente de acuerdo seguido por un 52% que está de acuerdo.

Gráfico 4.39 Valoración del programa estudiado

Elaboración Propia

Si desagregamos esta pregunta encontramos que son los graduados del MBA UQAM los que elevan este promedio con un 50% totalmente de acuerdo y un 44% de acuerdo y son el grupo con mejor resultado de los tres.

Gráfico 4.40 Valoración del programa estudiado – MBA UQAM

Elaboración Propia

Por el contrario, los egresados y graduados del Executive MBA son quienes salen con un menor ratio en la evaluación del programa estudiado con un 12% que está totalmente de acuerdo y con un 62% que está de acuerdo con la evaluación del programa estudiado.

Gráfico 4.41 Valoración del programa estudiado – MBA USIL

Elaboración Propia

El grupo formado por los egresados de otros programas de maestrías tiene a la mayoría de encuestados totalmente de acuerdo con la evaluación del programa estudiado, seguido por quienes están totalmente de acuerdo.

Gráfico 4.42 Valoración del programa estudiado – Otros Programas

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma estar de acuerdo con la utilidad en los cursos en los que estudió, seguido por quienes están totalmente de acuerdo.

Gráfico 4.43 Valoración de la utilidad de los cursos estudiados

Elaboración Propia

Si desagregamos esta pregunta encontramos que nuevamente son los graduados del MBA UQAM los que elevan este promedio con un 59% totalmente de acuerdo y un 34% de acuerdo y son el grupo con mejor resultado de los tres.

**Gráfico 4.44 Valoración de la utilidad de los cursos estudiados
– MBA UQAM**

Elaboración Propia

El Executive MBA es el programa que sale son un menor ratio en la evaluación de los cursos estudiados con un 22% que está totalmente de acuerdo y con un 69% que está de acuerdo con la evaluación del programa estudiado.

**Gráfico 4.45 Valoración de la utilidad de los cursos estudiados
– MBA USIL**

Elaboración Propia

El grupo formado por los egresados de otros programas de maestrías tienen un 36% de encuestados que están totalmente de acuerdo con la evaluación del programa estudiado y un 62% de encuestados que están de acuerdo.

**Gráfico 4.47 Valoración de la utilidad de los cursos estudiados
– Otros Programas**

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma que se tocaron todos los tópicos importantes, seguido quienes están totalmente de acuerdo y de quienes manifiestan estar indiferentes.

Gráfico 4.47 Valoración de tópicos tocados en sus programas de estudio

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma que estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmación: “estoy satisfecho con el perfil de los participantes del Programa que estudió “, seguido por quienes están totalmente de acuerdo y quienes manifiestan estar indiferentes.

Gráfico 4.48 Valoración del perfil de los participantes

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma que estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmación: “Los compañeros de clase de la maestría que estudié fueron profesionales competentes“, seguido por quienes están totalmente de acuerdo y por quienes manifiestan estar indiferentes.

Gráfico 4.49 Valoración de la competencia profesional de los compañeros de clase

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma que estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmación: “Los compañeros de clase de la maestría que estudié fueron profesionales competentes“, seguido por quienes sus compañeros de clase les fueron indiferentes, siendo esta afirmación una de las peor valoradas por los tres grupos encuestados.

Gráfico 4.50 Valoración del establecimiento de redes de contacto

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma mostrarse indiferente frente al establecimiento de redes de contacto en el Programa del MBA de UQAM, siendo este el punto que ha tenido menor calificación en toda la investigación para este grupo de encuestados, le siguen los encuestados que estuvieron de acuerdo con el establecimiento de redes de contacto y luego los encuestados que están en desacuerdo con las redes de contacto que obtuvieron.

**Gráfico 4.51 Valoración del establecimiento de redes de contacto
– MBA UQAM**

Elaboración Propia

El Executive MBA de USIL tiene a la mayoría de los encuestados que afirman estar de acuerdo con el establecimiento de redes de contacto, seguido por quienes afirman mostrarse indiferentes.

**Gráfico 4.52 Valoración del establecimiento de redes de contacto
– MBA USIL**

Elaboración Propia

En el caso de alumnos de otros programas de maestría, estos se encuentran mayoritariamente de acuerdo con el establecimiento de redes de contacto en sus respectivos programas, seguidos por quienes se encuentran totalmente de acuerdo con la misma afirmación.

**Gráfico 4.52 Valoración del establecimiento de redes de contacto
– Otros Programas**

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma que estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmación: “Estoy de acuerdo con el Networking del Programa Estudiado“, seguido por quienes sus compañeros de clase les fueron indiferentes, siendo uno de los puntos peor valorados por los tres grupos encuestados.

Gráfico 4.53 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma mostrarse indiferente frente al Networking obtenido en el Programa del MBA de UQAM, siendo este un segundo punto con baja calificación en toda la investigación para este grupo de encuestados, le siguen quienes manifiestan que estuvieron de acuerdo con el establecimiento de redes de contacto.

Gráfico 4.54 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado – MBA UQAM

Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados afirma mostrarse indiferente frente al Networking obtenido en el Executive MBA, les siguen los encuestados que estuvieron de acuerdo con el establecimiento de redes de contacto y luego los encuestados que están en desacuerdo con la satisfacción del Networking en el programa estudiado.

Gráfico 4.55 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado – MBA USIL

Elaboración Propia

En el caso de alumnos de otros programas de maestría, la mayoría se encuentran en un 50% de acuerdo con el establecimiento de redes de contacto en sus respectivos programas, seguidos por los que se encuentran totalmente de acuerdo con la misma afirmación.

Gráfico 4.56 Valoración de la satisfacción del networking del programa estudiado – Otros Programas

Elaboración Propia

La última pregunta hecha a los tres grupos se refiere a los medios que utilizaría para buscar información acerca de una Maestría en Administración que otorgue grado Estadounidense y Canadiense compartiendo clases con ciudadanos americanos, canadienses, polacos, vietnamitas y peruanos en las ciudades de Miami, Montreal, Ho Chi Minh, Varsovia y Lima. En este caso encontramos que un 48% de los encuestados quisiera encontrar información vía la Página WEB, seguido por quienes desean recibir información vía correos electrónicos con un 24%.

Gráfico 4.57 Medios que usaría para la búsqueda de Información

Elaboración Propia

Razones para no haber estudiado su maestría en la USIL

Finalmente hicimos una pregunta abierta a quienes no han sido estudiantes del MBA UQAM o del Executive MBA USIL para conocer porque razones no habías estudiado su programa de postgrado en la USIL y la respuesta mayoritaria fue que habían encontrado una escuela de postgrado con mayor prestigio, seguido por los que afirman que no existía un programa de interés en la USIL ligado a su profesión.

Tabla 4.10 Porque no estudió en USIL

POR MAYOR PRESTIGIO DE LA ESCUELA ELEGIDA PRESTIGIO	24	15%
NO EXISTIA EL PROGRAMA DE MI INTERES, UGADO A MI PROFESION.	22	14%
FACTOR ECONOMICO.	11	7%
YO PREFERIA UNA EXPERIENCIA INTERNACIONAL AL 100%	8	5%
CUANDO LA LLEVE NO EXISTIA LA USIL, EL MBA USIL, NI MBA UQAM.	7	4%
FALTA DE INFORMACION	7	4%
ESTUDIE CON BECA O DESCUENTO EN OTRA INSTUTUCION	6	4%
NO LA CONTEMPLE ENTRE MIS ALTERNATIVAS	6	4%
ESTA MUY LEJOS DE MI TRABAJO Y DE MI CASA	4	3%
NO RESIDIA EN PERU O EN LIMA	6	4%
NO TENIA REFERENCIA, CONOCIDOS DE LA MAESTRIA EN LA USIL	3	2%
DESCONOCIMIENTO DEL PROGRAMA CON GRADO INTERNACIONAL	2	1%
ESTUDIE EL MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT.	2	1%
DIRECTOR ACADEMICO NO SUPO ACLARARME ALGUNAS DUDAS Y ME DEJO MUCHO QUE DESEAR.	1	1%
EL TRABAJO ME DIO LAS FACILIDADES Y FINANCIAMIENTO PARA ESA MAESTRIA	1	1%
PLANA DOCENTE NO CONTABA CON EXPERIENCIA EN LOS TEMAS QUE DICTAN	1	1%
PLANA DOCENTE NO TENIAN CARGOS DE RELEVANCIA	1	1%
ESTUVE PERO ME RETIRE, NO ME SATISFIZO.	1	1%
PORQUE LOS HORARIOS DE ULIMA SE ADECUARON A MIS NECESIDADES.	1	1%
VISITE SU CAMPUS Y NO ME CONVENCIO	1	1%
FALTA DE TIEMPO.	1	1%
POR MOTIVOS LABORALES.	1	1%
En Blanco/Nulo	40	25%
TOTAL	157	100%
(*) Respuesta Abierta Múltiple		

Elaboración Propia

4.4.5 Conclusiones:

La nueva propuesta académica, tuvo respuestas donde los encuestados estaban de acuerdo y totalmente de acuerdo de manera mayoritaria con la posibilidad de estudiar una maestría en administración que otorgue doble grado académico norteamericano, con profesionales que ya poseen una maestría de Estados Unidos, Canadá, Vietnam, Polonia y Perú y por una plana docente formada al 100% por doctores.

Respecto al formato de la nueva maestría tuvo una aceptación mayoritaria, sin embargo podemos destacar que respecto a las ciudades elegidas para el viaje, tanto Varsovia como Ho Chi Ming no despiertan

el mismo entusiasmo que las ciudades de Montreal y de Miami, aunque en paquete si funciona la propuesta.

Respecto a la evaluación de los atributos que se buscan en un programa de maestría, fueron destacados y en orden de importancia: Experiencia Profesional de los docentes, Exigencia Académica del Programa, Generación de Redes de Contacto, Compañeros de clase con experiencia profesional relevante, Malla Curricular con cursos internacionales, Grado Internacional y Docentes con PhD.

La evaluación que hacen los encuestados acerca del programa de maestría que cursaron, tiene a los 3 grupos objeto de estudio con resultados bastante positivos, sin embargo los puntos redes de contacto y Networking resultan siendo los puntos que en el caso del MBA de UQAM y el MBA de USIL no fueron tan bien valorados como el resto de atributos.

Respecto al tiempo que están dispuestos a tomar para estudiar los cursos que corresponden fuera del Perú y a la inversión que están dispuestos a hacer para estudiar la nueva propuesta académica, encontramos que si relacionamos estas dos variables, encontramos que quienes manifiestan que pagarían hasta S/. 90,000 (el 20% del total de los encuestados) son quienes en su mayoría han afirmado estudiarían dos semanas por ciudad. Quienes pagarían hasta S/. 80,000 (el 27% del total de los encuestados) son quienes en su mayoría han afirmado que estarían dispuestos a estudiar una semana por ciudad, seguido muy de cerca por quienes prefieren estudiar fuera en un lapso de dos semanas por ciudad. Y quienes manifiestan que no pagarían más de S/. 70,000 (el 34% del total de los encuestados) son quienes en su mayoría han

afirmado mayoritariamente que estarían dispuestos a estudiar una semana por ciudad.

4.5 Análisis del Producto

El estudio cualitativo dio como resultado algunas hipótesis que luego fueron validadas en el estudio cuantitativo, entre ellas que el mercado necesita actualizarse permanentemente, este primer resultado le da sentido a la propuesta académica que es objeto de estudio del presente proyecto gerencial.

Las conclusiones resultantes establecen que el mercado estudiaría una maestría que implique participar de una experiencia multicultural e interdisciplinaria, que otorgue grado académico estadounidense y grado académico canadiense, y que cuente con una plana docente formada por Doctores que dictan en ciudades de 3 continentes (América, Europa y Asia), así como compañeros de clase que radiquen en las ciudades de Ho Chi Minh, Varsovia, Lima, Quebec y Miami.

Cabe resaltar que si bien es cierto en líneas generales el estudio en las mencionadas ciudades tuvieron un resultado positivo, en el momento de presentar una por una las mismas, encontramos que Varsovia y Ho Chi Ming no son destinos que tengan el mismo grado de aceptación que Montreal y Miami

Dichas conclusiones se pusieron a prueba en el estudio cuantitativo, a 270 personas que representan un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 5%.

El tiempo promedio de estudios relacionado con la inversión que los alumnos estaban dispuestos a estudiar nos dieron como resultado que el grupo objetivo más atractivo formado por quienes estaban dispuestos a pagar 90,000 soles o más se decantaba por estudiar dos cursos en un lapso de 15 días. Aquí debemos añadir que si bien es cierto, no son mayoría porque estos representan sólo un 20% del total de los encuestados, este sería el grupo objetivo al que hay que dirigirse porque al tener como meta sólo 5 alumnos por cohorte, nosotros podemos apuntar al segmento que está dispuesto a hacer un mayor desembolso.

4.5.1 Tendencias del producto

La movilidad global de talentos profesionales se incrementará en los próximos años por lo que un programa internacional mantendrá su vigencia en el mercado de postgrados.

Es posible que con el paso de los años se pueda abrir la oportunidad de llevar el MBA Global con otras universidades de la Red de UQAM, la que está extendida por múltiples países de 4 continentes.

4.6 Análisis de ventas

Con respecto a las ventas que la Escuela de Postgrado espera, estas están demarcadas por la cuota que UQAM y el consorcio de universidades asociadas acordaron. Sin embargo, puede darse el caso que alguna de las universidades no llegue a la meta y otra pueda colocar algún alumno más en el programa.

Como hemos mencionado, esta maestría global estaría compuesta por 5 alumnos por país, por lo que a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola le correspondería captar dicho

número como cuota de mercado; por lo tanto, el volumen de ventas en un panorama de evaluación de 5 años, asumiendo que el primer y el segundo se abrirá una cohorte al año, y que en los años subsiguientes estarían abriéndose dos cohortes.

Respecto a la variable precio, este ascenderá a S/90,000, (aunque el precio de lista sea superior) cifra arrojada en el estudio cuantitativo, así, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 4.11 Análisis de Ventas

Periodo	2015	2016	2017	2018	2019
# Alumnos	5	5	5	5	5
# lanzamientos	1	1	2	2	2
Precio Promedio	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00
Ventas Totales	450,000.00	450,000.00	900,000.00	900,000.00	900,000.00

Elaboración Propia

4.7 Tendencias del comportamiento del consumidor

El perfil del candidato para estudiar una maestría global es un profesional que tiene la necesidad de actualización continua y de internacionalización. Ambas variables son determinantes en un mundo globalizado y dinámico como este.

La tendencia hoy en día es encontrar en el aula networking internacional con perfiles procedentes de diferentes lugares del mundo, para que las diferencias culturales, profesionales y laborales hagan más rica y productiva esta red de contactos.

Otra característica del consumidor actual es que busca encontrar docentes con experiencia profesional vigente en el mercado y no tan solo académica, tal como lo muestra el estudio de mercado.

4.8 Segmentos del mercado que compran el producto

El principal segmento que compra el producto está formado por profesionales con grado de magister que buscan convertirse en profesionales globales capaces de desenvolverse de forma competitiva en entornos multiculturales y multidisciplinarios.

CAPÍTULO V: OBJETIVOS

5.1 RELACIÓN ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN DE MARKETING (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE MARKETING)

Empezaremos mostrando el Análisis FODA de la Escuela de Postgrado de la USIL y estableceremos estrategias cruzadas para tomar acción y tener un papel protagonista en el mercado.

Figura 5.1 Análisis FODA EPUSIL

	<u>Fortalezas</u> <ol style="list-style-type: none"> Rápida reacción ante los cambios que se dan en el mercado. Promueve el pragmatismo y el emprendimiento. Certificación de ACICS en todas las maestrías. Nueva Sede en Miami. 	<u>Debilidades</u> <ol style="list-style-type: none"> Proceso de selección poco riguroso. Infraestructura en construcción. Servicios al alumno insuficientes. Internacionalización incipiente respecto a la competencia.
<u>Oportunidades</u> <ol style="list-style-type: none"> Mercado de Lima Norte y de provincias en crecimiento. Mercado hispano en La Florida. Nueva Ley Universitaria 30220 que busca que profesores cuenten con maestría o doctorado. MBAs y otras maestrías son consideradas commodities. 	<u>Estrategias FO</u> <p>F1O3: Rapidez de adaptación a la nueva ley nos puede dar ventaja frente a la competencia</p> <p>F2O1: Expansión de la EPG con nuevos programas en Lima Norte y en Provincias</p> <p>F3O4: Ante aumento de la demanda la acreditación ACICS aporta como atributo de los programas</p> <p>F4O2: Desarrollo de nuevos programas en conjunto entre las sedes de Lima y Miami</p>	<u>Estrategias DO</u> <p>D1O4: Aumentar el rigor en el ingreso de los programas, aprovechando el aumento de la demanda de maestrías.</p> <p>D2O1: Aprovechar locales de Miami, Lima Norte, Cusco y Arequipa.</p> <p>D3O3: Nueva Ley Universitaria implica modificar algunos aspectos de la atención a los alumnos.</p> <p>D4O2: Promocionar los nuevos programas a desarrollar en conjunto por las sedes de Miami y Lima</p>
<u>Amenazas</u> <ol style="list-style-type: none"> Fuerte competencia de programas abiertos en Lima. MBAs y otras maestrías son consideradas commodities. Llegada de Universidades extranjeras 	<u>Estrategias FA</u> <p>F1A3: Plan de retención de trabajadores.</p> <p>F2A2: Estrategia de diferenciación fomentando la practicidad y la vigencia profesional de los docentes.</p> <p>F4A1 y F3A1: Aprovechar doble grado académico USIL Miami y USIL Lima y acreditación ACICS.</p>	<u>Estrategias DA</u> <p>D1A2: Aumentar el rigor en el ingreso de los programas, aprovechando el aumento de la demanda de maestrías.</p> <p>D2A1: Alquiler de ambientes en Hoteles para los programas premium.</p> <p>D3A1: Automatizar la mayor cantidad de procesos de SS.RR.AA.</p> <p>D4A3: Ofrecimiento de Doble Grado Académico Internacional.</p>

Elaboración Propia

En razón de este análisis los objetivos estratégicos de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola son:

- Implementar una cultura de servicio al alumno y al docente con base en una estructura organizacional orientada al cliente con apoyo de la tecnología de información.
- Cumplimiento de los estándares de calidad vinculados a los objetivos de acreditación internacional fijados por la organización.
- Lograr el nivel de internacionalización que exige el mercado de postgrados.
- Optimizar la posibilidad de entregar el grado Estadounidense para obtener más y mejores alumnos y más socios académicos en el mundo.

Para el cumplimiento de estos objetivos diseñaremos la matriz de lo que queremos Eliminar, Incrementar, Reducir y Crear.

Tabla 5.1 Matriz Eliminar, Incrementar, Reducir, Crear

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none">• Programas con baja Rentabilidad.• Material impreso.• Docentes sin experiencia profesional	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de la enseñanza• Calidad de servicio• Ambientes para el alumno• Tasa de graduados• Coaching personalizado• Material virtual. E-books
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none">• Procesos administrativos documentarios	<ul style="list-style-type: none">• Programas Internacionales• Especialidades• Identidad de Maestrías

Elaboración Propia

5.2 Estrategia de la Escuela de Postgrado USIL

La estrategia a usar en este proyecto es la diferenciación por su calidad académica.

La estrategia constituirá la base para desarrollar competencias para el emprendimiento y así brindar especialidades en sus programas académicos y para desarrollar su nivel de internacionalización.

Esta estrategia se ve reflejada en el Plan Estratégico de la Escuela de Postgrado presentado a la certificadora Estadounidense ACICS.

5.5.1 Posicionamiento

La Escuela de Postgrado será reconocida en el mercado empresarial por la formación y desarrollo de competencias en sus alumnos, basados en el emprendimiento y la gestión empresarial, que les permitan participar de forma activa en la toma de decisiones de sus organizaciones.

Asimismo debe ser reconocida por calidad educativa y por la excelencia académica de sus profesores.

5.3 Líneas de Acción

- Escuela de Postgrado con portafolio de Programas Diferenciados por calidad y generación de valor compartido.
- Escuela de Postgrado reconocida por la practicidad de su cátedra (Metodología basada en la solución de casos)
- Variadas posibilidades de internacionalización (Intercambio estudiantil y sedes propias en el Perú y en los Estados Unidos).
- Promover la generación de Convenios internacionales.
- Generación de nuevos proyectos con diferenciación tecnológica para afianzar sobre todo la relación con las regiones y provincias.
- Calidad total al alumno, docentes, egresados y equipo de la Escuela de Postgrado.
- Fortalecer la capacidad de emprender en los participantes.
- Implementar infraestructura y equipamiento de clase mundial.

La Escuela de Postgrado busca consolidar su imagen en el mercado; esta consolidación se verá favorecida si se cumple con:

- Elevar la calidad de los participantes de las maestrías.
- Ofrecer programas internacionales con doble grado académico.

El lanzamiento del MBA Global y otros programas internacionales le darán a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola el empuje internacional que necesita para obtener el objetivo estratégico de internacionalización.

El desarrollo de dicho MBA contribuirá a elevar la calidad académica tanto por el nivel de docentes de la Université du Quebec á Montréal (UQÁM) de Canadá, como por los docentes locales, ya que todos contarán con el grado académico de doctor además de experiencia profesional relevante.

Por otro lado los participantes del MBA GLOBAL serán profesionales de reputada experiencia y poseedores de un grado académico de magister.

En cuanto a los objetivos generales de marketing podemos citar:

- Incrementar las ventas de maestrías y diplomados en un 15%.

- Incrementar el nivel de notoriedad de la marca posicionándola como aquella que brinda una enseñanza de alta calidad con un excelente nivel de docentes.
- Obtener una rentabilidad financiera mínima de 20% en los programas de postgrado.
- Posicionar a la EPG USIL con una causa que genere un apostolado asociándola como una Escuela Comprometida con el Desarrollo del Perú a través de acciones concretas como el enlazar las tesis de postgrado con proyectos de gestión pública o con proyectos privados de inversión social que repercutan en favor de los peruanos.

5.4 Formulación de objetivos: venta, margen, comerciales, de producto, comunicación

El GLOBAL UQAM tiene los siguientes objetivos:

Ventas: Obtener 5 participantes por cada programa que se abre en el primer año.

Facturación: Obtener un mínimo de S/. 450,000 (S/. 90,000 por cada alumno)

Margen: Obtener una rentabilidad mínima en el primer año del 18% llegado el quinto año con una rentabilidad del 24%.

Comunicación: Comunicar que la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola posee programas con doble grado académico y que uno de ellos es el Estadounidense.

Figura 5.2 Matriz de las Cuatro Perspectivas

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS DE MARKETING:

6.1 Selección del Mercado Objetivo:

Para diseñar una estrategia de marketing exitosa, es requisito primordial realizar una correcta segmentación de mercado para luego definir el público objetivo. Esto permitirá a la empresa enfocar sus esfuerzos en los clientes correctos y ayudara a organizar los elementos del marketing mix. Posteriormente, el posicionamiento proveerá la sinergia entre las 4p's del plan de marketing.

El mercado está formado por todas aquellos clientes que necesitan y deseen capacitarse profesionalmente; el público objetivo del MBA Global son aquellos profesionales que son ejecutivos senior que poseen estudios de maestría, en un rango de edad que va entre los 30 y los 45 años, que habitan en la ciudad de Lima y que buscan realizarse profesionalmente a través de una maestría en Administración de Negocios que les otorgue como beneficio el obtener una experiencia educativa internacional, que les dé la posibilidad de ampliar sus horizontes profesionales y les permita ampliar su red de contactos.

La segmentación de nuestro público objetivo la podemos realizar a través de las variables Geográfica, Demográfica, Conductual y Psicográfica.

- **Segmentación Geográfica:**

En este caso y por las características del producto, (la EPG USIL se ubica en Lima), la variable geográfica toma cierta relevancia, pues

los participantes que residen en esta ciudad tienen en general un nivel directivo superior al de las provincias. Adicionalmente esta segmentación nos permite centrar la comunicación en una sola ciudad.

- **Segmentación Demográfica:**

Por las características y requisitos del producto, este se dirige a hombres o mujeres que ya cuenten con una primera maestría lo cual nos indica que deberían tener una edad mínima de 30 años.

Debido al costo del producto este se orienta a personas con un nivel socioeconómico medio alto y que posean el grado de Magister.

- **Segmentación Conductual:**

Bajo esta variable nos dirigimos a personas con aspiraciones profesionales y deseos de capacitarse y que encuentran en la posibilidad de realizar una segunda maestría el mecanismo para potenciar su carrera profesional.

Así mismo la oportunidad de formar parte del reducido número de graduados con una experiencia internacional y un doble grado Estadounidense y Canadiense puede lograr que los participantes puedan mantener un status que los diferencie del promedio del ejecutivo peruano.

- **Segmentación Psicográfica⁴¹:**

⁴¹ Estilos de vida: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/> -- esto también es una referencia y no una nota a pie de página

Esta variable segmenta al público por su estilo de vida y personalidad. Existen seis estilos de vida y aquellos a los que podríamos apelar para definir el público al que nos dirigimos serían: los afortunados y los progresistas.

A. Afortunados: Hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad, luchadores por naturaleza, confiados en sí mismos. Son los más instruidos y los que poseen el ingreso más alto. Son independientes y de mentalidad moderna. Suelen ser líderes de opinión en su entorno y cuidan mucho su imagen. La percepción de riesgo frente a productos nuevos o innovadores es mucho menor en comparación a la de otros grupos.

B. Los progresistas: Son hombres de carácter activo, pujantes y trabajadores, su éxito está en función a su esfuerzo y tiempo invertido. Son optimistas con muchas expectativas en su futuro. Confían en sí mismos, siendo exigentes y autocríticos. Su ingreso es variado, pero su dimensión constituye el grupo de mayor capacidad económica a nivel nacional.

6.2 Desarrollar el posicionamiento del producto

El posicionamiento es la batalla librada por la mente del consumidor⁴²; según Philip Kotler, es el lugar que ocupa nuestro producto en la mente del consumidor en relación con los productos de la competencia.

Debemos considerar como premisa que la sociedad está sobre expuesta a diversas comunicaciones por lo que la nuestra debe descansar en una

⁴² <http://franfgordo.blogspot.com/2011/08/el-campo-de-batalla-del-marketing-la.html>

sólida propuesta de valor que sea lo que satisfaga las necesidades de nuestro público, pero que más allá de eso, sea percibida por ellos como única y realmente diferente.

Entonces, posicionar es diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores. Una vez definida la estrategia de diferenciación, se debe decidir cuántas y cuáles diferencias debe comunicar al mercado meta. El posicionamiento no es lo que se le hace al producto sino lo que se logra hacer en la mente del consumidor.

Dicho esto, debemos buscar posicionar nuestro producto como una maestría premium: “Aquella Maestría Global que brinda una verdadera experiencia internacional, a través de la oportunidad vivencial de estudiar en 4 países diferentes conociendo 4 distintas realidades, con compañeros de diversos países, todos con una gran experiencia profesional y un grado de magister. Por si esta gran experiencia vivencial fuese poco, la Maestría Global otorga además la posibilidad de contar con un doble grado internacional”. En este caso optaríamos por el siguiente posicionamiento.

- **Posicionamiento por beneficio:** bajo este precepto nuestro producto se ubicará como el líder en lo que respecta a determinados beneficios respecto al de las escuelas de la competencia. La estrategia a usar es la de a mayor beneficio, mayor precio.

Figura 6.1 Matriz Precio-Beneficio

		PRECIO		
		MAS	MISMO	MENOS
BENEFICIOS	MAS	Mas por mas	Mas por lo mismo	Mas por menos
	MISMO	X	?	Lo mismo por menos
	MENOS	X	X	Menos por mucho menos

Elaboración Propia

6.3 Formular estrategias de Marketing:

Dadas las condiciones actuales y por ser un producto nuevo que recién se estaría introduciendo al mercado, según la matriz BCG estaríamos hablando de un producto interrogante donde la participación de mercado será baja o casi nula y el crecimiento de la industria es bastante alto.

Los productos ubicados en el cuadrante interrogante ocupan una pequeña parte del mercado, y se encuentran en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estos productos necesitan una mayor

inversión en el momento del lanzamiento de producto, para generar ingreso de dinero. La Escuela de Postgrado debe decidir si impulsa dichos productos a través de una estrategia intensiva que se desarrolle a través de la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado o como vamos a realizar en este caso, a través de la estrategia intensiva de desarrollo del producto.

Figura 6.2 Matriz Industria-Mercado

Elaboración Propia

Para complementar la decisión, revisamos la matriz de ANSOFF; bajo esta perspectiva, nuestro producto se estaría ubicando en el cuadrante superior derecho determinado por los ejes de “Producto Nuevo en Mercados actuales”.

Esta matriz refuerza lo planteado por la matriz BCG y postula que la estrategia a utilizar debe ser la de Desarrollo de Producto. Dicha

estrategia persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales. Bajo esta estrategia debemos focalizarnos en asignarle al MBA Global valores diferenciales que le sumen atributos que otros MBA similares no posean.

Figura 6.3 Matriz de Ansoff

Elaboración Propia

CAPÍTULO VII: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

7.1 Planes de Acción

Basándonos en las estrategias planteadas en el capítulo anterior, propondremos ahora el plan de acción y las tácticas a ejecutar en cada uno de los aspectos del mix de marketing. Definiremos la táctica a utilizar en cuanto a la conformación del producto y en qué aspectos nos centraremos; de igual manera determinaremos la forma en la que nos valdremos del precio para diferenciarnos; las formas en las que nos aproximaremos al cliente de manera comercial y como enfocaremos la comunicación para con el target objetivo.

La clave del éxito, de un nuevo servicio o producto requiere consolidar una posición en el mercado como mejor alternativa frente a sus competidores, reuniendo los siguientes principios:

- Mostrar beneficios que maximicen la satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado.
- Innovación y mejora continua.
- Buscar socios ideales de cara al lanzamiento.
- Conocer al cliente, saber qué es lo que mueve su percepción de valor.

7.2 Mezcla de Marketing: Producto y Precio

7.2.1 Producto:

El MBA Global que la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola debe diferenciarse en los niveles de producto, real y producto aumentado; estos son dos niveles en los que el MBA Global puede diferenciarse. En el caso de “Producto Real” las variables son: marca, nivel de calidad y diseño. En el caso de “Producto Aumentado” las variables son: servicio post venta, crédito y garantía.

Figura 7.1 Producto

En el nivel de producto real, respecto a la marca, es importante para nosotros mantener una asociación con Escuelas de Postgrado extranjeras, más aún en el caso de la Université du Québec á Montréal, (UQAM), entidad con la que la Universidad San Ignacio de Loyola tiene una alianza estratégica consolidada desde 1997. El lanzamiento de una Maestría internacional que otorga doble grado internacional tanto estadounidense como canadiense refuerza por otro

lado el pilar de la internacionalización que es uno de los que sostiene a la USIL. Ligar este MBA Global con los grados redundarán en diferenciar el producto.

Para diferenciarnos en nivel de calidad, contaremos con una plana docente, donde un 65% sean docentes internacionales y un 100% cuenten con grado de doctor y probada experiencia profesional. Adicionalmente, el requisito de los participantes del programa es que todos posean una maestría, lo que garantiza un excelente nivel participativo y de experiencia.

En el diseño del MBA Global, la estructura nos permite participar de clases en 4 países además de Perú, y ello implica tener networking internacional, lo que es un atributo que también hace la diferencia al permitir conocer distintas realidades.

En lo que se refiere al nivel de producto aumentado, en el punto referido a servicio post venta, debemos aprovechar que la Universidad San Ignacio de Loyola es una Escuela “Boutique”, es decir es una Escuela pequeña pero compacta diseñada para adaptarse a las demandas del mercado y atender a nuestros alumnos con excelencia. En este punto se debe prestar especial atención a la ejecución de la estrategia, ya que sin la tecnología y los colaboradores adecuados, esta ventaja se pierde.

Respecto al crédito y garantía, tenemos la ventaja de poder dar a nuestros participantes un esquema de pago que les permita cumplir con sus obligaciones, ya que al ser una Escuela de Postgrado “Boutique” podemos llegar a un alto nivel de personalización en este proceso.

También podemos definir a nuestro MBA GLOBAL, como un producto premium cuyas principales características son:

- Productos / servicio de consumo con características únicas.
- Identificación de marca muy alta.
- Características del programa lo hacen exclusivo y excluyente.

Siendo así y alineado a lo expresado en el capítulo seis del presente documento, lo que se buscará es seguir la estrategia de desarrollo de producto acompañada de una estrategia de diferenciación y esto se conseguirá otorgándole al MBA Global atributos diferenciales que otorguen valor a los potenciales consumidores y ayuden a marcar diferencias con productos similares.

7.2.2 Precio:

Al momento de hablar del precio, debemos ser consistentes con la estrategia de diferenciación que estamos planteando, la misma que sostenemos a través de los atributos diferenciales que suman valor al MBA Global y que se reflejan en la valoración que los potenciales consumidores puedan atribuirle.

El precio es entonces la percepción de valor que los potenciales clientes tienen respecto al MBA Global, traducida en la suma de dinero que estos estarían dispuestos a pagar. Es por ello que se debe conocer perfectamente al consumidor y saber cuáles son aquellos aspectos que identifican como valorables para poder fijar con precisión el precio, con el objetivo de aproximarnos al monto máximo que el cliente está dispuesto a pagar maximizando nuestra capacidad de generar ingresos.

Es por ello que debemos considerar cuánto valora el cliente los atributos que nuestro producto tiene y cuánto es que estos atributos le aportan a la búsqueda por satisfacer sus necesidades y deseos.

La fijación del precio contribuye a la consecución de los siguientes objetivos de la estrategia de MKT:

- Maximizar beneficios a corto/largo plazo.
- Alcanzar los objetivos de venta.
- Lograr la rentabilidad esperada.
- Establecer barreras de entrada.
- Reforzar la imagen del MBA Global.
- Incrementar las ventas.
- Incrementar el valor de marca de la USIL

Basándonos lo anteriormente expuesto y siendo congruentes con la estrategia de desarrollo de producto y diferenciación, fijamos el precio de la Maestría Global teniendo un enfoque con base en el valor percibido por el cliente. Bajo este precepto fijamos la combinación apropiada de calidad, diferenciación, buen servicio, que pueda generar experiencias deseadas a un precio justo. Se estima el precio con base en las percepciones de los potenciales clientes respecto del valor del MBA Global y a la vez colocando un precio que nos asegure un mínimo de un 20% de rentabilidad.

La elección del precio se basa en los resultados arrojados por la investigación cuantitativa realizada entre los potenciales clientes del MBA Global.

El estudio cuantitativo arrojó que un 34% de los encuestados afirmó que no pagaría más de S/. 70,000, un 27% marco que pagaría hasta S/. 80,000, un 20% se decantó por pagar S/. 90,000. Por ello, el precio que recomendamos fijar como precio de lista es el de 100,000 nuevos soles. Esta inversión incluirá los pasajes de avión que los estudiantes utilizaran en cada una de sus experiencias internacionales. De esta manera seguiremos alineados con nuestra estrategia de diferenciación hacia un producto exclusivo, Premium, donde los interesados obtengan más beneficios por un mayor pago.

Utilizaremos entonces una estrategia de desceme, con la cual se ofrecerá el programa en una primera instancia a un precio de S/. 100,000 brindando un margen de S/. 10,000 para poder ofrecer descuentos según sean las condiciones de ingreso de los potenciales participantes.

Además debemos resaltar que la meta de alumnos para el primer y segundo año que el formato de esta maestría estipula es de 5 participantes por promoción.

Si analizamos el cálculo del precio mediante el método del valor económico, tomaremos como referencia el precio de lista de los programas de postgrado de la competencia, así tenemos que el GLOBAL MBA TULANE que ofrece CENTRUM, es el programa que más se asemeja al MBA GLOBAL que se queremos lanzar; teniendo en cuenta los factores más relevantes que pueden ser decisivos para la toma de decisión es que planteamos el siguiente cálculo:

Tabla 7.1 Valor Económico

MAESTRÍA MBA GLOBAL (CENTRUM)		S/. 99,900
DOBLE GRADO AMERICANO Y CANADIENSE	Diferenciación positiva	+ 10,000
INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE	Diferenciación negativa	-4,000
RESPALDO DE UQAM Y UNIVERSIDADES ASOCIADAS	Diferenciación positiva	+ 3,000
REALIZAR 4 VIAJES EN UN PERIODO NO MAYOR A 15 MESES	Diferenciación negativa	-5,000
TOTAL		S/. 106,900

Elaboración Propia

El valor económico del producto a lanzar, es mayor al precio que proponemos, ya que siendo el primer producto Premium a lanzar por la marca San Ignacio de Loyola buscamos mantenernos en un escenario conservador.

7.2 Mezcla de MKT Personal de Ventas, Distribución y Promoción:

7.2.1 Distribución

Para las ventas se implantará un canal directo, corto y exclusivo. El único punto de venta fijo será el del campus de la Escuela de Postgrado situado en La Molina, sin embargo, tal como salió de en la investigación de mercado podrán darse ocasiones en que las profesionales asignadas para la venta de este producto se desplacen físicamente hasta el centro laboral del candidato; de esta forma estaríamos en total concordancia con la estrategia de diferenciación planteada en el presente trabajo.

7.2.2 Personal de Ventas:

Las ventas la realizarán el equipo especializado en la comercialización de maestrías, quienes estarán ampliamente capacitadas en ventas de valor y toma de decisiones compleja; conocerán a profundidad los beneficios y detalles que involucran al MBA Global, detalles tales como la malla académica, plana docente, la estructura de pagos y las facilidades de financiamiento; se empoderará para que puedan manejar descuentos que oscilen entre el 5 y el 15%.

La venta se realizara cara a cara con el cliente y esta podrá realizarse tanto en la EPG como con visitas a los interesados. Para los exalumnos de la institución y colaboradores, se manejará directamente de hasta 15,000 soles, siempre y cuando el promedio de venta de a los 5 participantes no sea menos a lo proyectado (S/.90,000).

7.2.3 Promoción:

En lo que al mix de comunicaciones se refiere, por las condiciones del MBA Global y la estrategia de diferenciación y desarrollo de producto así como el posicionamiento de exclusividad que se le quiere dar, centraremos la comunicación y publicidad en medios específicos y directos y no en aquellos masivos.

Es decir la pauta de medios estará conformada por medios dirigidos en su gran mayoría a ejecutivos y gerentes, así tendremos a, Semana Económica y al Diario Gestión.

Adicionalmente se deberá desarrollar una agresiva campaña de marketing directo, para lo cual contaremos con bases de datos del perfil a las que se harán envíos de información y de publicidad directa.

En una primera etapa de la estrategia publicitaria, nos centraremos en prensa y revistas. Posteriormente haremos una agresiva campaña de MKT directo y venta personal a través de e-mailings personalizados, visitas y llamadas telefónicas.

Toda este plan estará soportado por una estrategia integral de relaciones públicas que nos permita tener presencia en medios a través de artículos y especiales de Capacitación profesional donde podamos exponer los atributos diferenciales del MBA Global.

De igual manera buscaremos entrevistas a docentes y a la plana académica de la Escuela de Postgrado para posicionar no solo a la institución sino también al MBA Global y sus beneficios.

7.3 Calendario de Ejecución del Plan:

A continuación mostramos dos calendarios, el primero referido a todo tipo de actividades a tener en cuenta para desarrollar el programa en general y el segundo calendario que se refiere a las actividades de Marketing en de manera específica.

Teniendo en cuenta que el inicio de esta nueva maestría está pactada para el mes de marzo del año 2016, encontramos que las actividades de

Marketing en concreto deben iniciarse en el mes de agosto del presente año. Así presentamos los dos cronogramas:

Tabla 7.2 Cronogramas

Cronograma General													
	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16
Investigación de Mercado	x												
Análisis de Resultados		x											
Propuesta a socios de UQAM			x										
Discusión de formatos				x									
Estructuración del programa					x								
Calendarización y Costeo final						x							
Convocatoria de Docentes							x	x	x	x			
Armado de material de clases							x	x	x	x			
Inicio de la campaña								x					
Inicio de Clases													x
(*) Elaboración Propia													
Cronograma de Actividades de Marketing													
	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16
Preparar Presupuesto de MKT						x							
Diseño de campaña publicitaria							x						
Diseño de materiales impresos							x						
Diseño de aviso de prensa							x						
Diseño de página WEB							x						
Publicación de aviso de Prensa 1								x					
Evento de lanzamiento del Programa								x					
Publicación de aviso de Prensa 2											x		
Sesión Informativa N° 2											x		
Publicidad en Internet								x	x	x	x	x	
Inicio de Clases													x
(*) Elaboración Propia													

Elaboración Propia

7.4 Presupuesto de Marketing:

A continuación detallamos con un plan táctico las actividades a realizar para la campaña de Marketing de la propuesta del MBA Global a abrirse en marzo del año 2016, el mismo que asciende a S/. 74,117.00.

Tabla 7.3 Presupuesto de Marketing

PLAN TACTICO/CRONOGRAMA PRESUPUESTO: CAMPAÑA MBA GLOBAL 2016					PRESUPUESTO S/.	
Unidad	Objetivo	Acciones	Descripción	Totals/	Total/	IGV
EPG	MBA UQAM	Charla Informativa-Conferencias Prof. UQAM Dirigidas a Profesionales que ya tienen una maestría	Lugar: Campus EPG Expositor: Docente UQAM			
		Tarjetas de invitación Color: Impresas a un color (tinta negra) Papel: Cartulina Zeta lisa 280 grs. Con marco y cuño	Cantidad: 1000 Impresión Envío por courier (4 días)	1400 456	1652 537	
		Organización y desarrollo de Evento de Lanzamiento Alquiler de Salón y Equipos Cocktail	Sala Incl x gasto de alimentos S/. 150 por persona	0 22500	0 26550	
			Sub total S/.	24356	28739	
		Publicidad Publicidad en Prensa Escrita. Diarios Colocación Aviso de Prensa Ch. Informativa Dia 1 - El Comercio Especial Maestrías Tamaño: 12x6 color (27.50 x 24.50)				
			Sub total S/.	17821	21028	
		Colocación Aviso de Prensa Ch. Informativa Revista Semana Económica Especial Maestrías Tamaño: 1 página - Impar 28.5 alto x 20.5 ancho				
			Sub total S/.	9435	11133	
		Publicidad en Internet: Google Adwords, Facebook, Linked In				
			Sub total S/.	6000	7080	
		Merchandising Artículos Publicitarios				
			Sub total S/.	1700	2006	
		Folletería 3 PLIEGOS / 12 páginas incluida carátula BROCHURE PLATA Medidas 56.00 x 28.00 Abierto Impreso a 5 colores tira y retira Confeccionado en Couche Mate de 300 gramos Incluye línea de doblés, doblado, compaginado y engrapado (02) BARNIZADO MATTE TIRA Y RETIRA	Cantidad: 1000			
			Sub total S/.	3500	4130	
			Total S/.	62811	74117	

Elaboración Propia

En esta propuesta se considera hacer un evento de lanzamiento y un aviso de prensa a publicar 2 veces (una vez en Día 1 y una vez en la revista semana económica); publicidad en internet, la misma que será diseñada internamente; folletería y un evento de lanzamiento utilizando la empresa que ya hace Relaciones Públicas para la universidad.

7.5 Estado de Resultados

Considerando el precio promedio determinado de S/ 90,000 nuevos soles, se han proyectado los ingresos por Ventas para un horizonte de 5 años.

Consideramos que en el año de lanzamiento y en el año 2 se hará una campaña anual. A partir del año tres en adelante, se han considerado dos campañas al año debido a que el producto ya se encontrará en una etapa de maduración.

Así los cálculos son los siguientes:

Tabla 7.4 Ingresos por Ventas

	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad	5	5	10	10	10
Precio Prom.	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00
Ventas Totales S/.	450,000.00	450,000.00	900,000.00	900,000.00	900,000.00
Ventas Totales USD	145,161.00	145,161.00	290,323.00	290,323.00	290,323.00

Elaboración Propia

Tabla 7.5 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos					
Ingresos por Ventas S/.	450,000	450,000	900,000	900,000	900,000
Ingresos por Ventas US\$	145,161	145,161	290,323	290,323	290,323
Gastos Operativos					
Personal docente USIL	9,960	9,960	19,920	19,920	19,920
Personal docente UQAM	28,800	28,800	57,600	57,600	57,600
Gastos operacionales de administracion	840	840	1,680	1,680	1,680
Materiales de estudio	400	400	600	600	600
Fee UQAM	17,143	17,143	34,286	34,286	34,286
Coordinacion UQAM	8,571	8,571	17,142	17,142	17,142
Gastos viajes alumnos	18,000	18,000	30,500	30,500	30,500
Gastos de Ventas					
Comisiones Vendedoras	4,355	4,355	8,710	8,710	8,710
Gastos de Marketing	12,405	12,405	24,810	24,810	24,810
Total Gastos	100,474	100,474	195,248	195,248	195,248
Utilidad antes de Impuestos	44,687	44,687	95,075	95,075	95,075
Impuesto a la renta	12,512	12,512	25,670	25,670	24,719
Utilidad Neta	32,175	32,175	69,405	69,405	70,355
Ratio Utilidad sobre ventas	22%	22%	24%	24%	24%
tipo de cambio: 3.10					

Elaboración Propia

CAPITULO VIII: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1 Sistema de Información y Control

A medida que se experimentan cambios en el entorno, las estrategias pueden perder validez y vigencia, por lo que la Gerencia debe revisar, evaluar y controlar la ejecución de las estrategias.

Debemos contar con sistemas de evaluación, monitoreo y control de tareas relacionadas con los objetivos planteados, así como proyectarnos hacia planes contingentes ante alguna eventualidad que se pudiera presentar.

La evaluación correcta de la estrategia consiste en una retroalimentación oportuna y adecuada.

En la evaluación de la estrategia debemos considerar los siguientes aspectos:

- Análisis de los aspectos internos y externos que sostienen las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño de cada uno de las áreas/miembros de la organización.
- Ejecución de las acciones correctivas.

El hecho de que no se cumplan nuestros objetivos y metas puede deberse a temas internos y externos. Entre los internos tenemos, que no se planteó bien la estrategia, que no se ejecutó bien o tal vez se plantearon objetivos inalcanzables.

Entre los factores externos podemos considerar las acciones de los competidores, un cambio tecnológico, cambios en las leyes gubernamentales.

8.2 Acciones a seguir

Estrategias de Producto

Dentro de las estrategias de producto, se ha considerado la realización de un evento de lanzamiento para los segmentos definidos; el cuál será medido a través de la asistencia y de la aceptación del producto que se manifieste a través de las encuestas, ello permitirá medir tanto la efectividad de la comunicación que se realizó así, como el interés hacia el producto.

Se revisarán los resultados obtenidos en las encuestas respecto a los atributos de la propuesta educativa, para conocer los puntos sobre los que hay que hacer mayor incidencia.

Estrategia de Precio

Ante la estrategia de ofrecer descuentos comerciales y por pronto pago, se contará con un rango aprobado de descuento, que podrán manejar las ejecutivas de venta, que será del orden del 5% y 10%; para descuentos mayores (15%), estos serán otorgados sólo a exalumnos de la USIL y a colaboradores de empresas que tengan convenios con la Escuela de Postgrado, teniendo que presentar una carta de presentación donde el postulante demuestre que es colaborador de la empresa sujeto del convenio. Adicionalmente debemos precisar que el promedio de pago del total de los alumnos no deberá ser inferior a S/. 90,000 por persona.

Estrategia para la Distribución

La estrategia de visitas a las empresas de los prospectos, será evaluada constantemente por el Director de los programas de Maestría, a través de las siguientes herramientas:

- Reuniones con el equipo a cargo de las ventas de Maestrías: Frecuencia semanal.
- Revisión del Sistema CRM: Se evaluará la cantidad de prospectos generados y atendidos así como el seguimiento y la atención que dan las ejecutivas de ventas a cada uno de ellos. Se evaluará la oportunidad y el avance de venta, controlándose los tiempos de cierre e identificándose oportunidades de intervención en el caso de demoras o dudas.
- Revisión de la relación de convenios vigentes con empresas y enfoque en aquellas que tengan una relación comercial con Canadá o con los países involucrados en el esquema del MBA Global.

Estrategia de Promoción

El control de las promociones otorgadas deberá ser supervisado, en el caso del MBA Global, en tiempo real, teniendo en cuenta que siendo cinco los matriculados, casi no existe el margen de error.

8.3 Plan de Contingencia

El Plan de Contingencia describe los procedimientos y medidas a adoptar frente a eventos que pudieran acontecer de manera negativa para la captación y desarrollo del MBA Global. Este plan de contingencias contendrá diversas acciones para afrontar efectivamente estos acontecimientos.

Este plan de contingencia será aplicado a todo el personal involucrado en la estrategia comercial.

8.3.1 Identificación de las principales contingencias

1. No se completa el número de participantes en los 5 meses de campaña establecidos en el cronograma.
2. Alguno de los socios (Montreal, Miami, Varsovia o Ho Chi Ming) no completan el número de participantes en los 5 meses de campaña establecidos en el cronograma.
3. Renuncia de alguna de las dos ejecutivas de ventas designadas al programa.

8.3.2 Acciones

1. Ante esta situación existen dos caminos, uno de ellos, sería que otro socio sea el que puede tomar un cupo, lo que tendría como resultado al tener sólo 4 alumnos inscritos, un 4% de rentabilidad en el programa. Otra salida más atractiva es bajar el precio promedio de venta del programa hasta S/.80,000 lo que daría como resultado una rentabilidad del programa del 11%.
1. Si alguno de los socios no puede cumplir con su cuota de 5 alumnos, otro de los socios podrá aumentar su cuota y reemplazar la plaza no obtenida. En el caso que sea Lima, la sede que tenga un ingresante más, los beneficios obtenidos serán mayores a los esperados.
2. Se reemplazara al personal faltante por una persona del equipo de ventas de diplomados, la cual se encuentra capacitada para atender y ocupar dicha posición.

8.4 Evaluación Financiera del plan

La evaluación financiera del estudio realizado sobre el lanzamiento del MBA Global se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 8.1 Ingresos y Gastos

Cashflow	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por cobranzas S/.		337,500	450,000	652,500	900,000	900,000	360,000
Ingresos por cobranzas US\$		108,871	145,161	210,484	290,323	290,323	116,129
Gastos Totales		100,474	100,474	195,248	195,248	195,248	
Impuestos		12,512	12,512	25,670	25,670	24,719	
Inversión de MKT por lanzamiento	18,742						

Elaboración Propia

La política de cobranza establecida para la venta del MBA Global, implica un pago promedio de cuota inicial del 30% del costo total del programa y el saldo en 14 meses, todo ello dentro de la duración del periodo de estudio del programa.

Por otro lado también se detallan los gastos anuales compuestos por los ítems previamente detallados en el estado financiero.

Dentro de este cálculo para la venta proyectada de 5 alumnos en cada uno de los primeros dos años y 10 alumnos a partir del tercer año se muestra los siguientes ingresos de efectivo:

Como resultado se tiene un flujo de efectivo neto, el mismo, que se ha detallado en el cuadro.

Tabla 8.2 Flujo de Caja para Accionistas

Cashflow	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cash flow para accionistas	-18,742	-4,115	32,175	-10,434	69,405	70,355	116,129

Elaboración Propia

Para analizar cuál sería el ingreso de efectivo en el año 0, utilizamos la fórmula del Valor Actual Neto.

Estamos tomando en cuenta una tasa de rendimiento del 20%, tasa que espera la Escuela de Postgrado, dando como resultado un VAN que nos muestra que el proyecto es viable y rentable:

VNA	\$94,770.34
-----	-------------

Por el lado de la TIR el rendimiento es también mayor al esperado:

TIR	82.1%
-----	-------

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA DE INDAGACIÓN

Tiempo total: 90 minutos

I. A. Saludo: (2 minutos)

Buenos Días/Tardes, mi nombre es _____, Administrador (a) de profesión, y me encuentro realizando una investigación cualitativa acerca de la importancia que consideran los profesionales de hoy en día acerca de tomar un MBA Global.

Quisiera agradecerles por acceder a esta sesión, la cuál será fundamental para nuestra investigación, y comentarles además algunos aspectos a considerar durante la realización de ésta.

En principio me gustaría informarles que ustedes han sido seleccionados de entre varias personas de manera aleatoria. Por consiguiente, les rogaría que fueran totalmente espontáneos y sinceros en sus respuestas. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean es completamente confidencial. Garantizándoles absoluta reserva.

B. Reglas de juego:

1. Relájese, Uds. se encuentra en un lugar seguro y confortable.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas, todas sus respuestas son válidas; por el contrario, todas contribuirán con nuestra investigación.

3. No tema estar en desacuerdo. Puede brindar su opinión abiertamente. No se deje influenciar por nadie, mientras más espontáneas las respuestas mucho mejor.
4. La sesión será grabada, con el único fin de recoger completamente sus valiosos aportes.

II. Calentamiento: (6 minutos)

Cuéntenme un poco sobre ustedes, que estudiaron, en que trabajan y si son casados y tienen hijos.

III. Estudio en profundidad:

ENTORNO (5 minutos)

¿Qué diferencias considera usted que existen entre el mercado laboral de hoy y el de hace 5 años en cuanto al nivel de capacitación de los profesionales en el mercado?

¿Con que frecuencia cree usted que los profesionales deben actualizarse a través de programas de postgrado?

¿Tiene previsto en el corto plazo estudiar una segunda maestría? Qué tipo de maestría?

1. ACERCA DE COMO DECIDIERON ESTUDIAR SU MBA EN USIL (20 minutos)

1. ¿Hace cuánto tiempo culminaron su MBA y cuánto tiempo tardaron en graduarse?
2. ¿El pago de la maestría lo realizaron Ustedes, la empresa, o tuvieron algún tipo de beca?

3. Cuéntenme, ¿Cómo fue el proceso de búsqueda de una escuela de Postgrado?
4. ¿Cómo consiguieron información sobre los programas? ¿Mediante qué medio se informaron?
5. ¿Cuáles fueron los factores de elección que determinaron su decisión?
6. Donde consiguieron información sobre los programas?
7. ¿Cuál fue la razón por la que decidieron realizar una Maestria?
8. ¿Cuánto tiempo les tomo decidir en qué escuela de postgrado realizar sus maestrías?
9. ¿Cuáles fueron las razones por las que optaron por la USIL?
10. Antes de ingresar a la USIL, ¿Qué ventajas percibieron en la escuela?
11. Antes de ingresar a la USIL, percibió alguna desventaja? Cual fue?

2. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA (12 minutos)

1. ¿Qué otras escuelas de postgrado visitaron?
2. ¿Qué ventajas identificó en cada una de ellas?
3. ¿Qué desventajas identificó en cada una de ellas?
4. ¿Cuándo recogió información sobre otras Escuelas acerca de que temas en específico solicitaron información?
5. ¿De los programas de MBA que investigó, ¿cuál considero el mejor?
6. ¿Cuáles fueron las razones que le hicieron determinar ello?
7. ¿De los programas de MBA que investigó, ¿cuál descartó de plano?
8. ¿Cuáles fueron las razones que le hicieron descartarlo?

4. EVALUACION DE LA MAESTRIA CURSADA (20 minutos)

1. ¿Considera usted que los cursos de la currícula fueron acordes a su expectativa profesional?
2. ¿En qué cursos encontró usted mayor utilidad?
3. ¿En qué cursos encontró usted menor utilidad?

4. ¿Considera usted que algún tópico de importancia no se tocó en el Programa?
5. ¿Tuvieron docentes con el grado de Doctor o con estudios en universidades extranjeras?
6. ¿Considera usted que el nivel de los docentes estuvo acorde de sus expectativas profesionales?
7. ¿El desarrollo de la maestría fue acompañado de seminarios, talleres de nivel internacional?
8. Que otros factores considera usted como muy relevantes para el éxito de una maestría?
9. ¿Qué ventajas le encontró al programa?
10. ¿Qué desventajas le encontró al Programa?
11. ¿Cómo evalúa el programa cursado?

5. EVALUACION DEL NETWORKING EN EL AULA (10 minutos)

1. ¿Cómo considera el perfil de los participantes del Programa?
2. Bajo su punto de vista, ¿el proceso de convocatoria logró reunir participantes competentes?
3. Al finalizar el Programa considera usted que ¿logró establecer redes de contacto importantes?
4. En resumen, ¿cómo evalúa el networking generado en el Programa?

6. EVALUACION DEL PRODUCTO A LANZAR. (15 minutos)

1. ¿Qué opina de una maestría que otorgue doble grado académico tanto canadiense, como estadounidense?

2. ¿Cómo consideraría el estudiar una segunda maestría con profesionales que ya poseen una maestría de países tan diversos como EE.UU, Canadá, Vietnam, Polonia y Perú?
3. ¿Cómo evaluaría el llevar cursos de maestría por una o dos semanas en Miami, Montreal, Ho Chi Minh, Varsovia y Lima?
4. ¿Cómo valoraría que esos cursos sean dictados por una plana docente formada al 100% por Doctores?

ANEXO 2: MATRICES

1.- Matriz del MBA USIL

VARIABLES	COMPONENTES	RESPUESTA
Evaluación del Entorno	Diferencias del Mercado Laboral de Hoy	<p>Hay diferencia en cuanto al tipo de alumno que sale y dependiendo de qué universidad</p> <p>Los que vienen con postgrado igual requieren de cierto entrenamiento</p> <p>Hoy en día lo que quiere la empresa es que aparte de los conocimientos sean líderes y sepan motivar y llevar de la mano a su gente</p> <p>Es tendencia cada vez se profesionaliza más, las empresas ahora tienen ciertos problemas para encontrar personal calificado, antes las personas eran las que tenían problemas para encontrar chamba</p> <p>Hace 05 años era muy importante tener una maestría probablemente en Administración de Negocios en las mejores Escuelas, sin embargo hoy en día los ejecutivos buscan una maestría de presencia internacional. Por ejemplo yo cursé en INCAE un Programa internacional.</p> <p>Los profesionales se preocupan por capacitarse más competitivo</p> <p>más competitivo</p> <p>Mayor exigencia.</p>
	Frecuencia de Actualización en Programas de Postgrado	<p>Uno debe estar permanentemente actualizado. Yo creo que dentro del año debe haber alguna actualización</p> <p>No sé si se pueda hablar de una frecuencia. Cada uno tiene que ir viendo cuáles son sus puntos fuertes, sus puntos débiles, hacia donde está apuntando y en función a eso buscar capacitación.</p> <p>En promedio cada 03 años.</p> <p>cada 12 años</p> <p>dependiendo de las posibilidades de cada uno</p> <p>dependiendo de su área de desempeño</p> <p>la actualización es constante.</p>

	Estudio de Segunda Maestría	<p>Sí; , me gustaría profundizar conocimiento en cuanto a cómo se mueve el mercado, creo que esa maestría te la da marketing.</p> <p>Sí; yo me estoy acercando mucho a lo que es ingeniería, entonces estoy medio tentando a hacer una maestría en gestión industrial.</p> <p>No. Hice un Programa Gerencial en INCAE y busco programas donde exista multiculturalidad.</p> <p>Si</p> <p>Si los tiene contemplados</p> <p>no lo había contemplado aun</p> <p>Probablemente Sí.</p>
Escuelas evaluadas (Centrum, Pacífico, U. Lima, ESAN, USIL)	Ventajas	<p>No conozco mucho, sólo el prestigio que tienen.</p> <p>Adolfo Ibáñez es la más prestigiosa de las que busqué. ESAN es prestigio, su cartón pesa más allá del real conocimiento que se adquiriera en ESAN.</p> <p>ESAN: Docentes. U Pacífico: Docentes, posicionamiento en temas gubernamentales. U Lima: soy egresado. USIL: exclusividad solo era el postgrado</p> <p>Amplio reconocimiento</p> <p>Siempre contemplo estudiar en USIL</p> <p>muy buena plana docente</p> <p>ESAN, Centrum, Pacífico: Prestigio, Referencias.</p>
	Desventajas	<p>Habían demasiados requisitos que cumplir y yo no tenía mucho tiempo para ello. Eran programas que no se adecuaban a mi horario, a lo que yo quería.</p> <p>No diría que hubieron desventajas. Yo diría que me decidí por USIL por un tema de precio, por el tema de horarios que me parecieron más convenientes, el programa se veía como más corto.</p> <p>De U Pacifico no me gustaba la infraestructura se confundía con el pregrado.</p> <p>ESAN ya no es lo de antes.</p> <p>Escuelas jóvenes</p> <p>UPC, USIL: Muy nuevas.</p>
Programas de Maestría Evaluados	Evaluación del mejor Programa de Maestría	<p>Definitivamente opte por la USIL.</p> <p>Adolfo Ibáñez.</p> <p>USIL.</p> <p>Centrum</p> <p>Executive USIL</p> <p>Executive USIL</p> <p>MBA</p>
	Factor Decisivo de la Elección	<p>No sólo por el horario, sino por el prestigio. Tuve un compañero que estudió en USIL el MBA, pasó a ser Gerente en la caja Municipal y él me conversaba de todas las ventajas, quizá de parte de él recibí más información.</p> <p>Yo diría que me decidí por USIL por un tema de precio, por el tema de horarios que me parecieron más convenientes, el programa se veía como más corto.</p> <p>Docencia. Infraestructura. Posicionada en Marketing. La nueva propuesta.</p> <p>Me atrae lo nuevo</p> <p>Recomendación y Plana Docente</p> <p>Plana docente</p> <p>Plana docente y cercanía a mi trabajo</p>

		Plana Docente
	<i>Tiempo de decisión</i>	entre 45 días y dos meses
	<i>Porque No estudió en la USIL</i>	Nunca fue una opción no aplica no aplica Si estudio en USIL.
Escuela de Postgrado en la que estudió	Lugar	Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola - MBA Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola - MBA USIL. MBA CENTRUM USIL I USIL USIL
	Duración	Me gradué en el 2007 y empecé la maestría en el 2004, es decir fueron 3 años. Nosotros empezamos en marzo de un año y hemos terminado en agosto del siguiente 2 años dos años y medio dos años dos años 1 año y medio.
	Forma de Pago	Mi empresa íntegramente. Lo hice yo. Financiado por la empresa inicialmente, luego por mi cuenta Financiamiento Financiamiento Financiamiento Una parte la pago con ahorros, otra la financió con un banco.
	Fuente de Información	Conseguí información por Página web y visitas. éramos un grupo de personas que la Caja de Piura les estaba proponiendo estudiar una maestría. Éramos un grupo de funcionarios que conjuntamente salíamos a buscar alternativas. Los primeros contactos no los recuerdo porque fue hace mucho tiempo, pero si recuerdo que el programa era nuevo y por ahí algo que me llamó la atención Referencias de amigos. Folletería personalizada. No había mucho internet. Las mismas escuelas La misma escuelas La misma escuelas Búsqueda en páginas webs. Charlas vivenciales.
	Factores de Elección	Flexibilidad en horarios, prestigio, me pareció una maestría que en la información que me dieron era bastante interesante, había exigencia y todo lo que uno requiere.

		<p>Yo diría que me decidí por USIL por un tema de precio, El posicionamiento de USIL en marketing ya que los desafíos de posiciones en aquella época eran ligadas al tema. Crecer profesionalmente Complementar lo aprendido en el bachillerato Crecer profesionalmente La calidad de los docentes.</p>
	Ventajas	<p>La gente habla bien, tú entras a la página web y está rankeada, es una de las primeras universidades que hay en el país y eso hace que tomes esa decisión. El tema de horarios que me parecieron más convenientes, el programa se veía como más corto. Exclusividad solo postgrado. En ese entonces estaba bien posicionada junto con ESAN, Pacífico. Ubicación, estaba en San Isidro. Prestigio, Imagen y convenio con DBM Buena Plana Docente Buenos profesores y cursos Currícula completa.</p>
	Desventajas	<p>Ninguna Por el lado del prestigio, al ser una opción nueva, tú no sabes cómo va a reaccionar el mercado, que te van a decir del título. Ninguna de importancia. Ninguna cuando nos mudaron a la molina cuando nos mudaron a la molina Todo cumplió con sus expectativas.</p>
Evaluación de la Currícula	Cursos con mayor utilidad	<p>Quizás el que más me llenó es el curso que llevé con el Ingeniero Chou de Finanzas Recuerdo a Jorge Muro quien nos dio un taller de Teoría de Juegos, lo que me pareció muy bueno. Los mismo con los cursos de último ciclo que fueron más integradores como proyectos, el segundo curso de finanzas. Simulación, Finanzas, Probabilidades. Logística Finanzas Gerencia y Negociaciones Costos y Presupuestos. Economía - Macro, Marketing</p>
	Cursos con menor utilidad	<p>A todos les vi el lado positivo, no me quedé a ver qué curso era menos porque todos tenían algo bastante positivo y me enfoqué en destacar eso. El primer curso de marketing fue malo. Legislación Laboral, si mal no recuerdo Ética. ninguno Ninguno no sabría responder Marketing Industrial</p>

	Temas que faltaron ser tocadas en clase	<p>Coaching y Business Intelligence</p> <p>Quizás los tópicos estuvieron allí, pero faltó más profundización. En el área de MKT probablemente.</p> <p>En su momento estaba bien todo el temario. Mirando con ojos de hoy me hubieran gustado más temas internacionales.</p> <p>Comunicación interna</p> <p>ninguno</p> <p>ninguno</p> <p>El curso de Proyectos era electivo. Debió ser obligatorio.</p>
Nivel de los Docentes	Grado	<p>Había gente que trabajaba en las empresas privadas y habían tenido sus experiencias y sus golpes por ahí, y que fueron muy honestos al decir que tuvieron golpes porque uno aprende más de eso que de otra cosa.</p> <p>Yo creo que sí. Por ejemplo nos enseñó Carlos Adrianzén que era candidato a Doctor y que estudió fuera. Jorge Muro es doctor. Pero la mayoría no eran doctores.</p> <p>Sí, grado de doctor.</p> <p>doctores y magísteres</p> <p>No recuerdo, no hubiese hecho la diferencia</p> <p>creo que Jorge Muro era Doctor</p> <p>La mayoría fueron docentes.</p>
	Experiencia	<p>Traían no solamente la teoría, el conocimiento sino la experiencia sobre todo, entonces en realidad a mí me tuvo muy satisfecho el nivel mostrado por los profesores.</p> <p>Yo creo que sí.</p> <p>Se notaba en el tipo de material, casuística y el tipo de software que traían a clase.</p> <p>Muy buena</p> <p>bastante bueno</p> <p>Muy buena</p> <p>Vigente.</p>
Satisfacción de la Maestría	Talleres Complementarios	<p>Seminarios sí. De nivel internacional no.</p> <p>No. Yo no recuerdo.</p> <p>No, en esa época no habían talleres internacionales.</p> <p>si</p> <p>no</p> <p>no</p> <p>No tuvo.</p>
	Factores de Éxito	<p>Las maestrías deberían tener un poco más de desarrollo personal o coaching.</p> <p>Yo creo que los profesores y la malla.</p> <p>Docentes con experiencia nacional e internacional</p> <p>Experiencia y nivel de los participantes</p> <p>Materiales y Casuística</p> <p>didáctica y metodología</p> <p>Currícula completa y actualizada.</p>
	Ventajas	<p>lo que hizo la maestría fue mejorarme y ordenarme los conocimientos y darme una mayor seguridad para lograr un desarrollo profesional.</p> <p>Una de las ventajas fue el precio, este programa era menos dinero que el de ESAN y eso fue un factor.</p> <p>La materialización de lo estudiado en mi actividad empresarial.</p>

		Experiencia y conocimiento de los docentes Maestría con mucha practica y casuística Casuística
	Desventajas	Ninguna. Yo estoy muy agradecido con la maestría y con la universidad. Creo que en general estaban experimentando un poco y no había tanta idea clara, por ejemplo habían cursos intensivos que no funcionaron. Quizá dos o tres cursos no me parecieron muy interesantes. Cambio de asesor ninguna que valga la pena destacar ninguna que valga la pena destacar Comparó la metodología de USIL vs la de una escuela de post grado de Buenos aires y le pareció la segunda mejor.
Networking	Perfil del Participante	Fueron muy variados. Eso enriquece mucho la clase, unos eran buenos contadores, unos eran buenos matemáticos, uno eran buenos en su rama y eso hizo que hiciéramos un equipo donde a veces resolvíamos problemas muy duros Yo creo que aportaban, todos tenían bastante expectativa. Por ejemplo en los grupos el que menos ya había hecho algún diplomado tipo PADE, diploma o algo así, entonces en general la gente no llegaba “calata” o “en cero”. Muy atractivo y de alto potencial académico. muy bueno Buen Nivel Bueno Perfiles muy variado. La mitad de sus compañeros eran ingenieros. El compartir era muy rico.
	Calidad del Proceso de Convocatoria	Sí, el proceso de convocatoria hizo que en la clase tuviéramos un equipo muy variado. Probablemente el proceso, sí. A mí una cosa que me gustó es que habían entrevistas personales y a mí quien me entrevistó fue Jorge Talavera, el Decano y a él yo lo veía como una figura de prestigio y eso me animó. Reunió participantes competentes. Bueno Bueno Bueno Muy buen proceso. Éramos 25 y el intercambio profesional fue enriquecedor.
	Redes de Contacto	Sí. Todavía mantengo relaciones con muchos compañeros y hay otros que seguro deben estar trabajando lejos; pero definitivamente me comunico mucho con varios compañeros y hasta ahora nos seguimos ayudando. Yo creo que sí Logré obtener buena red, pero de parte de USIL no hubo nada formal. Si Si Si Si, y las mantiene hasta el día de hoy.
	Valoración Obtenida en Networking	Siempre hay un margen por eso le pongo bueno, muy cerca de excelente. Había todo, las clases eran muy interesantes, cada uno traía su experiencia del trabajo, había mucha discusión, mucha participación, había mucha exigencia.

		<p>Si uno lo pone en término a largo plazo, yo diría que regular porque yo tengo mi grupo de amigos, pero son con los que he estudiado, después, yo creo que la universidad ha hecho intentos por generar más networking, pero no sé, no tiene ese poder de convocatoria, siento que algo pasa, no avanza por allí. Yo conozco a los de la promo y punto.</p> <p>Buenos perfiles pero faltó que USIL promueva el networking, en esto último le pondría un 3</p> <p>Buena</p> <p>Buena</p> <p>Buena</p> <p>Bastante satisfecho.</p>
Evaluación del Producto a Lanzar	Valoración del doble Grado Académico ofertado	<p>Es Excelente, porque seguramente el siguiente grado que vas a obtener va a convalidar los conocimientos que has adquirido en tu país de origen o donde hayas llevado tus estudios</p> <p>Yo creo que desde el punto de vista de la empleabilidad, eso mejora bastante.</p> <p>Interesante pero las Escuelas que otorguen el grado deben estar dentro del TOP.</p> <p>Es interesante</p> <p>algo destacable</p> <p>no pienso salir fuera soy dueño de mi propia empresa</p> <p>El grado internacional es hoy en día muy importante.</p>
	Experiencia Académica Internacional de los Participantes	<p>Es una oportunidad excelente porque si bien es cierto nos enteramos como camina el mundo a través de internet; es un poco diferente cuando requieres de primera mano esa información</p> <p>Me parece bastante interesante la idea. Yo creo que el tener otra maestría te da un nivel alto.</p> <p>Muy bueno</p> <p>Algo muy importante</p> <p>Muy bueno</p> <p>Conocer realidades distintas a nuestro país - los negocios día a día, pesa bastante.</p>
	Formato del Programa en 5 países	<p>Te da la oportunidad de conocer in situ como están los mercados, como está la situación económica, como están caminando las cosas en esos países porque cuando tú vas a esos países vas apreciando desde que has llegado al aeropuerto como están las cosas allá.</p> <p>Creo que un formato así lo he visto en Centrum. La idea de viajar y tomar cursos me parece bien interesante, no sé cómo eso se puede ligar con mis tiempos. Con tanto viaje el programa se va a encarecer, no creo que sea algo barato.</p> <p>Vietnam y Polonia no son países representativos. Me interesaría más Alemania, China o Singapur.</p> <p>Algo bueno</p> <p>Aportaría experiencia vivencial</p> <p>muy interesante</p> <p>Me preocupa el tema de tiempo y de disponibilidad para estos viajes.</p>
	Docentes 100% con grado de doctor	<p>El grado de doctor es el máximo grado y lo han obtenido siguiendo estudios muy riguroso y años de investigación, eso me dice que lo que ellos nos van a decir son unos especialistas en lo que van a tratar.</p> <p>Ah, eso me parecería excelente, es un punto bien fuerte porque el</p>

		<p>doctorado te da más expertise y ya puedes estar en otro nivel.</p> <p>Depende de dónde vienen los doctores. Buscaría un mix de 20% tema académico y 80% experiencia empresarial.</p> <p>Es un valor agregado</p> <p>No haría la diferencia</p> <p>No me interesa que sean PHD.</p> <p>Es importante, pero la experiencia prevalece.</p>
--	--	--

2.- Matriz del MBA UQAM

VARIABLES	COMPONENTES	RESPUESTA
Evaluación del Entorno	Diferencias del Mercado Laboral de Hoy	<p>Es mucho más exigente y mucho más especializado</p> <p>Hay diferencia, es más competitivo. Es más exigente ahorita.</p> <p>Mercado más competitivo. Empresas más exigentes. Necesidad de profesionales con Habilidades Gerenciales</p> <p>Hace 5 años el mercado daba más oportunidad a profesionales sobre todo en la rama de Finanzas, Contabilidad. En los últimos años la inversión y la oferta laboral se han estancado un poco. Hace unos años veíamos en el segmento de empresas premiun que las exigencias de capacitación y experiencia eran cada vez mayores.</p> <p>Mayor profesionalismo, por ende se necesita constante actualización</p>
	Frecuencia de Actualización en Programas de Postgrado	<p>Mínimo cada dos años</p> <p>Cada 4 años. Se recomienda 5</p> <p>no aplica</p> <p>Un año y medio.</p> <p>3 años</p>
	Estudio de Segunda Maestría	<p>Ya tengo dos, pero sí voy a estudiar otra más. En Dirección Comercial.</p> <p>Tengo dos maestrías. Ahora estudiaré un Doctorado</p> <p>Ya tengo dos ya</p> <p>Estoy en camino a una segunda maestría y he empezado un doctorado.</p> <p>Sí.</p> <p>SI</p>
Escuelas evaluadas (ESAN y el Pad de la U de Piura)	Ventajas	<p>La Marca.</p> <p>Tenían temas que no había llevado en mi primera maestría. Tenía por ejemplo más temas en Finanzas.</p> <p>CENTRUM, infraestructura. UPC: Organización, sistema, trato.</p> <p>Adolfo Ibáñez: Prestigio, horario</p> <p>ESAN: Redes de contacto, malla curricular</p> <p>ULIMA, Pacífico y ESAN: Visión Panorámica</p>
	Desventajas	El precio.

(ESAN y Centrum) (CENTRUM Y UPC)		No me favoreció el horario. CENTRUM, rigidez. UPC: Gente joven con relativa poca experiencia. Adolfo Ibáñez: Precio Ninguna
Programas de Maestría Evaluados	Evaluación del mejor Programa de Maestría	UQAM. ESAN MBA UQAM. MBA UQAM. MBA UQAM MBA UQAM
	Factor Decisivo de la Elección	Que me dio el grado canadiense, lo mismo que el viaje que se hace a Canadá para llevar un curso. Elegí UQAM por el horario Cercanía. Prestigio de UQAM. Pertenecer a un grupo pequeño, exclusivo. Cercanía. Prestigio de UQAM. Pertenecer a un grupo pequeño, exclusivo. Título canadiense Valor Internacional
	Porque No estudió en la USIL	SI estudió en USIL. SI estudió en USIL.
Escuela de Postgrado en la que estudió	Lugar	Universidad San Ignacio de Loyola MBA UQAM MBA UQAM Universidad San Ignacio de Loyola MBA UQAM Universidad San Ignacio de Loyola MBA UQAM USIL USIL
	Duración	Un año Un año y medio 18 meses 18 meses 2 Años 2 años y medio
	Forma de Pago	Tuve un porcentaje de beca que fue medio. Yo lo hice (Tuvo 25% de dcto. por ser exalumno MBA USIL). Inicial y cuotas mensuales Inicial y cuotas mensuales Financiamiento personal Propia
	Fuente de Información	Por correo electrónico y de manera presencial Yo personalmente de dirigí a las oficinas. Por correo electrónico y de manera presencial En la web y referencias de amigos. Visita a las escuelas. Referencias Periódico
	Factores de Elección	Que deseaba tener un grado internacional. Para potenciar conocimientos y además tenía tiempo. Aspiración a mejores posiciones. Y contar con una acreditación

		<p>internacional.</p> <p>Grado internacional, tiempo y horarios.</p> <p>Doble Grado</p> <p>Convenio con UQAM</p>
	Tiempo de decisión	<p>02 meses</p> <p>02 meses</p>
	Ventajas	<p>Las ventajas es que se estudiaba esporádicamente, horarios intensivos, y obviamente la beca.</p> <p>La ventaja es el horario.</p> <p>Que era un programa no masivo. Había acceso a profesores y a conocer la organización. El prestigio del Programa.</p> <p>Historia de USIL, percepción de que había crecimiento.</p> <p>Docentes. Cursos dirigidos</p> <p>Título canadiense</p>
	Desventajas	<p>No</p> <p>Quizás la desventaja es que no te presionan. Deberían poner más presión en esos cursos.</p> <p>No, difícil percibir alguna desventaja antes de ingresar.</p> <p>No estaba dentro del Top 4</p> <p>Bajo CRM.</p> <p>clases intensas y aceleradas</p>
Evaluación de la Currícula	Cursos con mayor utilidad	<p>Todos fueron cursos muy buenos, el que hice en Canadá que fue el de Procesos con Harvey fue buenísimo.</p> <p>En el de proyectos y en el de Productividad.</p> <p>En UQAM destaco el enfoque de la trascendencia social de las decisiones que uno tomaba. En el EXECUTIVE MBA destaco Finanzas.</p> <p>Estrategia tanto el curso local como el internacional</p> <p>Negocios Internacionales</p> <p>Contabilidad de Costos.</p>
	Cursos con menor utilidad	<p>Como yo era de Marketing, para mí ese curso fue tocado muy superficialmente. Yo esperaba algo más profundo.</p> <p>En Estrategia Radical y uno que tocaba temas de Negociación.</p> <p>En UQAM los de Finanzas ya que yo venía con una buena base de mi MBA.</p> <p>Estadística</p> <p>no tiene cursos completos, por eso es importante que sea para personas con 1 maestría previa.</p> <p>No tengo objeción sobre la currícula.</p>
	Temas que faltaron ser tocadas en clase	<p>No, creo que estuvo todo.</p> <p>Sí, por ejemplo en el curso de Estrategia Radical debió ampliarse más, fue muy light. También la parte de Gestión de Proyectos, la profesora dejó explayarse más, yo tuve que volver a llevar ese curso en el PMI. También en uno de contabilidad, faltó explayarse más. Uno de los problemas es el tiempo, me parece que allí deben ser más horas.</p> <p>Faltó una mayor interacción con ejecutivos de empresas durante la permanencia en la semana en Canadá.</p> <p>Faltó énfasis en Tecnología de la información y Supply Chain</p> <p>Mas sobre el comercio electrónico.</p>

Nivel de los Docentes	Grado	<p>Todos Doctores.</p> <p>Sí. Todos son PhD y Doctorados.</p> <p>En UQAM el 90% eran doctores</p> <p>No estaba al tanto, recuerdo solo dos doctores.</p> <p>Doctor</p> <p>Todos doctores. Bastante buenos.</p>
	Experiencia	<p>Sí</p> <p>Sí.</p> <p>Sí</p> <p>Sí</p> <p>Muy buena la calidad de docentes, especialmente los 8 doctores canadienses.</p> <p>Global y actualizada</p>
Satisfacción de la Maestría	Talleres Complementarios	<p>No</p> <p>No</p> <p>En productividad me enseñaron SMART que fue muy importante y también en Proyectos me enseñaron como programar.</p> <p>No</p> <p>Solo cuando llegaban los docentes Canadienses.</p> <p>Me invitaron algunas conferencias magistrales después de egresar.</p>
	Factores de Éxito	<p>Para mí lo más importante es la plana docente.</p> <p>La ampliación de horarios, hay temas buenos que el horario a veces te reduce y no te permite que te puedan enseñar. Deben presionar más en los cursos..</p> <p>El proceso de selección de los participantes.</p> <p>Desarrollo escrupuloso y cumplimiento del syllabus y malla. Calidad de docentes.</p> <p>Título de UQAM</p> <p>Fortalecimiento de conocimientos</p>
	Ventajas	<p>Fue una experiencia muy buena, con profesores de primer nivel. El nivel de la maestría era un nivel más de análisis y estrategia diferente a la otra maestría que había hecho. El curso de afuera también nos dio otra visión de los estudios en el extranjero.</p> <p>Que te dictan cursos que no te dictan normalmente en otras maestrías.</p> <p>Marca. Prestigio. Valor de su grado en el mercado. Aplicación en el quehacer diario.</p> <p>Tiempo, eran solo quince meses. Permitía aplicar la experiencia de cada profesional.</p> <p>Formato de la maestría. Cursos Internacionales. Semanas Intensivas</p>
	Desventajas	<p>Ninguna.</p> <p>No tocaron algunos tópicos que me hubiera gustado que toquen pero que por tiempo no alcanzaron tocar.</p> <p>La escasa facilidad de tomar un curso que por alguna razón no se pudo tomar. No hay posibilidad de tomarlo on-line ni en otras sedes sin tener que esperar demasiado tiempo.</p> <p>La red de contactos podría haber sido mejor.</p> <p>Nuevamente menciona el bajo nivel de CRM por parte de la escuela para con los alumnos - egresados.</p>
Networking	Perfil del Participante	<p>Estuvo bueno, muy bueno, eso también es importante, que el perfil de los participantes sea igual que el tuyo o mejor si aún es mejor. La gente evalúa eso para tomar la maestría.</p>

		<p>Un 80% son personas que trabajan con altos cargos. En UQAM muy bueno. Aceptable. Solo 20% seniors. Perfil variado. Gente con poca experiencia pero también con mucha experiencia. Formación diferente de cada participante</p>
	Calidad del Proceso de Convocatoria	<p>Me parece que fue como personalizado y seleccionaban bien a los participantes. No, yo no sé si hay selección, yo fui y me inscribí nada más. Hubo una persona que no tenía el perfil, a mí me parecía un técnico. Logró reunir participantes competentes. Sí tenían experiencia pero en cursos financieros los no contadores tenían dificultades. Adecuado</p>
	Redes de Contacto	<p>Sí, claro. No lo he explotado. Muy buen networking. Nos reunimos de vez en cuando. Poco. Si logró entablarla Sí.</p>
	Valoración Obtenida en Networking	<p>Fue excelente, tuve un buen grupo con los que aún tengo contacto. No es que sea malo, sino que no le he sabido explotar. Ha sido una buena red. Fue excelente, tuve un buen grupo con los que aún tengo contacto. Regular. Excelente. Más que bueno, no necesariamente excelente.</p>
Evaluación del Producto a Lanzar	Valoración del doble Grado Académico ofertado	<p>Interesante. Te amplía un poco más tu potencial como profesional para tu mercado de hoy en día. Ahorita el doble grado ya no es novedad. Pero está bien, tiene más renombre de esos países. Atractivo. Sobre todo UQAM por su trayectoria como universidad. El de USA depende la Universidad que lo otorgue. Importante. Pero habría que asegurar un buen posicionamiento de UQAM. Doble oportunidad. Educación Global. Escuelas canadiense tienen mucho más prestigio, incluso que las americanas.</p>
	Experiencia Académica Internacional de los Participantes	<p>Más rica, sería mucho más rica y exigente porque todos tenemos diferentes visiones del mundo. Me hubiese gustado, que es muy diferente que lo haga por esos alumnos tienen otras experiencias. Importante. USA y Canadá si me interesan pero Vietnam y Polonia no me llaman la atención. Enriquecimiento profesional y cultural Es un enriquecimiento no solo profesional si no también cultural. "Todo el mundo gana" Es una forma pragmática de aprender.</p>
	Formato del Programa en 5 países	<p>Depende. No sé si uno pueda salir 5 veces al año a hacer estudios afuera durante una semana, eso creo que está un poco complicado. Y no sé si hay que pagar adicionalmente esos estudios.</p>

		<p>Está bien. Vamos a lo que está de moda. ESAN, Centrum, UPC tienen una estadía en un país y ustedes tienen 4. Eso se lo lleva de encuentro a todos. De cajón se lleva de encuentro todos</p> <p>Atractivo. Pero me interesaría que la permanencia por país permita una mayor interacción con los ejecutivos de empresas.</p> <p>USA y Canadá si me interesan pero Vietnam y Polonia no me llaman la atención.</p> <p>El factor tiempo es importante, sin embargo es una gran oportunidad.</p> <p>Muy competitivo, pero creo que 1 semana es muy poco.</p>
	Docentes 100% con grado de doctor	<p>De hecho tendrían que ser doctores como mínimo porque la idea de una maestría es que a uno le aporten.</p> <p>Si son Doctores, vale la pena.</p> <p>Muy bueno. Se sienta la diferencia cuando te dicta un doctor.</p> <p>Bien. Pero cuidar que sea un adecuado mix de experiencia académica-empresarial.</p> <p>Es lo mínimo esperado.</p> <p>Es un factor necesario para una maestría de esta índole</p>

3.- Matriz Otros Programas

Variables	Componentes	Respuesta
Evaluación del Entorno	Diferencias del Mercado Laboral de Hoy	conforme van pasando los años porque las fuentes de información a las que tú puedes acceder ahora son mucho más amplias que las que yo pude haber accedido hace 5 años
		Y ahora será mucho más pequeña de la que yo pueda acceder dentro de 5 años más
		El conocimiento se hace cada vez más amplio, más globalizado
		el mercado laboral de hoy es muy competitivo
		requiere de las personas una mayor capacitación
		requiere ver las herramientas que hay en el mercado y poder aplicarlas
		Más presencia de empresas internacionales, mayor inversión. Esto lleva a que los profesionales estén más al día de las tendencias en otros mercados, de desarrollo de nuevos productos o servicios.
		Mayor oferta de estudios de postgrado
		mayor competencia profesional
		Mayor competencia. Mayor capacitación
		Muy competitivo.
		Demanda mayor capacitación
		Mercado actual más exigente
	Frecuencia de Actualización en	Uno nunca debe dejar de actualizarse, nunca uno debe dejar de estudiar.
		Por lo menos cada uno o dos años
		De 3 a 5 años. En nuevas tecnologías o nuevos conceptos o procedimientos.
		Cada 03 años

	Programas de Postgrado	Es más fácil porque se puede realizar de manera virtual
		3 años
		4 años
		10 u ocho años
		Dependiendo de sus campos de acción
	Estudio de Segunda Maestría	Estoy tratando de sacar la certificación (CFA). para recién pensar en que quiero estudiar.
		Sí Una maestría enfocada a los negocios.
		No. Optaría más por una especialización, máximo 9 meses. Aunque conozco personas que tienen 3 a 4 maestrías.
		No por el momento. Si fuera así sería una especializada ligada tal vez a Humanidades
		NO
		Sí.
		No por el momento
		Si
		si en gestión publica
Escuelas evaluadas	Ventajas	Tengo muy buenas referencias de ESAN
(Pacífico y Esan) (IE, Centrum, U. de Piura, U. de Lima)	Desventajas	Pacífico estaba más cerca
	Ventajas	Prestigio, los beneficios que daba cada una como flexibilidad con el horario laboral, la calidad de profesores.
	Desventajas	Descarte las Escuelas con el horario era muy rígido
	Ventajas	Posicionamiento de ESAN. ESAN dominaba todo el espectro. No evalué otras Escuelas.
		CENTRUM: Prestigio, ESAN: Flexibilidad del Cronograma, UPACIFICO: Variedad de enfoques.
		ESIC, prestigio
		UPC: Redes de contacto y prestigio.
		Centrum: Prestigio, ESAN: Enfocada a negocios, ULIMA: Enfocada a negocios propios
		Centrum, La de Piura y ESAN mucho prestigio
		ESAN posicionamiento
	Desventajas	No evalué otras Escuelas.
		CENTRUM: relativa lejanía, ESAN: Prestigio mermado; UPACIFICO: Costo
		EAE, más económica, más accesible
		Ninguna
		Centrum: No hay mercado para sus profesionales, ESAN: Perdida de prestigio, ULIMA: Alumnos jóvenes poco preparados.
		ESAN ya no es lo de antes.
		Ninguna
Programas de Maestría Evaluados	Evaluación del mejor Programa de Maestría	Mi opción estuvo entre el IE y la Universidad de Piura
		ESAN
		CENTRUM Católica
		MKT
		MBA
		MBA
		Centrum

		Executive USIL
	Factor Decisivo de la Elección	Distancia al trabajo
		El IE me permitía conocer gente de otros países porque había gente de Venezuela, de EE.UU., Alemanes, Franceses, Españoles.
		Los profesores eran de ese tipo con mucha experiencia laboral.
		Además me permitía seguir trabajando en Perú y a la vez hacer mi maestría.
		Posicionamiento. Imagen Prestigio.
		Prestigio y malla curricular
		Internacional
		Staff de profesores. Referencias de ex alumnos.
		flexibilidad en el horario
		Plana Docente y recomendación
		tiempo y estructura
	Porqué No estudió en la USIL	No Aplica. USIL no tenía esa Maestría, no podía ser opción.
		No tenía referencia en amigos.
		No conocía Escuela.
		No he ligado USIL con la idea de ser un referente en Administración y Negocios
		Buscaba estudiar fuera
		No tengo referencias.
		No tiene prestigio
		Nunca fue una opción
		no aplica
Escuela de Postgrado en la que estudió	Lugar	Universidad del Pacífico (Finanzas)
		IE - España (MBA)
		ESAN
		CENTRUM
		EAE
		UPC
		ULIMA
		CENTRUM
		USIL
	Duración	La culminó en el año 2,000. La hice en dos años y medio
		La inició en Enero 2012 y me gradué en Julio del 2013
		02 meses
		3 años incluido la obtención de grado.
		dos años
		22 meses
		25 meses
		dos años
		dos años
	Forma de Pago	El mismo
		35% de beca en concurso, el resto fue con su dinero).
		Financiamiento Familiar
		Crédito Estudiantil
		Financiamiento propio
		Financiamiento
		Financiamiento
	Fuente de	En el 99, era por referencias de compañeros de universidad.

	Información	Pag. Web,
		Oficina pequeña con una o dos personas
		Instituto Peruano de Fomento Educativo (IPFE)
		Referencias de un amigo.
		Web
		Internet
		Internet
		Visita a todas las escuelas de negocio de interés
		Las mismas escuelas
		La misma escuelas
	Factores de Elección	Por cuestiones de disponibilidad de tiempo, por distancia
		El prestigio de la Universidad.
		Tener el grado de magister de la mejor Escuela de Negocios. Ser parte de una red de contactos con muchas promociones de MBA.
		Prestigio y malla curricular. Descuento por ser egresado. Docentes.
		Precio, Lugar y malla curricular
		Referencias. Ubicación
		Horarios
		Creer profesionalmente
		Creer profesionalmente
	Ventajas	La currícula, la calidad de los docentes.
		IE es una de las TOP 10 en el mundo. Currícula, la calidad de los docentes
		Escuela posicionada, especializada en Negocios. Vinculada a Stanford.
		Malla curricular buena, red de contactos.
		Currícula y que fuera en España
		Docentes
		excelente currícula, buena infraestructura.
		Educación de primera e infraestructura
		Buenos profesores y cursos
	Desventajas	"Era muy cara la maestría, pero ESAN en esa época también estaba por allí"
		El formato impide networking en país donde uno vive
		No fue bien percibido por los alumnos el cambio del Coordinador de Maestrías y el hecho que el Rector o Decano de ese entonces no pudiera dictar un curso según lo programado.
		Algo de desorganización en las asignaciones de asesores para la tesis.
		NO
		Ninguna.
		perfiles profesionales muy dispersos.
		Distancias
		debió incluirse un intercambio internacional
Evaluación de la Currícula	Cursos con mayor utilidad	Microeconomía, Econometría, Finanzas, Economía.
		Sistemas (Rps, CRM, Business Intelligence / Comportamiento Organizacional
		Operaciones, Tecnologías de la Información
		Finanzas
		Branding, Planeamiento Estratégico
		Finanzas y Evaluación de Proyectos
		Los contables, financieros y la tesis de emprendimiento de negocios.
		Finanzas
		Finanzas y administración

	Cursos con menor utilidad	Los cursos complementarios o electivos.
		Ninguno
		Contabilidad
		Humanidades, RRHH
		Competencias Blandas
		Economía, Bolsa de Valores
		Planeamiento estratégico. Cadena de Valor
		Los cursos base de Administración
		Ninguno
	Temas que faltaron ser tocadas en clase	No
		Ninguno
		No había especializaciones en esa época.
		Ninguno
		Psicología del Consumidor, Marketing Digital, Marketing y Retail
		Enfoques específicos en sectores económicos de nuestro país.
		No
		más de economía
Nivel de los Docentes	Grado	Claro.
		¿Doctores? Sí, habían docentes con estudios en varios países.
		Doctores, según entiendo aunque no me percaté mucho.
		La mayoría doctores
		Si hubo.
		Doctor
		Si, de la Universidad Autónoma de Barcelona
		Doctores y magisters
		creo que si hubo doctores
	Experiencia	La mayoría como Julio Velarde o Sergio Chok que ahora es Director en Centrum y fue Gerente General del Banco de trabajo estudio en Stanford, luego está Eduardo Torres Llosa, Gustavo Llamada, Carlos Casas, Gonzales izquierdo.
		Tenían experiencia laboral
		Buena
		Nivel acorde a mis expectativas en la mayoría de los casos
		Actualizada
		Alta
		Los extranjeros muy buenos. Los locales algunos buenos otros poco mediocres.
		Muy buena
		Muy buena
Satisfacción de la Maestría	Talleres Complementarios	No, en esa época no habían talleres internacionales.
		No, sólo viajamos al inicio y al final del programa para la graduación.
		Había cursos de negocios internacionales y otros pero no necesariamente internacionales.
		En ese entonces no había. Pero ahora según entiendo todas las maestrías de CENTRUM ya lo tienen.
		No
		Si tuve y cursos en el exterior también.

		Algunas conferencias magistrales.
		No
		No
	Factores de Éxito	La currícula, los profesores.
		La calidad de los docentes, el soporte de servicios Académicos
		Además de estar posicionado y dominar el tema de gestión y negocios, acompañarlo de asesoría de marketing personal para los profesionales.
		Docentes con experiencia que expongan casos reales, Buena metodología de enseñanza.
		Poder comparar mercados internacionales con el local
		Infraestructura y nivel de exigencia.
		Atacar negocios B2B.
		plana docente y nivel de participantes
		mas investigación
	Ventajas	El nivel de profesores, “el nivel de exigencia también fue bastante alto, teníamos clase hasta domingos”.
		Que el nivel es bueno y aprendí muchas cosas
		Posicionamiento. Imagen . Buen Programa.
		Malla curricular buena, red de contactos.
		Internacionalización
		Nuevas maneras de evaluación, nuevos conocimientos, nuevos contactos.
		Flexibilidad en horarios, Excelente infraestructuras.
		Convenio con DBM
		profesores y buenos cursos
	Desventajas	Ninguna
		Estudiar en modalidad blended en otro país no da ese networking necesario que creo que es importante y hay que desarrollarlo
		No toda la élite profesional estaba en el Programa, algunos se iban a estudiar en el extranjero.
		Algo de desorganización en las asignaciones de asesores para la tesis.
		debió incluirse un periodo de prácticas profesionales
		Ninguno.
		Nivel del alumnado muy bajo.
		Cambio de tema de tesis hasta en 3 veces
		Debió incluirse un intercambio internacional
Networking	Perfil del Participante	“El nivel de los alumnos que iban era bastante alto, lo que me sirvió cuando yo trabajé aquí, tenía compañeros de clase de la mesa de inversiones de la CFP, de los bancos, compañías de seguros”
		Eran jefes, directores, managers
		Buenos estudiantes pero había algunos casos de no mucha experiencia.
		Bueno, promedio de edad 35 años
		Bueno. Profesionales con mucha experiencia pero también Junior
		Bastante heterogéneo a nivel profesional y laboral.
		Muy pobre.
		muy bueno
		bueno
	Calidad del Proceso de Convocatori	No eran requisitos muy altos, no eran una valla para superar.
		Sí, yo creo que sí, porque todas las personas veníamos de distinto expertise, habían abogados, contadores, personas que veían la parte comercial y al

	a	final cada grupo se integraba teniendo distintos perfiles
		Sí eran competentes pero no todos tenían el mismo nivel de experiencia ni socioeconómico.
		Logro reunir profesionales competentes. La marca atrajo también este tipo de participantes.
		Si fue bueno
		Bueno.
		Malo.
		Bueno
		Bueno
	Redes de Contacto	Me sirvió cuando entré a trabajar aquí (Grupo Coril). Me sirvieron un montón
		Fue una debilidad que el networking no fuera local
		No, pero ello por mi propio estilo personal.
		Logre establecer buenas redes.
		Si logro obtenerlas.
		Considero que obtuve buenas redes de contacto.
		No importantes.
		Si
		Si
	Valoración Obtenida en Networking	Como Muy Bueno (Un puntito menos que excelente).
		Bueno.
		Falto explotar el networking, a pesar de que ESAN contaba con una cantidad enorme de graduados.
		Bueno. Era un grupo bueno y diverso
		Supero las expectativas esperadas
		Útil.
		No el esperado.
		Buena
		Buena pudo ser mejor
	Evaluación del Producto a Lanzar	Valoración del doble Grado Académico ofertado
		Me parece ideal porque lamentablemente cuando quieres colocarte en el extranjero, con la visa de inmigrante, te entrevistas con entidades que te colocan en el mercado y la mayoría no considera el grado hecho en tu Universidad por ser latinoamericana o por ser peruana, entonces lo que me recomendaban ellos era convalidar ciertos años lo que habías estudiado en tu país.
		Todos sabemos que en EE.UU. están las mejores universidades del mundo, en Canadá pues también
		Perfecto. Pero no es suficiente que sea internacional sino que debe considerarse el posicionamiento de la entidad educativa que lo otorga.
		Ventaja importante
		Doble oportunidad. Educación Global competitiva
		Es importante dependiendo de la escuela de negocios que certifica.
		Un saludo a la bandera
		Es interesante
		creo que ya existe. La USIL debe aprovechar los buenos profesores que tiene

Experiencia Académica Internacional de los Participantes	Supone que ya estás hablando de gente de mayor peso, ya no hablas de una maestría con un promedio de edad de 26 a 35 años más o menos, ya estás hablando de pesos pesados; el nivel, las experiencias que podrías ganar serían muchísimas más valiosas que hacer otra maestría simplemente, sería bastante interesante.
	Sería una opción interesante. Me permitiría a mí, obviamente una vez terminado, utilizar las herramientas y técnicas que aprendí y aplicarlas ahora y ver qué diferencias hay
	Interesante. Sería realmente un ambiente internacional.
	Enriquecedora por la diversidad de enfoques
	Enriquecimiento no solo profesional, si no también cultural.
	Valorable.
	No sé si sea tan útil.
	Muy bueno
	Muy bueno
Formato del Programa en 5 países	Sería una experiencia bastante interesante. A mí, a mi edad (49 años) me gustaría participar de eso.
	Sería interesante, habría que analizar también los costos de la maestría por la distancia, de repente una Maestría en Montreal o en Miami sería interesante, no sé qué tanto en una Universidad de Polonia o en Vietnam.
	Valor agregado, yo me imagino que allí voy a tener la oportunidad de conocer, personas, gente dependiendo del interés que tu tengas, vas a poder usar esas relaciones a mediano o largo plazo y pueden convertirse en amistades, opciones laborales, recomendaciones.
	Interesante. Es un mix de países emergentes y desarrollados.
	Sería un atractivo, le daría mayor interés al programa
	Gran oportunidad. Evaluar el factor tiempo - disponibilidad.
	Interesante. Depende del contenido del curso.
	Sería realmente estresante.
	Algo bueno
	muy interesante
Docentes 100% con grado de doctor	Ya te da otra expectativa de lo que deberías aprender, ya llega ya uno a una segunda maestría con bastantes conocimientos que ya en esta segunda maestría no vas a pretender refrescar sino que vas a pretender complementarlo con cosas que te den valor agregado a lo que tú ya habías aprendido, no creo que sea un rememorar o refrescar todo.
	Ese es un factor importante.
	A los participantes del programa les da prestigio porque tu profesor es un doctor que ha inventado algo nuevo en todo el mundo y te va a enseñar.
	Personalmente quiero más una persona de cancha que de claustro. La combinación podría ser interesante pero busco más experiencia ejecutiva.
	Nivel muy alto siempre que los doctores provengan de instituciones de prestigio.
	Significaría un respaldo a mi inversión.
	Prestigioso.
	Son demasiado teóricos.
	Es un valor agregado
	No me interesa que sean PHD.

BIBLIOGRAFÍA

SAINZ DE VICUÑA, José María. 19ª ed. **El Plan de Marketing en la Práctica**. Madrid : ESIC, 2014.

PORTER, Michael E. **Ser competitivo** . Barcelona : Ediciones Deusto, 2009.

KOTLER, Philip. 3a ed. **Principios de Marketing**. México DF.: Prentice Hall, 1989.

MAYORGA, David; ARAUJO, Patricia. 2a ed. **Marketing estratégico en la empresa peruana**. Lima : Universidad del Pacífico. Centro de Investigación, 2005.

ZIKMUND, William G. **Investigación de Mercados**. 6ª ed. Prentice Hall: México D.F., 1998.

KELLER, Kevin. **Administración estratégica de marca Branding**. 3ª ed. México D.F. : Pearson Educación, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Investigación de Mercados**. 5ª ed. México D. F. : Pearson Educación, 2008.

NAGLE, Thomas ; HOLDEN, Reed. **Estrategia y tácticas de precios**. 3ª ed. México D. F. : Pearson Educación, 2002.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

SEMANAECONOMICA.COM. **Fitch Ratings: El Perú crecerá 5% en el 2015 y 5.4% en el 2016.** [en línea]. Lima: Semanaecomonica.com, 2014. [citado 25 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/149024-fitch-ratings-el-peru-crecera-5-en-el-2015-y-5-4-en-el-2016/>

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS. **Ingreso per cápita de Perú creció 14.7% en el 2013, estimó Fitch Ratings.** [en línea]. Lima: ANDINA, 2014. [citado 28 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ingreso-per-capita-peru-crecio-147-el-2013-estimo-fitch-ratings-495986.aspx>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ-CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL. **Programas Presenciales.** [en línea]. Lima : PUCP-Centrum Graduate Business School, 2015. [citado 14 enero 2014] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/seccionweb.php?2/presenciales/presenciales.html>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ-CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL. **Oportunidades de Doble Grado.** [en línea]. Lima: PUCP-Centrum Graduate Business School, 2015. [citado 14 enero 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?2292/centrum_catolica/informacion_requisitos.html

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO-ESCUELA DE POSTGRADO. **Acreditaciones**. [En línea]. Lima: UP-EPG, 2012. [citado 18 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.up.edu.pe/postgrado/>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ-CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL. **Acreditaciones Internacionales**. [En línea]. Lima : PUCP-Centrum Graduate Business School, 2015. [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?1350/centrum_catolica/acreditaciones_internacionales.html

UNIVERSIDAD DE QUEBEC EN MONTREAL. **La UQAM en el contexto global**. [en línea]. Montreal : UQAM, 2015. [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML, 2015. Disponible en: http://www.international.uqam.ca/pages/global_es.aspx

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Facultades**. [En línea]. Lima : USIL, 2015. [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.usil.edu.pe/4/usil/facultades.html>

CONAFU. **Resolución N°159-2001-CONAFU**. Lima: 20 Julio 2001.

América Economía. **Rankings Universidades 2014**. Lima: América Economía. Microsoft HTML. 2014. [citado 20 febrero 2015]. Disponible: <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2014/ranking-2/>

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Innovando en la Educación.** [en línea]. Lima : USIL, 2015. [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Innovando en la Educación.** [en línea]. Lima: USIL, 2015 [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1

ESCUELA DE POSTGRADO - UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Quienes Somos.** [en línea]. Lima : EPG-USIL, 2015 [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.epg.usil.edu.pe/epg_historia.html

Universidad San Ignacio de Loyola. **Pilares Estratégicos de la Organización San Ignacio de Loyola.** Lima: USIL. Microsoft HTML. 2015. [citado 20 febrero 2015]. Disponible en: http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Pilares Estratégicos de la Organización San Ignacio de Loyola.** [en línea]. Lima: USIL, 2015. [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML, 2015. Disponible en: http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Pilares Estratégicos de la Organización San Ignacio de Loyola.** [en línea]. Lima : USIL, 2015. [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en : http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Pilares Estratégicos de la Organización San Ignacio de Loyola.** [en línea]. Lima: USIL, 2015. [citado 20 febrero 2015]. Microsoft HTML. 2015. Disponible en : http://www.usil.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=288

Diario El Comercio. **Ley Universitaria ¿Cuáles son los alcances de esta norma?** [en línea]. Lima. Diario El Comercio. 27 Junio 2014. HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

Diario El Comercio. **Ley Universitaria ¿Cuáles son los alcances de esta norma?** [en línea]. Lima. Diario El Comercio. 27 Junio 2014. HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

Diario El Comercio. **Ley Universitaria ¿Cuáles son los alcances de esta norma?** [en línea]. Lima. Diario El Comercio. 27 Junio 2014. HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

Diario El Comercio. **Ley Universitaria ¿Cuáles son los alcances de esta norma? Lima.** [en línea]. Diario El Comercio. 27 Junio 2014. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

Diario El Comercio. **Ley Universitaria ¿Cuáles son los alcances de esta norma?** [en línea]. Lima. Diario El Comercio. 27 Junio 2014. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

Diario El Comercio. **Ley Universitaria ¿Cuáles son los alcances de esta norma?** [en línea]. Lima. Diario El Comercio. 27 Junio 2014. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-cuales-son-alcances-esta-norma-noticia-1738989>

KRIZANOVIC, Paula. **¿Posgrado o segunda carrera?: expertos "dan pistas" sobre el mejor camino a seguir según el objetivo laboral buscado.** [en línea]. Buenos Aires: Iprofesional.com, 2014. [citado 30 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/183624-Posgrado-o-segunda-carrera->

expertos-dan-pistas-sobre-el-mejor-camino-a-seguir-segn-el-objetivo-laboral-buscado

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Cuadro Número 3.** [en línea]. 2011. [citado 5 abril 2015] Disponible en:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2011/peru-fundamentos-y-perspectivas-velarde.pdf>

Blog Ticketea – Estamos hechos de lo que vivimos. Qué es Google Adwords y cómo funciona. Para qué sirve. [en línea]. Lima. Ticketea. 2014. HTML. [citado 12 abril 2015]Disponible en:
<http://blog.ticketea.com/index.php/2011/03/que-es-google-adwords-y-como-funciona-para-que-sirve/>

América Economía. **Executive MBA/Perú.** [en línea]. Lima : Universidad Adolfo Ibáñez, Incae Business School. 2014. HTML. [citado 12 abril 2015]Disponible en:
<http://mba.americaeconomia.com/programas/mba/executive-mba-peru>

ESCUELA DE POSTGRADO-UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Maestría en Administración de Negocios.** [en línea]. EPG-USIL. Lima : 2015. [citado 30 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible: http://www.epg.usil.edu.pe/epg_mba.html

ESCUELA DE POSTGRADO-UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Maestría en Administración de Negocios.** EPG-USIL. 2015.

[citado 30 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_mba.html

ESCUELA DE POSTGRADO-UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Maestría en Ciencias Empresariales**. EPG-USIL, 2015. [citado 30 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_mce.html

ESCUELA DE POSTGRADO-UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Folleto de Maestría de Administración de Negocios y Emprendimiento**. EPG-USIL, 2014. [citado 30 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en:

Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. **MBA UQAM**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2015. HTML. [citado 30 marzo 2015]. Disponible:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. **MBA UQAM**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2015. HTML. [citado 30 marzo 2015]. Disponible:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. **MBA UQAM**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2015. HTML. [citado 30 marzo 2015]. Disponible:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. **Maestría en Marketing y Gestión Comercial**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2015. HTML.

[citado 30 marzo 2015]. Disponible:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_maestria_mkt.html

Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. **Maestría en Marketing y Gestión Comercial**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2015. HTML. [citado 30 marzo 2015]. Disponible:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_maestria_mkt.html

Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. **MBA UQAM**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2015. HTML. [citado 30 marzo 2015]. Disponible:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola. **MBA UQAM**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2015. HTML. [citado 30 marzo 2015]. Disponible:
http://www.epg.usil.edu.pe/epg_uqam.html

Universidad San Ignacio de Loyola. **Folleto de MBA UQAM**. 2012. Impresión. Última Edición

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Población estimada al 30 de Junio, 2014, por años calendario y sexo, según departamentos. 2014 – 2015**. Lima: INEI. Página 245 – 247.

ARELLANO, Rolando. **Los seis estilos de vida y sus principales características**. Arellano Marketing. Lima. [2014]. [citado 15 abril 2015]. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

GORDO, Francisco. **El campo de batalla del marketing: La mente del consumidor.** Percepción. Lima. FranjGordo. Blogspot. 2014. HTML.
[citado 26 abril 2015]. Disponible:
<http://franjgordo.blogspot.com/2011/08/el-campo-de-batalla-del-marketing-la.html>