

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA ESCUELA DE POSTGRADO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en
Administración

Armando Juan Borda Reyes

Código 19900107

Asesor

Giancarlo Medroa Delgado

Lima – Perú

Octubre de 2023

**STRATEGIC PLAN FOR THE
INTERNATIONALIZATION UNIT OF A
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

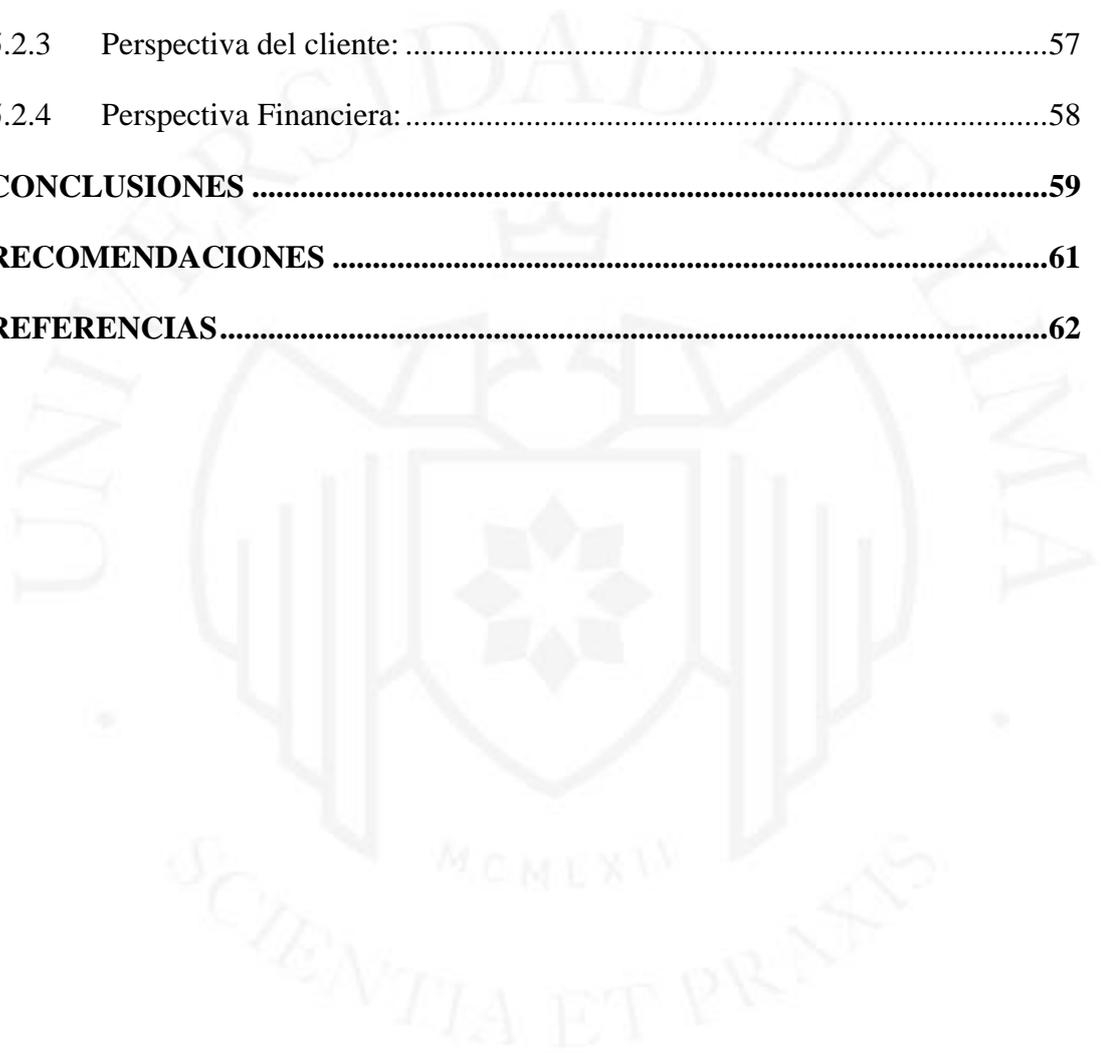


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes:.....	1
1.2 Objetivos:.....	2
1.2.1 Objetivo General:	2
1.2.2 Objetivos Específicos:	2
1.3 Alcances:	3
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	4
2.1 La Misión y Visión de la Escuela de Negocio.....	4
2.1.1 Misión:.....	4
2.1.2 Visión:	4
2.2 La unidad de Internacionalización del GSB	4
2.2.1 Misión de la unidad de internacionalización de la ENPP:.....	5
2.2.2 Visión de la unidad de internacionalización de la ENPP:	5
2.3 Fuentes de ventaja competitiva:	5
2.4 El modelo de negocio de la unidad de internacionalización	6
2.5 Análisis de Macroentorno:.....	8
2.5.1 Entorno Político:.....	8
2.5.2 Entorno Económico:	9
2.5.3 Entorno Social:	11
2.5.4 Entorno Tecnológico:	14
2.6 Análisis de Entorno Competitivo:	15

2.6.1	Rivalidad Competitiva:	15
2.6.2	Amenaza de nuevos ingresantes:	18
2.6.3	Amenaza de productos sustitutos	20
2.6.4	Poder de negociación de proveedores:	23
2.6.5	Poder de negociación de clientes	25
2.7	La Matriz de Evaluación de Factores Externos:	25
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO.....		27
3.1	Organigrama:	27
3.2	Acreditaciones y membresías:	28
3.3	Las unidades de soporte institucional:	29
3.4	Ingresos Financieros:	31
3.5	La unidad de internacionalización de la ENPP:	31
3.5.1	La propuesta de valor de la unidad de internacionalización de ENPP	33
3.5.2	Alternativas de internacionalización:	35
3.6	La cadena de valor de la ENPP:	39
3.6.1	Actividades principales:	39
3.6.2	Actividades de soporte:	42
3.7	La Matriz de Evaluación de Factores Internos:	42
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA		44
4.1	Estrategias genéricas de negocio:	44
4.2	Matriz FODA Cruzada:	44
4.3	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	49
4.4	Matriz cuantitativa de planificación estratégica - MPEC	50
CAPÍTULO V: CONTROL ESTRATÉGICO.....		54
5.1	Mapa estratégico:.....	54
5.1.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:.....	54

5.1.2	Perspectiva de procesos internos:	55
5.1.3	Perspectiva del cliente:	56
5.1.4	Perspectiva Financiera:	56
5.2	Balanced Scorecard:	56
5.2.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:.....	56
5.2.2	Perspectiva de procesos internos:	57
5.2.3	Perspectiva del cliente:	57
5.2.4	Perspectiva Financiera:	58
CONCLUSIONES		59
RECOMENDACIONES		61
REFERENCIAS.....		62



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 <i>Matriz de evaluación de Factores Externos</i>	26
Tabla 3.1 <i>Matriz de evaluación de Factores Internos</i>	42
Tabla 4.1 <i>Matriz MPEC</i>	51
Tabla 6.1 <i>Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:</i>	56
Tabla 6.2 <i>Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:</i>	57
Tabla 6.3 <i>Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:</i>	57
Tabla 6.4 <i>Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:</i>	58



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 <i>Modelo de negocio de la unidad de internacionalización de la ENPP</i>	7
Figura 2.2 <i>Perú – Índice de percepción de la corrupción</i>	8
Figura 2.3 <i>Evolución del Coeficiente Gini – Sudamérica</i>	11
Figura 2.4 <i>11,5al</i>	22
Figura 3.1 <i>Organigrama de la Universidad del presente proyecto</i>	27
Figura 3.2 <i>Estado de resultados de la ENPP</i>	31
Figura 3.3 <i>Organigrama de la Escuela de Postgrado</i>	32
Figura 3.4 <i>Componente internacionalización en el Ranking de América Economía 2016-2022</i>	34
Figura 3.5 <i>Cadena de valor de la ENPP</i>	40
Figura 4.1 <i>Matriz FODA</i>	48
Figura 4.2 <i>Matriz PEYEA</i>	49
Figura 5.1 <i>Mapa Estratégico para la ENPP</i>	54

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla el planeamiento estratégico de la unidad de internacionalización de una escuela de negocio en el Perú. Para ello se han planteado los objetivos del presente trabajo, se desarrolló el diagnóstico estratégico y se realizó el análisis interno. A partir de ello, se generaron distintas estrategias alternativas para la unidad de internacionalización. Para ello se definió la estrategia genérica de la unidad y se elaboraron las matrices FODA y PEYEA donde se concluyó que la unidad de internacionalización tiene un perfil estratégico conservador. A continuación, se utilizó la Matriz cuantitativa de planificación estratégica para priorizar cursos de acción y se consideró que la unidad debería seguir enfocándose en el aprovechamiento de las redes en las que participa para ofrecer vivencias únicas valoradas y memorables a los estudiantes de la escuela de negocio. Finalmente, se desarrolló un mapa estratégico y se definieron los indicadores y metas a alcanzar para cada objetivo estratégico.

Línea de Investigación: 5200 - 31.a1

Palabras clave: Internacionalización, Análisis externo, Análisis interno, Formulación estratégica, Seguimiento y Control.

ABSTRACT

The following report outlines the strategic planning process for the internationalization unit of a prominent business school in Peru. To accomplish this, I established the objectives for the unit, conducted a comprehensive strategic diagnosis, and executed a thorough internal analysis. Building on this groundwork, I formulated various alternative strategies for the internationalization unit. This process entailed defining the unit's general strategy, as well as crafting SWOT and SPACE matrices. These analytical tools revealed that the internationalization unit maintains a conservative strategic profile. Next, I utilized the Quantitative Strategic Planning Matrix to prioritize a range of feasible courses of action at the unit level. Consequently, it is recommended that the unit continues to center its efforts on leveraging its privileged access to relevant international networks to deliver distinctive, esteemed, and memorable experiences to the students of the business school. Finally, I developed a strategic map that delineates the key indicators and goals to be attained for each strategic objective.

Line of research: 5200 - 31.a1

Keywords: Internationalization, External analysis, Internal analysis, Strategic formulation, Monitoring and Control, Monitoring and Control.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se discutirán los antecedentes asociados al plan estratégico, se presentarán los objetivos que se plantean lograr, y se describirán los alcances del presente trabajo.

1.1 Antecedentes:

La Escuela de Negocio del presente proyecto (en adelante ENPP) fue fundada el 25 de Julio 1963 gracias a un acuerdo de colaboración entre los gobiernos del Perú y Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés). Para la implementación de este acuerdo se designó a la Escuela de Negocios de la Universidad Stanford (USA) quien se encargó de la estructuración, puesta en marcha y operación de los primeros seis años de existencia de la Escuela de negocios peruana. Este proyecto fue único en su tipo en ese entonces y representó la creación de la primera escuela de negocios de Hispanoamérica (Coleman; 2013). Dado el éxito del modelo, la experiencia se replicó en otros países como Venezuela (IESA) y en Nicaragua (INCAE).

La ENPP pasó a manos peruanas en el año 1969 y a partir de ese entonces se convirtió en el referente de Educación para Ejecutivos en el país. La Escuela de negocios es una de las instituciones más reputadas de América Latina. De hecho, fue acreditada por la Association of MBAs (AMBA) en el año 2002, siendo la primera escuela de negocios del país en obtener dicha acreditación. Asimismo, obtiene la certificación de la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) en el año 2012 (Velásquez, 2013). La ENPP ha liderado los rankings más importantes disponibles en el Perú.

Sin embargo, esta posición dominante en el pasado ha sido amenazada desde diversas direcciones. Por un lado, las universidades peruanas tradicionalmente enfocadas en el mercado de pregrado, empezaron a integrarse verticalmente hacia adelante. Así por ejemplo, la Universidad de Piura crea su centro de dirección en el año 1979 (PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura; 2016), la Universidad Pacífico crea su Escuela de Postgrado y la renombra en el año 1998, la Pontificia Universidad Católica del Perú crea su escuela de negocios en el año 2000 y la Universidad de Lima crea su escuela de

Postgrado en el año 1997. En la actualidad existe una presión muy fuerte en el sector para diferenciar la oferta entre estos participantes.

Por otro lado, a partir de inicios de la década del 2000, ingresaron al mercado universidades regionales al mercado de Educación Ejecutiva. Por ejemplo, Incae y la Universidad Adolfo Ibañez decidieron iniciar un programa de MBA conjunto en el país y por separado desarrollaron una oferta de educación ejecutiva (Incae, 2011). Asimismo, diversas instituciones internacionales, españolas en particular, comenzaron a reclutar agresivamente en el Perú aprovechando las ventajas culturales e idiomáticas que tenían para atraer talento del país.

Finalmente, el rápido desarrollo de modalidades virtuales de enseñanza (Koppel, Malaga, & Dervishi, 2022), la aparición de jugadores no tradicionales en la industria como las edtech, la oferta asíncrona de cursos y programas de universidades consideradas premium en plataformas como Coursera ó EdX representan un cambio significativo en la estructura de la industria. La rivalidad competitiva se ha incrementado significativamente, afectando los niveles de rentabilidad en la categoría.

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo General:

Desarrollar un planeamiento estratégico para la unidad de internacionalización de una escuela de postgrado ubicada en Lima Metropolitana.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Presentar la misión y visión de la ENPP.
- Elaborar el modelo de negocio de la unidad de internacionalización de la ENPP.
- Realizar un análisis de Macroentorno y Entorno Competitivo.
- Elaborar un análisis interno de la empresa.
- Formular las estrategias para la unidad de internacionalización de la ENPP.
- Elaborar el mapa estratégico de control.

1.3 Alcances:

El presente proyecto se enfocará en la unidad de internacionalización de la ENPP. Si bien se tomará información de toda la Escuela de Negocio, el análisis y sugerencias de desarrollo se centrarán en la unidad mencionada. El periodo de análisis abarca desde el año 2021 hasta el año 2023.

En este primer capítulo, se presentaron los antecedentes del proyecto, los objetivos a alcanzar y los alcances del mismo. En el siguiente capítulo, se realizará el diagnóstico estratégico.



CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrollará el diagnóstico estratégico asociado a la ENPP y a la unidad de internacionalización de la Escuela de negocios seleccionada.

2.1 La Misión y Visión de la Escuela de Negocio

De acuerdo a Barney & Hesterly (2019), la misión no solo es el propósito a largo de plazo de la organización, sino que además puede ayudar a determinar que caminos la empresa debe elegir y cuales evitar. Por otro lado, David & David (2017), sugieren que la visión busca clarificar en que nos quisiéramos convertir.

2.1.1 Misión:

De acuerdo a la página web de la ENPP, su misión es *“Formar líderes globales emprendedores con sentido ético y responsabilidad social, en asociación con organizaciones referentes para alcanzar la excelencia en su gestión y contribuir al desarrollo del conocimiento”*.

2.1.2 Visión:

Por otro lado, la ENPP declara como misión ser *“la escuela de negocios global, líder por su capacidad de innovación y su contribución al bienestar de la sociedad”*

Como se puede observar, el aspecto global se puede resaltar en ambas definiciones. Para lograr responder a su misión y visión, la escuela de negocios creó la oficina de relaciones internacionales de tal manera que le permita brindar experiencias y vivencias internacionales únicas a sus estudiantes.

2.2 La unidad de Internacionalización del GSB

La unidad de internacionalización de la ENPP es un área de servicio que atiende fundamentalmente a tres unidades con características distintas. En este sentido, no es una unidad que genere recursos directamente, pero permite una mejor propuesta de valor a las unidades que atiende.

En primer lugar, la unidad atiende a la dirección del MBA, el programa más importante de la Escuela de postgrado en sus distintas modalidades. En segundo lugar, a las maestrías especializadas con las que cuenta la institución. La ENPP tiene distintos programas de maestrías que tienen un componente internacional (Msc. en Supply Chain

Management, Msc. en Marketing y Ventas, Msc. en Marketing, Msc. en Finanzas y Derecho Corporativo, Msc. en Finanzas, Msc. en Organización y Dirección de Personas, Msc. en Project Management, Msc. en Tecnologías de Información, Msc en Gestión de la Ciberseguridad y Privacidad, entre otras). Finalmente, atiende a la unidad de educación ejecutiva que tiene programas de corta duración (2 meses), diplomas ó certificados (entre 4 a 6 meses) y programas de larga duración (hasta 9 meses).

Por otro lado, dado el impacto de las actividades de internacionalización en la ENPP, es necesario considerar no solo el rol de Sunedu y demás organismos reguladores locales, sino que además es necesario considerar el impacto de las relaciones que generemos en las acreditaciones que manejamos actualmente (AMBA y AACSB), en las que nos interesaría participar (EFMD) y en los rankings internacionales (QS, FT y América Economía en menor medida).

2.2.1 Misión de la unidad de internacionalización de la ENPP:

Proporcionar experiencias internacionales únicas, valoradas y memorables a nuestros estudiantes de los distintos programas de postgrado que les proporcionen una visión global y les permita responder a retos complejos a través del intercambio de conocimiento, formas de pensamiento y parámetros culturales diferentes a los existentes en el país.

2.2.2 Visión de la unidad de internacionalización de la ENPP:

Ser la plataforma de movilidad internacional de estudios de postgrado más importante de América Latina formando alianzas estratégicas con socios de alto nivel percibido que contribuya al fortalecimiento de la ENPP de tal forma que le permita obtener beneficios reputacionales dentro de la región y facilite la expansión de nuestros distintos programas en LATAM.

2.3 Fuentes de ventaja competitiva:

La unidad tiene la capacidad de poder customizar las opciones de internacionalización de acuerdo con el tipo de programa y tipo de cliente en cada programa. En este sentido, la unidad proporciona experiencias internacionales memorables y únicas a los alumnos de nuestros distintos programas, tanto en el mercado peruano como en el extranjero.

La unidad ha podido desarrollar relaciones sólidas con distintos tipos de socios para poder ofrecer opciones de doble grado, diplomas simultáneos, más de setenta

acuerdos de intercambio (con una duración que va desde una semana hasta 6 meses), viajes internacionales en grupos pequeños y opciones de viaje internacional en grupos grandes. Esta diversidad de opciones agrega valor a las unidades que atiende pues permite diferenciar su oferta en el mercado, facilitando la comercialización del producto educativo.

Por otro lado, los estudiantes pueden enviar señales relevantes al mercado que son difíciles de copiar. Spence (1973) señala que, en un contexto de falta de información, ó de información imperfecta, el uso de señales de alto valor percibido y que sean difíciles de copiar por otros agentes permite obtener retornos positivamente anormales. La unidad de internacionalización de la ENPP permite que sus estudiantes puedan enviar señales de alto valor percibido en el mercado laboral peruano al proporcionarles acceso a universidades de primer nivel. Esta señal es mucho más costosa de obtener para personas que no sean estudiantes de nuestra institución. Por lo tanto, nuestros estudiantes podrían diferenciarse en el mercado laboral. Además, en los acuerdos de doble grado, nuestros alumnos tienen capacidad de colocarse en los mercados de destino de manera legal y apalancar de esta manera su experiencia profesional fuera de nuestras fronteras.

Para lograr esta diversidad de acuerdos internacionales, la ENPP se soporta en la reputación internacional que tiene la institución, en las prestigiosas redes donde participa, en las conferencias académicas donde participan miembros de la facultad y en su capacidad de networking.

2.4 El modelo de negocio de la unidad de internacionalización

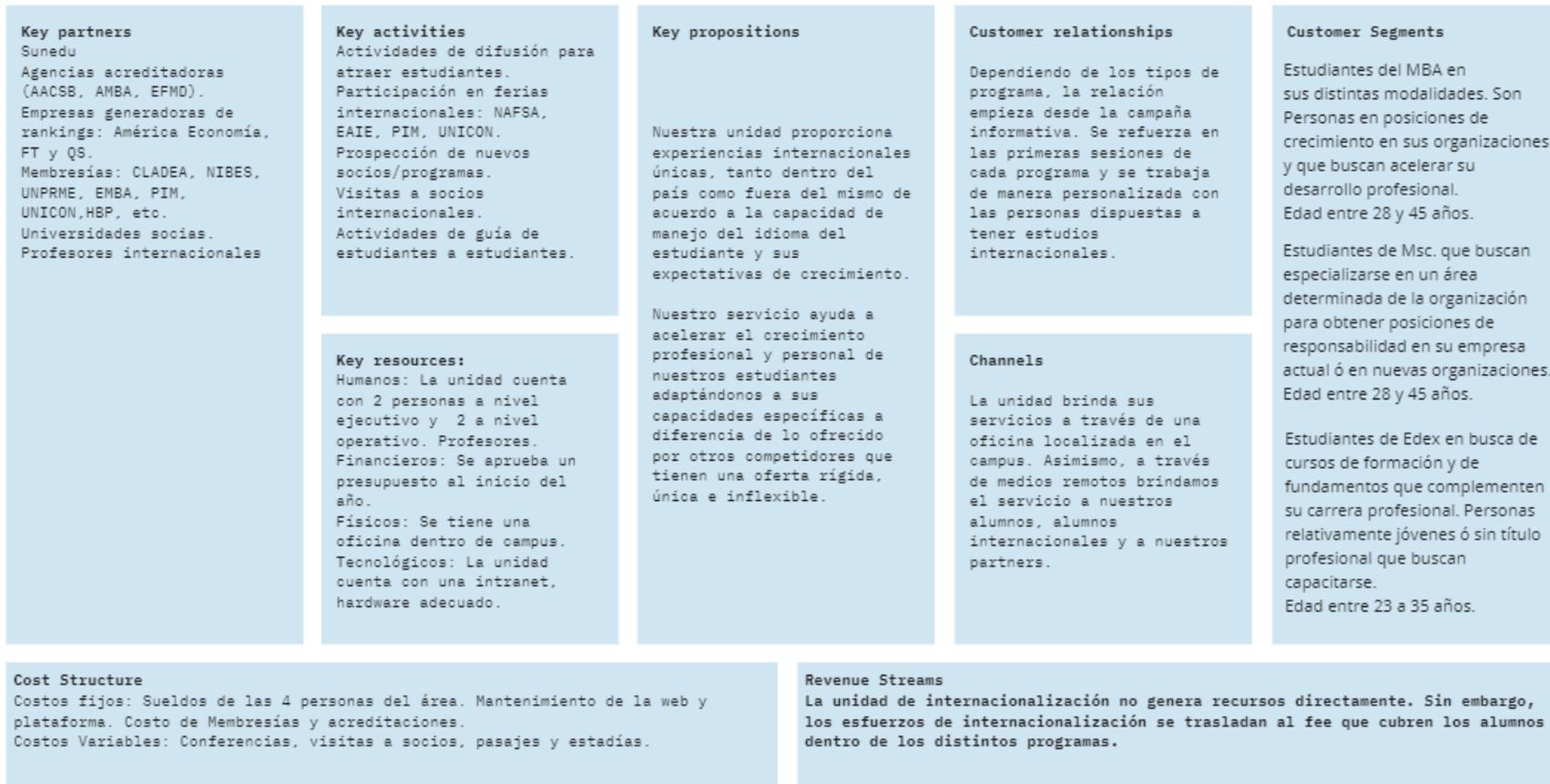
Se utilizará el canvas del modelo de negocio desarrollado por Osterwalder & Pigneur (2010). Ambos autores señalan que el modelo de negocio describe el razonamiento mediante el cual una organización podría crear, proporcionar, distribuir y capturar valor.

En el presente trabajo se adapta el modelo de Osterwalder & Pigneur (2010) a la unidad internacional de la ENPP. Para el desarrollo de este modelo se utilizó la plataforma Miró. El detalle del modelo de negocio se puede observar en la figura 2.1.

Figura 5.1

Modelo de negocio de la unidad de internacionalización de la ENPP

The Business Model Canvas



2.5 Análisis de Macroentorno:

Para el análisis del macroentorno se utilizará la herramienta PEST. De acuerdo a Barney y Hesterly (2019), este análisis permite entender el ambiente donde se desarrolla la empresa y anticipar el impacto que este tiene en la industria donde se participa.

2.5.1 Entorno Político:

Para evaluar el entorno político se considerarán aspectos como inestabilidad política, el nivel de corrupción existente, el estado de derecho y el nivel de paz social.

De acuerdo con Euromonitor Internacional (2022), el Perú sufre de una inestabilidad política constante a lo largo de los últimos años. Existe una constante fricción entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo que ha llevado al cierre del congreso en el año 2019. Asimismo, esta fricción ha llevado a que Ollanta Humala (2011-2016) sea el último presidente del Perú que ha culminado su mandato presidencial. Luego de su gobierno se han sucedido seis presidentes (hasta el momento) con orientaciones políticas claramente distintas que inclusive han intentado forzar el cambio de la constitución existente y por tanto de las reglas del juego del país.

Transparencia Internacional (2022) señala que el índice de percepción de la corrupción mide el nivel de corrupción del sector público de un país en función de las opiniones de expertos y ejecutivos de empresa. Existe un nivel elevado de corrupción en el Perú, donde las compras del sector público normalmente están sujetas a coimas si es que un empresario quiere ganar una licitación y donde el sistema de justicia que no es percibido como confiable (Euromonitor Internacional, 2022). Como se puede observar en la figura 2.2, el desempeño del Perú para prevenir la corrupción ha venido sufriendo un deterioro desde el año 2014. Actualmente el país ocupa el puesto 101 entre 180 países evaluados.

Figura 5.2

Perú – Índice de percepción de la corrupción.



Fuente y Elaboración: Transparencia Internacional. (2022)

De acuerdo a la ONU (2016) el estado de derecho representa el nivel de justicia, transparencia y eficiencia del sistema de gobernanza que rigen para personas naturales, jurídicas, instituciones y gobierno. El índice de estado de derecho (2022) del World Justice Project evalúa al Perú en ocho dimensiones a saber: limitaciones a los poderes de gobierno, ausencia de corrupción, apertura de gobierno, derechos fundamentales, orden y seguridad, capacidad de hacer cumplir las leyes, justicia civil y justicia militar. El desempeño del Perú ha venido deteriorándose paulatinamente desde el año 2018. Su desempeño se encuentra por debajo de los demás países de América Latina y ocupa el puesto 20 dentro de la región. Sin embargo, las peores dimensiones del Perú están la capacidad de hacer cumplir las leyes y en la aplicación de justicia en el fuero civil lo que afecta la capacidad de realizar negocios de las empresas. Esta situación hace que el entorno empresarial sea poco predecible y por ende, se desaliente la inversión privada.

Finalmente, el nivel de conflictividad social ha venido incrementándose. De acuerdo al Institute for Economics and Peace (2023), el Perú ocupa el puesto 103 de 163 países a nivel mundial. Se han incrementado los conflictos internos en el país a través de manifestaciones violentas sobre todo en el sur del Perú. Existe la sensación de una alta división en el país que se exacerbó luego del fallido golpe de estado del Presidente Castillo en diciembre del 2022. Dentro de América Latina, Perú se ubica en el séptimo lugar superando solo a Brasil, Colombia y Venezuela.

En consecuencia, estos factores afectan negativamente las operaciones de las empresas domiciliadas en el país incrementando sus costos de operación, y además limitan la capacidad del gobierno de establecer políticas públicas que le permitan corregir el rumbo de acción.

2.5.2 Entorno Económico:

En esta sección se analizarán aspectos como crecimiento económico, inflación, desigualdad en la distribución de los ingresos, y la evolución del tipo de cambio.

El ritmo de crecimiento económico se ha venido desacelerando en los últimos años. Si bien el PBI creció un 13% en el año 2021 respecto al año 2020, esto se explica fundamentalmente por el efecto rebote luego de la pandemia (Euromonitor International, 2022). El 2022 el crecimiento alcanzó solo 2.7% respecto al 2021 y se espera que el 2023 cierre con un crecimiento de 1.9% (BBVA Research; 2023). Un entorno externo complicado para el Perú debido al conflicto Ucrania-Rusia, un menor crecimiento de los

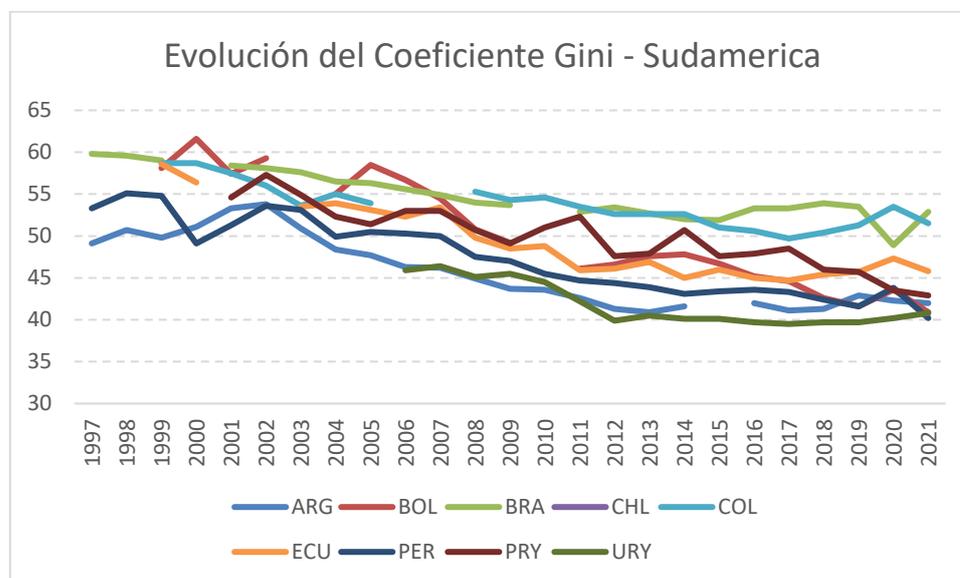
socios de inversión y de comercio internacional y una menor cotización de los metales que exportamos pueden ayudar a explicar este comportamiento. Por el lado interno, la conflictividad existente, la paralización de proyectos de gran envergadura y la inflación de productos básicos contribuyen a esta desaceleración (BBVA Research; 2023). Para los próximos años se espera un rebote del crecimiento de 3% para el 2024 y se estima que para el periodo 2025 al 2028 el crecimiento oscile entre 2.2% al 2.4% (BBVA Research; 2023) anual gracias al inicio de operaciones de inversión de largo plazo, deuda pública controlada, los planes de recuperación agresivo y al incremento del turismo receptivo. Se estima que el sector servicios (donde se encuentran los servicios educativos) tenga un comportamiento mejor que el de la economía en general (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú; 2023). Por otro lado, el crecimiento del PBI per cápita previsto para Lima es significativamente mayor que para el resto del país, superaría al promedio de la región y la brecha en ingresos entre Lima y Provincias se estima que se mantenga constante en los próximos cuatro años (Euromonitor International; 2023).

Respecto a la inflación, la región latinoamericana ha sido afectada negativamente (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú; 2023) y en el Perú esto no ha sido la excepción. Si bien la inflación se encuentra por debajo de la mayoría de los países de la alianza del Pacífico (a excepción de México) y de los países de la Comunidad Andina, se encuentra fuera del rango meta establecido por el BCR. Este incremento afecta a la capacidad de compra de los consumidores, sobre todo a las clases más bajas. Si bien el BCR incrementó sus tasas de referencia para combatirla, se espera que el nivel de inflación llegue al rango establecido (menor al 3%) en el transcurso del 2024 (BBVA Research; 2023). Cabe señalar que la proyección de la inflación hasta el 2027 considera una inflación promedio de alrededor de 2.5% (Euromonitor International, 2023).

Para medir la desigualdad en la distribución del ingreso, se analizará la evolución del coeficiente Gini que mide que tanto la distribución del ingreso de las personas en un determinado país dista de una distribución perfectamente equitativa. Si bien la distribución del ingreso dista de ser equitativa, la evolución del coeficiente Gini ha mostrado una evolución favorable desde finales de la década de los noventa. De acuerdo a la figura 2.3, el Perú ha reducido la disparidad de la distribución de los ingresos en su población de una manera significativa.

Figura 5.3

Evolución del Coeficiente Gini – Sudamérica



Fuente: Banco Mundial
Elaboración propia

Por otro lado, de acuerdo con el último reporte de la OECD (2023), el Perú ha sido capaz de reducir considerablemente los niveles de pobreza y pobreza extrema existentes en el país. Los índices de pobreza se han reducido casi a la mitad entre los años 2004 al 2022, pasando de tener cerca del 60% de la población considerada pobre en el año 2004 a menos del 30% en el año 2022. Respecto a la pobreza extrema, el índice evolucionó de tener cerca del 20% de la población en pobreza extrema a cerca del 5% en el año 2022.

Respecto a la evolución del tipo de cambio, este se ha mantenido relativamente estable. El BCR ha podido defender el valor de la moneda a diferencia del resto de países de la región (Argentina, Bolivia, Chile Colombia). Se espera que se termine el año con rango entre 3.90 soles por dólar a 4 soles por dólar. Para el próximo año se espera un rango relativamente similar y estable (BBVA Research; 2023).

2.5.3 Entorno Social:

En esta sección se analizarán la informalidad laboral, el envejecimiento de la población y la baja fertilidad, los niveles socioeconómicos, la disponibilidad de gasto y las tendencias respecto a la educación de postgrado y en educación ejecutiva.

Si bien la informalidad es un fenómeno generalizado en América Latina (Schneider; 2009), el fenómeno es más relevante en el Perú. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2023), la informalidad en el Perú es la más alta de la región. Si bien la informalidad compensa la falta de empleo formal, normalmente genera opciones de trabajo con muy baja productividad, asociado a niveles de pobreza elevados y a una exclusión del sistema. En ese sentido, si bien permite la generación de ingresos a un elevado grupo de la población, limita su ascenso social y al acceso a servicios de calidad.

La población en el Perú ha venido envejeciendo. Por un lado, la esperanza de vida de la población se ha incrementado de manera consistente en las últimas décadas. De hecho, de acuerdo con Euromonitor International (2022), el peruano tendrá una esperanza de vida de alrededor de 80 años (vs 75 años en el 2013). Por otro lado, existe una baja fertilidad en las familias. Las familias han pasado de tener casi 3 niños en el año 2013, a alrededor de 1.5 en el año 2021. Se espera que esa tendencia continúe en los próximos años donde las familias tendrán un promedio de 1.3 hijos por familia en el año 2040 (Euromonitor International, 2022). La cada vez más evidente presencia de la mujer en el mercado laboral y una mayor educación sexual en todos los niveles socio económicos podrían explicar este comportamiento (Euromonitor International, 2022).

Sin embargo, Lima tendrá un crecimiento poblacional algo mayor que el resto del país y Latinoamérica. De hecho, a noviembre del 2022 se estima que tiene una población de 11.1 millones (representando más del 30% del total del país) y una tasa de crecimiento estimado para el 2022 al 2027 de 3.4% (Euromonitor International, 2023).

De acuerdo a IPSOS (2021), solamente el 11.5% correspondiente a los niveles socioeconómicos A y B del país tienen un ingreso discrecional (fuera del hogar) mayor al 30%. Esto hace que el nivel de gasto de los peruanos se concentre principalmente en el consumo de productos esenciales. De hecho, los gastos en educación y en salud representan el 6.29% y el 4.68% en la estructura de gastos del consumidor en Lima (Euromonitor International 2023).

Respecto a la educación de postgrado, existe una clara tendencia hacia acceder a educación semipresencial tanto en estudios de grado como en estudios de educación ejecutiva (Miani; 2023). Escuelas de Postgrado en el Perú, ya vienen dictando el 50% de sus programas de grado de forma semipresencial o completamente virtual. Por otro lado,

algunos factores que limitan los estudios a nivel maestría están relacionados a los relativamente elevados costos de inversión, la falta de recursos y la coyuntura política económica que genera incertidumbre entre los potenciales usuarios (Miani, 2023). Sin embargo, a pesar de ello, las Escuelas de negocio consultadas reportan un crecimiento de entre 8% a 25% en sus programas de enseñanza (Miani, 2023).

Ha aparecido una nueva categoría de educación asociada a ofrecer productos virtuales en plataformas como EdX ó Coursera, donde universidades e instituciones pueden ofertar productos como cursos y certificaciones en educación ejecutiva y hasta maestrías. De hecho, algunas universidades locales (i.e. PUCP y UPC) han incorporado “Coursera for campus” para darle acceso a sus estudiantes a programas y certificados variados y flexibles a sus estudiantes. En la región, un caso en particular es el de las maestrías proporcionadas por la UAGM (Puerto Rico). En entrevista realizada a Juan Carlos Sosa, decano de la facultad de negocios de dicha universidad, nos mencionó que sus programas de maestría utilizan los certificados existentes en “Coursera for campus” dentro de los cursos presenciales obligatorios de sus diversos programas de maestría. En ese sentido, se rompe una de las principales limitaciones que tiene el uso de los cursos disponibles en Coursera que es el bajo porcentaje de término de los cursos y certificados debido a la falta de interacción que estos presentan y la incapacidad de terminar los proyectos de largo aliento asignados (Bahtilla, Hui & Oben; 2022). Un problema que podría existir para las universidades que adopten este modelo es que se podría afectar su propio poder de marca. Los alumnos podrían percibir la marca que recopila los certificados disponibles en “Coursera for campus” no agrega valor y podría luego usar los cursos disponibles en las plataformas virtuales directamente.

Si bien la educación virtual ha venido creciendo, al parecer, esta no reemplaza a la movilidad internacional estudiantil. En ese sentido, las opciones online, complementan la movilidad internacional pero no la sustituyen. En particular, el rol de la educación virtual complementa la internacionalización “on campus” donde las universidades buscan proporcionar una experiencia internacional desde la estructuración de sus propias mallas curriculares. Sin embargo, la movilidad internacional ha demostrado ser resiliente. De hecho, Yang and Tian (2023) mencionan un rebote dramático de aplicaciones para movilidad internacional en diversas partes del mundo. El componente experiencial puede explicar en parte esta resiliencia mencionada. El tener una vivencia fuera del país puede representar no solo estar expuesto a conocimiento de última generación, pero permite

interactuar y competir al más alto nivel en los países de destino. Por otro lado, la internacionalización permite una ruta de escape a los estudiantes y sus familias sobre todo de provenientes de mercados emergentes dado que les da oportunidad de colocación en el extranjero.

2.5.4 Entorno Tecnológico:

En esta sección se analizarán el uso de internet y la calidad de conexión, la evolución de la telefonía móvil y la limitada inversión en creación de conocimiento aplicado.

El crecimiento en el uso de internet ha venido creciendo de manera acelerada. Este crecimiento lejos de ralentizarse se espera que se acelere en los próximos años. De acuerdo a Euromonitor International (2022), actualmente el 66.8% de la población tiene acceso a internet y la cobertura se ampliará a casi el promedio de la región en el año 2026, alcanzando el 80% de cobertura ese año. Asimismo, dentro del periodo analizado, Lima lidera la cobertura de internet y además el acceso de banda ancha en el país. Esto facilita el uso de internet para interactuar tanto en los planos personales, académicos y profesionales (Euromonitor International, 2023).

De la misma manera, la tendencia de uso de dispositivos móviles ha tenido una evolución positiva significativa en los últimos años (Euromonitor International, 2022). A diferencia del comportamiento de las líneas fijas que ha tenido un descenso relevante que ha alcanzado el menor número de líneas activas en la última década, el crecimiento de las líneas móviles muestra un comportamiento exponencial. De hecho, se espera que al 2026 se tengan alrededor de 57.7 millones de usuarios móviles. En tanto Lima registraba un 98.6% de familias que poseían una línea móvil en el año 2022 (Euromonitor International, 2023). La penetración móvil no solo se da en los segmentos más acomodados del país, sino que ha venido dándose sobre todo en los segmentos más bajos que ha permitido la digitalización de los sectores menos acomodados. El ingreso de los celulares inteligentes de China a costos más accesibles y los planes de financiamiento y acceso más flexibles han permitido este fenómeno. Un ejemplo de ello es el uso de billeteras digitales. De acuerdo al New Payments Index elaborado por Mastercard (2022), el 93% de personas en el Perú ha usado una nueva forma de pago como Yape, Plin, ó Tunki el año 2021.

Respecto a investigación, el Perú es uno de los países que menos invierte en investigación y desarrollo en la región. De hecho, el país invierte solo el 0.1% de su

producto bruto interno mientras que el promedio regional alcanza el 0.5% (Euromonitor International, 2022). Esto tiene implicancias en el desarrollo de emprendimientos innovadores. De hecho, de acuerdo al Global Innovation Index elaborado por WIPO (2023), la capacidad del país para transformar el conocimiento y la tecnología generada en el país, en innovaciones exitosas es bastante bajo. No solamente el Perú tenía un nivel modesto hace algunos años, sino que su evolución ha sido desfavorable pasando de una evolución de 19.3 en el año 2013 a 10.9 en el año 2021. Esta falta de capacidad puede explicar los niveles de fondo de inversiones de capital de riesgo que recibe el país (uno de los menores de la región) y en los unicornios (o empresas con una valuación de un billón de dólares en el mercado). El Perú no ha generado un solo unicornio hasta el momento.

2.6 Análisis de Entorno Competitivo:

Para analizar el entorno competitivo, se utilizará la estructura presentada por Michael Porter (1985) donde se analiza el atractivo de una industria en función de la estructura asociada a la misma. En su versión original, la estructura de la industria se analiza en función de cinco fuerzas a saber. La rivalidad existente en la industria, la amenaza de nuevos ingresantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Dado el portafolio de productos de la Escuela de negocios, consideramos que la rivalidad se da entre Escuelas de negocios que operan en el Perú o que reclutan activamente en el país. Por otro lado, los sustitutos consideran la oferta proporcionada por institutos, edtech operando en el Perú y en el extranjero y plataformas de educación 100% virtual como Coursera, EdX, Emeritus o programas ofrecidos directamente por universidades del exterior.

2.6.1 Rivalidad Competitiva:

Para evaluar la rivalidad competitiva se considerará el crecimiento de la industria, el número de competidores existentes, la diferenciación de producto, los costos del cambio y las barreras de salida existentes.

De acuerdo al Ministerio de Educación (2023), en el Perú existen 98 universidades en el país. De las 46 universidades privadas existentes en el país, 27 se encuentran ubicadas en Lima. Luego del impacto del Covid-19 en el sector, se puede mencionar que existe un dinamismo importante en la actualidad.

De acuerdo al portal educación al futuro, al año 2019 solo el 24% de profesionales cuenta con estudios de postgrado en el Perú, un porcentaje significativamente menor que las de otros países de la región como Colombia y Chile por ejemplo. Por otro lado, el mismo portal señala que existe un crecimiento importante entre los años 2010 y 2019 respecto al número de estudiantes que han llevado una maestría en este periodo. Ellos estiman que se ha duplicado el número de graduados de maestrías en el Perú. De la misma manera, Rios (2022) menciona que el 87% de ejecutivos piensan realizar estudios de postgrado en los siguientes dos años. Esta información sugiere el potencial existente en la industria.

Al parecer el sector de postgrado y educación ejecutiva viene mostrando un dinamismo importante debido, entre otras cosas, a la necesidad de actualizarse (“lifelong learning”) respecto a las nuevas tecnologías aplicadas a los negocios y toma de decisiones. Así por ejemplo, de acuerdo a García (2023) citando al estudio “donde quiero estudiar postgrado 2023” el grupo etario que muestra mayor interés en seguir estudios de postgrado es el de mayores a 35 años de edad. Justamente es este grupo el que puede percibir una mayor obsolescencia de su base académica y, por otro lado, puede enfrentar un entorno de mayor competencia con personas más jóvenes que pueden adaptarse más rápidamente a los cambios existentes.

La oferta existente es variada. Sin embargo, la oferta se diferencia claramente en precios y percepción de valor. De acuerdo a Gestión (2018), el rango de precios de programas de maestría oscila entre S/. 12,000 y S/. 90,000. Por un lado, se tiene un grupo de programas de maestrías que se encuentran en la parte más baja de ese rango. Por ejemplo, las maestrías de administración en la Universidad Agraria la Molina y la UNMSM no superan los S/. 20,000 por programa. Por otro lado, se tienen programas que superan los S/.70,000 donde podemos encontrar los programas de la ENPP ó de las universidades pertenecientes al consorcio.

Por otro lado, se tienen a las universidades que reclutan activamente en el Perú. Por un lado, se tienen diversas ferias que las universidades internacionales utilizan para reclutar en el país. Por ejemplo, la feria del QS a realizarse en Lima el 2024 o el Access MBA, trae representantes de distintas universidades del mundo para reclutar estudiantes para sus programas en los destinos correspondientes. Estos eventos suelen tener concurrencia masiva. Sin embargo, el nivel de inglés requerido en términos de TOEFL y GMAT suelen derivar las preferencias a universidades de origen español principalmente.

A pesar del atractivo de estos eventos, la posibilidad de movilidad es bastante restringida. Por otro lado, se tienen universidades con oficinas en el país que buscan ofertar productos de educación ejecutiva en el país o reclutar para sus propios programas de grado en el extranjero. Así por ejemplo, se tienen a la oficina de representación de ESADE y ESIC (España), Incae (Costa Rica), EGADE (México), y Adolfo Ibañez (Chile). Respecto al reclutamiento para los programas de grado, el principal inconveniente es el costo de oportunidad que asume el estudiante dado que tiene que dejar de laborar el periodo de estudios en el mercado de destino. Si bien el poder de marca es elevado, se considera una segunda mejor opción respecto a los programas dictados por universidades localizadas en otros países en el extranjero (Canadá, USA). Respecto, a los programas de educación ejecutiva, la oferta en la actualidad de estos competidores internacionales es restringida.

De acuerdo con El Comercio (2022), las maestrías relacionadas a negocios con mayor expectativa de demanda son el MBA y la Maestría en Marketing. En ambas maestrías, la ENPP es considerada como la mejor opción para realizar sus estudios de postgrado. De la misma manera, García (2023) señala que en el estudio elaborado por la Consultora Arellano denominado “Donde quiero estudiar postgrado” concluye que la ENPP es una de las instituciones más recordadas y preferidas para estudiar cursos, maestrías y diplomados tanto en Lima como en provincias.

En el último estudio de imagen y posicionamiento elaborado por Datum para la ENPP realizado en el año 2022, se puede señalar que existe diferencia percibida entre los distintos participantes. La ENPP se encuentra en el “top of mind” en su grupo objetivo y destaca como la mejor escuela de postgrado para las personas que desean llevar un MBA. Dentro de los atributos más importantes en esta categoría se encontraron la exigencia en el programa (43%), el prestigio de este (25%), la empleabilidad (9%), el networking (5%), y la internacionalización (4%). En todas estas categorías la ENPP lidera en cada uno de esos atributos, mientras que la UP y la escuela de negocio de la PUCP intercambian posiciones en cada atributo. Por otro lado, cabe mencionar, que los atributos más asociados a la ENPP es que se especializa en negocios y la internacionalización de sus programas.

Respecto al costo de cambio, se considera que existe un costo elevado una vez tomada la decisión sobre todo al realizar un programa de maestría. La decisión de realizar una maestría es una decisión premeditada, el promedio para concretar una venta de un programa de maestría es de seis a ocho meses (estadísticas internas de la ENPP). En ese

sentido, una vez en el programa el costo de cambio es percibido alto. De hecho, en caso un alumno no reprove un programa, la salida del mismo para enrolarse a otro programa es casi inexistente. Por otro lado, el costo del cambio en programas ejecutivos el costo de cambio es relativamente bajo. Dependiendo del tipo y longitud del programa, este cambio también puede darse en el proceso de recompra de nuevos productos.

Finalmente, respecto a las barreras de salida estas son relativamente bajas debido a la escasa especialización de los activos que se requieren para el desarrollo de los programas de postgrado. De hecho, la mayoría de participantes activos puede utilizar las instalaciones y activos destinados a postgrado para usos alternativos como por ejemplo al crecimiento de sus programas de pregrado. En ese sentido, las barreras de salida serían relativamente bajas.

En resumen, considerando el análisis se considera que existe una rivalidad competitiva media sobre todo explicada por las instituciones que compiten agresivamente por el segmento ejecutivo: la ENPP y la oferta ofrecida por el consorcio de Universidades. Asimismo, se percibe un mayor dinamismo de la Universidad de Lima en el sector con el lanzamiento de diversas maestrías y el relanzamiento de la escuela de postgrado de una universidad privada orientada a carreras de tecnología en el país.

2.6.2 Amenaza de nuevos ingresantes:

Para analizar la amenaza de nuevos ingresantes se considerarán las políticas gubernamentales, la inversión necesaria o requisitos de capital, la diferenciación existente en la oferta y el acceso a canales de distribución. Como se mencionó anteriormente, el análisis de Edtechs y plataformas tipo Coursera, Miriadex, Emeritus, o EdX se analizará en la sección de amenaza de sustitutos.

Para poder proporcionar estudios de postgrado conducentes a un grado académico existen regulaciones importantes. Hasta el 2023 existía una moratoria para la creación de universidades privadas en el Perú, bajo el control y aprobación de la Sunedu. Sin embargo, a partir del 2022 se devolvió la autonomía de las universidades con la ley 31520 donde se redefine la composición del consejo directivo de la Sunedu y se restituye al Sineace. A pesar de ello, existe una serie de requisitos que las nuevas instituciones deberían de cumplir. En caso se utilicen los estándares de licenciamiento institucional vigentes en la actualidad, las nuevas universidades deberían de cumplir con ocho condiciones básicas de calidad y un total de 55 indicadores señalados en el reglamento.

En ese sentido, existen barreras gubernamentales significativas para la creación de universidades en el país que puedan operar en el país en general y en el sector de postgrado en particular. Cabe señalar que tanto Egade (Mexico), Adolfo Ibañez (Chile) e Incae (Costa Rica) tuvieron operaciones de dictado de maestrías en el Perú que tuvieron que dejar de lado con el cambio de regulación.

En el caso de educación ejecutiva, las regulaciones ó políticas gubernamentales no son significativas. Salvo del número de créditos que puede tener un diplomado, ó alguna restricción particular, las regulaciones no limitan de manera considerable la aparición de jugadores en este segmento. Aquí diversas instituciones que busquen operar en el sector de educación ejecutiva pueden hacerlo sin mayores restricciones como por ejemplo el alquiler de una oficina, tener un representante y generar cursos presenciales o virtuales a través de plataformas desarrolladas en Moodle o Canvas en caso lo requieran.

Para operar en el sector de maestrías que cuenten con el otorgamiento de grados académicos, la inversión es significativa no solo en términos de infraestructura física, sino también para el desarrollo de plataformas de software de soporte. Por ejemplo, la suscripción a repositorios de conocimiento como el de Harvard Business Publishing para tener acceso a simuladores, casos, artículos, etc. representan un costo que no son necesariamente trasladables a los usuarios finales. Por otro lado, tanto la ENPP, como dos universidades pertenecientes al consorcio de universidades usan los rankings, acreditaciones y certificaciones para poder competir. Estos reconocimientos no son fáciles de obtener ó de duplicar y por ende representan un costo importante que los nuevos ingresantes necesitan obtener para poder competir en este segmento. De hecho, estas dimensiones también representan barreras de movilidad para los actores actuales de la industria, formando un “grupo estratégico” (Meilich, 2019). Respecto a educación ejecutiva, los costos de inversión necesarios son mucho menores. No se requiere infraestructura de gran escala para poder proporcionar el servicio de enseñanza sin la obligación de otorgar un grado académico. Por lo tanto, universidades que busquen ingresar a competir en el mercado de educación ejecutiva no encuentran problemas de inversión elevados para poder operar. Con relación a la obtención de economías de escala, es importante dentro del sector para poder amortizar tanto la inversión en infraestructura como en tecnología. Las universidades deben de maximizar el uso de aula y profesor. Sin embargo, llegar a punto de equilibrio para universidades que busquen

desarrollar programas ejecutivos es relativamente fácil debido a que la mayoría de los costos que se asumen son variables.

Dado que existen marcas existentes con alta reputación en el mercado, es necesario realizar inversión adicional para diferenciar la oferta de los nuevos ingresantes a la industria sobre todo en los programas de grado. Universidades de prestigio regional pueden replicar la experiencia de las universidades mencionadas anteriormente en esta sección, en la medida que sea más atractivo ingresar a operar directamente en el país que crear contenido en plataformas académicas virtuales de alcance global. Por otro lado, las universidades regionales deben de ofrecer cursos y programas que ofrezcan productos académicos lo suficientemente novedosos como para poder diferenciar su oferta en el mercado doméstico peruano. Sin embargo, la diferencia en contenido académico normalmente es rápidamente replicado por distintos competidores en el mercado local.

Finalmente, el acceso a los canales de distribución no representa una barrera importante para el caso de universidades que ofrezcan cursos de educación ejecutiva. Páginas web con opción de pago digital y las oficinas de representación les permitiría poder realizar la venta del producto académico, mientras el delivery del producto se puede realizar alquilando locaciones específicas ó proporcionando el servicio de enseñanza de manera virtual. En el caso de creación de nueva oferta de programas de postgrado, el principal problema radica en la creación del programa y el posicionamiento del mismo. El tema de acceso al canal no representa una restricción mayor.

Debido a los aspectos mencionados, se estima que la amenaza de nuevos ingresantes al sector se mantiene como media.

2.6.3 Amenaza de productos sustitutos

Para analizar la amenaza de productos sustitutos se considerará la disponibilidad de productos sustitutos, el atractivo del atractivo de los sustitutos y la potencial diferenciación de la oferta.

Existe una amplia disponibilidad de productos sustitutos, desde los ofrecidos por institutos diversos en temas particulares, por consultoras en diversos temas que buscan proporcionar capacitación ad-hoc a empresas, universidades no domiciliadas que buscan ofrecer programas de manera remota en el país, por edtechs que desarrollan contenido propio o por aquellas que desarrollan contenido de manera conjunta con universidades o consultoras de prestigio.

Respecto al primer grupo, si bien existe una amplia oferta de sustitutos, la oferta de institutos y de consultoras no necesariamente representan una amenaza significativa para el sector premium de escuelas de negocio del país. Sin embargo, la oferta de las consultoras consideradas “big four” (KPMG, EY, Deloitte, y PWC) de manera directa (i.e. EY menciona haber dictado 743 cursos en distintas áreas) ó en asociación con escuelas de negocio (i.e. EY con UP) si son atractivos para el segmento objetivo y representan una amenaza significativa.

Por otro lado, se tiene la aparición de plataformas de Edtechs ó de plataformas digitales como la peruana Crehana que han irrumpido en este segmento. En la misma línea, se tienen micro credenciales, rutas de aprendizaje y hasta programas de maestría en plataformas como Coursera, EdX, Udacity y Emeritus. La flexibilidad, gama de cursos, seminarios y rutas de aprendizaje disponibles representan aspectos que generan interés en el segmento de educación ejecutiva e inclusive de maestrías. De hecho, Crehana logró levantar US\$ 70 millones en el año 2021 para financiar su crecimiento, lo cual puede representar un indicador del atractivo de este tipo de oferta.

Sin embargo, respecto al atractivo de la educación virtual en el Perú, esta parece que está cediendo luego de pandemia. No solamente, menos personas están dispuestas a utilizar medios completamente virtuales para capacitarse, sino que además tienen una menor disposición de pago respecto a estas alternativas virtuales. Esto se da independientemente si hablamos de cursos individuales, diplomados ó maestrías (García, 2023).

Al parecer, este fenómeno no solo se observa en el Perú. Para soportar esta afirmación se analizará tanto el atractivo que viene recibiendo el sector Edtech a nivel global por firmas de capital de riesgo como la experiencia de aprendizaje que reciben los estudiantes que utilizan estas plataformas. Respecto al financiamiento que viene recibiendo el sector Edtech, Glasner (2023) menciona que luego del boom de financiamiento hasta el año 2021, el monto de financiamiento hacia edtech ha caído drásticamente a partir de ese momento (ver figura 2.4). Si bien el financiamiento de firmas de capital de riesgo ha caído a nivel global, el segmento de edtech ha sido golpeado de una forma más drástica (Glasner, 2023). En LATAM el financiamiento dirigido hacia este sector también se ha ralentizado (J.P. Morgan; 2023).

Figura 5.4

Financiamiento de firmas de capital de riesgo al sector edtech a nivel global



Fuente y Elaboración: Glasner (2023)

Por otro lado, a pesar de tener acceso a programas de las mejores universidades del mundo, el ratio de término de las personas que inician un programa en una de estas plataformas termina siendo bajo. De hecho, cursos ofrecidos por MIT, Stanford, Berkeley han reportado un ratio de término de alrededor de 5% (Goel y Goyal; 2020). La falta de estructura de los programas, la falta de interacción y soporte, enfoque individual en lugar de aprendizaje grupal y la escasa responsabilidad asumida por alguna de las partes pueden explicar estos resultados.

Staton (2022) mencionó acerca de los retos que afronta la educación virtual a través de plataformas como Coursera, Udacity, EdX. Cursos masivos con escasa interacción no van a permitir el nivel de conexión necesario para que los alumnos adopten programas a través de formatos enteramente virtuales. De hecho, Staton (2022) menciona una entrevista realizada al Decano de programas internacionales de postgrado de Grenoble Ecole de Management (Francia) quien señala que cursos pasivos virtuales podrían funcionar para temas muy específicos, pero no para el desarrollo de competencias más avanzadas el esquema actual no funciona. Para poder desarrollar este tipo de competencias la interacción, el feedback y el contacto personal es necesario. Este cambio de orientación tomará tiempo (Staton, 2022).

A pesar de ello, las plataformas mencionadas generan alto tráfico a los programas registrados, proporcionan visibilidad y reputación a las universidades presentes. Además, permiten la prueba de formatos híbridos como el de la UAGM (Puerto Rico) donde programas de maestría utilizan certificados existentes en “Coursera for campus” dentro de los cursos presenciales obligatorios de sus diversos programas de maestría. Este tipo de desarrollo permite la interacción entre estudiantes, seguimiento y feedback a lo largo del proceso facilitando la adopción de cursos originalmente masivos.

Debido a los motivos expuestos, se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta.

2.6.4 Poder de negociación de proveedores:

Para poder analizar el poder de negociación de proveedores, se analizará la concentración de proveedores, la diferenciación de su oferta, la amenaza de integración hacia adelante y los costos de cambio de proveedor. Dentro de los proveedores mas importantes se encuentran los profesores de las Escuelas de negocio, los ofertantes de contenido y tecnología y las universidades potencialmente socias. Además, se deben considerar stakeholders importantes como la Sunedu, y los elaboradores de rankings y acreditadoras internacionales (AMBA, AACSB, EQUIS).

Respecto a la plana docente, esta representa un elemento diferenciador en la oferta de las escuelas de negocio. De acuerdo a la ley universitaria, es necesario que un profesor cuente con el grado de maestría para dictar en algún programa de maestría ó de especialización en el Perú. Normalmente, las acreditadoras internacionales y los rankings de postgrado requieren que la facultad tenga capacidad de investigación demostrada a través de las publicaciones en revistas internacionales arbitradas que sean de prestigio. De la misma manera, los rankings internacionales evalúan la capacidad de producción intelectual de la institución para determinar la posición de cada institución en el ranking.

En el mercado Peruano existe escasez de profesores que cuenten con capacidad de investigación para la publicación en revistas arbitradas indexadas a bases de datos como scopus o web of science. Sin embargo, no existe una capacidad de concentración de los miembros de la facultad y tampoco tienen la capacidad integrarse verticalmente hacia adelante. Por otro lado, los profesores de planta, normalmente han desarrollado una carrera larga en las instituciones de origen por lo que la movilidad de profesores ordinarios es restringida al tener un costo de cambio elevado. Por otro lado, se tienen profesores contratados donde lo que se valora es su cercanía a la industria y el posicionamiento que ha logrado en la misma. Este tipo de profesores, tiene un costo de cambio bajo y por tanto, si muestra movilidad. Es común encontrar a este tipo de profesores dictando en diversas instituciones de manera simultánea. Las universidades buscan identificar el talento más importante y luego desarrollar paquetes de fidelización a los mismos.

Respecto a los proveedores de contenido, estos se manejan bajo contrato. Plataformas como Harvard Business Publishing están disponibles a nivel institucional previo pago del fee correspondiente. Esto no genera un potencial de ventaja competitiva sostenible, pero si permite diferenciar la oferta en el corto plazo. Por otro lado, proveedores de contenido de material como McGraw-Hill, Pearson o otros se maneja a través de relaciones para que se utilice su material en los syllabus de los cursos de los distintos programas. Estos proveedores son sustitutos unos de otros por lo que reduce su capacidad de negociación. De hecho, a través de una entrevista realizada al representante de HBP para América Latina, una de las escuelas de negocios más relevantes, ha dejado la suscripción de esta base de datos. Lo que demuestra la sustitución de este tipo de productos. Algo similar se puede observar en los proveedores de tecnología. Por ejemplo, CANVAS puede sustituirse con Moodle. Por ende, el costo de cambio no es elevado y su poder de negociación es limitado.

Los stakeholders clave para las escuelas de negocio son las acreditadoras y las empresas que elaboran rankings. Estos stakeholders tienen una elevada capacidad de negociación debido a su alta concentración y diferenciación. Existen 3 acreditadoras en el área de negocios que tienen un impacto relevante (AMBA para el caso de MBA, EQUIS y AACSB). Estas acreditadoras exigen estándares de cumplimiento para otorgar y mantener su acreditación. De la misma manera, existen algunos rankings relevantes en la región para el área de negocios. Por ejemplo, Financial Times, QS ó América Economía en el ámbito regional. No solo estas entidades exigen información a las escuelas de negocio, sino que además no negocian los estándares de evaluación en cada uno de sus criterios. Por tanto, la capacidad de negociación de estos stakeholders es elevada.

Finalmente, respecto a las universidades potencialmente socias, estas suelen establecer acuerdos de estudios con instituciones que tengan representatividad en los mercados de interés. Diversas señales pueden atraer a socios de prestigio. Por ejemplo, las acreditaciones, la posición en los diversos rankings, la participación en ferias ó los networks donde participan pueden ayudar a establecer relaciones de largo plazo. Una vez que esa relación se cierra, normalmente termina siendo exclusiva en el mercado de destino (en este caso Perú). El riesgo de integración de estas universidades en el mercado local es bajo debido a las regulaciones mencionadas anteriormente. El costo de cambio de cambio que asumen es relativamente alto debido al escaso número de socios

disponibles en el mercado peruano. Por ende, el poder de negociación de estos proveedores es reducido.

Por todas las razones expuestas, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio.

2.6.5 Poder de negociación de clientes

Para poder analizar el poder de negociación de clientes, se analizará la concentración de clientes, el costo de cambio del comprador, y la amenaza de integración hacia atrás.

Los programas de maestría y los de educación ejecutiva son dirigidos principalmente a usuarios finales. Normalmente, la venta institucional es un porcentaje mínimo de la facturación. En este sentido, el mercado al que se dirigen las escuelas de negocio no es concentrado lo que limita su poder de negociación.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la compra de un programa de maestría es una decisión planeada con mucha antelación. En ese sentido, una vez que se selecciona una escuela de negocio, el costo de cambio es percibido como alto. Asimismo, los programas de maestrías que aparecen en los rankings internacionales en el Perú, no reconocen los créditos llevados en sus competidores lo que aumenta el costo del cambio. Finalmente, el llevar un programa de maestría en una institución considerada de bajo nivel no necesariamente ayuda al desarrollo profesional (Ríos, 2022). Estos factores hacen que el costo de cambio que enfrentan los clientes de programas de maestría sean altos. Por otro lado, el costo del cambio en programas ejecutivos el costo de cambio es relativamente bajo. De hecho, los estudiantes pueden probar sin costo programas en plataformas como Coursera y similares ó pagar montos pequeños para llevar algún tipo de especialización como en el caso de Crehana en el Perú.

Dada la fragmentación del mercado, los participantes no tienen la capacidad de integrarse verticalmente hacia adelante. Por los motivos expuestos, se considera que el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo.

2.7 La Matriz de Evaluación de Factores Externos:

A continuación, se presentará la matriz de factores externos (ver tabla 2.1). En esta matriz se presentan tanto las oportunidades identificadas como las amenazas previstas en la industria. Se analiza que tan bien la ENPP responde ante ellas. De acuerdo al análisis realizado, la ENPP responde favorablemente al entorno externo.

Tabla 5.1*Matriz de evaluación de Factores Externos*

Oportunidades	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Recuperación económica (2024-2028)	0.05	3	0.15
Crecimiento de programas de postgrado	0.05	3	0.15
Interés en movilidad internacional	0.10	4	0.40
Baja penetración de estudios de postgrado	0.10	3	0.30
Disposición para capacitarse	0.10	3	0.25
Costo de cambio elevado en postgrados.	0.10	3	0.30
Reputación en el mercado es determinante	0.10	3	0.30
Amenazas			
Entorno Político Inestable	0.10	3	0.30
Alta Informalidad	0.05	3	0.15
Penetración de educación virtual (Moocs)	0.10	2	0.20
Escasas barreras de entrada para Edex	0.10	2	0.20
Participación de las consultoras big 4	0.05	1	0.05
Total	1.0		2.75

En este capítulo, se realizó el análisis del entorno externo a nivel macroentorno y entorno competitivo. Se desarrolló la matriz de factores externos y se identificaron las potenciales oportunidades y amenazas asociadas a la industria. En el siguiente capítulo se realizará el análisis interno de la ENPP y de la unidad de internacionalización.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

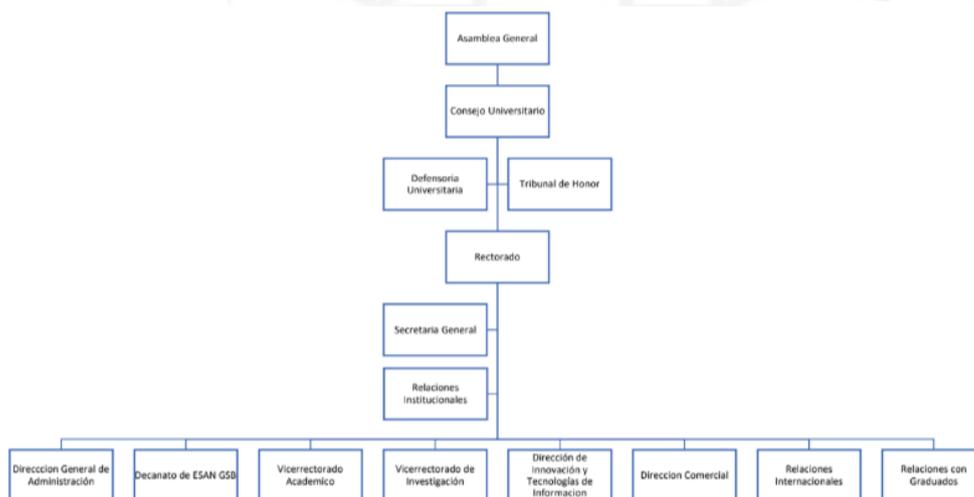
En el presente capítulo se desarrollará el análisis interno asociado a la ENPP en general y a la unidad de internacionalización de la Escuela de negocios seleccionada.

3.1 Organigrama:

La ENPP es una de las unidades más importantes de la Universidad a la que pertenece. De hecho, la Universidad fue creada primero como una Escuela de negocios en 1963 y convertida en Universidad luego de 40 años en el año 2003. Funcionalmente la ENPP reporta al rector de la universidad (ver figura 3.1).

Figura 3.1

Organigrama de la Universidad del presente proyecto



La ENPP está dirigida por el Decano de la Escuela. El cargo es elegido cada tres años y solo puede reelegirse un periodo adicional a su mandato original. Debajo del decanato se encuentran los directores del programa doctoral, maestrías y educación ejecutiva (programa de desarrollo gerencial), como unidades generadoras. Por otro lado, se tienen a las unidades de acreditación, educación a distancia, calidad educativa y relaciones internacionales como unidades de soporte a la gestión.

Dentro de la ENPP se tienen 42 profesores a tiempo completo y 235 entre profesores a tiempo parcial y profesores visitantes del extranjero. Los profesores a tiempo

parcial se dedican principalmente a dictar los programas de educación ejecutiva y a complementar la oferta de los programas de maestría. De hecho, más del 85% de los profesores a tiempo completo tiene grado doctoral y cerca del 25% de los profesores a tiempo parcial cuentan con el grado doctoral en la actualidad.

Respecto al personal administrativo, la ENPP tiene 188 personas asignadas como personal administrativo de soporte administrativo para las actividades de postgrado.

3.2 Acreditaciones y membresías:

Además del licenciamiento proporcionado por Sunedu que le permite operar en el territorio peruano, la ENPP ha implementado el ISO9001:2015 desde el año 2017 y cuenta con dos de las acreditaciones de negocios más importantes a nivel mundial. El primer programa acreditado internacionalmente en el Perú por la Association of MBAs (AMBA) fue el MBA de ENPP en el año 2002. Desde ese momento en adelante, la ENPP ha logrado re-acreditar su programa de MBA de manera constante. La última visita del equipo acreditador se realizó el año 2023 donde se validó el cumplimiento de los estándares y se recomendó acreditar el programa de MBA por un periodo de cinco años (el máximo permitido).

La segunda acreditación internacional que la ENPP posee es proporcionada por la Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB). Esta acreditación la recibió en el año 2012 y desde ese momento ha renovado su reacreditación de manera constante. Al igual que el AMBA, la última visita del equipo acreditador fue el año 2023 donde se validó el cumplimiento de estándares. Los programas acreditados han sido el programa doctoral, el MBA en sus distintas modalidades, las maestrías especializadas asociadas a negocios y cuatro carreras de pregrado.

Estas acreditaciones analizan diversas dimensiones de la institución. Dichas dimensiones están asociadas a la gestión de la organización, los recursos financieros y no financieros con los que cuenta la Universidad/Escuela de Negocio, la calidad de los docentes y del staff de soporte, el diseño de los programas y la experiencia de aprendizaje del alumno desde la elaboración del syllabus hasta el impacto que el programa tiene en los estudiantes, como graduados y en la sociedad (AMBA, 2016; AACSB, 2020). Dado lo exigente de estas acreditaciones, estas le han permitido a la ENPP competir internacionalmente y acceder a ranking internacionales en posiciones atractivas.

De la misma manera, el uso de membresías le ha permitido a la ENPP desarrollar programas y alianzas con socios de primer nivel. LA ENPP participa en diversas redes internacionales para tener visibilidad y reputación internacional. Por ejemplo, es miembro de CLADEA, BALAS, NIBES, PRME, EMBA, EDAMBA, GEM, entre otras. Sin embargo, dos redes que juegan un rol importante dentro de nuestra oferta internacional son el PIM y UNICON. La ENPP es la única institución peruana miembro del Partnership in International Management (PIM), asociación enfocada en desarrollar vínculos de movilidad internacional entre sus socios a nivel pre y post grado. En esta red existen instituciones prestigiosas como Chicago, Columbia Business School, Cornell, Duke, New York University, McGill University, University of North Carolina at Chapel Hill, UT Austin, York University entre otras.

Por otro lado, para el área de educación ejecutiva, el ser miembros de UNICON nos permite interactuar con socios prestigiosos como Babson College, Carnegie Mellon University, Columbia, Cornell, Edhec, Em-Lyon, HEC, Nova, entre muchas otras. Es importante señalar que se han desarrollado acuerdos y programas específicos con diferentes socios de esta red.

3.3 Las unidades de soporte institucional:

A nivel institucional, la Universidad proporciona servicios de tecnología de la información, de marketing, administrativos y de investigación.

La Dirección de Innovación y Tecnologías de la Información (DITI) consolida los requerimientos de tecnología de la institución. Es un centro de costos sin la responsabilidad de generación de ingresos para la institución. Cuenta con 4 divisiones ENPP DATA, ENPP LABS, FAB-LAB e Innova ENPP (incubadora). En términos de personal, es una de las áreas de soporte con la mayor cantidad de empleados de la institución. Es la unidad encargada de ver el soporte de equipos y tecnología para la enseñanza online y presencial de ENPP. Por ejemplo, durante el año 2022 se implementaron cerca de 30 aulas híbridas en el campus. La plataforma virtual de aprendizaje de la ENPP es Moodle, mientras que otras escuelas de negocio en el Perú utilizan CANVAS LMS ó Blackboard. Finalmente, la DITI proporciona servicios de desarrollo de complementos para el Moodle, y soporte para el desarrollo web y aplicativos de la institución. Cabe mencionar que la gestión de la información se realiza a través de un ERP de SAP que está en proceso de actualización.

La dirección comercial proporciona servicios de marketing y ventas para la universidad y la ENPP. Es básicamente un centro de costos sin responsabilidad para la generación de ingresos. La dirección cuenta con 6 unidades a saber: inteligencia de mercados, sistematización de procesos comerciales, planeamiento y control comercial, imagen institucional, pregrado y postgrado. Respecto al postgrado, es la responsable del manejo de la página web de la institución, las campañas digitales que se realizan en diversas redes sociales (como LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter), el desarrollo de piezas publicitarias ATL (en periódicos, revistas y paneles), el desarrollo de actividades BTL (participación de ferias, conferencias, productos de merchandising, clases modelos, desayunos ejecutivos, conferencias informativas; etc) y la gestión de cada campaña de ventas. Para ello cuenta con un presupuesto asignado de cerca de US2 millones de dólares al año.

La dirección general de administración es un centro de costos sin responsabilidad para la generación de ingresos. Tiene a su cargo proporcionar diversos servicios a la ENPP. La unidad está organizada en diez áreas que van desde presupuesto, ejecución y control, servicios financieros y tesorería, contabilidad, gestión del talento humano, abastecimiento, asesoría legal, infraestructura, sostenibilidad, y organización y métodos.

Finalmente, el vicerrectorado de investigaciones es responsable de fomentar las actividades de investigación en el pregrado y postgrado. El vicerrectorado tiene a su cargo el Journal of Economics Finance and Administrative Science (JEFAS). Esta revista académica ha sido reconocida como la revista peruana con mayor impacto en Scopus en el año 2022. Asimismo, es una revista no solo indexada por Scopus sino que además está indexada a Scielo y a Web of Science (en la categoría ESCI). Esta publicación le brinda visibilidad a la institución y un respaldo académico importante en la región. Es importante señalar que la facultad ha venido publicando consistente diversos productos académicos. De acuerdo con el Self Audited Report elaborado para AMBA, la facultad de la ENPP ha elaborado 315 productos académicos en los últimos cinco años distribuidos en revistas académicas arbitradas, libros de texto, casos de estudio y editoriales revistas internacionales. Otro aspecto importante sobre el que se construye el posicionamiento internacional de la ENPP es la presencia de profesores en diversas conferencias internacionales y boards editoriales reforzando el posicionamiento académico y el network académico de la institución.

3.4 Ingresos Financieros:

La situación de la ENPP se ha venido recuperando de manera paulatina. Luego del impacto del COVID-19 que se sintió de manera drástica en el año 2021, los ingresos por ventas en el año 2022 han registrado un crecimiento de 12.50% respecto al año anterior.

De la misma manera, el margen operativo de la ENPP ha registrado un comportamiento positivo este año 2022. Se logró estabilizar la operación durante el periodo. Los gastos operativos se mantuvieron constantes lo que permitió mejorar el resultado operativo de la ENPP. De hecho, se obtuvo un crecimiento del 63% respecto al margen operativo del 2021. Finalmente, los resultados netos de la unidad se han mantenido en positivo durante el periodo analizado (ver figura 3.2).

Figura 3.2

Estado de resultados de la ENPP

	2020	2021	2022
Teaching income	19,604,049	16,173,289	18,190,350
Grants	0	0	0
Other operating income	0	0	8,520
TOTAL INCOME	19,604,049	16,173,289	18,198,870
Payroll	-8,976,009	-8,217,510	-8,490,722
Materials and supplies	-1,522,721	-1,960,797	-1,726,115
Outsourcing	-647,605	-569,570	-679,585
Other charges	-781,665	-478,058	-883,637
Provisions	-630,098	-547,164	-263,543
Marketing	-1,824,267	-1,802,685	-1,898,116
Sales	0	0	0
TOTAL EXPENSES	-14,382,364	-13,575,785	-13,941,717
OPERATING MARGIN	5,221,685	2,597,504	4,257,153
Financial Income	668,193	566,226	403,553
Financial Expenses	-79,533	-43,523	-27,182
Other Income	38,541	72,769	188,306
Other Expenses	-34,270	-37,505	-2,755
OTHER TOTAL INCOME	592,931	557,967	561,922
NET RESULT	5,814,616	3,155,471	4,819,074

3.5 La unidad de internacionalización de la ENPP:

La unidad de internacionalización de la ENPP responde por un lado a la dirección de relaciones internacionales de la universidad y al decanato de la ENPP (ver figura 3.3). La unidad es una unidad de soporte y por lo tanto no tiene la responsabilidad de generación de ingresos para la institución. Es un centro de costos. La dirección de internacionalización cuenta con 4 personas a cargo.

La ENPP considera que la internacionalización de su campus, estudiantes y miembros de su facultad es un área fundamental para alcanzar su misión y visión. Los

gerentes y ejecutivos necesitan responder a las oportunidades que se presentan en el mercado internacional y los riesgos que provienen de el mismo. Por lo tanto, la ENPP busca estructurar su organización no solo para ser expuesta a las últimas tendencias internacionales, pero fundamentalmente para proporcionar distintos mecanismos para que sus estudiantes, graduados y miembros de su facultad puedan desarrollar una mentalidad internacional.

Figura 3.3

Organigrama de la Escuela de Postgrado



En ese sentido, la unidad de internacionalización tiene tres objetivos fundamentales: En primer lugar, atraer estudiantes internacionales para los estudios de postgrado, y establecer alianzas estratégicas con socios de primer nivel de todas partes del mundo. En segundo lugar, tiene el objetivo de permitir y promover la movilidad de nuestros estudiantes a través de experiencias de aprendizaje únicas y relevantes en nuestro campus y en el extranjero. Finalmente, apoyarse en la reputación de la ENPP para ayudar a desarrollar programas académicos fuera del país en la región Latinoamericana.

Dos limitaciones importantes para el logro de estos objetivos planteados están relacionados con el dominio del idioma inglés y el ciclo de vida en el que se encuentran nuestros estudiantes. De acuerdo al English Proficiency Index (Education First, 2022), los peruanos tienen un nivel de aptitud para el inglés considerado como medio y se ubica en el puesto 10 de 20 países evaluados en la región. La situación entre los estudiantes de postgrado de la ENPP refleja el nivel de dominio del idioma en el país. Esto representa una seria limitante a las oportunidades de movilización internacional pues la mayoría de nuestras opciones de internacionalización fuera de campus están condicionadas al dominio del idioma. Por otro lado, las opciones de movilidad se restringen dependiendo del ciclo de vida (profesional y familiar) de los estudiantes. Respecto al ciclo de vida profesional, los estudiantes con cargos elevados en sus organizaciones tienden a percibir un costo de oportunidad alto en caso decidan estudiar periodos largos fuera del país. Por otro lado, estudiantes relativamente mayores, casados y con carga familiar tienden a mostrar menor capacidad para aplicar a opciones de movilidad internacional de largo plazo.

3.5.1 La propuesta de valor de la unidad de internacionalización de ENPP

Para responder con esos tres objetivos y considerando las características de la población estudiantil mencionada en el párrafo anterior, la propuesta de valor de nuestra unidad es proporcionar experiencias internacionales únicas tanto dentro del país como fuera del mismo, de acuerdo con la capacidad de manejo del idioma (inglés) del estudiante y sus expectativas de crecimiento.

Nuestro servicio ayuda a acelerar el crecimiento profesional y personal de nuestros estudiantes adaptándonos a sus capacidades específicas a diferencia de lo ofrecido por otros competidores existentes en el mercado peruano que tienen una oferta internacional rígida, e inflexible.

El progreso de la fortaleza internacional de la ENPP ha sido evidente durante los últimos años. Así por ejemplo, la evaluación de la internacionalización del programa de MBA en el ranking de América Economía entre los años 2016 a 2022 (último año en el que la ENPP participó del ranking), ha registrado una evolución favorable de manera consistente. Es importante señalar que si bien el posicionamiento en el ranking del programa MBA mejoró durante el mismo periodo (alcanzó el puesto cinco en el año 2022

y primero en el Perú de acuerdo con el mismo ranking), la dimensión internacional registró un mejor performance relativo (ver figura 3.4).

Figura 3.4

Componente internacionalización en el Ranking de América Economía 2016-2022



Fuente: Ranking de MBA America Economía diversos años
Elaboración propia.

3.4.2. Internacionalización dentro de la ENPP:

Para reforzar la internacionalización dentro de la ENPP, se han desarrollado una serie de iniciativas. El evento que representa el “flagship” de los diversos programas de maestría es la semana internacional. Este evento se realiza dos veces al año (enero y julio), donde se invitan profesores de distintas partes del mundo para dictar cursos de avanzada en el país. De la misma manera, la semana internacional permite invitar alumnos de nuestros socios internacionales con los que tenemos convenio y alumnos internacionales de la región para participar de la experiencia internacional. De esta manera, no solo se tienen profesores internacionales, sino también alumnos de distintas nacionalidades durante esta semana. La oferta de cursos en la semana internacional se divide por área funcional y se tienen cursos en español y en inglés. La semana internacional recibe un fuerte nivel de aprobación de nuestros alumnos locales, alumnos extranjeros y profesores. Proporciona una vivencia internacional intensa a nuestros estudiantes.

Por otro lado, el currículo utilizado en nuestros programas considera un porcentaje mínimo de lecturas en inglés, utiliza casos regionales internacionales y simulaciones.

Para ello se utilizan principalmente las plataformas de Harvard Business Publishing para casos y simulaciones (en español e inglés), Wharton Interactive e Interpretive para simulaciones (en inglés), gamelearn (español). Por otro lado, se utiliza material de prestigiosas editoriales como McGraw-Hill, Pearson, Cambridge, Cengage, para tener contenido actualizado.

Se incentiva que miembros de la facultad realicen clases espejo con instituciones socias en el extranjero en temas de interés común. Por otro lado, los directores de los programas utilizan plataformas como Cladea COIL para poder encontrar profesores expertos en Latinoamérica en los temas de interés en algunas sesiones determinadas. Los profesores de la ENPP participan de este tipo de plataformas.

Nuevamente, es necesario mencionar que la capacidad de manejo del idioma inglés es limitada lo que restringe el uso de estos servicios a otras regiones del mundo (i.e. USA y Canadá). Cabe señalar que esta restricción de dominio del idioma inglés no solo se limita a los alumnos. Una proporción considerable de la facultad no cuenta con el dominio del idioma inglés para el dictado de cursos. Por otro lado, si bien la semana internacional es atractiva para atraer estudiantes internacionales de todas partes del mundo por un periodo corto de tiempo, la ENPP no tiene oferta de cursos en inglés por semestres académicos que permitan intercambios ó doble grado. Esta situación limita la capacidad de la unidad de internacionalización para generar nuevos acuerdos que beneficien a su población estudiantil.

3.5.2 Alternativas de internacionalización:

En esta sección se describirá la oferta disponible para los programas conducentes a grado y para educación ejecutiva.

- **Alternativas de internacionalización para programas conducentes a grado:**

Todos los programas conducentes a grado tienen un componente internacional que se ajusta a los deseos y capacidades que tienen los participantes. De esta forma, pueden realizar un viaje internacional en grupo, pueden participar del EMBA consortium (restringido para el MBA), pueden participar de intercambios académicos de corto y mediano plazo y pueden participar de dobles grados, dobles certificaciones ó grados simultáneos (restringido para el MBA).

La unidad de internacionalización de la ENPP ha podido construir una plataforma que tiene la capacidad de segmentar eficazmente el universo de estudiantes de sus programas.

Por ejemplo, para los alumnos que no dominan el idioma inglés, se han desarrollado viajes internacionales con traducción simultánea en países que no son de habla hispana ó viajes a países de la región donde los alumnos puedan comprender completamente la experiencia de aprendizaje. Cabe señalar que los alumnos en cada viaje no solamente reciben lecciones académicas, sino que además realizan visitas empresariales a empresas líderes en los países de destino. Cada alternativa de viaje es elegida por los alumnos de los distintos programas y son viajes grupales. Cada institución que los recibe les proporciona un certificado de participación.

Para los alumnos que dominan el idioma inglés las oportunidades se amplían. Para aquellos que solo pueden tener una estancia corta pero que buscan construir una red de contactos fuera del país, se tiene la opción del EMBA consortium. El EMBA consortium es una red de 10 escuelas de negocios (ubicadas en Brasil, Alemania, Italia, Japón, Perú, Polonia, Reino Unido, Sudáfrica y USA) que realiza, entre otras cosas, una semana internacional al año durante el mismo periodo de tiempo (Setiembre de cada año). Cada socio organiza una semana internacional basada en un tema particular donde el país (locación) ó la institución tenga una fortaleza específica. En el EMBA, un máximo de 4 estudiantes de cada institución puede participar en un destino. De esta manera, solo cuatro alumnos de ENPP pueden escoger un destino (i.e. Alemania) y se encontrarán con alumnos de las otras nueve Escuelas de Negocio. En una semana intensiva, el alumno se ve forzado a interactuar en diversas actividades en un idioma que no es el suyo, con personas que no conoce al inicio del programa, en un país extraño. Esta combinación única de la experiencia le permite desarrollar un entendimiento mayor de distintas culturas y formas de pensar que impactan su propio proceso de toma de decisiones. Cabe señalar que la ENPP es la única escuela de negocio en el Perú y una de las pocas de la región en participar de esta red. Los alumnos reciben un certificado emitido por el EMBA Consortium y por la universidad que los recibe.

Para los alumnos que pueden viajar por periodos más largos, la ENPP cuenta con más de 70 opciones de intercambios en América, Asia y Europa. Estas opciones reemplazan los viajes internacionales y permite llevar cursos electivos en las universidades de destino. Se tienen opciones de una semana como por ejemplo la semana

internacional en UCLA (USA), de hasta tres semanas como por ejemplo el programa de UTDT (Argentina) ó Insper (Brasil), de un mes como en Fudan (China) ó Universidad de Viena (Austria), de mes y medio como en EM-Lyon (Francia), Aalto (Finlandia), dos meses como Copenhagen Business School (Dinamarca) ó Imperial College (Inglaterra). Los periodos de intercambio pueden durar hasta 6 meses. El alumno tiene una experiencia única, personal (normalmente es el único alumno de la ENPP en el destino elegido), analizando casos y experiencias empresariales diferentes con reglas de competencia distintas. Además, el tener este tipo de experiencia proporciona la señal del dominio del idioma inglés en el mercado extranjero. Esta opción reconoce créditos. Sin embargo, los estudios de intercambio no proporcionan un diploma independiente de la universidad de destino.

La ENPP ofrece diplomas internacionales para sus distintas maestrías. Dentro de sus programas normalmente con universidades españolas, la ENPP emiten sus títulos para sus diplomas y además las universidades socias emiten un diploma denominado máster. Para este diploma, los alumnos llevan cursos a distancia en dichas universidades y terminan el programa llevando cursos en la universidad de destino por un periodo que varía entre dos y tres semanas. De manera opcional, los alumnos pueden optar por maestrías especializadas en distintos países. Por ejemplo, los estudiantes de la maestría de finanzas pueden optar por la maestría de finanzas de FIU (USA) ó la maestría de Finanzas de Edhec (Francia). De la misma manera, la maestría de marketing puede llevar la maestría de marketing en Neoma (Francia). Estas maestrías facilitan las opciones de colocación internacional de los estudiantes.

De la misma forma, los alumnos del MBA pueden optar por hasta por once destinos de doble grado de manera opcional. En este tipo de acuerdos, los socios reconocen parte del programa llevado en ENPP con programas sus propios programas de maestría. Por ejemplo, en USA, la ENPP cuenta con acuerdos con UT Austin (doble grado con el MBA), University of Dallas (doble grado con el MBA) y con Florida International University (doble grado con hasta cinco maestrías). Al final del programa, los alumnos pueden optar por el optional training en USA de hasta tres años dependiendo del programa elegido. En Canadá, se tienen opciones de doble grado con los MBA de HEC Montreal y con el de Schulich School of Business. Al igual que en USA, los alumnos pueden optar por el equivalente al optional training en USA. En Europa, Edhec (Francia) ofrece hasta once especializaciones disponibles para los alumnos del MBA.

Además de Edhec, se tienen acuerdos de doble grado en Francia con IESEG, ESC Clermont y Montpellier. En Bélgica el acuerdo de doble grado es con Icheq y en Japón es con Nagoya. En todos estos casos los alumnos no solo tienen una experiencia internacional relevante sino que tienen opciones reales de colocación en el mercado de destino (De hecho, 70% de los alumnos que llevan un programa de doble grado terminan colocándose en el mercado de destino).

Si bien se han realizado esfuerzos para seguir aumentando la plataforma internacional de la ENPP, la falta de oferta de cursos en inglés en nuestra oferta regular ha limitado seguir desarrollando opciones de colaboración de intercambios y doble grados.

Finalmente, el programa de MBA ha desarrollado un grado simultáneo con un socio español dictado en el Perú con una estadía en España por un periodo de tres semanas. Este acuerdo permite obtener el MBA de la ENPP y el grado de MBA de la escuela socia. Ambos acuerdos se pueden registrar en la Sunedu que termina siendo una preocupación relevante en el mercado objetivo.

▪ **Alternativas de internacionalización para educación ejecutiva:**

Respecto a educación ejecutiva, se han incluido certificados y seminarios con facultad internacional desde hace varios años atrás. Los profesores son invitados para dictar temas específicos en educación ejecutiva. Estos profesores son invitados de diversas maneras. Profesores de nuestros socios internacionales ó profesores que colaboran con los miembros de nuestra facultad.

De manera más reciente, se han desarrollado una importante cantidad de programas internacionales con socios regionales. Estos programas proporcionan diplomas dobles (sin grado académico) con universidades como Uniandes, la Javeriana (en Colombia), ESIC (en España), FIA (Brazil), etc. De manera similar a nuestros programas de grado, se han venido mejorando el perfil de los socios internacionales. Nuevamente, el manejo del idioma previene seguir expandiendo la oferta de programas internacionales. Sin embargo, hemos logrado desarrollar programas en español con socios como Florida International University (FIU), San Diego State University (SDSU), Hec Montreal en Canadá. Asimismo, se han desarrollado programas ejecutivos virtuales cortos dictados de manera conjunta con universidades como HEC Montreal, Nova (Portugal), Bocconi (Italia), Florida International University (USA), University of Dallas

(USA), entre otros. Cabe señalar que los programas internacionales de larga duración (de seis a nueve meses) tienen incorporado un viaje internacional en grupo.

3.6 La cadena de valor de la ENPP:

La cadena de valor desarrollada por Porter (1985), estuvo más enfocada en cómo las empresas de manufactura desarrollaban diversas actividades para generar valor. Porter (1985), estructuró su cadena de valor en cinco actividades principales (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicios) y en actividades de soporte (recursos humanos, tecnología, infraestructura y compras). Diversos autores mostraron divergencias respecto a la utilidad de la cadena de valor en los servicios y en servicios universitarios en particular (i.e. Makkar et al; 2008).

Sin embargo, Pathak y Pathak (2010) sugieren que debido a cambios de paradigma en las instituciones universitarias es posible reinterpretar la cadena de valor desarrollada por Porter (1985) a instituciones universitarias. De acuerdo a Pathak y Pathak (2010), entre los cambios de paradigma mencionados se encuentran el cambio del modelo de negocio hacia modelos autosostenibles, el cambio de rol del estudiante a cliente, la importancia de los rankings como indicador de reputación y el rol de la tecnología para proporcionar valor. Dado que estos cambios están alineados al mercado peruano, se toma la interpretación de Pathak y Pathak (2010) para la descripción de la cadena de valor en la ENPP (ver figura 3.5).

3.6.1 Actividades principales:

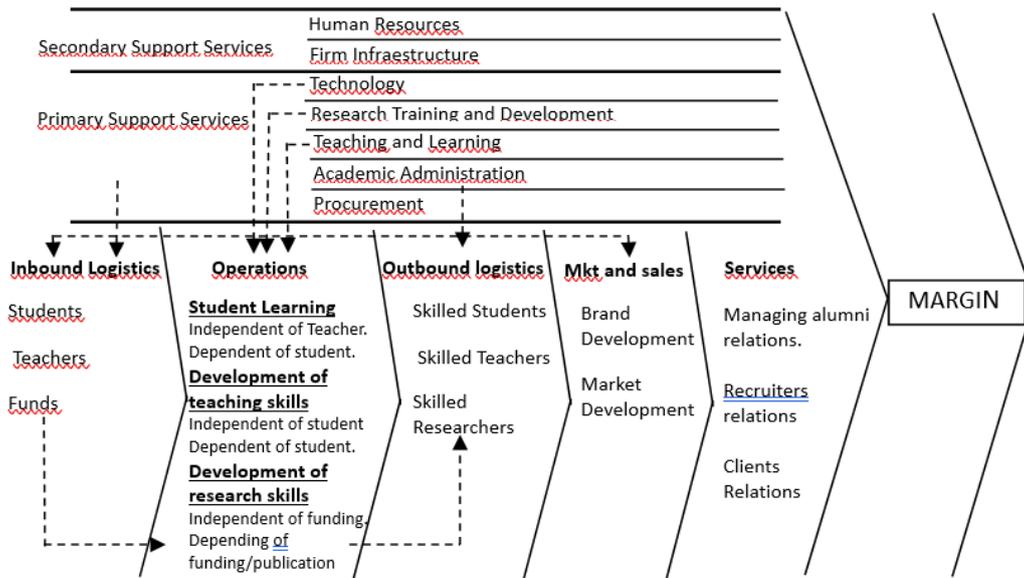
De acuerdo a Pathak y Pathak (2010), logística de entrada en el contexto universitario se refiere al reclutamiento de estudiantes, profesores e investigadores. En el caso de la ENPP, el reclutamiento de los estudiantes se encuentra bajo responsabilidad de cada dirección con el soporte de las áreas de marketing y ventas y admisión. En el caso de los profesores a tiempo parcial, el requerimiento puede venir tanto de las unidades ejecutoras como de las jefaturas de área. Cada profesor debe de pasar por una evaluación por parte de calidad académica antes de ser considerado como profesor potencial de algún curso ó programa.

Respecto a los investigadores, en el caso de la ENPP se consideran profesores con el potencial para convertirse en profesores ordinarios a tiempo completo. Normalmente, este tipo de profesores tiene el grado académico de Ph.D. Este tipo de profesores son

evaluados por el vicerrectorado de investigaciones, por el decanato y por las jefaturas de área.

Figura 3.5

Cadena de valor de la ENPP



Fuente y Elaboración: Pathak y Pathak (2010)

Respecto a operaciones, en el contexto de universidades se refiere a transformar un estudiante, profesor o un investigador en un recurso de alto valor (Pathak y Pathak; 2010). En el caso de los estudiantes, se refiere a la experiencia de aprendizaje a lo largo del programa. Es en esta etapa de la cadena donde el área internacional de la ENPP tiene un rol activo. Busca proporcionar experiencias que transformen la capacidad de decisión del estudiante y su potencial desarrollo en el mercado laboral. Por otro lado, los profesores reciben constantemente capacitaciones en metodología, y materiales disponibles. Asimismo, reciben mentoring por parte de los jefes de área y direcciones para mejorar performance en aula. Los profesores investigadores además tienen un presupuesto aprobado para participar en conferencias internacionales y desarrollo de investigaciones.

En el caso de las instituciones educativas, la logística de salida tiene que ver con el mejor retorno respecto a su inversión en términos de crecimiento y tiempo para

lograrlo. Respecto a los profesores, mejorar su capacidad para optimizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes y respecto a los profesores investigadores además facilitar el desarrollo de elaboración de artículos académicos en el menor tiempo y costo posible (Pathak y Pathak; 2010). En el caso de la ENPP, los alumnos vienen recibiendo cada vez mas servicios para optimizar su inversión a lo largo de sus estudios en la ENPP y su colocación y crecimiento en el mercado laboral. Por ejemplo, La ENPP viene desarrollando actividades de networking entre nuestros estudiantes y con potenciales empleadores durante sus estudios en la ENPP. Asimismo, se ha desarrollado un programa de desarrollo ejecutivo para facilitar que el estudiante pueda encontrar sus fortalezas y debilidades para proponer un proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Finalmente, se ha desarrollado una plataforma de bolsa de trabajo que está alineada con las iniciativas mencionadas anteriormente. Respecto al desarrollo de profesores, se ha desarrollado un programa de apoyo para que los profesores puedan completar sus programas doctorales, se proporciona además un soporte continuo a través de la unidad de calidad académica para mejorar syllabus y metodologías de enseñanza. Finalmente, se dan becas para llevar cursos en el área de educación ejecutiva. Por el lado de los investigadores, existe un plan de soporte a la investigación que tiene asociado un sistema de puntos para el desarrollo de artículos académicos. Asimismo, existen los premios al mejor profesor y al mejor investigador de la ENPP.

Respecto a las actividades de marketing y ventas, se considera no solamente el reforzamiento de la marca sino también el desarrollo de mercado como actividades cada vez más importantes (Pathak y Pathak; 2010). Respecto a la primera, como se ha mencionado anteriormente, la ENPP utiliza de manera agresiva actividades ATL y BTL. Además, cuida mucho su posición en los rankings, membresías y acreditaciones para diferenciar su oferta en el mercado doméstico. Respecto al desarrollo de mercado, la ENPP tiene un área de ventas para el segmento corporativo y uno para el segmento B2C.

La última actividad denominada principal es el área de servicios. En el contexto de las universidades se tienen que los servicios claves son el de manejo de relaciones con los graduados, y el de relaciones con reclutadores (Pathak y Pathak; 2010). En el contexto de la ENPP, se tiene el área de servicios de carrera para mantener el relacionamiento con los graduados, el de relación con empresas reclutadoras bajo la responsabilidad de la misma dirección.

3.6.2 Actividades de soporte:

Pathak y Pathak (2010) mencionan la importancia clave de las actividades de soporte en las universidades. De hecho, subdividen las actividades de soporte entre aquellas denominadas primarias o críticas a la creación de valor (tecnología, investigación, entrenamiento y desarrollo, enseñanza y aprendizaje, administración académica y compras) de las secundarias (Recursos humanos e infraestructura). Las actividades de soporte primarias están íntimamente ligadas a las operaciones de la institución educativa. En ese sentido, la ENPP ha invertido gran parte de su presupuesto en la digitalización del campus para optimizar la enseñanza virtual e híbrida además de la conexión en campus. Respecto a la investigación, entrenamiento y desarrollo como se ha comentado, la ENPP invierte constantemente en el desarrollo de actividades de su facultad y en facilitar el desarrollo de conocimiento. De la misma manera, las actividades de enseñanza y aprendizaje se encuentran claramente ligadas. Cada curso es evaluado en distintas dimensiones y cada promoción evalúa al cierre de cada semestre el desarrollo del programa.

3.7 La Matriz de Evaluación de Factores Internos:

A continuación, se presentará la matriz de factores internos (ver tabla 3.1). En esta matriz se presentan tanto las fortalezas identificadas como las debilidades en la ENPP. De acuerdo con el análisis realizado, la ENPP tiene una posición estable.

Tabla 3.1

Matriz de evaluación de Factores Internos

Fortalezas	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Acreditaciones Internacionales (AACSB, AMBA)	0.10	3	0.30
Acceso a redes internacionales	0.10	3	0.30
Márgenes financieros adecuados	0.05	2	0.20
Flexibilidad de la oferta internacional	0.15	4	0.60
Capacidad de colocación en el mercado internacional	0.10	3	0.30
Debilidades			
Estudiantes con limitado manejo del inglés	0.10	2	0.20
Profesores con limitado manejo del inglés	0.10	2	0.20
Estudiantes con elevada carga familiar/profesional	0.05	2	0.10

Falta de oferta de cursos en inglés en la oferta regular.	0.15	1	0.15
Limitado número de estudiantes internacionales que empiezan la maestría.	0.05	2	0.10
Baja productividad intelectual relativa	0.05	2	0.10
Total	1.0		2.55

En este capítulo, se realizó el análisis del entorno externo a nivel macroentorno y entorno competitivo. Se desarrolló la matriz de factores internos y se identificaron las fortalezas y debilidades asociadas a la ENPP. En el siguiente capítulo se realizará el análisis estratégico.



CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo, se desarrollará el análisis estratégico asociado a la unidad de internacionalización de la ENPP. Para ello, se tomará como marco de referencia a David y David (2017). Cabe señalar que las auditorías externa e interna se han realizado en las secciones anteriores, por lo que este capítulo se concentrará en la etapa de adecuación y decisión estratégicas.

4.1 Estrategias genéricas de negocio:

De acuerdo a Porter (1985), existen tres tipos de estrategias genéricas que una unidad de negocio puede adoptar: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque ó nicho. En la primera estrategia, la unidad cuenta con fuentes de ventaja competitiva para tener el costo más bajo de la industria en la que la empresa participa. En la segunda, la unidad cuenta con fuentes de ventaja competitiva para generar mayor valor percibido que los competidores. En la tercera, el alcance de la unidad se refiere a la atención particular a algunos nichos existentes en la industria.

En el caso de la ENPP, si bien atrae a un segmento medio-medio alto del mercado en el Perú, el significado de la experiencia internacional para sus estudiantes y la capacidad que estos tienen para poder aprovechar las alternativas que presenta la unidad internacional de la ENPP son muy variadas. En ese sentido, la unidad plantea como estrategia genérica de enfoque ó nicho de diferenciación. Esta estrategia genérica calza de manera directa con la propuesta de valor definida anteriormente para la unidad donde resalta la capacidad de adaptación de nuestros programas a los requerimientos de nuestros estudiantes.

En ese sentido, dependiendo del programa, se tienen opciones variadas desde cursos virtuales dictados por profesores extranjeros hasta programas de doble grados y opción de colocación en mercados de destino (mayor información capítulo 3).

4.2 Matriz FODA Cruzada:

De acuerdo a David y David (2017), el orden o secuencia en el que se utilicen las herramientas en la etapa de adecuación no es importante. En este sentido, se presenta en primer lugar la matriz FODA. Para ello, se mencionan las fortalezas, debilidades,

amenazas y oportunidades derivadas tanto de la matriz de factores interno como de factores externos.

Respecto a las fortalezas, se han considerado las acreditaciones internacionales que posee la ENPP (F1), el acceso privilegiado a prestigiosas redes internacionales (F2), los márgenes financieros que viene generando (F3), la flexibilidad de la oferta internacional para adaptarse a los distintos segmentos que atiende (F4) y la capacidad de colocación en el mercado internacional (F5).

Por otro lado, se consideran como debilidades la limitada capacidad de los estudiantes (D1) y de una considerable proporción de los profesores (D2) para manejar el idioma. Asimismo, se tienen a estudiantes con una elevada carga familiar y/o profesional (D3) que les impide, muchas veces, aprovechar convenios específicos en el extranjero. Existe un costo de oportunidad percibido elevado en este tipo de estudiantes. Por otro lado, la ENPP no tiene una oferta de cursos en inglés en sus cursos regulares (D4) lo que disminuye su atractivo para estudiantes de instituciones socias actuales y potenciales. Los programas ofrecidos por la ENPP tienen un limitado número de estudiantes internacionales que empiezan los programas (D5) lo que restringe la internacionalización del campus. Finalmente, existe una relativa baja producción intelectual de los profesores (D6) que impide en algunas ocasiones el desarrollo de convenios específicos con universidades de prestigio en el extranjero.

Respecto a las oportunidades existentes, se considera la recuperación económica esperada para los próximos años (O1), el crecimiento que viene registrando la inscripción en los programas de postgrado y su proyección para los próximos años (O2) y el interés en seguir estudios/estancias internacionales por parte de los estudiantes (O3). Asimismo, existe una baja penetración relativa de estudios de postgrado en el mercado peruano (O4) y una elevada disposición a capacitarse (O5). Por otro lado, una vez que el candidato escoge una opción de estudios de grado, es difícil que cambie de institución. El costo de Costo de cambio es elevado (O6). Finalmente, la preferencia y disposición a pagar en los programas de postgrados está relacionado a la reputación que cada institución posee (O7).

Respecto a las amenazas identificadas, se ha considerado el entorno de inestabilidad política que vivimos (A1), la alta informalidad existente que impide que las personas puedan pensar en el desarrollo de competencias específicas para determinadas industrias y por ende el limitado interés de los empleadores de proporcionar ayuda

financiera a sus trabajadores (A2). Un tema importante que está viviendo la industria es la penetración de educación virtual a través de moocs o programas dictados por universidades del extranjero (A3). Por otro lado, existen escasas barreras de entrada para proporcionar educación ejecutiva de diversos jugadores (A4) y la participación de las consultoras denominadas big 4 (Deloitte, PWC, Ernest & Young y KPMG) en la capacitación de ejecutivos (A5).

Con la información proporcionada se han desarrollado diferentes alternativas estratégicas categorizadas en cuatro dimensiones: “Fortalezas-Oportunidades”, “Fortalezas-Amenazas”, “Debilidades-Oportunidades” y “Debilidades-Amenazas”.

Las estrategias “Fortalezas-Oportunidades” generadas buscan aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas que posee la unidad. En este sentido, se plantea utilizar el acceso privilegiado a redes internacionales para seguir generando acuerdos con universidades de alto valor percibido (EFO1). Además, se debería buscar aprovechar las acreditaciones internacionales para atraer estudiantes a los diversos programas de la ENPP (EFO2). Dado que los acuerdos de colaboración de doble grado permiten la colocación de los estudiantes en los mercados de destino, esto debe generarse y promoverse entre los estudiantes actuales y potenciales (EFO3). Ampliar la oferta de cursos internacionales en términos de contenido y formato (EFO4). Finalmente, continuar adaptando la oferta internacional a los distintos tipos de clientes que tiene la ENPP (EFO5).

Las estrategias “Fortalezas-Amenazas” intentan evitar ó minimizar el impacto de las amenazas en la unidad a través de sus fortalezas. En ese sentido, se plantea establecer alianzas con consultoras de renombre para fortalecer la oferta educativa (EFA1). Por otro lado, se recomienda incorporar las opciones proporcionadas por Coursera for Campus dentro de la oferta educativa existente (EFA2). Asimismo, se plantea el desarrollo de mayor oferta virtual con badges digitales (EFA3). Por otro lado, es necesario diferenciar la oferta de la ENPP para diferenciarse del mercado informal (EFA4). Finalmente, dado el contexto de inestabilidad política constante, se debe desarrollar programas que consideren programas OPT para las personas que buscan desarrollar su carrera profesional en el extranjero (EFA5).

Las estrategias “Debilidades-Oportunidades” buscan aprovechar las oportunidades existentes para minimizar las debilidades de la unidad. En ese sentido, se

plantea incorporar el idioma inglés en los programas largos para desarrollar capacidad de movilización en la población estudiantil (EDO1). Asimismo, es necesario desarrollar programas de capacitación docente (EDO2). Por otro lado, es conveniente desarrollar alternativas de capacitación internacional en distintos formatos para aprovechar el interés existente por la movilidad internacional (EDO3). Es necesario que la ENPP capacite a los profesores para incrementar la producción intelectual (EDO4). Finalmente, se recomienda utilizar agentes en distintos países de la región para atraer estudiantes aprovechando el crecimiento potencial del país (EDO5).

Las estrategias Debilidades-Amenazas buscan minimizar el impacto de las amenazas en las debilidades de la unidad. En ese sentido, se planteó promover la educación formal como valor añadido ante la informalidad existente en el mercado (EDA1). Asimismo, dado el ingreso de la educación virtual es necesario fortalecer la capacidad para ofrecer educación en línea en español síncrona y asíncrona (EDA2). Finalmente, se considera conveniente expandir las opciones de capacitación y reclutamiento de profesores para incrementar la oferta de programas existentes (EDA3).

A continuación, se presenta la matriz FODA para presentar la Unidad de internacionalización de la ENPP (Figura 4.1).

Figura 4.1

Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS F1. Acreditaciones Internacionales F2. Acceso a redes internacionales F3. Márgenes financieros adecuados. F4. Flexibilidad de la oferta internacional. F5. Capacidad de Colocación en el mercado internacional.	O1. Recuperación económica (2024-2028) O2. Crecimiento de programas de postgrado. O3. Interés en movilidad internacional. O4. Baja penetración de estudios de postgrado. O5. Disposición para capacitarse. O6. Costo de cambio elevado en postgrados. O7. Reputación en el mercado es determinante.	A1. Entorno político inestable A2. Alta informalidad A3. Penetración de educación virtual A4. Escasas barreras de entrada para Edex A5. Participación de las big 4 en la capacitación de ejecutivos
F1. Acreditaciones Internacionales F2. Acceso a redes internacionales F3. Márgenes financieros adecuados. F4. Flexibilidad de la oferta internacional. F5. Capacidad de Colocación en el mercado internacional.	EFO1. Utilizar el acceso a redes internacionales para seguir generando acuerdos con universidades de alto valor percibido (F2,O3). EFO2. Aprovechar las acreditaciones internacionales para atraer estudiantes (F1,O7) EFO3. Enfocarse en promover alternativas de colocación internacional (F5,O3) EFO4. Ampliar la oferta de cursos en términos de contenido y formato (F4,O5). EFO5. Continuar adaptando la oferta internacional a los distintos tipos de clientes (F4,O2).	EFA1. Establecer alianzas con consultoras de renombre para fortalecer oferta educativa (F2,A5). EFA2. Incorporar Coursera for campus dentro de la oferta educativa (F3,A3). EFA3. Desarrollo de mayor oferta virtual con badges digitales (F4,A2). EFA4. Usar las redes digitales para diferenciar la oferta en un mercado informal (F2,A2). EFA 5. Desarrollar programas que consideren OPT para las personas que deseen escapar del entorno inestable (F5,A1).
DEBILIDADES D1. Estudiantes con limitado manejo de inglés. D2. Profesores con limitado manejo de inglés D3. Estudiantes con elevada carga familiar/profesional D4. Falta de oferta de cursos en inglés en la oferta de cursos regulares. D5. Limitado número de estudiantes internacionales que empiezan la maestría D6. Baja producción intelectual de los profesores.	EDO1. Incorporar inglés en los programas largos para desarrollar capacidad de movilización (D1,O3) EDO2. Desarrollar programas de capacitación docente (D2, O7). EDO3. Desarrollar alternativas de capacitación internacional en distintos formatos (D3,O3). EDO4. Promover la capacitación de profesores para incrementar la producción intelectual (D6,O5). EDO5. Utilizar agentes en países de la región para atraer estudiantes aprovechando crecimiento potencial del país.	EDA1. Promover la educación formal como valor añadido ante la informalidad del mercado (D6,A2). EDA2. Fortalecer la capacidad para ofrecer educación en línea en español síncrona y asíncrona (D2,A3) EDA3. Expandir las opciones de capacitación y reclutamiento de profesores para incrementar la oferta (D6,A4).

Fuente y Elaboración: Propia.

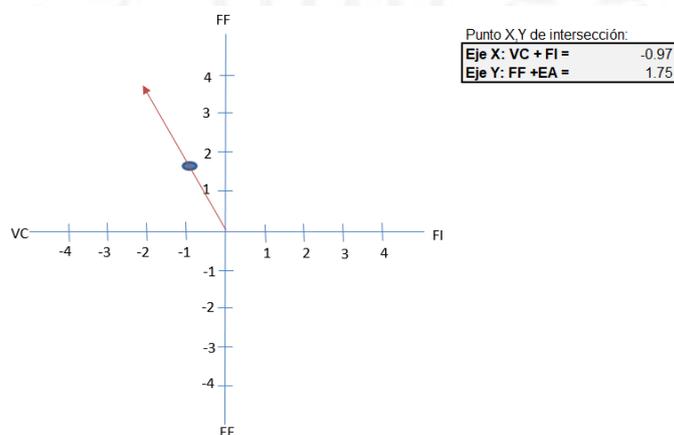
4.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

De acuerdo a David y David (2017), la matriz PEYEA trabaja en función a cuatro cuadrantes. En los primeros dos cuadrantes se consideran aspectos internos a la organización (“fortaleza financiera” y “ventaja competitiva”), y en los últimos dos cuadrantes se consideran aspectos asociados al entorno (“estabilidad del entorno” y “fuerza de la industria”).

Para cada cuadrante se consideró información previamente utilizada en las matrices EFE y EFI. Para el caso de la fortaleza financiera, se consideró además información a nivel universidad al no contar con esa información a nivel Escuela de Negocio. Como se puede observar en la figura 4.2. La unidad de internacionalización se encuentra en un cuadrante conservador. En ese sentido, es recomendable no afrontar riesgos excesivos y concentrarse en sus ventajas competitivas clave.

Figura 4.2

Matriz PEYEA



Fuente y Elaboración: Propia.

El perfil conservador de la unidad de la unidad de internacionalización de la ENPP sugiere intentar penetrar mas el mercado objetivo en el que participa actualmente. Dentro del contexto de la ENPP, la estrategia de penetración estaría buscando dinamizar aún la cantidad de alumnos que siguen las alternativas en el extranjero. Asimismo, se podría

continuar desarrollando productos de distintos formatos para favorecer la internacionalización de nuestros estudiantes. Algunas alternativas serían formatos de corto plazo en inglés ó profundizar el uso de alternativas como el COIL de Cladea ó clases espejos en campus. Una alternativa para los programas más largos sería intentar desarrollar el mercado, fortaleciendo capacidades de inglés es nuestros programas de forma intensiva de tal manera que los estudiantes que al inicio eran excluidos de la plataforma de intercambios y doble grado puedan sacar provecho de la misma. Alternativamente, se podría desarrollar esquemas de internacionalización en el idioma español para ampliar el número de estudiantes que puedan movilizarse internacionalmente.

4.4 Matriz cuantitativa de planificación estratégica - MPEC

Esta matriz es la única que permite evaluar las distintas alternativas estratégicas y compararlas para priorizar cursos de acción (David y David; 2017). Para ello evalúa relativamente cada una de las estrategias planteadas en función de como cada una de ellas aprovecha los factores externos e internos identificados.

Para elaborar la matriz cuantitativa de planeación estratégica para la unidad de investigación de la ENPP se han considerado la estrategia genérica planteada para la unidad, las estrategias alternativas identificadas en el FODA, y las estrategias derivadas del análisis PEYEA. Se han considerado tres conjuntos de estrategias dentro de la unidad: Aprovechar las redes donde participa la ENPP para generar más alternativas de internacionalización (F2O3; F5,O3; F4,O2; F5,A1), desarrollar mas agresivamente el componente digital (F3,A3; F4,A4; D2,A3), desarrollar las competencias en inglés entre los estudiantes y personal docente (D1,O3; D3,O3; D4;O5).

Tabla 4.1

Matriz MPEC

FACTORES EXTERNOS CLAVES EFE.	Ponderación	Aprovechar redes para generar opciones de internacionalización (F2O3; F5,O3; F4,O2;		Desarrollar más agresivamente el componente digital (F3,A3; F4,A4; D2,A3)		Desarrollar las competencias en inglés en personal y estudiantes (D1,O3; D3,O3; D4,O5)	
		Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.	Puntaje de atractividad.	Calificación del Atractivo.
Oportunidades							
Recuperación económica (2024-2028)	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Crecimiento de programas de postgrado	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Interés en movilidad internacional	0.10	4	0.40	1	0.1	3	0.3
Baja penetración de estudios de postgrado	0.10	3	0.30	3	0.3	2	0.2
Disposición para capacitarse	0.10	3	0.30	3	0.3	3	0.3
Costo de cambio elevado en postgrados.	0.10	4	0.40	1	0.1	2	0.2
Reputación en el mercado es determinante	0.10	4	0.40	1	0.1	2	0.2
Amenazas.							
Entorno Político Inestable	0.10	4	0.40	2	0.2	2	0.2
Alta Informalidad	0.05	2	0.10	4	0.2	2	0.1
Penetración de educación virtual (Moocs)	0.10	1	0.10	3	0.3	2	0.2
Escasas barreras de entrada para Edex	0.10	2	0.20	3	0.3	2	0.2
Participación de las consultoras big 4	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
	1.00						
FACTORES INTERNOS CLAVES EFI.							
Fortalezas							
Acreditaciones Internacionales (AACSB, AMBA)	0.10	4	0.40	2	0.2	3	0.3
Acceso a redes internacionales	0.10	4	0.40	2	0.2	3	0.3
Márgenes financieros adecuados	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Flexibilidad de la oferta internacional	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Capacidad de colocación en el mercado internacional	0.10	3	0.30	1	0.1	2	0.2
Debilidades							
Estudiantes con limitado manejo del inglés	0.10	1	0.10	3	0.3	4	0.4
Profesores con limitado manejo del inglés	0.10	1	0.10	3	0.3	4	0.4
Estudiantes con elevada carga familiar/profesional	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Falta de oferta de cursos en inglés en la oferta regular.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Limitado número de estudiantes internacionales que empiezan la maestría.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.1
Baja productividad intelectual relativa	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
	1.00		5.50		4.5		5.05

Fuente y Elaboración: Propia.

Considerando la posición competitiva en el que se encuentra la unidad internacional de la ENPP, se recomienda seguir una posición estratégica conservadora buscando penetrar más el mercado, desarrollar productos nuevos y nuevos mercados. La matriz cuantitativa de planeación estratégica sugiere que esas alternativas se centren en aprovechar las redes internacionales a las que ENPP tiene acceso para fortalecer su oferta y generar más convenios con socios de alto valor percibido que permitan vivir una experiencia internacional a nuestros estudiantes. En ese sentido, la unidad puede ayudar a captar estudiantes con potencial de tener una vivencia única y de alto impacto. De hecho, en los programas de grado se debe hacer tangible la promesa de colocación internacional. Los estudiantes que pueden seguir un programa de doble grado en la ENPP, tienen la opción de que se puedan colocar en el extranjero. De hecho, alrededor del 70% de las personas que realizan un programa de doble grado terminan laborando en el mercado de destino. El contexto actual de incertidumbre económica (a pesar de las proyecciones económicas favorables identificadas para los próximos años) está generando interés en el segmento objetivo para movilizarse al extranjero. El promocionar opciones de doble grado con oportunidades de colocación en mercados atractivos representa un “softlanding” para personas que buscan escapar de la incertidumbre política y el bajo crecimiento económico de este año.

Por otro lado, la unidad debe de generar acuerdos de corto, mediano y plazo en términos de destinos y modos de proporcionar la experiencia para los programas de grado (híbrida, grupos grandes, pequeños grupos e individuales). Nuevamente, el uso de socios de alto valor percibido ayuda a poder proporcionar opciones de movilidad a nuestros estudiantes que pueden representar vivencias únicas y señales atractivas al mercado Peruano.

En los programas de Educación Ejecutiva se pueden trabajar bajo formatos presenciales con facultad local y formatos virtuales con facultad de nuestros distintos socios para sacar diplomas conjuntos. Luego de pandemia, la oferta ha sido completamente virtual de manera sincrónica. Sin embargo, es necesario diferenciar la oferta de las opciones de capacitación completamente virtuales. Si bien en educación ejecutiva, la movilidad y acuerdos prioriza socios que puedan dictar en Español, en el caso de los programas de maestrías (y en particular el MBA) se ha caracterizado por la búsqueda de socios que dicten cursos y programas en inglés. Una alternativa a considerar

es ampliar la oferta internacional a mayores socios regionales que puedan complementar nuestra plataforma ofreciendo programas y cursos en español.

En este capítulo, se realizó la formulación estratégica. Se definió cual sería la estrategia genérica de la unidad, se generaron estrategias alternativas a través de la matriz FODA y PEYEA. Finalmente, se seleccionaron estrategias con mayor posibilidad de aprovechar los factores clave asociados al negocio a través de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPEC). En el siguiente capítulo se planteará el mapa estratégico y se definirá el balance scorecard.



CAPÍTULO V: CONTROL ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se plantearán tanto el mapa estratégico como el balanced scorecard.

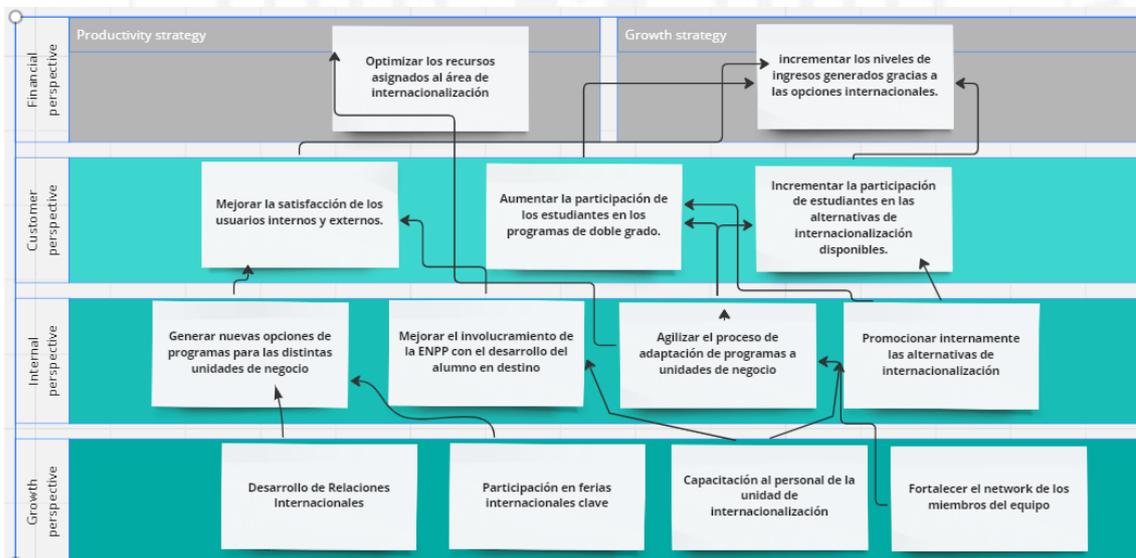
5.1 Mapa estratégico:

El mapa estratégico representa la estrategia de manera visual de forma relacionada a las cuatro dimensiones planteadas en el Balanced Scorecard. No solo permite articular las diversas estrategias con procesos específicos de manera coordinada, sino que además es una herramienta de comunicación para los empleados.

La clave para ejecutar la estrategia es lograr que las personas en la organización la entiendan, incluyendo los procesos cruciales pero desconcertantes mediante los cuales los activos intangibles se convertirán en resultados tangibles.

Figura 5.1

Mapa Estratégico para la ENPP



Fuente y Elaboración propia.

5.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Para esta perspectiva, se han considerado cuatro objetivos estratégicos: En primer lugar, el desarrollo de relaciones internacionales. Es necesario seguir realizando esfuerzos para

firmar acuerdos de intercambio, doble grado y programas de educación ejecutiva. En el mismo sentido, para identificar nuevos socios y para fortalecer las relaciones con los existentes es fundamental participar en ferias internacionales. No es suficiente mantener relaciones virtuales, sino tener contacto presencial con representantes de otras instituciones. Es necesario tener presencia sobre todo en aquellos networks donde tenemos participación exclusiva como el PIM y Unicon para mantener relaciones con universidades de reconocimiento global.

Por otro lado, es fundamental la capacitación del personal del área de internacionalización, no solamente para poder establecer relaciones internacionales, sino para que entiendan el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios dentro de la institución. Además, esta capacitación permitirá encontrar la mejor manera de poder promocionar las alternativas internacionales con las que contamos. Mas aún, si bien la capacidad de networking es fundamental fuera de la institución, es necesario establecer un vínculo con las unidades ejecutoras y tener capacidad de comunicar las alternativas disponibles a su disposición y las que estamos en capacidad de generar.

5.1.2 Perspectiva de procesos internos:

Se han generado cuatro perspectivas relacionadas a los procesos internos: Generar nuevas opciones de programas para las distintas unidades de negocio, mejorar el involucramiento de la unidad de internacionalización con los alumnos en los mercados de destino, agilizar el proceso de adaptación de programas a las unidades de negocio y promocionar internamente las alternativas de internacionalización.

Respecto a generar opciones de programas para las unidades de negocio, la unidad debe de presentar opciones disponibles a cada unidad ejecutora con relación a la disponibilidad de los socios, tipos de programa y obligaciones respectivas. Además, debe facilitar el proceso de adopción de dichas alternativas para hacer tangible la oferta de la unidad. Por otro lado, una vez que los alumnos deciden viajar a un destino, se debe de mantener un contacto permanente con los alumnos, sobre todo con aquellos que están siguiendo un programa de doble grado. Este tipo de alumnos proporcionan un beneficio reputacional a la ENPP que es difícil de imitar y sustituir (Barney, 2019).

Un tema percibido en la unidad es que los alumnos de los programas tienden a enterarse muy tarde de las opciones de internacionalización de grupos pequeños ó individuales muy tarde lo que los deja sin capacidad de reacción. La promoción

actualmente es pasiva y tardía. Por lo tanto es un aspecto al que se debe colocar mucha atención.

5.1.3 Perspectiva del cliente:

En esta perspectiva es fundamental mejorar la satisfacción de los usuarios internos a la unidad y externos a la misma (alumnos). Los alumnos satisfechos con la experiencia internacional representan el mejor antecedente para generar reconocimiento en la ENPP. Por otro lado, la plataforma actual ya tiene más capacidad para poder aumentar la participación de los estudiantes en los programas de doble grado y de otros formatos. Por lo tanto, se debe fomentar una mayor participación de los alumnos que aprovechen de estas alternativas.

5.1.4 Perspectiva Financiera:

Existen dos objetivos estratégicos claros en esta perspectiva. En primer lugar, ayudar a la generación de ingresos en la ENPP gracias al atractivo de las opciones internacionales. En segundo lugar, optimizar los recursos asignados al área internacional. Un aspecto clave para ello, es poder agilizar el proceso de adaptación de los programas a las unidades de negocio.

5.2 Balanced Scorecard:

En el Balanced Scorecard se presentan los objetivos a través de indicadores claves que sean medibles. A continuación, se presentan los KPIs para cada perspectiva así como las unidades de medida asociadas.

5.2.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Tabla 6.1

Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:

Iniciativa	KPI	Target
Desarrollo de relaciones internacionales.	Número de acuerdo nuevos generados	Generar al menos 3 nuevos acuerdos con universidades de alto valor percibido.
Participación en ferias internacionales clave	Número de ferias atendidas	Incrementar en un 20% la participación en ferias atendidas.

Capacitación al personal de la unidad de internacionalización	Número de horas de capacitación al personal del área.	Mejorar los resultados de los test de salida en un 30% respecto al test de entrada.
Fortalecer el network de los miembros del equipo	Número de interacciones con escuelas socias y áreas generadoras.	Incrementar el número de interacciones en un 20% respecto al periodo anterior.

5.2.2 Perspectiva de procesos internos:

Tabla 6.2

Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:

Iniciativa	KPI	Target
Generar nuevas opciones de programas para las distintas unidades de negocio	Desarrollar nuevos programas de estudios internacionales.	Generar al menos cinco nuevos programas generados.
Mejorar el involucramiento con el desarrollo del alumno en destino.	Número de interacciones con los alumnos luego de ir a destino.	Incrementar el número de interacciones con los alumnos que viajan en un 10%.
Agilizar el proceso de adaptación de programas a unidades de negocio.	Número de programas adaptados en las áreas ejecutoras.	Adaptar al menos cinco programas actuales a una nueva oferta internacional.
Promocionar internamente las alternativas de internacionalización.	Número de actividades de promoción.	Incrementar el número de actividades de promoción en un 20%.

5.2.3 Perspectiva del cliente:

Tabla 6.3

Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:

Iniciativa	KPI	Target
Mejorar la satisfacción de los usuarios internos y externos.	Evaluación obtenida en el Net promoter Score	Generar al menos cinco nuevos programas generados.

Aumentar la participación en programas de doble grado.	Número de alumnos de doble grado	Incrementar en un 10% el número de alumnos de doble grado.
Aumentar la participación en otros tipos de programas	Número de alumnos participantes en otros alternativas internacionales.	Incrementar en un 20% el número de alumnos participantes en otros programas.

5.2.4 Perspectiva Financiera:

Tabla 6.4

Indicadores y targets para cada objetivo estratégico:

Iniciativa	KPI	Target
Optimizar los recursos asignados al área de internacionalización	Relación costos/ingresos generados en los programas atendidos	Reducir en 5% los costos asignados.
Incrementar los niveles de ingresos generados gracias a la unidad internacional.	Número de participantes que mencionen el interés por actividades internacionales.	Incrementar en 10% el número de alumnos que muestre interés en la internacionalización al momento de ingresar.

En este capítulo se planteó tanto el mapa estratégico asociado a las estrategias planteadas como el balanced scorecard asociado al mismo. En el siguiente capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

- En el presente trabajo se desarrolló el planeamiento estratégico para la unidad de internacionalización de una Escuela de postgrado ubicado en Lima Metropolitana.
- Se planteó la misión de la unidad de internacionalización. De acuerdo con este trabajo la misión es: “Proporcionar experiencias internacionales únicas, valoradas y memorables a nuestros estudiantes de los distintos programas de postgrado que les proporcionen una visión global y les permita responder a retos complejos a través del intercambio de conocimiento, formas de pensamiento y parámetros culturales diferentes a los existentes en el país”.
- Se definió la visión de la unidad de internacionalización de la ENPP que se lee como sigue: “Ser la plataforma de movilidad internacional de estudios de postgrado más importante de América Latina formando alianzas estratégicas con socios de alto nivel percibido que contribuya al fortalecimiento de la ENPP de tal forma que le permita obtener beneficios reputacionales dentro de la región y facilite la expansión de nuestros distintos programas en LATAM”.
- Para poder realizar el análisis externo se utilizaron las matrices PEST y la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. Con ello se elaboró la matriz EFE. De acuerdo a los resultados obtenidos, la ENPP responde favorablemente a las condiciones del entorno externo.
- Para realizar el análisis interno se analizó el organigrama de la universidad, las acreditaciones y membresías más importantes con las que cuenta, y se plantearon las unidades de soporte institucional. Asimismo, se plantearon los ingresos financieros de la ENPP y se describió en detalle la unidad de internacionalización, su propuesta de valor, los servicios de internacionalización dentro de campus y fuera de la ENPP y la cadena de valor. De acuerdo con la matriz EFI realizada, la ENPP tiene una posición estable.
- Para desarrollar las alternativas estratégicas de la unidad de internacionalización de la ENPP se utilizaron la matriz FODA, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). Para seleccionar las alternativas estratégicas con mayor potencial, se utilizó la matriz cuantitativa de planificación estratégica.

En función de ello, se determinó que la unidad se encuentra en una posición conservadora y debería enfocarse en aprovechar sus redes para generar mayores opciones de internacionalización.

- Finalmente, se elaboró el mapa de estratégico asociado a la unidad de internacionalización y se definieron indicadores y metas para cada dimensión del mapa estratégico.
- La unidad internacional genera valor para la ENPP actualmente. Sin embargo, debe seguir diversificando su oferta de productos y segmentos que atiende para seguir generando valor en el futuro.



RECOMENDACIONES

- El análisis realizado sugiere que la unidad de internacionalización adopte una posición conservadora para desarrollar sus estrategias futuras.
- Las opciones estratégicas a seguir por la unidad deben estar orientadas a generar mayor penetración dentro del mercado que atiende, desarrollar nuevas opciones internacionales para sus estudiantes y graduados y desarrollar nuevos mercados que no atiende en la actualidad.
- La unidad debe enfocarse en seguir aprovechando su acceso a redes exclusivas para generar nuevos acuerdos con socios de alto valor percibido.
- Dado el contexto actual, debe promocionar más la opción de colocación en mercado de destino como un elemento diferenciador de nuestra oferta.
- La unidad debe estar más activa en la generación de nuevos tipos de opciones internacionales para sus alumnos de grado y educación ejecutiva. Las opciones deben ser capaces de atraer personas que no pueden ausentarse por tiempos largos ó inclusive explorar acuerdos en español dentro de la región.
- El programa de educación ejecutiva debe aprovechar formatos híbridos para poder competir en el futuro. Una alternativa es que los cursos de los socios sean dictados completamente de manera virtual y los profesores de planta dicten de manera presencial.
- La unidad de internacionalización debe preocuparse por capacitar al personal del área y fomentar un eficiente networking tanto interno dentro de la organización como externo con socios actuales y potenciales.
- Es fundamental seguir asistiendo a las ferias exclusivas para mantener los vínculos actuales y profundizar la relación existente y para generar nuevos lazos con socios atractivos.

REFERENCIAS

- AACSB. (2020). AACSB Accreditation Standards
<https://www.aacsb.edu/educators/accreditation/business-accreditation/aacsb-business-accreditation-standards>.
- AMBA .(2016). MBA accreditation criteria chrome-
<https://www.associationofmbas.com/app/uploads/2019/09/MBA-criteria-for-accreditation.pdf>
- Bahtilla, M., Hui, X., & Oben, A. I. (2022). Is the Internationalization of Higher Education at Risk? Covid-19 Pandemic and Online Learning of International Students. *International Journal of Instruction*, 15(4).
- Barney, J. & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 6/e . Pearson.
- BBVA Research. (2023). Situación Perú. Octubre 2023.
- Coleman, A. (2013). *La fundación de ESAN: Una Aventura Académica*. Editado por Universidad ESAN, 2013, pp.198.
- David, F. R., David, F. R.(2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5029>
- Datum. (2022). Estudio de Imagen y Posicionamiento para la Universidad ESAN.
- Education First (EF). (2022). EF English Proficiency Index 2022. <https://www.ef.com.pe/epi/>
- Estas son las maestrías más solicitadas y sus costos en las principales universidades*. (2018, 11 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/son-maestrias-solicitadas-peru-costos-249579-noticia/>
- Esto son los programas de postgrado más demandados*. (2022, 12 de julio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/casa-y-mas/lista-de-los-programas-de-postgrados-mas-demandados-por-los-profesionales-peruanos-universidades-en-el-peru-maestria-doctorado-diplomado-rmmn-emcc-noticia/>
- Euromonitor International. (2022). *PEST Analysis: PERU*. Passport.
- Euromonitor International. (2023). *Lima in Peru*. Passport.
- García, M. (2023, 1 de octubre). *Posgrados para ser más empleables, ¿qué diplomados y cursos se buscan?*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/universitarios-apuntan-a-posgrados-para-ser-mas-empleables-que-especialidades-buscan-noticia/>
- Goel, Y. & Goyal, R. (2020). On the Effectiveness of Self-Training in MOOC Dropout Prediction. *Open Computer Science*, 10(1), 246-258.
- Glasner, J. (2023, 9 de agosto). *Edtech Is No Longer A Funding Fave*. *Crunchbase News*. <https://news.crunchbase.com/edtech/education-tech-startups-funding-falling-2023-byjus/>

- INCAE Business School. (2011, 30 de septiembre). El EMBA IX iniciará el 8 de octubre en Perú. INCAE Business School Blog. <https://www.incae.edu/es/blog/2011/09/30/el-emba-ix-iniciara-el-8-de-octubre-en-peru.html>
- Institute for Economics and Peace. (2023). *Global Peace Index 2023*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2023/06/GPI-2023-Web.pdf
- Ipsos. (2021). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>.
- J.P. Morgan. (2023, 15 de marzo). *Del cuaderno a la nube: La revolución del aprendizaje en América Latina*. <https://privatebank.jpmorgan.com/latam/es/insights/markets-and-investing/from-the-notebook-to-the-cloud-how-edtech-is-revolutionizing-learning-in-latin-america>.
- Koppel, N. B., Malaga, R., & Dervishi, J. (2022). What we wish we knew before going online: Lessons Learned From Implementing an Online MBA. *Quarterly Review of Distance Education*, 23(3), 119-148.
- Makkar, D. U., Gabriel, E., & Tripathi, D. S. (2008). Value chain for higher education sector-case studies of India and Tanzania. *Journal of Services Research*, 8(2), 45-61.
- Mastercard. (2022). *New Payment Index*. En ebiz noticias. <https://noticias.ebiz.pe/el-93-de-los-peruanos-utilizo-al-menos-una-nueva-forma-de-pago-digital-el-2021-gianfranco-polastris-gerente-general-de-mastercard/>
- Meilich, O. (2019). Strategic groups maps: review, synthesis, and guidelines. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 447-463.
- Miani, J. (2023, Octubre 14). Maestrías semipresenciales ganan terreno y más del 50% de profesionales las prefiere: cuál es el perfil del estudiante. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/maestrias-semipresenciales-ganan-terreno-y-mas-del-50-de-profesionales-las-prefiere-cual-es-el-perfil-del-estudiante-posgrado-cursos-educacion-superior-universidades-educacion-a-distancia-espana-noticia/>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2023). *Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/36277-marco-macroeconomico-multianual-2024-2027>.
- Ministerio de Educación. (2023). *La Universidad en Cifras*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/9077/La%20Universidad%20en%20Cifras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2023). Estudios Económicos de la OCDE: Perú 2023. <https://www.oecd.org/economy/estudios-economicos-de-la-ocde-peru-2023-f67c8432-es.htm>
- ONU, Estado de derecho (2016) <https://www.undp.org/es/publications/resultados-estado-de-derecho#:~:text=El%20Estado%20de%20Derecho%20implica,y%20respetan%20los%20derechos%20humanos>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. (Octubre; 2016). *Red de Escuelas Asociadas al PAD*. <https://enfoco.pad.edu/pad-escuela-de-direccion-peru/>

- Pathak, V., & Pathak, K. (2010). Reconfiguring the higher education value chain. *Management in Education*, 24(4), 166-171.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rios, M. (2022, 29 de junio). *Los estudios de posgrado más solicitados en el Perú*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/los-estudios-de-posgrado-mas-demandados-en-el-peru-fedu-profesionales-peruanos-ucal-amrop-peru-noticia/>
- Staton, B. (2022). *Moocs face challenge from new generation of course providers*. <https://www.ft.com/content/6c185bf2-448a-4a6f-8690-d7dd3b387b9b>.
- Schneider, B. R. (2009). Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41(3), 553-575.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Transparencia Internacional. (2022). *Índice de Percepción de la Corrupción 2021*. https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021_Report_ES-web-2.pdf
- World Justice Project. (2022). *Índice de Estado de Derecho 2022*. <https://worldjusticeproject.org/>
- World Intellectual Property Organization (WIPO). (2023). *Global Innovation Index 2023*. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4679>
- Yang, P., & Tian, Y. (2023). International student mobility in a deglobalizing and post-pandemic world: resilience, reconfiguration, renewal. *Journal of International Students*, 13(1), i-v.

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
3	issuu.com Fuente de Internet	<1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
5	archive.org Fuente de Internet	<1%
6	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	edoc.pub Fuente de Internet	<1%

10	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
13	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
16	laurabatres.files.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.eluniversal.com.mx Fuente de Internet	<1 %
18	www.ideamerica.org Fuente de Internet	<1 %
19	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
20	revistas.ubiobio.cl Fuente de Internet	<1 %

21	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
23	nanopdf.com Fuente de Internet	<1 %
24	periodico.tlaxcala.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
25	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
26	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	c3.usac.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
28	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
29	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
30	Ana María Martínez-Vilanova Martínez. "Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de	<1 %

excelencia. Aplicación a las cajas rurales.",
Universitat Politecnica de Valencia, 2008

Publicación

31	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
32	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Universidad de Cantabria Trabajo del estudiante	<1 %
34	gestion.pe Fuente de Internet	<1 %
35	admision.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
37	econpapers.repec.org Fuente de Internet	<1 %
38	gacetasanitaria.org Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %
40	pt.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
41	1library.co Fuente de Internet	<1 %

42	Submitted to Kovadata Ltda Trabajo del estudiante	<1 %
43	link.springer.com Fuente de Internet	<1 %
44	www.derechoshumanos.gov.co Fuente de Internet	<1 %
45	www.idp.com Fuente de Internet	<1 %
46	www.kebamerica.com Fuente de Internet	<1 %
47	www.msn.com Fuente de Internet	<1 %
48	cunas.udea.edu.co Fuente de Internet	<1 %
49	cyberleninka.org Fuente de Internet	<1 %
50	dri.udec.cl Fuente de Internet	<1 %
51	elcomercio.pe Fuente de Internet	<1 %
52	motrildigital.blogia.com Fuente de Internet	<1 %
53	quantumconsultores.com Fuente de Internet	<1 %

54	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
55	www.flacso.or.cr Fuente de Internet	<1 %
56	www.funsalud.org.mx Fuente de Internet	<1 %
57	www.indecopi.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
58	www.linguee.com Fuente de Internet	<1 %
59	www.mincomercio.gov.co Fuente de Internet	<1 %
60	acreditacion.udistrital.edu.co Fuente de Internet	<1 %
61	catedradh.unesco.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
62	chiloeweb.com Fuente de Internet	<1 %
63	es.coursera.org Fuente de Internet	<1 %
64	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
65	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

66	revistas.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
67	thehub.dallasisd.org Fuente de Internet	<1 %
68	wn.com Fuente de Internet	<1 %
69	www.adepia.com.pe Fuente de Internet	<1 %
70	www.eae.es Fuente de Internet	<1 %
71	www.eltiempo.com Fuente de Internet	<1 %
72	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
73	www.gub.uy Fuente de Internet	<1 %
74	www.nebrija.com Fuente de Internet	<1 %
75	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
76	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
77	agenciaperu.com Fuente de Internet	<1 %

78	biblioteca.uajms.edu.bo Fuente de Internet	<1 %
79	cybertesis.uach.cl Fuente de Internet	<1 %
80	docs.google.com Fuente de Internet	<1 %
81	internationalbudget.org Fuente de Internet	<1 %
82	observatorio.campus-virtual.org Fuente de Internet	<1 %
83	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
84	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
85	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1 %
86	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
87	vdocuments.mx Fuente de Internet	<1 %
88	veterinaria.uach.cl Fuente de Internet	<1 %
89	www.ceo.cl Fuente de Internet	<1 %

90	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
91	www.der.uva.es Fuente de Internet	<1 %
92	www.dialogoshumanos.com Fuente de Internet	<1 %
93	www.neticoop.org.uy Fuente de Internet	<1 %
94	www.reexporta.com Fuente de Internet	<1 %
95	www.tripadvisor.com Fuente de Internet	<1 %
96	www.yumpu.com Fuente de Internet	<1 %
97	www12.uniovi.es Fuente de Internet	<1 %
98	bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo