

*Desarrollo de un modelo de
negocio innovador mediante una
Estrategia de Océano Azul
aplicada al MBA de la Universidad
Politécnica de Valencia*

MEMORIA PRESENTADA POR:

MARIELYS DE LA CARIDAD FERNÁNDEZ VIGIL

TUTOR:

PAU VICEDO PAYÁ

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Resumen:

En la actualidad son innumerables los centros educacionales que ofrecen másteres de gran prestigio y reconocimiento, por lo que la competencia se hace cada vez mayor, además del apremio en la calidad de los programas de estudio ofrecidos. Esto va acompañado por las exigencias de un mercado laboral actual donde las oportunidades suelen ser bastante escasas y hace imprescindible construir un perfil profesional que sea de interés para los reclutadores. En este sentido, juega un papel primordial las habilidades y experiencias adquiridas, así como la formación recibida.

Teniendo en cuenta este escenario, son cada vez más los interesados en continuar su formación con un máster que aumente las posibilidades a futuro en el campo profesional. Por tanto, los criterios de selección son cada vez más exigentes si se quiere afianzar una imagen en un mercado laboral saturado donde la competitividad demanda mucho más de los aspirantes a conseguir un puesto de trabajo, sea cual sea el perfil.

Tener un MBA no es imprescindible en el mundo laboral, sin embargo, se va haciendo más común que las empresas soliciten personal con formación en dirección, siendo un sector en el que siempre habrá una demanda que satisfacer.

La Universidad Politécnica de Valencia es una de las universidades en España que ofrece, dentro de su cartera de productos, el MBA. A pesar de ser una prestigiosa universidad, no destaca entre los principales centros de referencia para este máster. Este proyecto persigue desarrollar una estrategia en la que este MBA pase de ser uno más en la lista de posibilidades, a ser el MBA de referencia. Para ello, se propone aplicar una estrategia de océano azul en la que la competencia se convierta en un aspecto irrelevante y este programa se consolide como un máster de cabecera.

Con este fin se propone realizar una transición del océano rojo en el que se encuentra el MBA al océano azul que se pretende alcanzar. Algunos de los conceptos y herramientas que se utilizarán van relacionados a la innovación en valor del producto y la redefinición de las fronteras del mercado a través de los seis caminos marcados por esta estrategia. Para ello, se delimitará el escenario estratégico a través de los seis caminos propuestos, se diseñará el Mapa de Utilidad del Comprador, así como el Modelo de Negocio Canvas, entre otros.

Palabras claves:

Estrategia de Océano Azul, Modelo innovador, MBA, Universidad Politécnica de Valencia.

Summary:

Title: "Development of an innovative model through a Blue Ocean Strategy applied to the MBA of the Polytechnic University of Valencia"

At present, there are innumerable educational centers that offer highly prestigious and recognized master's degrees, so the competition is increasing, in addition to the pressure in the quality of the study programs offered. This is accompanied by the demands of a current job market where opportunities are usually quite scarce, and it is essential to build a professional profile that is of interest to recruiters. In this sense, the skills and experiences acquired, as well as the training received, play a fundamental role.

Taking this scenario into account, more and more people are interested in continuing their training with a master's degree that increases future possibilities in the professional field. Therefore, the selection criteria are increasingly demanding if you want to consolidate an image in a saturated labor market where competitiveness demands much more from applicants to get a job, whatever the profile.

Having an MBA is not essential in the world of work, however, it is becoming more common for companies to request personnel with management training, being a sector in which there will always be a demand to satisfy.

The Polytechnic University of Valencia is one of the universities in Spain that offers, within its portfolio of products, the MBA. Despite being a prestigious university, it does not stand out among the main reference centers for this master's degree. This project seeks to develop a strategy in which this MBA goes from being one more in the list of possibilities, to being the MBA of reference. To do this, it is proposed to apply a blue ocean strategy in which competition becomes an irrelevant aspect and this program is consolidated as a master's degree.

To this end, it is proposed to make a transition from the red ocean in which the MBA is located to the blue ocean that it is intended to achieve. Some of the concepts and tools that will be used are related to innovation in product value and the redefinition of the market frontiers through the six paths set by this strategy. To do this, the strategic scenario and the Buyer's Profit Map will be delimited, as well as the potential demand and the Canvas Business Model, among others.

Keywords:

Blue Ocean Strategy, Innovative Model, MBA, Polytechnic University of Valencia.

Agradecimientos.

Esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de muchas personas involucradas a las que me gustaría expresar mis más sinceros agradecimientos:

A mi tutor Pau Vicedo Payá por su confianza, su manera tan especial de mostrarnos este fascinante mundo y por desbordarme de admiración con cada enseñanza en clases.

A la Universidad Politécnica de Valencia y a todo el claustro de profesores del MBA por poner tanto esfuerzo y dedicación en su labor.

A mi madre porque sin ella mis logros carecen de valor y por ser el motor que me impulsa a diario.

A mi abuelita por ser la luz de mi vida, un ejemplo de superación y lucha.

A mi padre porque cada esfuerzo, cada dedicación, siempre ha sido para verlo orgulloso.

A mi compañero de vida por apoyarme en cada paso del camino, cada sueño y utopía.

A mi amigo Emil por emprender juntos esta aventura y ser la familia que tenemos tan lejos.

A Deysi por ser un apoyo incondicional en esta etapa de vida, por ser madre y hogar.

A Fernando por ser una persona tan excepcional y un pilar fundamental para mí.

A mi familia, la de sangre y la adoptada con el tiempo. Mi otra lucecita Mima y mi tía Zule, porque sin ellas nada hubiera sido posible en mi vida.

A mi grupo de amigos que hacen de mí la persona que soy hoy.

A todos los maestros, compañeros de trabajo y personas que han formado parte de mi vida y de mi formación como persona y como profesional.

A todos, muchas gracias!

Contenido

1. Introducción	1
Objetivo de la investigación:	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
Modelo tradicional de la dirección estratégica.....	3
Análisis estratégico:	4
Estrategia del océano azul	11
Innovación en valor	13
Transición hacia el océano azul.....	14
Los cinco pasos para realizar una transición al océano azul.....	15
Escenario estratégico	16
Mapa de utilidad del comprador	17
Niveles de no clientes:	19
Reconstruir las fronteras del mercado.....	19
Canvas Business Model	22
3. Análisis del modelo de negocio actual del MBA/UPV	25
Breve historia de la Universidad.	26
Misión, visión y valores	27
Descripción del modelo actual de la UPV y del MBA	28
4. Análisis estratégico del MBA.....	36
Análisis del Macroentorno	36
Análisis del Microentorno	51
Análisis interno.....	60
Recursos principales de la EPSA y del MBA.....	60
Capacidades principales y análisis funcional.....	61
Perfil estratégico actual del MBA.....	63
Análisis DAFO.	65
5. Desarrollo de un nuevo modelo de negocio a través de la Estrategia del Océano Azul. 67	
Escenario estratégico	67
Mapa de utilidad del comprador.	68
Niveles de no clientes.....	71
Estrategia de los 6 caminos.....	71
Camino 1: Explorar industrias alternativas	72

Camino 2. Explorar otros grupos estratégicos	74
Camino 3: Explorar la cadena de compradores	77
Camino 4: Explorar productos y servicios complementarios.....	80
Camino 5: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores	81
Camino 6: Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.	84
Feria del océano azul.....	87
6. Propuesta de un nuevo modelo innovador.....	93
Segmentos de clientes.	93
Propuesta de valor.	95
Canales	96
Relación con clientes.....	96
Actividades claves	96
Recursos claves	97
Alianzas claves.....	97
Fuentes de ingresos.	97
Estructura de costes.....	99
Modelo CANVAS.....	101
Conclusiones	102
Bibliografía	103
Anexos	106

1. Introducción

El escenario actual en el que se manejan todas las empresas sea cual sea su sector de origen, está fuertemente condicionado por la feroz competencia existente y la globalización de los mercados a los que se tiene acceso. Muchos autores se refieren al término para describir este ambiente como entorno VUCA¹, acrónimo del inglés compuesto por cuatro términos: Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

La llegada de la “nueva normalidad” en tiempos de pandemia mundial, trae consigo un factor de riesgo adicional que ha repercutido en el mundo entero. El COVID-19 paralizó las operaciones comerciales, la producción, la manera de trabajar, las relaciones tanto humanas como profesionales en la forma en la que lo conocíamos. Es por esto por lo que se produce la imperante necesidad de reinventar lo que se daba por sentado, de ser resilientes y adoptar nuevas estrategias no sólo para sobrevivir sino para maximizar la rentabilidad como finalidad de toda empresa.

El objetivo de toda estrategia es aumentar el rendimiento, entendido como creación de valor y rentabilidad, con el fin último de sobrevivir su entorno actual. Para ello, las empresas deben crear y mantener una ventaja competitiva, es decir, obtener una posición relativa superior a la de sus competidores (Guerras y Navas, 2015).

Esta lucha por diferenciarse del resto de empresas es la que llaman Kim y Mauborgne (2005) estrategia del océano azul, la cual propone el reto de salir de esa competencia sangrienta conocida como mar rojo para crear nuevos espacios de mercado que haga irrelevante a los competidores.

El sector de la educación no se escapa a esta consideración. La rivalidad existente entre las diferentes instituciones está presente tanto en los centros públicos, concertados y privados donde compiten todos contra todos por obtener el mayor número de alumnos posible. Teniendo en cuenta que los centros públicos reciben los recursos de la administración y los mismos son reducidos y homogéneos en la medida de lo posible, La Universidad Politécnica de Valencia, como entidad pública, no debe basar su estrategia en los recursos disponibles y sí en una innovación en valor que reduzca los costes y maximice su rentabilidad.

Objetivo de la investigación:

El objetivo de este trabajo de fin de máster es desarrollar un modelo de negocio innovador mediante la estrategia de océano azul aplicada al Máster en Administración de Empresas que haga de este programa un máster de

¹ *Escenario Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo* creada por la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. Posteriormente ha sido utilizado en los campos de la estrategia empresarial aplicándose a todo tipo de organizaciones.

referencia. De esta manera, lograr que la competencia en el sector carezca de importancia para la entidad y el MBA en sí. Persiguiendo este fin, a lo largo del proyecto se expone la manera de crear un modelo de negocio para la UPV que logre una ventaja competitiva dentro del sector educativo mediante la redefinición de las fronteras del mercado.

Una vez se exponga el marco teórico que conceptualiza las principales herramientas y mecanismos relacionados con la estrategia de océano azul, se produce un análisis del entorno recabando información publicada en artículos online, libros de referencia, estudios publicados y noticias actuales. Además, como técnica de investigación se emplea la encuesta en la feria de océano azul para detectar los caminos más aceptados dentro de la estrategia propuesta.

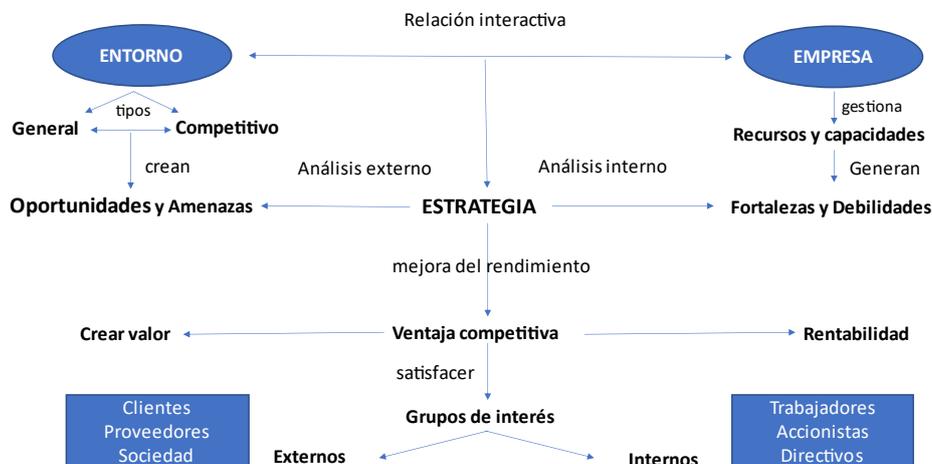
2. MARCO TEÓRICO

Modelo tradicional de la dirección estratégica

Para analizar el modelo tradicional de la dirección estratégica es necesario conocer desde la base el concepto de estrategia, el cual puede extenderse a ámbitos como el empresarial o militar y se entiende por un proceso en el cual se persigue alcanzar una meta. Según Grant (2014) podemos definir la **estrategia** como el medio a través del cual los individuos o las organizaciones alcanzan sus objetivos.

En el término que nos compete, viendo la estrategia a nivel empresarial, es un conjunto de acciones racionales que, planificadas a largo plazo, persiguen alcanzar una ventaja competitiva con el propósito de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. En este sentido, juega un papel fundamental el conocimiento que se tenga del entorno competitivo y la gestión eficaz que se haga de los recursos disponible para contribuir a mejorar el rendimiento de la empresa. De esta forma, los directivos deben basar sus esfuerzos en aumentar el rendimiento entendido como crear valor superior al de la competencia y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Figura 1: Definición de estrategia.



Fuente: Elaboración propia.

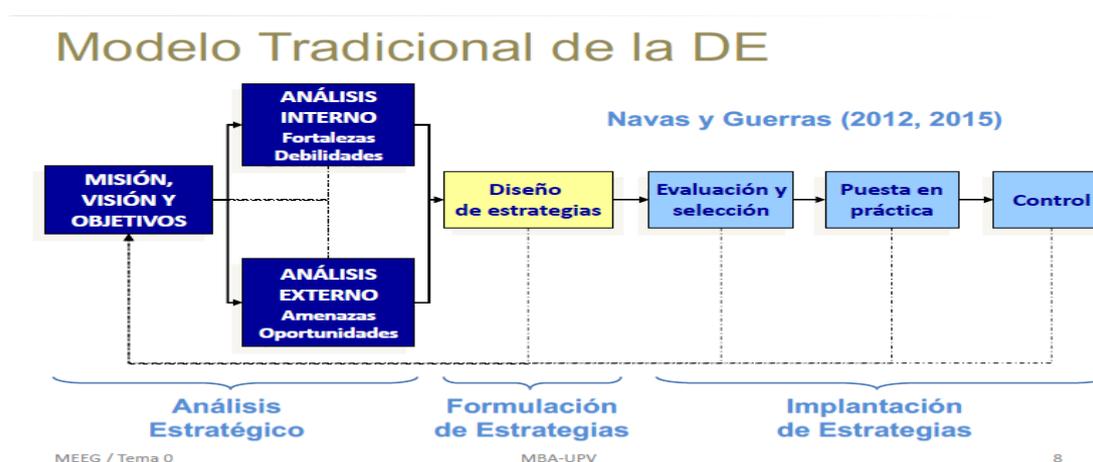
A lo largo de los años, va evolucionando este concepto a medida que se desarrollan los sistemas de dirección empresarial y la visión que se tiene sobre la dirección estratégica.

Brenes (2004) hace una reflexión en su libro “Dirección estratégica para organizaciones inteligentes” sobre el perfeccionamiento que las empresas han logrado en cuanto a perspectivas estratégicas donde pasan de tener una idea más limitada al cumplimiento del presupuesto a crear una visión de futuro y planteamientos más creativos con el afán de generar ventajas competitivas

perdurables en el tiempo. Todo este proceso ha supuesto grandes retos para enfocar el método de dirigir la estrategia y gestionar su mapa de acción para una planificación exitosa.

La **dirección estratégica** no es más que aquella parte de la dirección empresarial que se encarga de diseñar las estrategias a seguir, planificarlas con los recursos disponibles y llevarlas a cabo a través de la toma de decisiones asertivas teniendo en cuenta el conocimiento del entorno que rodea a la empresa.

Figura 2: Modelo Tradicional de la Dirección Estratégica



Fuente: Navas y Guerras (2012, 2015)

Es evidente que el modelo tradicional que describen Navas y Guerras se basa en tres momentos secuenciales que parten con el análisis estratégico a raíz del cual se formulan y, posteriormente, se implantan dichas estrategias.

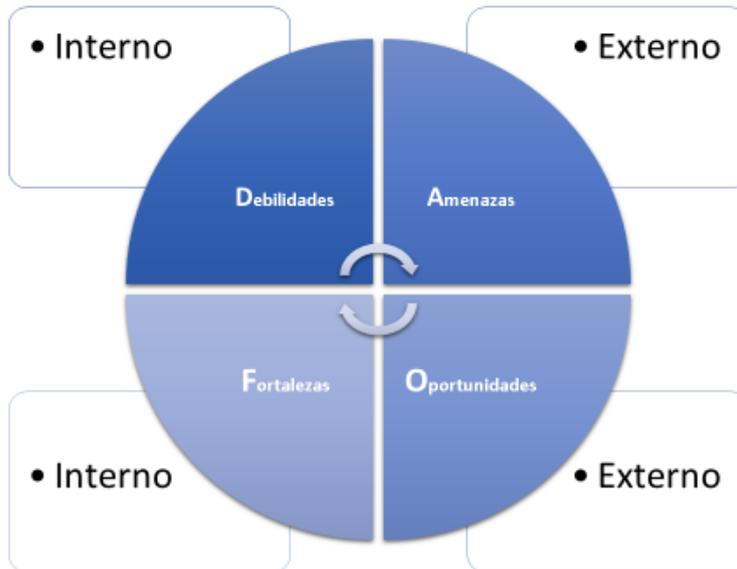
Análisis estratégico:

El análisis estratégico se puede definir por el estudio que lleva consigo un análisis tanto interno como externo de la empresa, teniendo como objetivo conocer los puntos débiles que deben ser mejorados y los fuertes que deben ser potenciados con el fin de maximizar la rentabilidad de una organización. A esto se le suman los factores externos, donde es necesario conocer las amenazas del entorno que pueden afectar el rendimiento de esta, así como las oportunidades que se deben aprovechar en su crecimiento.

Como etapa inicial, incluye la orientación a futuro con la definición de misión, visión y valores de la organización. Es decir, dónde estamos y dónde queremos estar bajo los principios que rijan su comportamiento con el objetivo de trazar las estrategias necesarias para crear el modelo de negocios deseado. Esto se puede llevar a cabo con la guía de Hill y Jones (2013) y su análisis DAFO².

² El análisis SWOT, acrónimo inglés de Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats, que en español se traduce como DAFO, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Figura 3: Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia.

Esta herramienta recoge de manera global el análisis interno y externo de la empresa, del entorno (general y competitivo) al análisis de sus recursos y capacidades. Identifica los puntos fuertes y débiles de la organización, pero también las amenazas y oportunidades del medio.

Una vez elaborada la matriz DAFO, se definen las acciones necesarias para transformar los resultados obtenidos. Este proceso es conocido como análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

Figura 4: Análisis CAME.



Fuente: Extraído de <https://anatrenza.com>

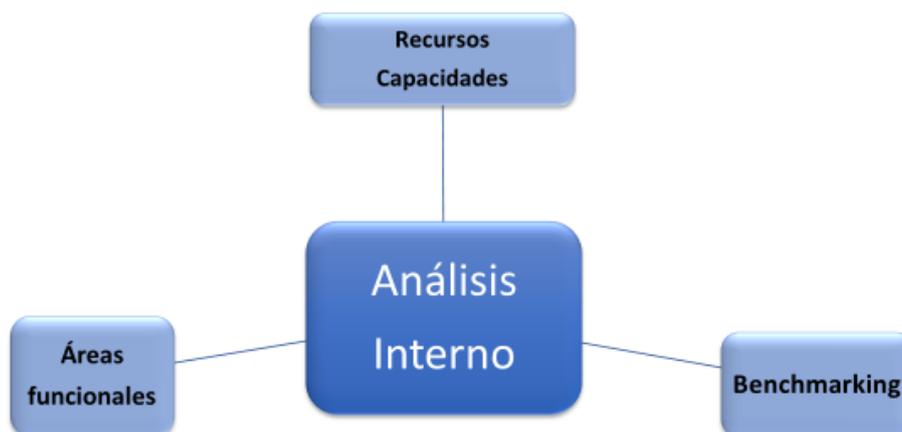
- Corregir las debilidades: siguiendo una estrategia de reorientación se corrigen o eliminan las debilidades detectadas.
- Afrontar las amenazas: se seguirá una estrategia de supervivencia enfrentando las amenazas descubiertas con el fin de preparar a la empresa frente a cualquier escenario posible.
- Mantener las fortalezas: se llevará a cabo una estrategia defensiva para conservar las ventajas competitivas que se posee y potenciarlas.
- Explotar las oportunidades: la estrategia ofensiva permitirá convertir en fortalezas las oportunidades puntualizadas en el análisis externo.

Análisis interno.

Como parte de este proceso interno de autoconocimiento y desarrollo, se hace un diagnóstico a partir de los recursos y capacidades que posee la empresa para conocer estos puntos fuertes y débiles. Teniendo como objetivo identificar y evaluar la estrategia actual, haciendo una comparación con la competencia, así como realizar un análisis de las áreas funcionales de la empresa.

Los **recursos** son aquellos activos de los que tiene posesión la empresa ya sean tangibles o intangibles. Así mismo, las **capacidades** son identificadas como las competencias o habilidades que posee la organización para transformar esos recursos en productos o servicios.

Figura 5: Análisis Interno.



Fuente: Extraído de <https://gestionando-empresas.blogspot.com>

Análisis externo.

El entorno que rodea a la empresa condiciona su actuar y repercute en la relación de esta con sus fuerzas interaccionales. Este análisis consiste en determinar los

aspectos del microentorno y macroentorno que afectan e impactan de manera directa o indirecta en ella.

Para estudiar el **macroentorno** es necesario realizar un análisis **PESTEL**. Su nombre proviene de las siglas Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Esta herramienta es una de las más utilizadas en el mundo empresarial y consiste en la identificación de los factores externos que influyen en el futuro de una organización.

El análisis PEST incluye las siguientes dimensiones:

- Político/legal: estudia variables administrativas, legales y políticas como legislaciones, situación actual en este ámbito y reformas penales, entre otras.
- Económica: recoge las variables económicas como tasas de crecimiento, inflación, nivel de desarrollo, recursos disponibles, etc.
- Sociocultural: acopia creencias religiosas, educativas y éticas de la sociedad, así como valores, comportamientos y formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas que afectan a la empresa.
- Tecnológica: esta dimensión resulta cada vez más importante dada la connotación que tiene en la actualidad para la transformación de los recursos de la empresa.

Tabla 1: Variables del análisis PEST.

Dimensión política/legal	Dimensión Tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> - Reformas penales. - Legislación para discapacitados. - Desregulación sectorial. - Nivel de salario mínimo. - Situación política. - Política económica. - Política fiscal(impuestos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de uso de internet. - Desarrollo de ingeniería genética. - Comunicación inalámbrica. - Política de I+D(nivel de apoyo e inversión en I+D). - Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos. - Infraestructura científica y tecnológica. - Madurez de las tecnologías actuales. - Disponibilidad de nuevas tecnologías(facilidad de acceso). - Capacidad de innovación tecnológica.
Dimensión económica	Dimensión sociocultural
<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de crecimiento económico. - Inflación (evolución de los precios: IPC). - Tipos de interés. - Tasa de paro y desempleo. - Balanza de pagos. - Nivel de productividad. - Mercado de capitales. - Recursos energéticos. - Política industrial. - Política económica (monetaria y fiscal). - Disponibilidad y distribución de recursos. - Nivel de desarrollo. - Recursos disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Edad de la población. - Niveles de riquezas.(incluso por zonas). - Composición étnica (evolución). - Distribución geográfica de la población. - Disparidades en el nivel de renta. - Numero de mujeres en el mercado laboral. - Numero de trabajadores temporales. - Nivel de preocupación por el medio ambiente. - Valores y actitudes hacia la empresa. - Poder de los grupos sociales. - Conflictividad social. - Mercado de trabajo. - Poder de los sindicales - Poder de la defensa del consumidor. - Distribución de la renta. - Nivel educativo de la población. - Pautas culturales.

Fuente: Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia. De la visión a la acción.

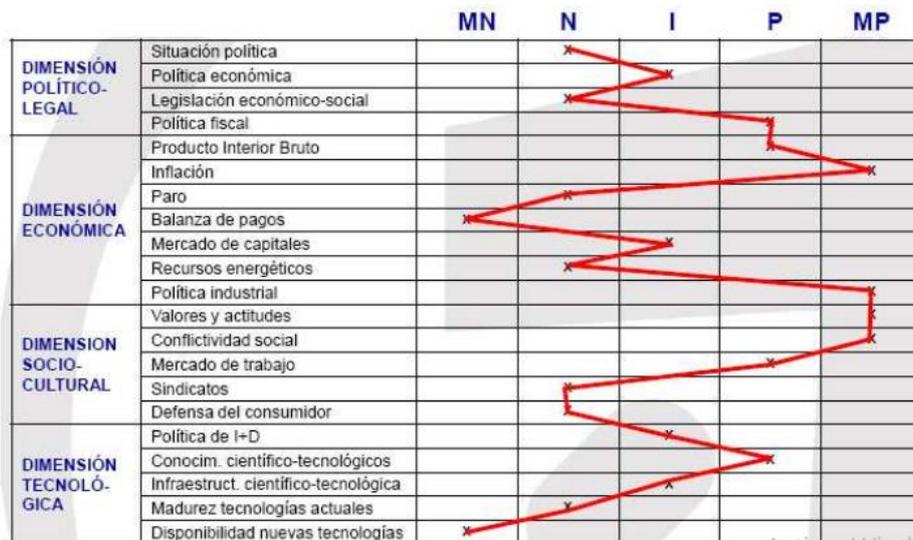
Perfil estratégico:

Una herramienta que nos permite arribar a conclusiones sobre el análisis PESTEL es crear el perfil estratégico del entorno el cual consta de dos fases:

1. Elaborar una lista de los factores claves que influyen en el entorno.
2. Valorar el comportamiento de los factores antes analizados en una escala subjetiva, o sea que se realiza en dependencia de la forma en la que son percibidas estas variables.

En la primera etapa se agruparán dichos factores según las dimensiones estudiadas, para visualizar las variables claves que intervienen y cómo actuar según su efecto sobre la empresa. Por tanto, en una segunda etapa valora la conducta seguida a través de una tabla gráfica donde cada dimensión se categoriza en una escala del 1 a 5: Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo y Muy Positivo, respectivamente. Los picos hacia la derecha se identifican como oportunidades y los picos hacia la izquierda como las amenazas.

Tabla 2: Ejemplo de perfil estratégico de la empresa.



Fuente: Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Salvador Lledó Balaguer1

Por otro lado, el **microentorno** se puede estudiar a través del modelo creado por Michael Porter en el año 1979, el cual identifica a las llamadas **5 fuerzas de Porter** como las encargadas de evaluar el nivel de competencia de la organización. Estas variables influyen en su capacidad para satisfacer a los clientes, como pueden ser los competidores potenciales, proveedores, clientes, productos sustitutos y los competidores actuales.

Figura 6: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Las 5 fuerzas de Porter y los factores que pueden afectar:

- La rivalidad entre los competidores existentes: Esta fuerza hace referencia a los competidores actuales que de deben tener en cuenta. Incluye aristas tales como la diversidad de la competencia, su crecimiento, la falta de diferenciación del producto ofrecido, capacidad productiva, etc.
- La posibilidad de entrada de nuevos competidores: los nuevos competidores constituyen un factor a tener en cuenta pues mientras más atractivo sea el sector mayor será el número de empresas que quieran acceder a él. Esto puede ser obstaculizado por las barreras de entradas existentes y las acciones defensivas del sector.
- El poder negociador de los proveedores: el proveedor tendrá mayor poder de negociación cuando el producto que ofrece es necesario para el comprador y son diferenciados en el sector, cuando son pocos los proveedores y son una amenaza de integración vertical hacia delante, cuando el sector no constituye un cliente importante y el grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutos para realizar ventas.
- El poder negociador de los clientes: esto ocurre cuando la compra del cliente supone un alto porcentajes de las ventas, obtiene pocos beneficios y tiene pequeños costes de cambio, cuando los productos son estándares o dentro del sector no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.

- La amenaza de productos o servicios sustitutivos: hace referencia a aquellos sustitutos que pueden suplantar la función que cumple en el mercado el producto en cuestión. Para ello debe satisfacer la necesidad del cliente en igual medida. Mientras mayor sea el número de sustitutivos en el sector, menos beneficios reportarán los que se encuentren en el medio.

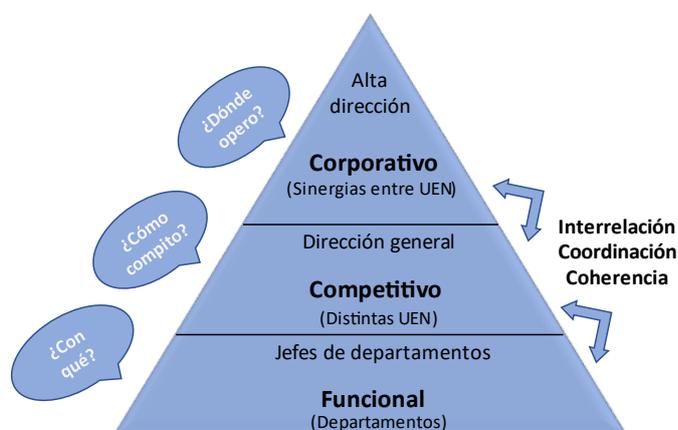
Formulación de estrategias:

Una vez analizado el entorno, se procede a formular una estrategia para la cual se deben tener en cuenta tres niveles identificados como: corporativo, competitivo y funcional.

1. Nivel corporativo: se encuentra en el nivel más alto, la estrategia corporativa tiene alcance general e involucra la toma de decisiones para añadir valor a las partes que lo conforman y mantener la ventaja competitiva de la empresa. Velan por la rentabilidad a futuro, asegurándose de enfocar las acciones de los niveles inferiores al objetivo y razón de ser de la empresa. Las decisiones son tomadas por la alta dirección contribuyendo a crear una sinergia entre las unidades estratégicas de negocio.
2. Nivel competitivo: en el nivel medio de la estrategia incluye las decisiones del negocio que se centran en abarcar cuota de mercado frente a la competencia. Implican a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) que se define como el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para las cuales se puede establecer una estrategia común y diferente a las estrategias de otras actividades de la empresa (Menguzzato y Renau, 2007). Los directores generales de cada UEN son los encargados de tomar las decisiones correspondientes a cada unidad.
3. Nivel funcional: desde la base, abarcan las funciones enfocadas a dirigir la mejora en la eficiencia del negocio en general y los recursos con los que opera la empresa. Completan las decisiones tomadas por los niveles superiores para maximizar la productividad. Esto supone fijar los criterios que indiquen la manera de usar los recursos y capacidades de cada área funcional, siendo los jefes de departamentos los que se encargan de gestionarlos.

Es necesario integrar los tres niveles y no verlos como células separadas. Cada uno debe tributar de forma coordinada a la misión de la empresa e interactuar continuamente para que el flujo de información sea coherente con los objetivos comunes. En este sentido se desglosan las decisiones basadas en los niveles jerárquicos de la empresa, según competencias y responsabilidades.

Figura 7: Niveles de estrategia.



Fuente: Guerras y Navas (2015)

Implantación de estrategias:

Los objetivos que persigue esta fase es viabilizar la realización de la estrategia trazada y controlar la eficacia de su ejecución. Se divide en tres partes que incluye la elaboración de planes, la creación de estructura organizativa y la puesta en marcha de los mecanismos de control. Este proceso consiste en monitorizar y auditar las operaciones de la estrategia llevada a cabo por cada nivel, con el fin de divisar los cambios sucedidos y tener capacidad de reacción en el menor tiempo posible. En caso de no ser eficientes, se procederá a establecer los mecanismos que corrijan dichas deficiencias.

La implementación de la estrategia crea un vínculo entre la formulación de la estrategia y los resultados esperados. Se ha sugerido que la ejecución exitosa de las estrategias organizacionales podría impulsar el desempeño organizacional y reducir los costos, mientras que la falla para implementar efectivamente las estrategias puede conducir a pérdidas imprevistas en el desempeño de las organizaciones (Brown, 2005; Kennedy, Goolsby y Arnould 2003).

Estrategia del océano azul

El contexto actual del mundo empresarial se caracteriza por ser cada vez más agresivo y competitivo. La globalización existente hace que en muchas ocasiones la oferta supere a la demanda y para conseguir cuota de mercado los negocios deben aprovechar las nuevas oportunidades que surjan, siendo éstas cada día más escasas. La guerra de precios y los reducidos márgenes de

ganancia son consecuencia directa del parecido entre las marcas como una tendencia actual donde los clientes eligen basados en el precio por la genérica de los productos.

Ante la realidad competitiva actual, los autores W.Chan Kim y René Mauborgne, profesores del Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD), crearon una teoría que plasmaron en su libro con el mismo nombre Blue Ocean Strategy o, como su traducción lo indica, Estrategia de Océano Azul (2005). Dicha teoría plantea que los límites del mercado y la estructura del sector, conocidos como océanos rojos, tienen la capacidad de ser transformados de forma tal que se creen espacios donde la competencia se torne irrelevante.

La estrategia del océano azul desafía a las empresas a salir del océano rojo de competencia sangrienta al crear espacios de mercado indiscutible que hacen que la competencia sea irrelevante (...) se trata de aumentar la demanda y romper lejos de la competencia (Kim y Mauborgne, 2005).

Esta estrategia basa su pilar fundamental en la innovación, dejando claro que las empresas necesitan dejar de competir entre sí para alcanzar el éxito, marcando una diferenciación de aquellos que compiten por los mismos clientes. El desafío está en crear océanos azules de manera responsable e inteligente, de tal forma que se incrementen las oportunidades y se reduzcan los riesgos.

Diferencias entre océano azul y océano rojo

Según Kim y Mauborgne (2005), el universo de mercado está compuesto por dos tipos de océanos: océanos rojos y océanos azules. Los rojos simbolizan las industrias existentes en la actualidad, siendo el espacio de mercado conocido. Mientras que los azules revelan aquellos que no existen aún y, por tanto, los espacios desconocidos.

Tabla 3. La estrategia del océano rojo vs la estrategia del océano azul.

Océanos Rojos	Océanos Azules
Límites definidos y aceptados, se conocen las reglas del juego.	Espacio sin explotar y desconocidos.
Tratar de superar a sus rivales	La competencia se hace irrelevante
Hacerse con una mayor parte de la demanda existente	Crear la demanda y la oportunidad de un crecimiento altamente rentable

Existencia de la disyuntiva entre el valor o el coste	Pone fin a la disyuntiva del valor o del coste
Decisión entre diferenciación y bajo coste	Alineación del sistema de empresa para lograr diferenciación y bajo coste.

Fuente: (Kim y Mauborgne, 2005)

En consecuencia, con la ocupación del mercado, las perspectivas de hacer crecer las ganancias se reducen considerablemente. Los productos vuelven genéricos, la oferta supera la demanda y la competencia se torna sangrienta en el llamado océano rojo. Con el objetivo de crear nuevas oportunidades y maximizar el rendimiento, se hace necesario la transición hacia un océano azul para aquellas empresas existentes que buscan sobrevivir en este feroz entorno.

Innovación en valor

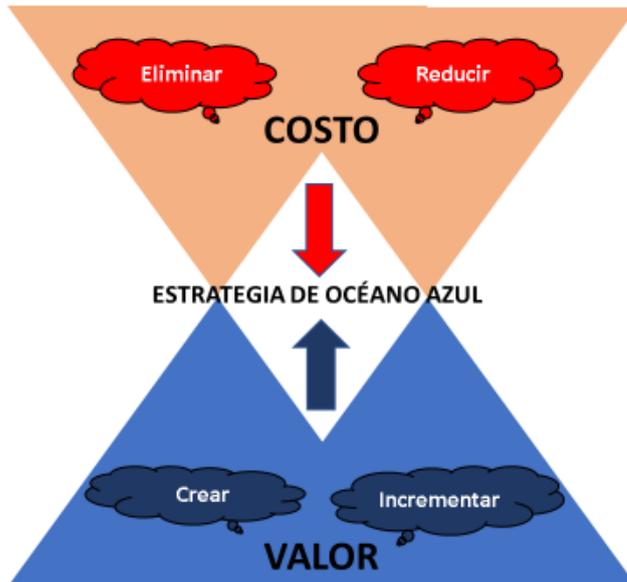
Queda en evidencia que, la estrategia que se expone para crear estos espacios desconocidos no hace a la competencia un punto de referencia. Sin embargo, hace de la innovación en valor su columna vertebral. Para Kim y Mauborgne (2005), la Innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Lo llamamos innovación de valor porque en lugar de centrarse en vencer a la competencia, se enfoca en hacer que la competencia sea irrelevante creando un salto en valor para los compradores y su empresa, abriendo así nuevos espacios de mercado indiscutible.

Este concepto busca simultanear la diferenciación con los costes bajo lo cual sólo se puede lograr si se alinea el sistema de utilidad, precio y costo. Esto se debe a que el comprador percibe al valor por la utilidad que le proporciona la oferta en relación con su precio mientras que la compañía lo percibe como el margen generado entre el precio y el costo, en términos generales. En este sentido se le da la misma importancia al valor y a la innovación ya que un término sin el otro pierde sentido en esta estrategia. Aquella empresa que sólo se centre en crear valor puede no tener suficiente para destacar en el mercado. Mientras que enfocarse en innovación puede llegar a discrepar de lo que el consumidor esté dispuesto a pagar, por lo que es necesario distinguirla de la innovación tecnológica.

El reto de los directivos está en encontrar el equilibrio entre innovación, utilidad, precio y coste. La innovación en valor se obtiene siempre y cuando todo el sistema de la empresa, el precio y los costos estén alineados de forma adecuada. Este camino es el que determina que el océano azul sea una estrategia.

Una vez determinados los elementos que aportan el valor al producto, se puede poner en práctica una herramienta conocida como esquema de las cuatro acciones. Según Kim y Mauborgne (2005), propone cuatro preguntas básicas que pondrán en cuestión la lógica del modelo de negocio que posee la industria del océano rojo. De esta forma se identificarán las variables que se deben: **Eliminar** si no aportan valor, **Reducir** si generan altos costes, **Incrementar** las que menos se implican, pero tienen alto valor, y **Crear** aquellas variables nuevas que puedan contribuir a generar valor.

Figura 8: Innovación en valor.



Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía consultada.

Transición hacia el océano azul

La transición al océano azul es un proceso sistemático para sacar a tu organización de los mercados de competencia feroz y sanguinaria -que imaginamos como océanos rojos llenos de tiburones- y llevarla a amplios océanos abiertos de aguas azules o nuevos mercados sin competencia, y hacerlo de tal modo que tu gente te acompañe en ese viaje. (Kim y Mauborgne, 2018)

Los directivos de empresas que siguen una estrategia tradicional suelen actuar en base a dos fundamentos: el primero es que, si los límites del mercado y las condiciones del sector están establecidos y no se pueden cambiar, se construye la estrategia en base a ello. Y la segunda es tener que elegir entre diferenciación y bajo coste para tener éxito. Es así como la transición consiste en encontrar un compromiso entre valor y coste.

En su libro *La Transición hacia el Océano Azul*, Kim y Mauborgne (2018) definen tres componentes claves para llevarla a cabo de manera exitosa:

1. Adoptar una perspectiva de océano azul, de manera que se expandan los horizontes y se cambie la comprensión sobre dónde están las oportunidades.
2. Contar con las herramientas prácticas para la creación de mercado. Y con el debido asesoramiento sobre cómo aplicarlas para traducir una perspectiva de océano azul en una nueva oferta, comercialmente atractiva, que cree un nuevo espacio de mercado.
3. Contar con un proceso humanista que inspire y refuerce la confianza de la gente para hacerlo suyo e impulsarlo de modo que se ejecute eficazmente.

Figura 9: Los tres componentes claves del cambio exitoso al océano azul.



Fuente: Transición del océano azul. Kim y Mauborgne (2018)

Los cinco pasos para realizar una transición al océano azul

Paso uno. Manos a la obra:

Para iniciar este proceso se debe tener claridad de dónde empezar y para ello escoger el lugar adecuado, teniendo en cuenta el tipo de producto o servicio ofertado y si el negocio es un nuevo emprendimiento o una adaptación de algo ya existente.

Mapa pionero-migrante-colono (PMC) es una herramienta utilizada en esta fase para mejorar la visión estratégica de la cartera de empresa, en este se ubican las diferentes unidades de negocio clasificadas en Pioneros, Migrantes o Colonos.

Tabla 4: Mapa pionero-migrante-colono

Pioneros	Colonos	Migrantes
Ofrecen innovación de valor	Ofrecen imitación	Ofrecen un mejor valor, pero no son innovadores

No tienen clientes sino fans	Compiten realizando cambios en la oferta o precio	Su potencial es intermedio
Su estrategia se aleja de la competencia	Su estrategia se aproxima a la del resto del sector	
Posicionados para crecer y ser rentables	Pocas perspectivas de crecimiento, pero son los que generan ingresos.	

Fuente: Extraída de la bibliografía consultada.

El reto está en inclinar la balanza hacia los negocios pioneros, teniendo en cuenta que los ingresos son generados por los colonos. La cartera de productos, si consta principalmente de migrantes, es posible un crecimiento que tenga razonable. Mientras que, si contiene más colonos, la trayectoria será de bajo crecimiento, limitada a océanos rojos. Estos resultados permitirán conocer el negocio favorable para realizar la transición. Para ello, se debe formar un equipo adecuado de 5 a 10 personas que representen todos los niveles y funciones.

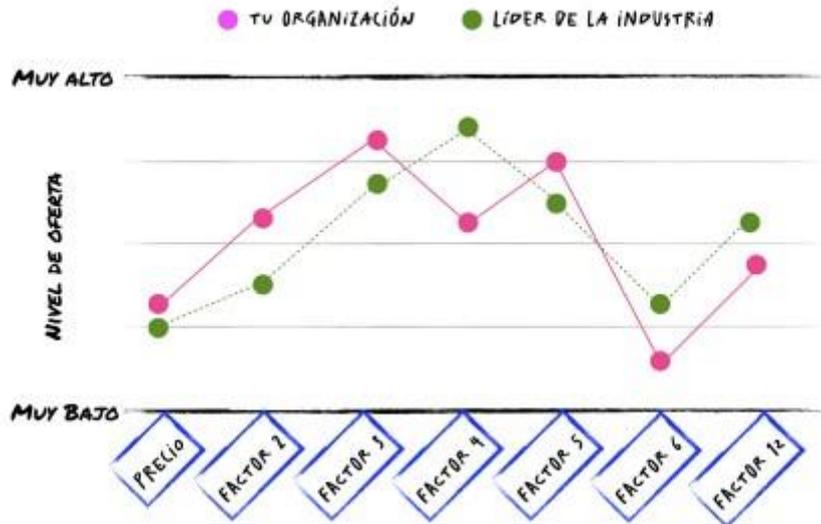
Paso dos. Comprender dónde estás ahora:

Una vez se tenga en marcha este proceso y la unidad elegida para la transición, se deben tener en cuenta otros factores relacionados con el escenario estratégico actual.

Escenario estratégico

Esta herramienta es un diagnóstico que permite diseñar un esquema práctico donde quede plasmado el esquema de la competencia en el sector y las variables que influyen en las futuras decisiones. Para esbozar el escenario estratégico, el equipo de expertos debe primeramente identificar el sector en el que compite, establecer los factores claves a evaluar, decidir el punto de comparación donde generalmente es el líder del mercado y calificar ambas ofertas para, posteriormente, dibujar el escenario.

Figura 10: Ejemplo de escenario estratégico.



Fuente: Extraído de <https://macoaconico.medium.com>

En este cuadro se pueden analizar tanto el eje horizontal, como el vertical y la curva de valor. Las variables fijadas en la línea horizontal son los factores competitivos claves en el sector y la competencia. De forma vertical se encuentra el nivel de oferta percibido por el cliente, mientras que la curva representa gráficamente lo que ofrecen en ese sentido las empresas.

Paso tres. Imaginar donde podrías estar:

Una vez que se tiene una visión global de la realidad actual de la empresa y su entorno, se deben señalar los llamados “puntos de dolor”. Estos aspectos son generalmente aceptados por los consumidores, teniendo o no conciencia de ello, los cuales influyen negativamente, reduciendo su utilidad, en la decisión de compra del comprador el cual puede buscar otras variantes. La utilidad es un medidor del grado de satisfacción del cliente, mientras que las limitaciones a la utilidad o puntos de dolor son las barreras que la empresa pone a los consumidores. Sin embargo, la estrategia de océano azul ve en estos puntos de dolor una oportunidad para cambiar las reglas del juego.

Mapa de utilidad del comprador

Esta herramienta va a identificar esas oportunidades de océano azul reflejando en un mapa la experiencia del comprador. Además, logra reconocer los problemas que no han sido solucionados y constituyen los puntos de dolor a solventar. Para ello traza un ciclo de seis etapas por las que atraviesa el comprador y medir así la calidad de su experiencia de compra: Compra, Entrega, Uso, Complementos, Mantenimiento y Eliminación. En estas etapas se encuentran las palancas de la utilidad que con su acción buscan corregir los inconvenientes encontrados y generar un beneficio excepcional.

Las seis palancas de utilidad:

- Productividad: Todo lo relativo a la eficiencia cuando se responde a las necesidades de los compradores (menos tiempo, esfuerzo y/o dinero)
- Simplicidad: Todo lo que elimina o minimiza la complejidad o el estrés mental
- Practicidad: Obtener un producto o servicio cuando y donde se desea
- Reducción del riesgo: Reducción de todo tipo de riesgo, ya sea financiero, físico, emocional o reputacional
- Diversión e imagen: La estética, la sensación, la actitud y el estilo, tangibles o intangibles, que transmite un producto o servicio
- Respeto al Medio Ambiente: Cuestiones ecológicas: ¿el producto o servicio es respetuoso con el medio ambiente?, ¿nuestra empresa tiene una sólida reputación ecológica?

Tabla 5: Las seis etapas y palancas en el mapa de utilidad del comprador.

	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad de cliente	Tiempo en encontrar el producto.	Tiempo de entrega del producto.	Entrenamiento o experiencia requerida.	Necesidad de otro producto para hacerlo funcionar.	¿Es necesario mantenimiento externo?	Creación de desechos.
Simplicidad	Rapidez en hacer la compra.	Dificultad para instalar el producto.	Facilidad de almacenaje.	Si es así cuanto cuesta.	¿Qué tan fácil es el mantenimiento?	Facilidad para eliminar los desechos.
Comodidad	Lugar de compra accesible y atractivo.	¿Los compradores deben hacer sus propios arreglos?	Efectividad de características y funciones.	¿Qué tan fácil es adquirirlos?	Costo de mantenimiento.	¿Es conveniente desecharlo?
Riesgo	Tipos y niveles de riesgos que se asumen cuando se adquiere el producto.		Riesgo en el uso del producto.			¿Que riesgos/impactos generan los desperdicios?
Diversión e Imagen	Diversión en el proceso de compra.		¿Se pueden agregar elementos que agreguen diversión al producto?			Afecta la imagen los desperdicios
Amabilidad con el medio ambiente	¿Se generan desechos en la compra del producto?					¿Afectan al medio ambiente dichos desechos?

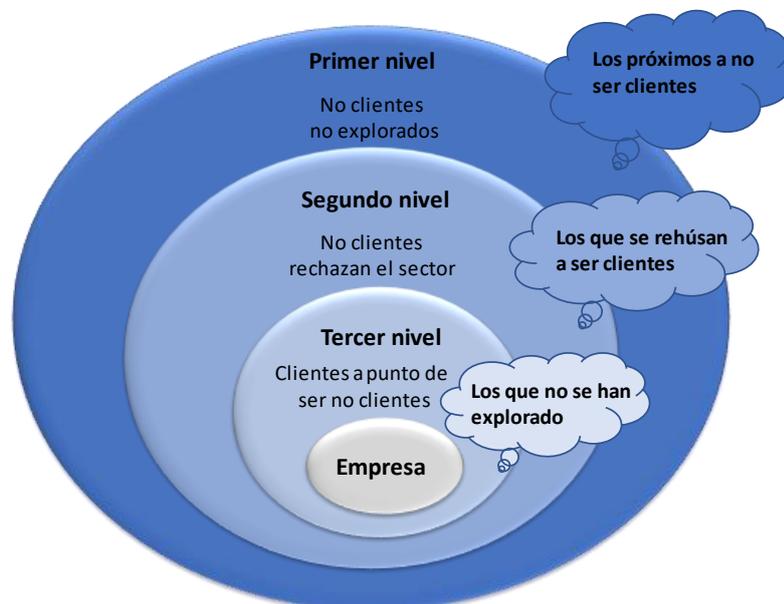
Fuente: Extraída de la bibliografía consultada de la estrategia de océano azul.

El mapa de utilidad facilita la información necesaria para redimir esos obstáculos que se han impuesto a los clientes actuales y repelen a los no clientes, lo cual se interpone en la estrategia que se plantea a futuro. Para ellos las empresas deben centrar su atención en los no clientes en lugar de los existentes y aprovechar los aspectos comunes que valoran los compradores.

Niveles de no clientes:

- Primer nivel de no clientes: Son los que se encuentran en los límites del mercado, los que conocen la empresa y el producto eligiéndolo cuando no tienen alternativa.
- Segundo nivel de no clientes: Son los que conocen a la empresa, pero rechazan la oferta.
- Tercer nivel de no clientes: Son los que nunca han pensado en la oferta como una opción.

Figura 11: Niveles de no clientes.



Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Paso cuatro. Averiguar cómo llegar:

Reconstruir las fronteras del mercado

La estrategia del océano azul tiene como uno de sus principales lineamientos redefinir las fronteras del mercado con el objetivo de alejarse de la competencia y crear un mercado inexistente. El reto está en entender el camino a seguir y para ello existen seis enfoques donde se cuestionan las bases seguidas por muchas empresas y poder así rehacer estas fronteras, son llamados los seis caminos.

Figura 12: Esquema de los seis caminos:



Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

1. Explorar sectores alternativos.

El primer camino examina los productos o servicios alternativos ofrecidos por la industria, lo cual favorece la posibilidad de encontrar oportunidades para la innovación en valor.

2. Explorar otros grupos estratégicos de tu sector

Estos grupos están conformados por empresas del mismo sector que siguen una estrategia similar y que aparentemente no compiten entre sí teniendo en cuenta la oferta. Se trata de entender el motivo por el cual los clientes pueden pasar de un grupo a otro.

3. Explorar la cadena de compradores

La cadena de compradores participa de forma directa o indirecta en la decisión de compras, en algunos casos existen líderes de opinión que pueden influir en la decisión. El reto consiste en hacer frente a la noción convencional que se tiene de estos grupos y descubrir así un océano azul.

4. Explorar productos y servicios complementarios

El cuarto camino pretende maximizar el valor del producto o servicio

complementándolo con otros servicios adicionales. Estos complementos pueden aportar un valor hasta el momento no explotado. Se trata de identificar la necesidad global que el comprador busca satisfacer al elegir un producto sobre otro.

5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector

Para descubrir espacios desconocidos y alejarse de la competencia es necesario cambiar la visión que se tiene respecto a la forma de competir. La mayoría de las industrias orientan su estrategia basada en el precio o la función, por lo que su atractivo será funcional o racional. Otras prefieren los sentimientos con una orientación emocional. El reto será cuestionar esa orientación intrínseca pues rara vez el atractivo de un producto está en excluir alguna.

6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo

El sexto camino explora la dimensión del tiempo, siendo el más complejo ya que implica prestar atención a las tendencias actuales que puedan traer nuevas oportunidades a la empresa. Se debe pronosticar la tendencia que marcará el mercado con el fin de tomar las decisiones acertadas que le permitan forjar su futuro. Estas tendencias deben ser decisivas para el negocio, irreversibles y de una trayectoria clara.

Esquema de las cuatro acciones.

Luego de identificar los seis caminos que permiten reconstruir las fronteras del mercado, se hace necesario diseñar una nueva curva de valor y para ello, responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
2. ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La primera pregunta hace reflexionar acerca de las variables sobre las que ha girado el sector mucho tiempo. La número dos pretende determinar si se ha excedido en la dimensión de los productos o servicios en su afán de batir a la competencia. Ambas preguntas buscan la reducción de costes. Por otra parte, la tercera y cuarta pregunta permiten identificar la forma de incrementar el valor para los compradores.

La matriz de ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear) complementa el esquema de las cuatro acciones para romper con las tendencias tradicionales de los océanos rojos. Intenta establecer un equilibrio entre las variables que se van a incrementar y crear, y aquellas que se van a eliminar o reducir para buscar la

diferenciación y el bajo coste. A partir de esta matriz se debe recrear el escenario estratégico futuro para lograr visualizar la alternativa que aleje a la empresa de la competencia y la sitúe en un océano azul. Para esto se evalúan todos los factores a eliminar con un cero y el resto según la escala Likert.

El escenario estratégico creado tiene tres características esenciales que son:

- Foco: Son las variables que en conjunto forman la nueva propuesta de valor del océano azul creado.
- Divergencia: Son las variables que se eliminan diferenciándose de los competidores.
- Mensaje central contundente (eslogan): Es el mensaje que se le quiere dar al cliente final donde se debe reflejar lo que la compañía ofrece, generando confianza.

Las cuatro acciones que crean la curva de valor deben enfocarse en estas tres características y de las cuales dependerá su interpretación. Si la curva carece de foco, los costes tenderán a ser altos y tanto la implantación como la ejecución complicada. En caso de estar falto de divergencia, se evidenciará una estrategia similar a la competencia y por ende una falta de diferenciación dentro del sector. Si no posee un mensaje contundente como eslogan para comunicarse con los compradores es posible que no trascienda y si la curva muestra un zigzag, la empresa no tiene una estrategia coherente y clara.

Paso cinco. Ejecutar tu jugada

Feria de Océano Azul.

El quinto y último paso hacia la transición de la empresa al océano azul. En este punto se han identificado hasta seis vías para esa transformación potencialmente viable y es tiempo de seleccionar la alternativa que se considere más favorable. Para tomar la decisión aceptada se puede organizar una “feria de océano azul” donde se deben presentar las estrategias diseñadas en la fase anterior a los grupos de interés de la empresa, dígame: escenario estratégico actual, mapa de utilidad y posibles escenarios futuros. Los asistentes deben puntuar y explicar la que consideren más factible. La empresa toma la decisión que considere correcta teniendo en cuenta las ideas recogidas para posteriormente realizar un estudio de mercado rápido de la misma.

Canvas Business Model

Una vez definida la estrategia del océano azul y antes de desarrollar el plan de empresa, se debe efectuar el análisis Canvas. El Canvas Business Model³, como indica su acepción en inglés, es una herramienta que permite visualizar en su conjunto la estrategia para modificar cualquier elemento que deba ser adaptado. Este modelo reflexiona acerca de la idea de negocio antes de tomar decisiones definitivas. Está compuesto por 9 módulos que abarcan las principales áreas de

³ el Canvas de modelo de negocio (2010) vio la luz gracias al libro “*Generación de modelos de negocio*” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

un negocio, su infraestructura, clientes, oferta y factibilidad económica. Sus creadores, los dividen en: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Actividades clave: son aquellas acciones estratégicas llevadas a cabo por la empresa para que su propuesta de valor llegue al cliente y genere ingresos. Deben ser de obligatorio cumplimiento, como las actividades de producción para empresas fabricantes, de gestión de la cadena de suministros para empresas comercializadoras o de resolución de problemas para empresas prestadoras de servicios.

Recursos clave: son los elementos necesarios para realizar las actividades propias de la empresa. Es decir, los recursos con los que cuenta para crear su propuesta de valor: medios humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, puntos de venta, etc.)

Socios clave: los integrantes de este módulo son los que intervienen en el desarrollo del negocio tales como inversores, proveedores, alianzas comerciales, etc. Estos favorecen la gestión y desarrollo del negocio, constituye una vía para reducir riesgos y compartir experiencias.

Propuesta de valor: es la solución que le ofrece la empresa al cliente con el fin de satisfacer una necesidad no cubierta, lo cual genera un valor en el mercado al identificar esos puntos de dolor no resueltos. La oferta debe ser novedosa e innovadora.

Relaciones con clientes: Este módulo tiene una implicación importante para la empresa pues resulta imprescindible crear una conexión fuerte con los clientes y definir el tipo de relación que se forjará. Para ello se hace necesario conocer sus expectativas y estudiar constantemente la demanda del mercado.

Segmentos de clientes: Dependiendo del público objetivo, la empresa trazará una estrategia u otra, por lo que se exige precisar el segmento de mercado al que se pretende llegar.

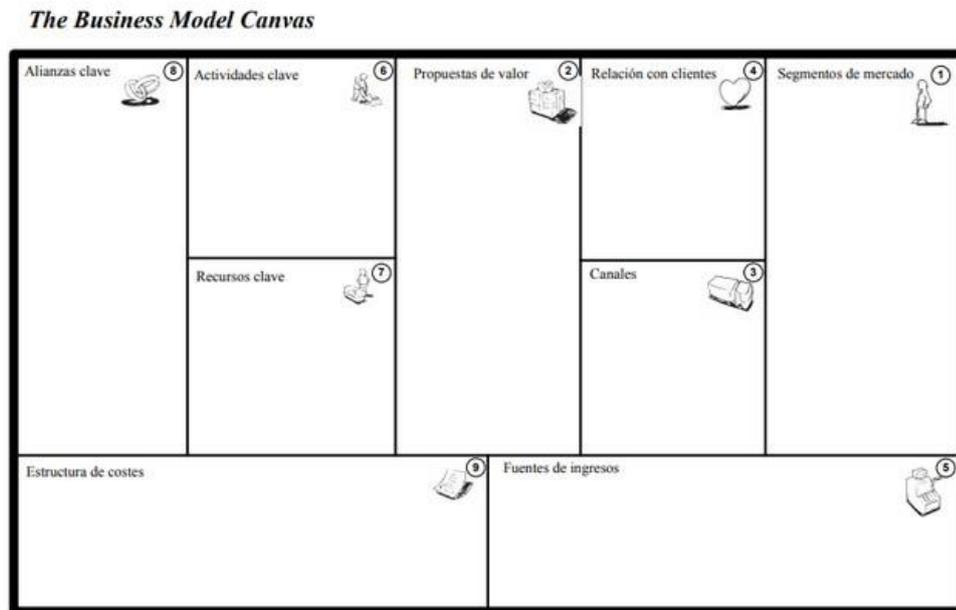
Canales: en este apartado se hace referencia a la vía por la cual la empresa hace llegar la oferta al cliente. Se deja establecido los canales a través de los cuales se podrá adquirir el producto o servicio. Esto implica definir las formas de distribución.

Estructura de costes: establece los costes implicados para el negocio de manera detallada, teniendo en cuenta si la empresa pretende reducir costes ya sea a través de herramientas en la producción para la automatización de procesos, si pretende crear valor añadido para el consumidor, etc. Incluye costes de producción, marketing, comunicación, logística, recursos humanos, etc.

Fuentes de ingresos: el modelo apuesta por equilibrar la balanza entre lo que demanda el consumidor y lo que ofrece la empresa. Con la enunciación del

precio de venta, se fija la mayor fuente de ingreso del negocio y otras secundarias procedentes de suscripciones, alquileres, etc.

Figura 13: Modelo Canvas.



Fuente: <https://modelocanvas.net>

3. Análisis del modelo de negocio actual del MBA/UPV

La Universidad Politécnica de Valencia celebró durante el curso académico 2018-2019 su 50 aniversario. Es una institución pública, caracterizada por su dinamismo e innovación en ámbitos de investigación y docencia. Además, se distingue por involucrarse activamente con el entorno social y perseguir una fuerte presencia en el extranjero. Cuenta con una comunidad de cerca de 34.000 estudiantes, 3.600 profesores e investigadores y 1.500 profesionales de administración y servicios distribuidos entre sus tres campus: Valencia, Alcoy y Gandía.

Está constituida por trece centros universitarios:

- 9 escuelas técnicas superiores
- 2 facultades
- 2 escuelas politécnicas superiores

Además, dispone de una Escuela de Doctorado y 3 centros adscritos (Florida Universitaria, Berklee College of Music y EDEM Escuela de Empresarios).

En la actualidad es una universidad consolidada ocupando una posición relevante en los principales rankings de evaluación.

El **Academic Ranking of World Universities** (ARWU), uno de los indicadores de universidades más prestigiosos del mundo, califica a la UPV como la mejor politécnica del país. Esta mención tiene aún más credibilidad por los resultados que ha mostrado coincidiendo con galardonados Premio Nobel, Medallas Fields, investigadores citados y artículos publicados. Una de las áreas que resalta esta institución, es precisamente Administración y Dirección de Empresas.

El **QS World University Ranking** posiciona a la universidad como una de las mejores 400 instituciones de todo el mundo basado en indicadores como su reputación empresarial, ratio de profesores por alumno y porcentaje de profesorado o alumnado internacional.

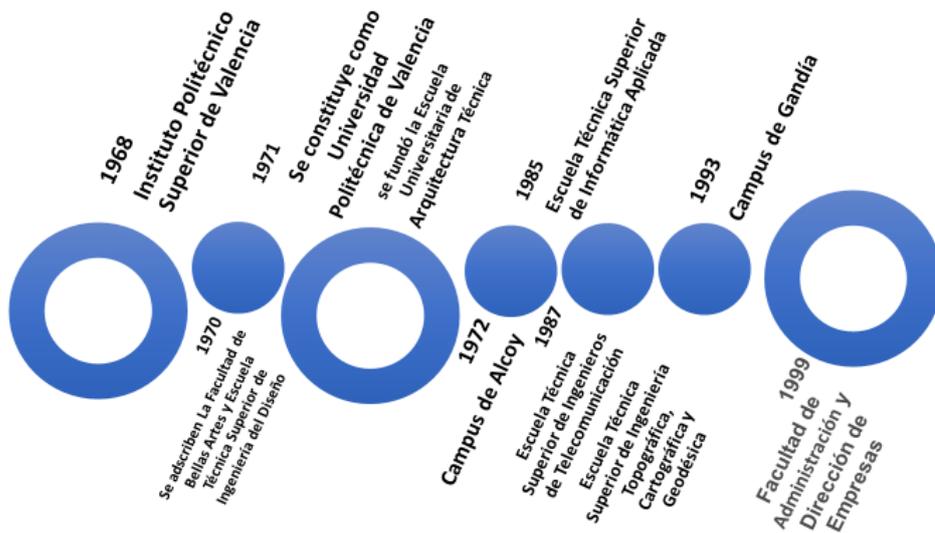
El **U-Ranking** sobre el Sistema Universitario Español, elaborado por la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigación Económica (IVIE), estudian a nivel nacional el sistema educativo y destaca a la UPV como una de las universidades españolas con más rendimiento en docencia, investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

Los resultados más actuales apuntan a una universidad mejor posicionada. El diario El Mundo reconoció a la UPV como la mejor universidad de España para estudiar Biotecnología, según el Ranking 2021 de las cincuenta titulaciones más demandadas.

Breve historia de la Universidad.

El origen de la Universidad Politécnica de Valencia data del año 1968 con la creación del Instituto Politécnico Superior de Valencia. Este instituto nació con la integración de la Escuela de Peritos Agrícolas, la Escuela de Arquitectura, la Escuela de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos y la Escuela de Ingenieros Industriales. En 1970, es trasladado al campus de Vera y al año siguiente queda constituido como Universidad Politécnica de Valencia.

Figura 14: Orden cronológico de las principales constituciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la web.

El campus de Alcoy tuvo sus orígenes en el año 1828, cuando el gremio de la Real Fábrica de Paños fundó el establecimiento Científico-Artístico para impartir enseñanzas técnicas. En 1853 se dio un salto importante al crearse la Escuela Industrial Elemental que se integra a la UPV en el 1972 como Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Alcoy. En el año 1994, la bautizan como Escuela Politécnica Superior de Alcoy, campus que desde entonces ha crecido en estudiantes y titulaciones.

La Escuela de Gandía, fue constituida como Escuela Politécnica Superior en el 1999. Con esta implicación se recuperan las tradiciones universitarias propias de Gandía que datan del 1549, con el duque San Francisco de Borja como fundador de la universidad. Esta creación forjó todo un ambiente cultural en su entorno, siendo actualmente un foco de alcance internacional y de investigación.

En este mismo período, se pone en marcha la Facultad de Administración y Dirección de Empresas en el campus de Vera.

Otras adscripciones para destacar:

Florida Universitaria se adscribe en 1993 a la UPV. Esta institución imparte titulaciones oficiales de grados, posgrados y ciclos formativos referentes a las tecnologías de la información y comunicación. Además del ámbito del turismo, ingenierías, robóticas y empresarial.

Berklee College of Music de Boston adscribió su sede en Valencia en 2011. Este prestigioso centro seleccionó a la UPV para su primera apertura internacional, otorgándole validez legal a las titulaciones impartidas. La formación que ofrece la institución se basa en el revolucionario principio de preparar al estudiante de música a través del estudio y la práctica de la música moderna.

EDEM Escuela de Empresarios firmó su convenio en el año 2014, donde le permite impartir grados de ingeniería en estrecho vínculo entre ambas instituciones. Esta sinergia en torno al sector empresarial busca fomentar el liderazgo en los alumnos, así como una actitud emprendedora y de esfuerzo.

Misión, visión y valores

Misión: La Universidad Politécnica de Valencia forma a personas para potenciar sus competencias; investiga y genera conocimiento, con calidad, rigor y ética, en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la empresa, con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de la sociedad y contribuir a su progreso tecnológico, económico y cultural.

Visión: En 2020 la Universidad Politécnica de Valencia es una institución moderna, innovadora y eficiente que:

- Dispone de una oferta de formación estructurada, de calidad y orientada a las necesidades de la sociedad.
- Desarrolla una investigación relevante y de impacto.
- Transfiere sus resultados a nivel nacional e internacional.
- Es considerada un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global.
- Y destaca por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública.

Valores:

- La UPV cree y pone en práctica los valores de la honradez, la integridad, la igualdad, la solidaridad y la integración.
- Desarrolla su actividad con profesionalidad y autoexigencia -y también con creatividad, dinamismo y espíritu innovador- desde una perspectiva internacional.
- Busca la satisfacción de las personas, hace un uso eficiente de los recursos que gestiona y rinde cuentas a la sociedad de una manera transparente.
- Y practica un gobierno universitario que fomenta la participación de los diferentes colectivos.

Descripción del modelo actual de la UPV y del MBA.

El rector de la Universidad Politécnica de Valencia de 2013 a 2021, Francisco José Mora Mas, hace referencia a la importancia del papel que juegan las universidades en la actualidad y su capacidad de adaptación ante los cambios inminentes. Posiciona a la UPV como una institución con capacidad para liderar cambios del entorno y que, para ello, necesita adoptar formas propias de organización y funcionamiento. Con este objetivo explica la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para gestionar la toma de decisiones y definir las líneas de trabajo.

Plan Estratégico UPV 2020

La elaboración de este plan apuesta por la planificación como una garantía de flexibilidad ante el cambio y de evolución coherente que permita solicitar a la sociedad lo que consideran justo para la institución. En este sentido, buscan un esfuerzo diario y conjunto por parte de todos los miembros que la conforman.

El Plan Estratégico 2015-2020 se ha llevado a cabo en dos fases: la primera basada en definir la misión, la visión y los valores que caracterizan a la universidad; la segunda, desarrollar una estrategia basado en retos y proyectos alineados a los presupuestos derivados. Se plasma en un documento dinámico bajo la filosofía de revisión continua y un programa anual de acciones que consiga dar un impulso decisivo a la sociedad a la que brinda sus servicios.

Un compromiso irrenunciable para una universidad pública, a pesar de que en los últimos años está viendo amenazada su progresión en los ámbitos formativos y científicos, y de que se ha dificultado la retención y adquisición del talento por las restricciones económicas a las que está sometida. La UPV afronta el futuro con decisión para cambiar esta situación y conseguir ser un elemento de influencia y transformación en la sociedad del siglo XXI. (Martínez Iranzo; 2015,2020)

Figura 15: Criterios estratégicos UPV.



Retos estratégicos:

1. Ser un referente en formación de calidad orientada a las necesidades de la sociedad.
2. Desarrollar una investigación relevante y de impacto.
3. Transferir resultados a nivel nacional e internacional.
4. Ser considerado un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global.
5. Destacar por su compromiso en materia de responsabilidad social como universidad pública.

Dentro de los lineamientos a seguir por este proyecto, se encuentra fomentar una formación de calidad para los estudiantes que les permita adquirir las competencias necesarias en su desarrollo profesional y personal. Buscan fortalecer el vínculo entre el alumno y la universidad de forma tal que la unión perdure en el tiempo y traspase barreras. Otro enfoque importante en esta estrategia es potenciar el desarrollo de una investigación de calidad que responda a necesidades reales de empresas cercanas principalmente; pero sin obviar el componente de internacionalización que el escenario actual precisa. Esta investigación debe tener una aplicación más directa, aplicada e inmediata.

Las alianzas institucionales son elementos claves descritos por la UPV como un motor regenerador de lazos retroalimentativos que permitan crear un flujo de conocimientos mutuo y enriquecedor. A través de estas coaliciones se persigue desarrollar e innovar en productos que traiga beneficios para todas las partes involucradas.

El compromiso asumido en este sentido impone orientar la misión docente e investigadora en el fomento de valores y acciones demandadas por las exigencias de la sociedad. Conservar la imagen comprometida con el uso eficiente y responsable de los recursos públicos, así como la sostenibilidad medioambiental. Para ellos, cuenta con cinco líneas de acción y veintinueve proyectos estratégicos para avanzar hacia la llamada “economía del conocimiento” como parte de su proceso transformador económico y social.

El ambicioso plan que parte de una base realista enumera los rasgos que caracterizarán a la UPV en los años venideros: su formación de calidad, el fomento de la investigación y transferencia tecnológica hacia un tejido productivo de mayor cercanía. Todo ello para contribuir al cumplimiento de las metas propuestas y a consolidar una imagen de referencia en el mercado.

Criterios para destacar:

- La UPV es una institución de prestigio que figura en importantes rankings.
- La universidad española con más acreditaciones internacionales y la única que posee tres sellos de excelencia global: EUR-ACE, EuroINF y ABET.
- Egresados y profesores ganadores de importantes reconocimientos dentro de la comunidad científica: Premio príncipe de Asturias, Premio Nacional de Investigación, etc. (Ver Anexo 1)
- Es de acceso fácil.
- Metodología docente de innovación y nuevas plataformas educativas: metodología inversa, formación no presencial, herramientas claves como Polimedia.
- Programas en varias lenguas: inglés, francés, alemán, italiano y japonés, más de 300 asignaturas en inglés y un grupo de Alto Rendimiento Académico (ARA), donde el inglés es el idioma principal en el aula.
- Es una de las universidades de referencia en el ámbito de los MOOC (acrónimo en inglés de Massive Online Open Course), incluida en la principal plataforma internacional edX.
- Grado de satisfacción de los egresados superior al 90%.
- Alta presencia internacional: Es la cuarta universidad de Europa en alumnos Erasmus recibidos, de un total de 4.500 instituciones participantes en el programa, y la sexta en alumnos enviados. Alto porcentaje de alumnos extranjeros cursan un máster o doctorado.
- Programa Generación Espontánea: promueve las actividades extracurriculares, desarrollo de proyectos como el diseño del transporte del futuro.
- Emprendimiento Global, poli [Emprende] potencia el espíritu emprendedor. El servicio Start UPV engloba todo el ecosistema emprendedor con sus iniciativas y proyectos.
- Servicios de ayuda fuera de la docencia: anuncios de alojamiento asequibles para estudiantes en su web.
- Posibilidad de obtener ayudas y becas.
- Ofrece más de 1900 cursos al año.
- Posee equipos de última generación, instalaciones deportivas con monitores profesionales, variedad de actividades culturales y talleres.
- Posibilidad de realizar prácticas y trabajos temporales.
- Formación personalizada en los campus de Alcoy y Gandía.
- Alcoy lleva siglo y medio formando ingenieros. Es el segundo centro con más experiencia en España en enseñanza de ingeniería de España.

Organigrama:

Rector: es la máxima autoridad académica, representante en toda clase de actos y negocios jurídicos. Dirige y gestiona la Universidad, desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados y ejecuta sus acuerdos. (Ver Anexo 2)

Vicerrectores: nombrados por el rector, son los encargados de coordinar y dirigir las actividades de su área. (Ver Anexo 3)

Secretario general: es el fedatario público de actos y acuerdos, asiste al rector en tareas de organización y administración. Es el encargado de escribir y salvaguardar las actas de las sesiones de los órganos colegiados, proporcionar divulgación a los acuerdos acogidos y velar por su cumplimiento.

Gerente: gestiona los servicios administrativos y económicos, bajo la supervisión y dependencia del rector. No podrá ejercer funciones docentes.

Figura 16: Organigrama UPV.



Fuente: Datos obtenidos de la web.

Oferta de estudios UPV

La UPV brinda más de ochenta másteres y dobles másteres universitarios de variados ámbitos del conocimiento con una duración de entre sesenta y ciento veinte créditos. Su coste (entre veintitrés y cuarenta y tres euros por crédito) está regulado por las autoridades estatales y autonómicas, lo cual permite que sean inferior al de títulos propios que no son subvencionados. Además, ofrecen la posibilidad de solicitar becas.

Cuenta con veinticuatro títulos que ostentan el sello de excelencia EUR-ACE y otros tres, el sello EURO-INF. Por otra parte, ha alcanzado dos veces el sello de Campus de Excelencia Internacional.

Es importante resaltar que el presente trabajo realiza un análisis del Full time MBA, ya que la UPV cuenta con al menos, dos programas más de MBA que se imparten en el campus de Valencia: el Executive MBA (part-time) y el Startup MBA.

El Máster en Dirección de Empresas (MBA):

El Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) de la UPV se alza como un programa formativo de la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas que busca formar futuros directivos y líderes del sector empresarial. Tiene una duración de 3 semestres y una carga lectiva de 90 créditos (ECTS). Se imparte de manera presencial y en castellano en el Campus de Alcoy.

El MBA intenta que los estudiantes alcancen conocimientos integrados sobre la dirección de empresas en el ámbito internacional. Persigue el desarrollo de habilidades y capacidades directivas requeridas por el mundo empresarial que satisfagan las necesidades actuales del sector.

El objetivo principal del MBA es la formación de futuros profesionales competentes en la dirección y el liderazgo empresarial propios del complejo entorno global que existe actualmente. Pretende armar al alumno de las principales herramientas necesarias para fomentar su capacidad de analizar y resolver creativamente situaciones complejas.

Para lograr su propósito se apoya en el desarrollo y uso de herramientas teórico-prácticas, metodológicas y de análisis de la información en los siguientes campos: organización y dirección de empresas; contabilidad; finanzas; marketing; liderazgo, habilidades directivas y trabajo en equipo; fiscalidad empresarial; análisis del entorno; estrategia de operaciones, y herramientas de gestión para la toma de decisiones. Además de estas dimensiones, se busca concientizar al alumno no sólo en las correctas praxis económicas sino también social y medioambiental.

Si se desea acceder al MBA se deben cumplir ciertos requisitos: haber obtenido un título de grado o equivalente y realizar vía internet la preinscripción que será analizada por una Comisión Académica del máster. Va dirigido, principalmente, a titulaciones del ámbito de la gestión y a titulados en ingenierías que pretendan orientarse a un perfil de gestión. Se valora de igual modo, poseer experiencia profesional en puestos de dirección.

Tabla 6: Competencias adquiridas por estudiantes del MBA*:

TRANSVERSALES	GENERALES	ESPECÍFICAS
Comprensión e integración	Habilidades de aprendizaje	Capacidad para dirigir eficientemente organizaciones
Aplicación y pensamiento práctico	Originalidad en el desarrollo y/o aplicación de ideas.	Capacidad para desarrollar las habilidades emprendedoras
Análisis y resolución de problemas	Capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos	Capacidad para mejorar las posibilidades de negocio y gestión vía Internet
Innovación, creatividad y emprendimiento	Capacidad de integrar y aplicar conocimientos adquiridos.	Capacidad para simular la actividad empresarial
Diseño y proyecto	Comunicar conclusiones	Capacidad para procesar, analizar e interpretar datos
Trabajo en equipo y liderazgo	Capacidad de organización y planificación	Capacidad para analizar la normativa, las formas jurídicas, los medios de cobro y pago
Responsabilidad ética, medioambiental y profesional	Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderar procesos de innovación
Comunicación efectiva	Razonamiento crítico	Habilidad para diseñar el plan de globalización
Pensamiento crítico	Toma de decisiones en entornos complejos	Capacidad para analizar e interpretar la información económico-financiera
Conocimiento de problemas contemporáneos	Habilidad para la búsqueda, análisis y síntesis de fuentes de información	Capacidad de analizar el proceso de toma de decisiones estratégicas
Aprendizaje permanente	Utilización de herramientas informáticas y tecnologías de la comunicación	Capacidad para diseñar, organizar y desarrollar la estrategia de operaciones
Planificación y gestión del tiempo		Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias
Instrumental específico		

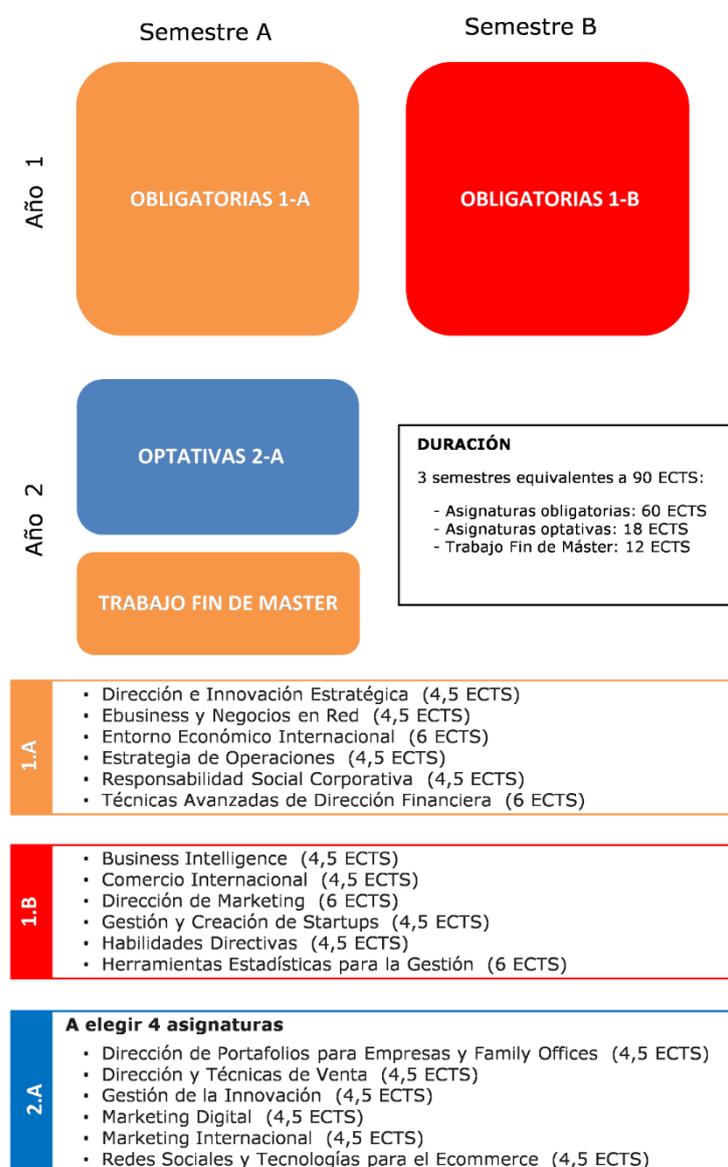
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la web.

*Éstas son las competencias que los estudiantes adquieren al cursar estos estudios: las transversales (comunes a todos los egresados UPV) y las generales y específicas del título.

Plan de estudios del MBA

- Primer curso: 12 asignaturas obligatorias. En concreto 6 asignaturas con una carga lectiva de 30 ECTS para los semestres primero (1A) y segundo (1B).
- Segundo: elegir un total de 4 asignaturas optativas de entre las asignaturas ofertadas, con una carga lectiva de 18 ECTS.
- Para finalizar el máster: el Trabajo Fin de Máster, con una carga lectiva de 12 ECTS.

Figura 17: Plan de Estudios del Programa MBA full time - UPV.



Fuente: datos obtenidos de la web <https://mba.upv.es/>

Tabla 7: Indicadores del MBA:

Curso académico	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Tasa de rendimiento del título	95,88 %	97,54 %	93,85 %	95,64 %
Tasa de abandono del título	0 %	15,38 %	15,79 %	4,17 %
Tasa de eficiencia de los graduados	97,15 %	97,81 %	97,74 %	98,19 %
Tasa de graduación del título	79,17 %	53,85 %	63,16 %	75 %
Tasa de relación entre la oferta y la demanda	444 %	572 %	708 %	792 %
Tasa de matriculación	96 %	108 %	92 %	96 %
Tasa de PDI con el título de doctor	81,82 %	79,17 %	77,78 %	75,86 %
Tasa de PDI a tiempo completo	63,64 %	66,67 %	66,67 %	62,07 %
Número de alumnos matriculados	38	44	47	49
Número de alumnos graduados	10	13	18	15

Fuente: datos obtenidos de la web.

4. Análisis estratégico del MBA

Análisis del Macroentorno

El análisis PEST:

- **Político/legal:**

Situación política.

Según el Artículo 1 de la Constitución, España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. La forma política del Estado español es la Monarquía parlamentaria.

La Ley Orgánica 6/2002, de 27 de junio, de Partidos Políticos, regula su estatuto jurídico, reconociendo las exigencias constitucionales de organización y funcionamiento sujetas a la Constitución y a las leyes. Tiene por objetivos velar por el funcionamiento del sistema democrático y las libertades esenciales de los ciudadanos.

En la actualidad, el partido que lidera es el PSOE y el presidente del Gobierno Pedro Sánchez. Su primera investidura el 1 de junio de 2018 tras prosperar una moción de censura contra el Gobierno encabezado por Rajoy.

Marco político y legal en el ámbito educativo.

Manuel Castells Oliván es el Ministro de Universidades desde el 2020, como líder del Departamento de la Administración General del Estado asume la propuesta y puesta en práctica de las políticas referentes a la enseñanza universitaria. Además de estas funciones incluye la representación de su competencia en la Unión Europea.

El Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, establece la disposición de las enseñanzas universitarias oficiales resumiendo su estructura de acuerdo y compendios generales procedentes del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). El decreto divide la enseñanza universitaria en grados, másteres y programas de doctorado, siendo el crédito la medida para su carga lectiva.

La UPV y, por ende, el MBA estudian sus variables administrativas, legales y políticas basados en la legislación establecida por los niveles pertinentes: a nivel europeo, nacional y autonómico.

El Suplemento Europeo al Título (SET):

En el marco de convergencias propias del sector educativo, España se rige por lo propiciado y conveniado en la Unión Europea y El Suplemento Europeo al Título (SET) establecido por el RD 1044/2003, de 1 de Agosto (BOE 11/09/03) y por el RD 22/2015 de 23 de Enero (BOE 7/02/2015). El SET es un documento que acompaña a los títulos de carácter oficial, siendo válido a nivel nacional y personalizando su información dependiendo del titulado y los criterios más relevantes de la formación adquirida. Cobra propósito ante la gran diversidad existente en la enseñanza y la dificultad que trae su reconocimiento debido a la continua movilidad de sus ciudadanos, así como la falta de información aportada por los títulos. Los alumnos de la UPV obtienen su SET de forma gratuita.

El Boletín Oficial del Estado dicta las disposiciones generales que establece la normativa básica para el procedimiento en la enseñanza universitaria:

- Real Decreto 412/2014, de 6 de junio, hace referencia a los procesos de admisión a la enseñanza universitaria.
- La Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) modifica los requisitos de acceso y admisión a las enseñanzas oficiales de Grado, así como el procedimiento a seguir.

El Sistema Interno de Gestión de Calidad de los Títulos Oficiales de la UPV (SIGCTi):

La UPV lo define como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para garantizar la calidad de las enseñanzas oficiales de la UPV, asegurar su control, revisión y mejora continua. Fue certificado por la ANECA en 2010 en el marco del programa AUDIT siendo común a todos los títulos de la UPV.

El SIGCTi plantea los criterios de calidad requeridos por la norma estatal referente a la enseñanza oficial, así como las directrices de las agencias autonómica, nacional y europeas de evaluación de la enseñanza universitaria. Incluye las acciones pertinentes para diseñar la oferta formativa, sobre el personal académico y de apoyo a la docencia, los recursos necesarios y la mejora continua de los títulos.

Los responsables de gestionar este sistema son la Estructura Responsable del Título que aprueba el informe de gestión, la Comisión Académica del Título, la Comisión de Calidad de la UPV (encargada de su revisión) y otros órganos centrales.

El Sistema de SIGCTi está debidamente documentado en el Manual de Calidad que es elaborado por el Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad para luego ser aprobado por la Comisión de Calidad de la UPV.

La Normativa del Campus de Alcoy se recoge en la siguiente documentación:

- Criterios docentes y de evaluación de los alumnos del Campus de Alcoy.
- Estatuto del estudiante universitario.
- Normativa de Régimen Académico y Evaluación del Alumnado.
- Normativa para Reconocimiento y Transferencia de créditos.
- Normativa de Progreso y Permanencia.

En temas económicos y de elaboración del presupuesto, interviene la siguiente normativa recogida en el Informe Anual sobre Presupuesto que realiza la UPV:

- El artículo 3, de la Ley 2/2003, 28 de enero, de la Generalitat, de Consejos Sociales de las Universidades Públicas valencianas. Donde se recoge la competencia de estos para “conocer, con anterioridad a su aprobación por el Consejo de Gobierno, los criterios básicos previstos para la elaboración del presupuesto de la universidad y formular propuestas al respecto”.
- El artículo 138 del Decreto 25/2003, de 19 de diciembre, del Consell de la Generalitat, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Politécnica de Valencia,
- El artículo 6 del Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo (BOE nº 96, de 21 de abril de 2012), ha modificado algunos artículos de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. Más concretamente, el mencionado artículo 6 ha alterado el texto del artículo 81 de la Ley 6/2001, señalando que “el presupuesto será público, único y equilibrado, y comprenderá la totalidad de sus ingresos y gastos.
- Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, particularmente los artículos 12, 15 y 30, que incluyen las siguientes novedades: En virtud del artículo 15, relativo al establecimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y de deuda pública para el conjunto de las administraciones públicas, la fijación del objetivo de estabilidad presupuestaria habrá de tener en cuenta la regla de gasto recogida en el artículo 12 y el saldo estructural alcanzado en el ejercicio anterior. En aplicación del artículo 30, denominado “límite de gasto no financiero”, este límite ha de ser coherente con el objetivo de estabilidad presupuestaria y la regla de gasto, que marcará el techo de asignación de recursos de los presupuestos.

En cuanto a los principios de estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad financiera en el presupuesto de la UPV 2021, es necesario resaltar que el Congreso de los Diputados valoró el 20 de octubre de 2020 la crisis sanitaria que España sufrió y continúa atravesando. Esta emergencia extraordinaria por la pandemia de la COVID-19 explica la suspensión temporal de las reglas fiscales en 2020 y 2021 requerida por el gobierno en cumplimiento de la Constitución Española y la Ley de Estabilidad. La Cámara Baja aprobó esta solicitud por amplia mayoría, siguiendo las recomendaciones de la Comisión Europea y el Pacto de Estabilidad y Crecimiento prorrogado en este 2021.

En tal sentido, el Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2021, señala lo siguiente: “La suspensión de los objetivos de estabilidad presupuestaria y deuda pública ha sido ratificada por el Pleno del Congreso de los Diputados el día 20 de octubre de 2020, de acuerdo con el procedimiento previsto en el artículo 135.4 de la Constitución, así como en el artículo 11.3 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, apreciándose la concurrencia de una situación de emergencia extraordinaria que escapa al control de las Administraciones Públicas y perjudica considerablemente la situación financiera o la sostenibilidad económica o social del Estado. Se autoriza de esta forma incurrir excepcionalmente en déficit estructural con la finalidad de permitir la adopción de las medidas necesarias a fin de mitigar los efectos adversos de la pandemia a nivel socioeconómico y abordar un programa de recuperación coherente con el proyecto de la Unión Europea”.

• **Económica:**

El informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) recoge los datos más relevantes del sector, centrándose en su estructura organizativa y económica. En su edición 2019-2020 publica aspectos del entorno que deben ser tomados en cuenta en este análisis.

Precios públicos.

Los precios públicos por crédito de Máster en el curso 2018-2019 se diferenciaron entre titulaciones habilitantes⁴, donde el precio medio por crédito se situó en 23,6 euros, y titulaciones no habilitantes que fue de 32,4 euros. En la Comunidad Valenciana estos valores se comportan inferiores a la media con 17,3 euros en habilitantes y 39,3 euros en no habilitantes.

El precio medio de la tutela académica referente a las tesis doctorales resultó un 0,5% menor que el curso 2017-2018 con 254,2 euros.

Tabla 8: Oferta educativa universitaria. Precios públicos de Máster por comunidad autónoma.

⁴ Documento jurídico, otorgado por el órgano competente de la Administración, que permite la ocupación o el uso de un bien de dominio público de un modo que excede, limita o excluye el uso que corresponde a todos.

	Precios medios (€ / Crédito)			
	2017-2018		2018-2019	
	Habilitantes	No habilitantes	Habilitantes	No habilitantes
Precio medio	25,4	33,9	23,6	32,4
Andalucía	13,7	13,7	13,7	13,7
Aragón	23,0	37,4	23,0	37,4
Asturias (Principado de)	26,5	33,5	25,2	31,8
Balears (Illes)	29,4	30,6	25,0	27,6
Canarias	22,9	26,4	18,9	21,8
Cantabria	20,6	32,9	18,5	27,3
Castilla-La Mancha	15,8	15,8	15,8	15,8
Castilla y León	32,8	41,6	31,1	39,5
Cataluña	41,2	53,3	41,2	53,3
Comunitat Valenciana	19,0	43,0	17,3	39,3
Extremadura	21,7	32,7	21,7	32,7
Galicia	25,0	26,5	11,9	26,5
Madrid (Comunidad de)	32,5	47,4	31,6	45,0
Murcia (Región de)	25,5	44,2	21,8	39,8
Navarra (Comunidad Foral de)	22,7	28,3	22,7	28,4
País Vasco	23,4	31,7	23,4	31,7
Rioja (La)	24,7	35,5	25,1	35,5
UNED	37,9	36,1	37,9	33,3

Fuente: informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

Indicadores de gasto.

La ejecución del presupuesto de gasto por parte de las universidades públicas en el 2017 escaló a 9.248 millones de euros y las operaciones corrientes alcanzaron los 7.688 millones de euros, lo que representa el 83,1% del presupuesto de gasto. La estructura económica de las universidades españolas fue bastante equivalente: el 65,2% de los gastos atribuidos al personal y el 14% a bienes y servicios.

Tabla 9: Estructura económica de las universidades públicas. Ejecución del presupuesto de gasto.

	2017	2016	2015	2014
Cap. 1 Gastos de personal	6.027.438,7	5.952.539,5	5.847.888,8	5.626.803,6
Cap. 2 Gastos en bienes corrientes y serv.	1.296.025,0	1.269.482,2	1.251.450,3	1.229.986,8
Cap. 3 Gastos financieros	33.302,0	38.450,7	35.839,4	54.181,1
Cap. 4 Transferencias corrientes	331.603,1	297.637,6	287.421,3	331.805,1
A. Total operaciones corrientes (1+2+3+4)	7.688.368,8	7.558.110,1	7.422.599,9	7.242.776,5
Cap. 6 Inversiones reales	1.308.734,5	1.152.509,7	1.392.881,9	1.290.919,8
Cap. 7 Transferencias de capital	37.848,1	43.636,4	27.813,5	27.058,4
B. Total operaciones no financieras (1+2+3+4+6+7)	9.034.951,4	8.754.256,1	8.843.295,3	8.560.754,8
Cap. 8 Activos financieros	10.591,6	8.160,1	8.377,2	12.174,0
Cap. 9 Pasivos financieros	202.717,1	132.569,7	190.974,5	222.598,6
C. Total operaciones financieras (8+9)	213.308,6	140.729,8	199.351,7	234.772,6
TOTAL OPERACIONES (B+C)	9.248.260,1	8.894.986,0	9.042.647,0	8.795.527,3
Tasa de variación anual	3,97%	-1,63%	2,81%	-2,25%

Fuente: informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

Indicadores de financiación.

Para las universidades públicas, los ingresos globales en el 2017 alcanzaron los 9.415,9 millones de euros. Los recursos se centraron fundamentalmente en operaciones no financieras. El incremento de los ingresos no financieros por estudiante fue superior en la Comunidad Valenciana con 1.212 euros por estudiante con respecto al 2016. La aportación media del estudiante en concepto de precios públicos de matrícula fue de 1.352 euros.

Tabla 10: Ejecución del presupuesto de ingresos.

	2017	2016	2015	2014
Cap. 3 Tasas, precios públicos y otros	2.060.285,8	2.068.789,1	2.075.621,0	2.063.517,9
31 Precios públicos	1.571.690,4	1.602.204,3	1.656.208,2	1.684.407,6
Cap. 4 Transferencias corrientes	5.867.518,3	5.770.246,6	5.622.631,6	5.431.094,0
40 De la Administración del Estado	273.047,9	154.921,6	144.655,1	158.455,7
45 De Comunidades Autónomas	5.377.749,4	5.403.457,3	5.266.538,6	5.075.231,1
Cap. 5 Ingresos patrimoniales	46.170,3	47.625,0	43.361,1	56.027,2
A. Total operaciones corrientes (3+4+5)	7.973.974,4	7.886.660,7	7.741.613,7	7.550.639,2
Cap. 6 Enajenación de inversiones reales	22.937,1	1.931,2	2.850,0	3.580,5
Cap. 7 Transferencias de capital	1.362.407,0	1.352.653,9	1.163.242,0	1.096.331,2
70 De la Administración del Estado	266.435,1	293.352,6	264.193,2	278.680,2
75 De Comunidades Autónomas	778.565,7	737.720,1	575.377,4	555.293,8
B. Total operaciones no financieras (3+4+5+6+7)	9.359.318,5	9.241.245,8	8.907.705,7	8.650.550,9
Cap. 8 Activos financieros	7.150,8	33.661,1	8.372,3	12.201,6
Cap. 9 Pasivos financieros	49.490,2	119.775,7	114.877,9	99.588,8
C. Total operaciones financieras (8+9)	56.641,0	153.436,8	123.250,2	111.790,4
E. TOTAL OPERACIONES (B+C)	9.415.959,5	9.394.682,5	9.030.955,9	8.762.341,3
Tasa de variación anual	0,23%	4,03%	3,07%	-3,93%

Fuente: informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

Tabla 11: Estructura económica de las universidades públicas. Indicadores presupuestarios.

	Porcentaje de gasto de personal (capítulo I) sobre gasto total	Porcentaje de gasto en bienes y servicios (cap. II) sobre gasto total	Porcentaje de gasto corriente	Porcentaje de tasas y precios públicos sobre ingresos totales	Grado de dependencia de la CCAA	Grado de ejecución del presupuesto de gasto
Media nacional	65,2%	14,0%	83,1%	17,6%	65,4%	80,1%
Universidades presenciales						
Andalucía	65,9%	12,9%	83,4%	11,1%	77,2%	74,6%
Aragón	72,1%	12,8%	86,3%	16,3%	67,9%	86,0%
Asturias (Ppdo. de)	71,0%	11,2%	84,4%	16,0%	72,7%	89,1%
Balears (Illes)	67,9%	10,5%	80,4%	15,4%	72,3%	79,8%
Canarias	70,5%	12,7%	86,7%	12,3%	76,1%	86,6%
Cantabria	64,4%	11,4%	78,0%	11,2%	67,1%	78,6%
Castilla-La Mancha	67,7%	14,2%	84,4%	16,0%	75,7%	85,7%
Castilla y León	73,9%	17,6%	93,9%	17,9%	40,8%	90,8%
Cataluña	67,1%	15,2%	87,3%	25,5%	55,2%	73,0%
Comunitat Valenciana	53,2%	14,5%	71,7%	14,3%	68,8%	79,5%
Extremadura	71,9%	10,3%	84,6%	14,6%	73,0%	81,5%
Galicia	62,7%	12,1%	77,8%	9,0%	74,2%	87,7%
Madrid (Com. de)	64,0%	13,6%	81,1%	23,4%	61,4%	82,5%
Murcia (Región de)	68,1%	13,0%	83,1%	16,7%	70,9%	81,0%
Navarra (C. Foral de) ⁽¹⁾	73,6%	17,6%	93,8%	16,0%	74,0%	89,5%
País Vasco	77,9%	15,1%	94,8%	8,8%	81,3%	83,7%
Rioja (La)	72,4%	15,0%	90,7%	12,3%	81,4%	93,3%
Universidades no presenciales y especiales						
Internacional Menéndez Pelayo (UIMP)	18,9%	74,0%	95,2%	21,8%	-	92,1%
Nacional de Ed. a Distancia (UNED)	59,0%	16,3%	94,9%	56,3%	-	90,7%
Internacional de Andalucía (UNIA)	42,8%	41,9%	99,0%	2,5%	86,2%	83,0%

(1) La Universidad pública de Navarra recoge el gasto en Investigación siguiendo el criterio económico del gasto, de tal manera que la práctica totalidad del mismo se corresponde con gastos corrientes que se imputan presupuestariamente en su respectivo capítulo económico. En la práctica totalidad de las universidades estos gastos se recogen como inversiones reales, capítulo 6.

Fuente: informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

• Sociocultural:

En el curso 2018-2019, el SUE estuvo conformado por un total de 83 universidades con actividad, 50 públicas y 33 privadas. Se registraron 1.055 centros universitarios entre escuelas y facultades, 525 institutos universitarios de investigación, 50 escuelas de doctorado, 54 hospitales universitarios y 77 fundaciones.

El siguiente mapa muestra la distribución geográfica de las universidades españolas según su clasificación: pública o privada, señalando además su presencialidad. La Comunidad Valenciana cuenta con cinco universidades públicas presenciales: La Universidad Politécnica de Valencia, La Universidad de Valencia, La Universidad de Alicante, Miguel Hernández de Elche y Jaime I de Castellón.

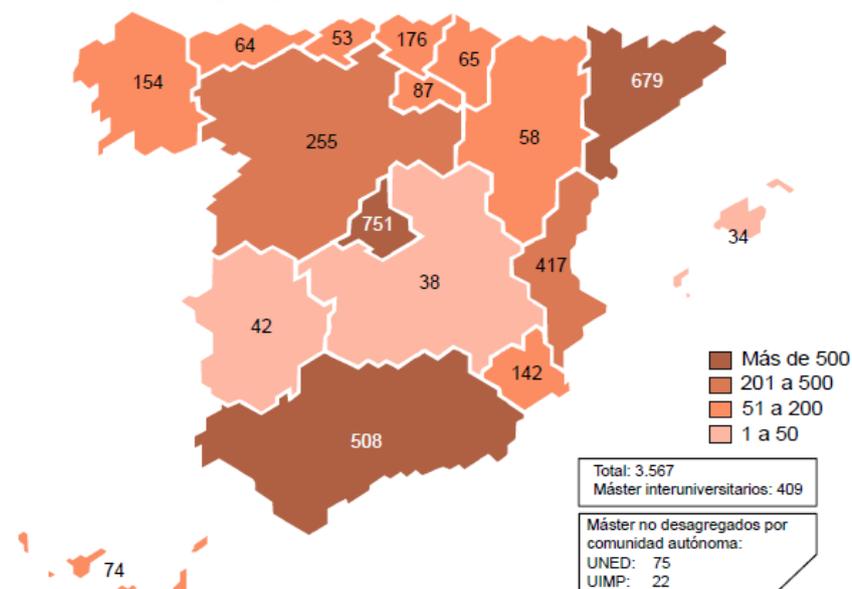
Figura 18: Distribución geográfica de las universidades españolas.



Fuente: informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

De igual modo, se ilustra la distribución geográfica de las titulaciones de máster impartidas en el curso 2018-2019. Se aprecia como la Comunidad Valenciana es una de las que más ofertas de este tipo presenta con 471 opciones.

Figura 19: Distribución geográfica de las titulaciones de máster impartidas.



Fuente: informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

El curso 2018-2019 acogió a un total de 214.528 estudiantes matriculados en Máster, manteniendo la tendencia creciente de los años anteriores con un 74,6% en 5 cursos. La participación de universidades privadas fue mayor que en Grado, con 78.711 matriculados frente a los 135.817 que lo hicieron en universidades públicas.

En la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas, 39.447 egresados del país fueron procedentes de universidades públicas mientras que 33.034 egresados eligieron la vía privada. Para el resto de las ramas la gran mayoría de los graduados fueron de universidades públicas. Esta rama tuvo un total de 1471 másteres con 123.380 estudiantes matriculados, de los cuales el 53% eligió una universidad pública.

Tabla 12: Número de titulaciones de máster impartidas y estudiantes matriculados por rama de enseñanza y tipo de universidad. Curso 2018-2019.

	Total		Universidades públicas			Universidades privadas		
	Nº Másteres	Nº Estudiantes ⁽¹⁾	Nº Másteres	Nº Estudiantes ⁽¹⁾		Nº Másteres	Nº Estudiantes ⁽¹⁾	
				Total	%		Total	%
Total	3.567	214.528	2.761	135.817	63,3%	813	78.711	36,7%
Rama de enseñanza								
Ciencias Sociales y Jurídicas	1471	123.380	1014	65.595	53,2%	461	57.785	46,8%
Ingeniería y Arquitectura	817	41.201	691	32.603	79,1%	127	8.598	20,9%
Artes y Humanidades	413	17.695	373	14.645	82,8%	40	3.050	17,2%
Ciencias de la Salud	526	22.681	356	13.865	61,1%	172	8.816	38,9%
Ciencias	340	9.571	327	9.109	95,2%	13	462	4,8%

Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

De igual modo se estudia la transición natural de Grado a Máster en este curso para universidades públicas y privadas en ambos sexos y en las diferentes ramas de estudio. El 24,4% del total de los egresados procedentes de universidades públicas eligieron continuar sus estudios, de ellos el 13,2% en la propia universidad. La rama de Ciencias Sociales y Jurídicas tuvo una representación del 17,9% de alumnos que continuaron sus estudios a máster, el 8,3% de la cifra global en la propia universidad.

Tabla 13: Transición de grado a máster.

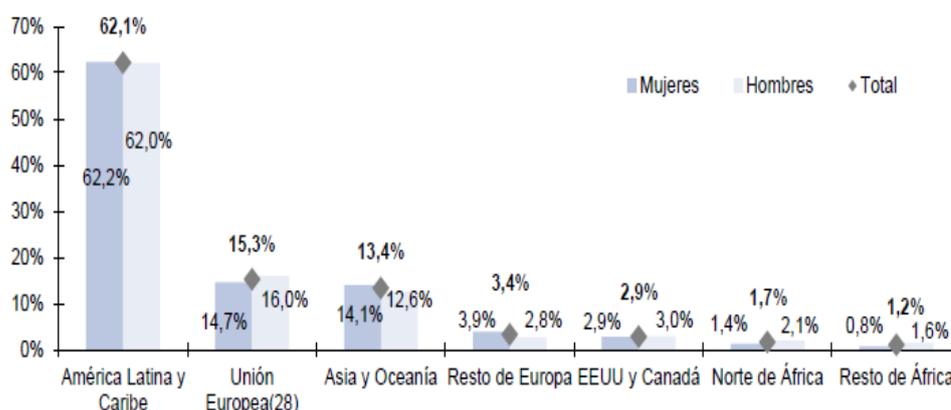
	Ambos sexos		Hombres		Mujeres	
	Tasa global de transición	En la propia universidad	Tasa global de transición	En la propia universidad	Tasa global de transición	En la propia universidad
Total	23,0%	12,3%	26,1%	14,9%	20,8%	10,5%
Tipo de universidad						
Univ. públicas	24,4%	13,2%	27,4%	15,8%	22,2%	11,4%
Univ. públicas presencial	24,6%	13,3%	27,7%	16,0%	22,5%	11,6%
Univ. públicas no presenciales	15,9%	7,5%	19,1%	10,5%	13,5%	5,2%
Univ. privadas	15,6%	7,8%	18,9%	10,3%	13,4%	6,2%
Univ. privadas presenciales	16,7%	8,3%	19,5%	10,6%	14,7%	6,7%
Univ. privadas no presencial	10,8%	5,8%	15,7%	8,6%	8,3%	4,4%

	Total		Universidades públicas		Universidades privadas	
	Tasa global de transición	En la propia universidad	Tasa global de transición	En la propia universidad	Tasa global de transición	En la propia universidad
Total	23,0%	12,3%	24,4%	13,2%	15,6%	7,8%
Rama de enseñanza						
Ciencias Sociales y Jurídicas	17,9%	8,3%	19,0%	8,9%	13,5%	5,7%
Ingeniería y Arquitectura	33,1%	22,7%	33,3%	22,8%	30,9%	22,3%
Artes y Humanidades	39,3%	22,1%	40,5%	22,9%	17,6%	6,9%
Ciencias de la Salud	12,6%	6,1%	12,3%	5,6%	13,6%	7,7%
Ciencias	50,0%	25,1%	49,9%	25,4%	53,0%	16,5%

Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

El análisis de los estudiantes internacionales matriculados en másteres indica que el mayor flujo de alumnos proviene de América Latina y el Caribe, con un aplastante 62,1% del total.

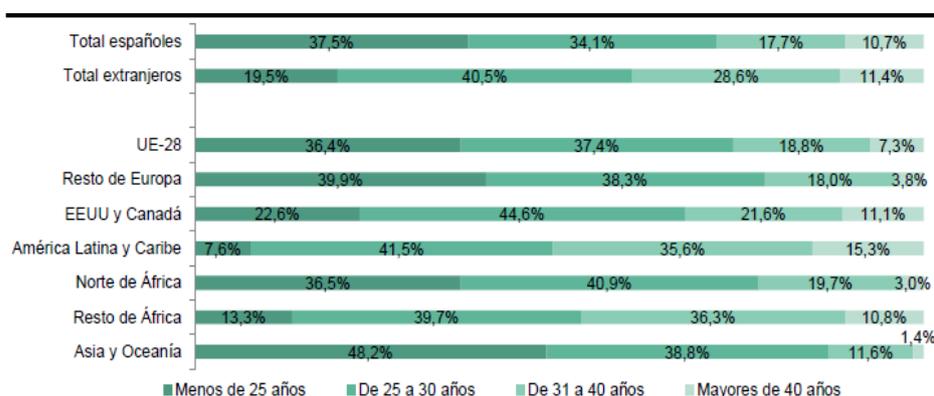
Gráfico 1: Estudiantes extranjeros de máster. Distribución por sexo y nacionalidad. Curso 2018-2019.



Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

El siguiente gráfico muestra los grupos de edades por procedencia que accedieron a un máster en el 2018-2019. Estos datos arrojan aspectos importantes de cada mercado emisor de estudiantes, pudiéndose identificar a los asiáticos como el grupo donde más jóvenes deciden estudiar en España, con un 48,2% menores de 25 años. Sin embargo, del total de extranjeros, la mayoría se encuentra en el grupo de edad entre 25 y 30 años, siendo consecuente con América Latina y el Caribe como principal emisor.

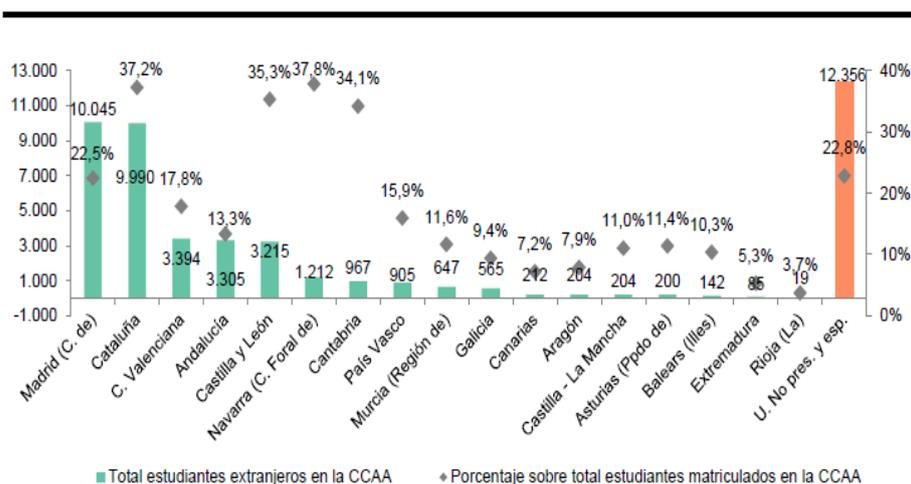
Gráfico 2: Distribución del número de estudiantes matriculados en máster por grupos de edad y nacionalidad.



Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

En el curso analizado, La Comunidad Valenciana fue la tercera comunidad en recibir estudiantes extranjeros con 3.394 matrículas realizadas, lo que constituye el 17,8% del total de matriculados en la comunidad.

Gráfico 2: Distribución del número de estudiantes extranjeros matriculados en máster por comunidades autónomas receptoras.



Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

• Tecnológica:

La Fundación Conocimiento y Desarrollo (CYD) define el escenario de la universidad española en los ámbitos de sus aportaciones como la formación de los estudiantes, la puesta en valor de sus actividades de investigación, así como la creación y transferencia de conocimiento. Respecto a las transformaciones sociales y económicas fruto de los cambios tecnológicos, el Informe CYD 2018 consideró que la mayoría de los indicadores no alcanzaron los resultados obtenidos en los años de expansión 2006-2007.

Los datos referentes al gasto en I+D en educación superior, demostraron que hubo un aumento del 4,4% en el año 2017 respecto al anterior. Este resultado es consecuente con el aumento de empleados en este ámbito, recuperándose la financiación de la investigación y desarrollo universitaria por parte de las empresas principalmente.

Tabla 14: Gastos internos totales en actividades de I+D en relación con el PIB por sectores institucionales. Período 2007-2017 (%)

	Administración pública	Enseñanza superior	Empresas e IPSFL	Total
2007	0,22%	0,33%	0,71%	1,27%
2008	0,25%	0,36%	0,74%	1,35%
2009	0,28%	0,39%	0,72%	1,38%
2010	0,28%	0,39%	0,72%	1,40%
2011	0,26%	0,38%	0,71%	1,36%
2012	0,25%	0,36%	0,68%	1,29%
2013	0,24%	0,36%	0,68%	1,27%
2014	0,23%	0,35%	0,66%	1,24%
2015	0,23%	0,34%	0,64%	1,22%
2016	0,22%	0,33%	0,64%	1,19%
2017	0,21%	0,33%	0,66%	1,20%

Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

Sin duda alguna, el cambio de tendencia en el gasto interno en I+D sobre el PIB es uno de los resultados más importantes alcanzados desde el 2010 con un crecimiento de 1,20%. Siendo las empresas y las instituciones privadas sin fines de lucro (IPSFL) las que acrecientan el gasto en I+D sobre el PIB.

La siguiente tabla muestra el incremento en el número de empleados de I+D hasta el 2017, donde se evidencia un aumento de casi el 5% alcanzando los 215.713 empleados. Sin embargo, este crecimiento no se produce por igual en todos los sectores pues fue mayor en la enseñanza superior (5,5%) y en las empresas y IPSFL (6%).

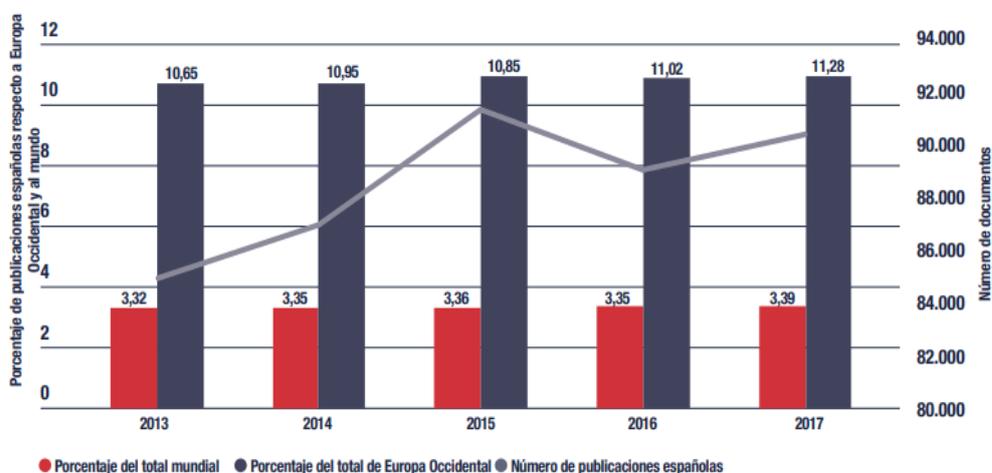
Tabla 15: Personal dedicado a actividades de I+D por sectores institucionales. (2007-2017)

	Administración pública		Enseñanza superior		Empresas e IPSFL		Total	
	Nº de personas	%	Nº de personas	%	Nº de personas	%	Nº de personas	%
2007	37.919	18,9	75.148	37,4	88.042	43,7	201.108	100
2008	41.139	19,1	78.846	36,6	95.691	44,3	215.676	100
2009	45.353	20,5	81.203	36,8	94.221	42,6	220.777	100
2010	46.008	20,7	83.300	37,5	92.714	41,7	222.022	100
2011	43.913	20,4	80.900	37,6	90.266	42,0	215.079	100
2012	41.787	20,0	77.238	37,0	89.806	43,0	208.831	100
2013	39.349	19,4	74.923	36,9	89.030	43,8	203.302	100
2014	38.764	19,4	73.428	36,7	88.041	44,0	200.233	100
2015	39.678	19,8	73.327	36,5	87.862	43,7	200.866	100
2016	39.972	19,4	75.191	36,5	90.709	44,1	205.873	100
2017	40.283	18,7	79.286	36,8	96.145	44,5	215.713	100

Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

Respecto a los resultados de investigación, la producción científica española ascendió a 453.489 documentos desde el 2013 hasta 2017, teniendo un porcentaje superior a nivel mundial. Sin embargo, aunque España mantiene su lugar entre los importantes productores científicos mundiales, compite con otros países cuyos resultados progresan a mayor ritmo.

Gráfico 3: Evolución temporal de la producción científica española en Scopus y su aportación relativa al total de la producción de Europa Occidental y del mundo, 2013-2017.

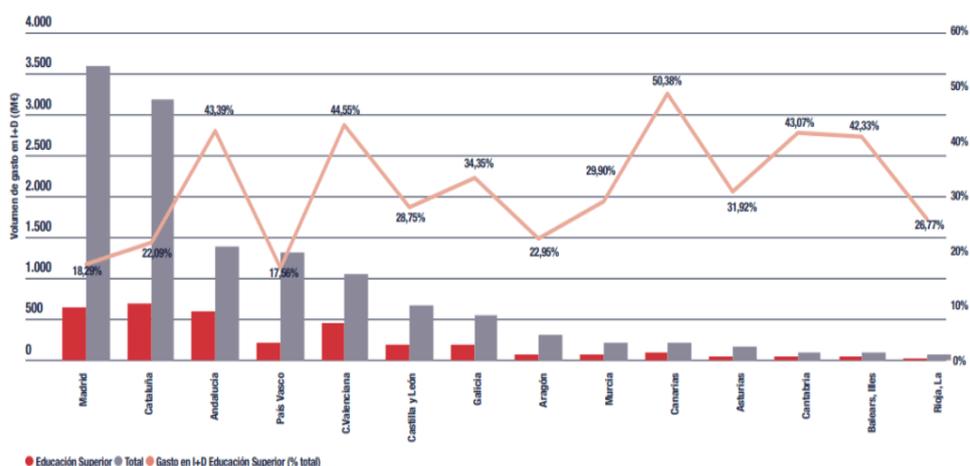


Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

En cuanto a los sectores, la universidad continúa siendo el principal productor de publicaciones científicas de transmisión internacional en el país. Los siguientes sectores más productivos son los centros pertenecientes al gobierno y el sanitario. Mientras que, la educación superior en España cuenta con un número bastante superior, respecto a la media europea, en cuanto a investigadores vinculados al sector.

Madrid, Cataluña y Andalucía son las comunidades que destacaron en destinar recursos a la actividad de I+D, con la Comunidad Valenciana en quinto lugar.

Gráfico 4: Gasto de I+D de la educación superior por comunidades autónomas.



Fuente: Datos extraídos del informe Datos y Cifras del Sistema Universitario Español (SUE) 2019-2020.

Un dato importante a tener en cuenta es la disminución de solicitudes para patentes participadas por las universidades en la Oficina Española de Patentes y Marcas en el 2018 con 327 patentes, casi el 25% menos con respecto a 2017. Sin embargo, entró en vigor la Ley de Patentes 24/2015 que hace del 2018 el año donde se aplica esta ley y es un cambio legislativo importante ya que protege las invenciones nacionales.

Por último, se hace necesario mencionar que en el año 2017 fueron creados un total de 93 spin-off ⁵ por parte de las instituciones universitarias. Esta cifra es la más baja de la década y demuestra el descenso en la continuidad de proyectos investigativos.

Perfil estratégico:

Para arribar a conclusiones sobre el análisis realizado, se crea el perfil estratégico atendiendo a las variables consideradas como las más relevantes en este caso:

⁵ Spin-off o derivado es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma.

Tabla 16: Perfil estratégico actual.

Dimensión	Variable	MN	N	I	P	MP
Político-Legal	Situación política			X		
	Legislación					X
Económica	Política de precios				X	
	Presupuesto		X			
	Gastos		X			
Sociocultural	Oferta educativa					X
	Continuidad de estudios		X			
	Internacionalización					X
Tecnológica	Recursos destinados I+D				X	
	Producción científico-técnica				X	

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a los resultados obtenidos, se puede considerar que las variables más críticas están relacionadas con la dimensión económica si se toma en cuenta la poca independencia financiera y bajo presupuesto del que pueden hacer uso las instituciones públicas. Esto, por supuesto, repercute en los gastos y costes que destinan las instituciones a su actividad investigativa y docente. Lo que apunta a que si se destinaran más recursos los resultados fueran mucho mejores.

Otro aspecto negativo a tener en cuenta es la cifra desfavorecida de estudiantes que continúan estudios y, por ende, son un nicho de mercado que se escapa del público objetivo. Los factores que provocan este descenso van de la mano con la crisis económica existente, imposibilitando a muchas familias a tener acceso a estudios superiores por la necesidad de trabajar y reportar ingresos al hogar. Sin embargo, las bases legislativas favorecen el proceso de enseñanza para brindarles a los ciudadanos todas las oportunidades de superación posibles.

Análisis del Microentorno

Las 5 Fuerzas de Porter

- La rivalidad entre los competidores existentes:

Para identificar a la competencia se debe tener en cuenta que está dada por aquellas empresas o negocios que se encuentran operando en el mismo sector,

ofertando un producto o servicio igual o similar y dirigidos al mismo segmento de mercado. Partiendo de este punto, se consideran a las universidades públicas españolas que ofrecen el MBA dentro de su cartera de productos.

Según la Fundación BBVA y su estudio de los grupos estratégicos pertenecientes al Sistema Universitario Español (SUE), los usuarios del sistema universitario suelen estar interesados en conocer cuáles son las universidades que logran mejores niveles de desempeño en el ámbito nacional o internacional, así como en conocer la posición relativa y el desempeño que logran las universidades de su ámbito geográfico más próximo. Teniendo esto en consideración, se identifica a la competencia atendiendo a su posición en los mejores rankings de universidades.

Según el listado ofrecido por el ranking de Shanghái o ARWU (Clasificación Académica de Universidades del Mundo, en sus siglas en inglés) estas son las 25 mejores universidades españolas:

Tabla 17: Listado de las mejores 25 universidades españolas según el ranking de Shanghái o ARWU.

Posición	Universidad	Clasificación	MBA
1	Barcelona	Pública	Similar
2	Autónoma de Barcelona	Pública	Si
3	Complutense de Madrid	Pública	Si
4	Granada	Pública	Similar
5	Valencia	Pública	Si
6	Autónoma de Madrid	Pública	Si
7	Politécnica de Valencia	Pública	X
8	Pompeu Fabra de Barcelona	Pública	Similar
9	País Vasco	Pública	Similar
10	Oviedo	Pública	No
11	Santiago de Compostela	Pública	Si
12	Sevilla	Pública	Similar
13	Zaragoza	Pública	Similar
14	Politécnica de Madrid	Pública	Si
15	Navarra	Pública	No
16	Islas Baleares	Pública	No
17	Vigo	Pública	Similar
18	Rovira i Virgili de Tarragona	Pública	Si

19	Miguel Hernández de Elche	Pública	Si
20	Jaume I de Castellón	Pública	Si
21	Alicante	Pública	Si
22	La Laguna	Pública	No
23	Politécnica de Cataluña	Pública	Si
24	Lleida	Pública	Similar
25	Córdoba	Pública	Si

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra anteriormente, no todas las universidades contienen el MBA dentro de su oferta académica, por lo que se puede reducir el número de competidores directos. Tampoco su accesibilidad, según su costo, es igual para todos los públicos dado que algunos MBA se alejan considerablemente del costo por crédito que posee la UPV. Estos factores, unidos a la situación geográfica que puede ser un punto importante para muchos estudiantes, son tomados en cuenta para determinar los principales competidores; lo cual no descarta al resto de universidades que poseen programas similares.

La siguiente tabla realiza una ponderación de los indicadores seleccionados como elementos claves para identificar a los competidores actuales de mayor relevancia.

Tabla 17: Universidades públicas que compiten con el MBA de la UPV.

Posición	Universidad	Cercanía Geográfica	Reputación según ranking	Precios competitivos	Valor ponderado
1	Valencia	5	4,5	4,5	4,67
2	Autónoma de Madrid	4	4	5	4,33
3	Miguel Hernández de Elche	5	3	4,5	4,17
4	Complutense de Madrid	4	4,5	4	4,17
5	Rovira i Virgili de Tarragona	4	3	5	4
6	Alicante	5	2	4,5	3,83
7	Autónoma de Barcelona	3	5	3,5	3,83
8	Jaume I de Castellón	5	2	4	3,67
9	Santiago de Compostela	1	4	4,5	3,17
10	Politécnica de Madrid	4	4	1	3
11	Córdoba	3	2	3,5	2,83

12	Politécnica de Cataluña	3	2	2,5	2,5
----	-------------------------	---	---	-----	-----

Fuente: Elaboración propia.

Escala de Valores entre 1 (poco competitivo) y 5 (muy competitivo)

La Universidad de Valencia es definida como competencia directa por su programa de MBA con un precio muy similar (3600 euros) y su escuela de negocios de reconocido prestigio, encontrándose entre las mejores según Eduniversal.⁶ Algunas ventajas competitivas identificadas durante el estudio realizado son el carácter obligatorio de las prácticas profesionales y el acceso a cursos de nivelación para graduados universitarios provenientes de otros perfiles.

Es importante destacar que, a pesar de constituir parte de la competencia, las Universidades Politécnicas de Madrid, Cataluña y Cartagena forman una alianza importante con la UPV. El grupo de los llamados UP4 han puesto en marcha un programa para la innovación donde participan expertos de todas las partes con el objetivo de ser más útiles socialmente y captar más recursos para ofrecer la máxima calidad. Esto les permite compartir experiencias de cuatro sistemas universitarios diferentes.

La iniciativa de crear un consorcio de movilidad UP4 especial para el programa Erasmus+ propone el reto de juntar esfuerzos para perfeccionar la formación internacional, así como su adaptabilidad y empleabilidad. Entre las temáticas de I+D+i que despliegan, se encuentra el nuevo estatuto para personal de investigación en formación, la organización de un congreso de Ingeniería Agronómica y un programa UP4 Solutions de retos tecnológicos propuestos por empresas.

- La posibilidad de entrada de nuevos competidores:

En el caso del MBA, se puede considerar a nuevos competidores aquellas universidades o centros que no ofrecen el máster como parte de su programa de estudios y que en un futuro pudieran integrarlo. Los centros que puedan cubrir las necesidades de nuestros clientes con productos o servicios que no se ofrecen y que posean una opción más novedosa, constituyen una amenaza evidente. Frenar este efecto es posible gracias a las barreras de entrada existentes en el sector y a la reacción esperada de los competidores ya establecidos.

Porter (2008) identifica siete fuentes en cuanto a las barreras de entrada que pueden obstaculizar la entrada de nuevos competidores:

Figura 20: Barreras de entrada para nuevos competidores.

⁶ Eduniversal es una empresa de ranking universitario de la consultora y agencia de calificación francesa SMBG especializada en Educación Superior.



Fuente: elaboración propia.

Las universidades que ya poseen un máster de este tipo, con reconocimiento y experiencia consolidada van a tener una clara ventaja sobre el resto, lo cual constituye una barrera importante, así como los costos de crear un nuevo plan de estudios que conllevan la contratación de personal, uso de recursos nuevos o existentes. Entre otros factores que requieren la inversión de capital teniendo en cuenta que en el sector público los gastos son dependientes del presupuesto asignado por el estado.

Por otro lado, competir en cuanto a beneficios de escala por el lado de la demanda, puede jugarle en contra a la nueva competencia ya que amedrantan la entrada de los clientes al no estar dispuestos a comprar a un recién llegado. En el caso de las universidades, obliga a reducir el precio de los másteres hasta que acumulen una importante cifra de matrículas por curso académico.

Tabla 18: Lista de posibles nuevos competidores para el MBA.

Posición	Universidad	Clasificación	MBA
1	Centros de Estudios Financieros	Privada	No
2	Oviedo	Pública	No
3	Navarra	Pública	No
4	Islas Baleares	Pública	No
5	La Laguna	Pública	No
6	INEDE Business School	Privada	Similar
7	Peaks Business School	Privada	Similar

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se identifican algunos de los posibles nuevos competidores que pueda llegar a tener el MBA. En primer lugar, se posiciona el Centro de Estudios Financieros con sede principal en Madrid; pero también cuenta con una en Valencia, donde no posee un programa MBA. Sin embargo, pudiera llegar a incluirlo en su oferta.

Este centro va más allá que el resto pues no solo se enfoca en la formación en el entorno empresarial, sino que también prepara oposiciones para quienes buscan obtener una plaza en el sector público. Además, estudian temas “menos empresariales” como la sanidad, la prevención de riesgos y el sector jurídico. Poseen formación tanto presencial, como semipresencial y online, dedicando esfuerzos en mejorar la educación a distancia. Esto es posible gracias a que ofrecen formación online pero tutorizada para batallar contra el sentimiento de soledad que muchas veces toca al que opta por este tipo de programas.

- El poder negociador de los proveedores:

El poder negociador de un proveedor, al estar dado por su capacidad de influencia sobre un acuerdo, puede constituir una amenaza si el sector depende en gran medida de este abastecimiento. Esto ocurre cuando el producto ofrecido es necesario para el comprador y el proveedor no se encuentra en la obligación de luchar contra productos sustitutivos. De este modo, un proveedor es poderoso si:

- No depende demasiado del sector al que provee para conseguir rentabilidad.
- Ofrece productos o servicios diferenciados.
- No tiene amenaza de productos sustitutivos.
- Tiene más concentración que el sector al que suministra.
- Existe gran probabilidad de integrarse hacia delante y, por ende, comience a competir en el sector.
- La competencia del sector debe asumir altos costes por cambiar de proveedor.

El sector educativo requiere ser provisto de recursos de diferente índole: docentes, estudiantes provenientes de una enseñanza anterior, y otros recursos suministrados por empresas especializadas como de suministros tecnológicos, de información académica, investigación, material de oficina y laboratorio, limpieza, etc.

Entre los proveedores de servicios UPV para sus áreas claves se encuentran:

- Proveedor de recursos software: Office 365, de Licencias AzureDevTools (Antes Microsoft Imagine, DreamSpark, MSDNAA) y Licencia VMware Educativa. Integración con ERP (SONAR-JENKINS).
- Servidores de web del dominio upv.es.

- Proveedor de seguridad: informática (antivirus, red UPVNET, control remoto) y sistemas tecnológicos antincendios, de cerraduras, cámaras de vigilancia.
- Proveedores de soporte TIC a la docencia: OpenCourseWare, Aplicación ALCE, Aula Virtual, Polimedia, Streaming, etc. StartX para simuladores como BOSS y MARKSTRAT. Editoriales (RedIris) y revisión bibliográfica (SENIA).
- Plataforma de cursos MOOC: UPV[x] y edX.
- Proveedores de soporte TIC a la gestión: gestión de equipos de trabajo EICE y proyectos PIME (MONTAN). Aplicación de control de Cubiertas de los edificios (CARBO). Áreas de deporte (LLUCENA). Acreditaciones (TUEJAR). Sistema Integrado de Registro (MASTIN-REGISTRO). Aplicación TIBI2. Gestión de Redes y Microinformática (PIOLIN).
- Gestión académica: para solicitudes de subvenciones y ayudas (REDAS), para la biblioteca SOT Integración ALMA – UPV (SOT2).
- Gestión de Calidad: sobre servicios administrativos (PEGASUS), evaluación de la actividad docente (SENIA).
- Gestión económica: Justificaciones CTT (SALLENT), AUTORIZA.
- Gestión de Recursos Humanos: BULLENT, HOMNIS, Plan Concilia, VERD.
- Otros de gestión web: APIFIRMA, ePUVgestion, TACTICA, la Bolsa de colaboradores para la delegación de alumnos BOLCOLDAL, etc.

Partiendo de esto, se puede entender que una institución pública no tiene proveedores cuyo poder afecte al proceso educativo en gran medida. Su principal producto es intangible y, por tanto, no depende de materias primas que puedan condicionar su valor final. La gestión está sostenida con fondos públicos y es la generalidad quien controla todo el sector educativo, siendo de alguna manera la fuente proveedora del servicio educativo al ciudadano. Si bien es quien supervisa y aprueba la gestión del centro, no puede llegar a ejercer de competencia, su carácter es cooperativo.

Según el modelo de Porter, algunos profesionales pueden considerarse proveedores de una institución debido a su gran poder de negociación dado por una fuerte sindicalización o una alta especialización que le hace imprescindible y difícilmente sustituible. En el caso de la UPV el poder lo mantiene debido a su gran influencia y peso como institución.

- El poder negociador de los clientes:

La fuerza que corresponde al poder negociador del comprador va a ser alta si:

- El número de compradores es reducido.
- Los productos que ofrece el sector no son diferenciados.
- Los costos por cambiar de vendedor son bajos.
- Existe posibilidad de integrarse hacia atrás y competir en el sector.
- Tiene alta sensibilidad a los precios.

Desde la perspectiva del MBA, sus compradores serán los egresados y/o los padres de aquellos universitarios que deciden continuar sus estudios. En cualquier caso, son compradores individuales que carecen de concentración que pueda influir en este sentido. El programa ofrecido por el MBA es un producto diferenciado y personalizado, lo cual le quita poder al comprador respecto a la variedad existente en el sector. De la misma manera ocurre si desea cambiar de vendedor, pues puede implicar altos costes de desplazamiento, convalidación de estudios, pago de tasas, etc. El cliente no tiene posibilidad de integrarse hacia atrás por lo que su probabilidad de convertirse en competidor es prácticamente nula.

Lo anterior expuesto indica que, aunque el costo de la formación puede representar un elevado porcentaje del ingreso familiar, el comportamiento del resto de factores pone en evidencia el bajo poder de negociación de los compradores.

- La amenaza de productos o servicios sustitutivos:

Para considerar a otra institución capaz de proveer un producto sustituto para el MBA de la UPV, esta debe suplantar la función que cumple en el mercado el producto satisfaciendo la necesidad del cliente en igual medida. En este caso, se puede considerar productos sustitutivos: programas similares de escuelas públicas, MBA ofrecido por centros privados y otro formato bajo la modalidad online.

La amenaza se considera relevante si:

- Propone una combinación interesante entre el precio y el desempeño, con relación a la oferta del sector.
- El costo de cambio es bajo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se intuye que la relación entre el precio y las prestaciones de productos sustitutivos es menor que la del sector analizado. Esto se debe en gran medida a que las preferencias de los compradores mantienen aún un molde más tradicional de formación en universidades y de forma presencial. De igual modo, adquirir un sustituto puede generar costes al comprador relacionados no sólo con el precio del máster sino con el prestigio de la entidad y sus porcentajes de empleabilidad.

Sin embargo, no se debe obviar que estos programas han ido tomando fuerza y prestigio con el paso del tiempo. Tanto así que muchas son las fuentes que consideran a las escuelas privadas como las mejores opciones dentro de España para estudiar un MBA. El prestigioso diario Financial Times elabora un ranking de los mejores MBA del mundo y posiciona en el puesto doce a la IESE Business School y como el mejor máster de negocios del país. Otras escuelas que menciona entre las cien mejores son ESADE Business School y la IE Business School.

Dentro de la propia Comunidad Valenciana, existen opciones de MBA en escuelas privadas que son presenciales y ofrecen prácticas empresariales, lo

cual los convierte en productos sustitutos para el ofrecido por la UPV y el resto de las universidades públicas.

- Fundesem Business School (FSB) en Alicante presenta un programa con un enfoque internacional basado en el estudio de casos prácticos en grupos donde se podrán intercambiar diferentes puntos de vista. Ofrece la posibilidad de realizar prácticas en importantes empresas del sector. Ostentan datos de un 90% de mejora de las condiciones económicas de sus estudiantes.
- ESIC Marketing and Business School en Valencia, muy cerca del campus principal. Este centro posee el número uno en empleabilidad y ROI en Europa según Ranking QS por lo que cuenta con reconocimiento internacional. Dispone de una metodología que catalogan como flexibles y ajustada y los intereses profesionales del estudiante.
- MBA de la Cámara de Comercio de Valencia, cuyo profesorado es de gran prestigio dado por su carrera profesional y por pertenecer a otros centros como Escuelas de Negocio de Madrid o Barcelona. Su estrategia de aprendizaje está basada en el método del caso, un sistema efectivo y práctico que analiza situaciones reales. Es un programa muy recomendado por sus egresados profesionales quienes durante su formación tuvieron la oportunidad de realizar prácticas en empresas locales y la obligación de desarrollar un Proyecto de Creación de Empresa.
- MBA de la Escuela de Empresarios EDEM, con una oferta más limitada y exclusiva, pero a su vez asequible con altos índices de empleabilidad. Los alumnos reciben una beca que constituye el 80% del valor de matrícula a cargo de las empresas donde realizan prácticas no remuneradas. En otras palabras, se paga el máster haciendo estas prácticas lo cual constituye una gran oportunidad de aprendizaje y acceso a una formación de este tipo. EDEM está adscrita a la Universidad de Valencia, quien expide el título, aunque sea propio.
- MBA de Florida Universitaria, su programa va orientado a la especialidad industrial y combina aspectos del área de dirección con el área de operaciones. Las prácticas son opcionales y dentro de la actividad industrial.

Tabla 19: Lista de competidores que ofrecen productos sustitutos.

Centro	Precio	Modalidad	Duración	Prácticas
Fundesem Business School (FSB)	10.900	Tiempo parcial	9 meses	Opcionales
ESIC Marketing and Business School	21.200	Tiempo parcial	9 meses	Opcionales
Cámara de Comercio de Valencia	7.890 euros	Tiempo parcial	9 meses	Opcionales
EDEM	80% beca	Tiempo completo	9 meses	Obligatorias
Florida Universitario	8.000 euros	Tiempo parcial	9 meses	Opcionales

Fuente: Elaboración propia.

Análisis interno

Recursos principales de la EPSA y del MBA

Los recursos de una empresa son los elementos de los que dispone para llevar a cabo su estrategia. Teniendo en cuenta que en este caso es una empresa de servicios, sus principales recursos son intangibles.

Recursos intangibles.

Recursos Humanos: la principal fuerza de la entidad son su personal tanto docente como administrativo que dan cumplimiento a su razón de ser. El claustro de profesores del MBA está conformado por 23 docentes, según datos de la web, que aportan elementos claves dentro del proceso educativo: sus capacidades, experiencia, conocimientos, motivación, etc. El personal administrativo es compartido de la EPSA, es decir no es propio del máster y brindan servicio a todas las titulaciones. Otros recursos intangibles que posee la empresa están vinculados a su reputación de marca y al clima organizacional.

R1- Personal docente.

R2- Experiencia del claustro y conocimientos aportados.

R3- Personal Administrativo y de Servicio.

R4- Motivación de los empleados para ofrecer un servicio de calidad y buen clima organizacional.

R5- Reputación de imagen de la institución.

Recursos intangibles no humanos:

R6- Buena ubicación del campus dentro de la ciudad de Alcoy.

R7- No está bien conectada con medios de transporte hacia las afueras de Alcoy, a 3 kilómetros aproximadamente de la estación de tren y bus.

R8- Flujo informativo sobre eventos y actualidades a través de redes sociales de interacción con el estudiantado.

R9- Página web del MBA con poca información sobre el máster.

R10- Publicidad en los medios locales con la divulgación de noticias relacionadas a resultados obtenidos, eventos y actividades de otras índoles.

R11- Horarios flexibles para acceder a sus instalaciones.

Recursos Tangibles.

Recursos materiales:

R12- Edificación histórica del campus compuesta de tres edificios que incluyen aulas, laboratorios, una biblioteca, cátedras de profesores, instalaciones deportivas y gimnasio, oficinas administrativas, cafetería, zonas de aseos y aparcamiento.

R13- Ordenadores, proyectores, equipos de audio, mesas, sillas, pizarras y demás mobiliario para facilitar la formación de los estudiantes.

R14- Máquinas vending de snacks y bebidas.

Recursos tecnológicos:

R15- Sistemas de seguridad que incluyen: vigilancia, control de acceso a diferentes áreas y antincendios.

R16- Sistema de climatización en áreas que requieren calefacción, refrigeración y ventilación.

R17- Sistema de Gestión de Información.

R18- Sistema de reserva online para ordenadores, bibliografía docente, etc.

R19- Plataforma de pago online.

Recursos económicos y financieros: en este caso al ser una entidad pública, se permite que el servicio sea deficitario siempre y cuando el beneficio que genere justifique el no generar ingresos. Las matrículas se pagan al Gobierno Regional de la Comunidad Valenciana y ellos gestionan el presupuesto que se devuelve a la UPV. De igual modo, los salarios del personal los paga la universidad y no el máster.

R20- Presupuesto limitado asignado al MBA para conferencias, etc. (3000 euros)

R21- No hay una estructura de ingresos/costes definida sólo para el MBA.

Otros recursos de publicidad y marketing:

R22- La página web del MBA poco interactiva.

R23- Buen uso de las redes sociales con este fin y de la interacción con los usuarios.

R24- Óptima ambientación y decoración acorde a la imagen de institución.

Capacidades principales y análisis funcional

Las capacidades y habilidades principales de la EPSA y el MBA están vinculadas estrechamente con sus recursos intangibles, principalmente los humanos, al ser identificadas como las competencias que posibilita transformar sus activos y le resulte en ventaja competitiva.

Las capacidades definidas que se deben tener en cuenta son las siguientes:

- Capacidad de construir conocimiento. C1
- Capacidad de transformar la información. C2
- Capacidad de diferenciación en los servicios. C3
- Capacidad de planificar y organizar. C4
- Capacidad de innovación. C5
- Capacidad de solucionar problemas. C6
- Capacidad de liderar proyectos y equipos. C7
- Capacidad de gestión. C8
- Capacidad de análisis. C9
- Capacidad de adaptación al cambio. C10
- Habilidad comunicativa. C11
- Habilidad para motivar. C12
- Habilidad para mostrar empatía y flexibilidad. C13
- Habilidad para mantener al talento humano. C14
- Capacidad de brindar seguridad. C15
- Capacidad de atender a gran número de estudiantes. C16
- Capacidad de explotación de recursos. C17
- Capacidad de tramitar quejas. C18
- Capacidad de independencia financiera. C19
- Capacidad de gestión de financiera. C20
- Capacidad de obtener fondos. C21
- Capacidad de controlar el cobro de los productos/servicios. C22

Luego de identificar las capacidades a analizar, se definen las áreas funcionales: área docente, área tecnológica, área administrativa y área financiera para analizar su comportamiento respecto a las mismas y los recursos de la empresa. Cada capacidad se evalúa atendiendo a tres niveles: 1 Bajo, 2 Medio y 3 Alto.

Tabla 20: Análisis funcional de los recursos y capacidades

Capacidad	Evaluación	Área Funcional	Recursos
C1	3	Docente	R1, R2
C2	3	Docente	R1, R2, R8, R9, R10, R12, R22
C3	2	Todas	R1, R4, R12, R13, R16, R17, R18
C4	3	Administrativa y Docente	R1, R3, R17, R24
C5	3	Docente	R1, R2
C6	3	Todas	R1, R2, R4, R7
C7	3	Administrativa y Docente	R1, R2, R3
C8	3	Administrativa	R2, R3, R17, R18, R24
C9	3	Todas	R1, R2
C10	2	Todas	R1, R3, R11, R16
C11	2	Docente y Tecnológica	R1, R2, R5, R8, R9, R10, R22, R23
C12	3	Administrativa y Docente	R1, R3, R4, R24
C13	2	Administrativa y Docente	R1, R3, R11
C14	3	Administrativa	R3, R5
C15	3	Tecnológica	R12, R15
C16	2	Administrativa y Docente	R3, R17, R18, R22
C17	2	Todas	R6, R12, R13, R14, R16
C18	2	Administrativa	R3, R18

C19	1	Financiera	R20, R21
C20	2	Financiera	R19, R21
C21	2	Financiera	R20, R21
C22	3	Financiera	R18

Fuente: Elaboración propia.

Perfil estratégico actual del MBA

Una vez determinado el análisis funcional, se crea el perfil estratégico actual del máster en relación con su competencia directa, en este caso la Universidad de Valencia, delimitada por una línea azul. La escala de valores utilizada se desplaza de Muy Malo, Malo, Regular, Bueno a Muy Bueno, teniendo en cuenta resultados obtenidos en el estudio del Microentorno.

Tabla 21: Perfil estratégico actual del MBA

Capacidades	MM	M	R	B	MB
Capacidad de construir conocimiento. C1					X
Capacidad de transformar la información. C2					X
Capacidad de diferenciación en los servicios. C3			X		X
Capacidad de planificar y organizar. C4					X
Capacidad de innovación. C5				X	X
Capacidad de solucionar problemas. C6					X
Capacidad de liderar proyectos y equipos. C7				X	X
Capacidad de gestión. C8				X	X
Capacidad de análisis. C9					X
Capacidad de adaptación al cambio. C10				X	X
Habilidad comunicativa. C11					X
Habilidad para motivar. C12					X
Habilidad para mostrar empatía y flexibilidad. C13				X	X
Habilidad para mantener al talento humano. C14					X
Capacidad de brindar seguridad. C15					X
Capacidad de atender a gran número de estudiantes. C16				X	X
Capacidad de explotación de recursos. C17					X
Capacidad de tramitar quejas. C18					X
Capacidad de independencia financiera. C19		X			X
Capacidad de gestión de financiera. C20			X		X
Capacidad de obtener fondos. C21			X		X
Capacidad de controlar el cobro de los productos/servicios. C22					X

Fuente: Elaboración propia.

La información recopilada durante el análisis externo evidencia que el MBA ofrecido por la Universidad de Valencia es la competencia directa para el nuestro. En este sentido, la estrategia de océano azul que se desea implementar va dirigida a alejarse de los competidores y, por ende, del servicio ofrecido por esta institución. La información obtenida su la página web y en noticias del sector, muestran su predominio en ámbitos como la investigación y la búsqueda de

financiación para proyectos de esta rama que se traducen en resultados fructíferos por su capacidad innovadora. Esto se debe en gran medida al Servicio de Investigación e Innovación que desarrolla funciones de difusión, asesoramiento y gestión de financiación pública a través de su sección de I+D+i Subvencionada, en el caso de subvenciones de ámbito nacional, y a través de la sección de I+D+i internacional, en el caso de las subvenciones de ámbito europeo e internacional.

El comportamiento similar de las curvas de valor demuestra la existencia innegable de un océano rojo del cual es necesario alejarse para lograr mayor rentabilidad. Del mismo modo evidencia la falta de capacidad para diferenciar los servicios con programas de estudios y formas de gestión muy similares, entre otros. En ambos casos, el área crítica es la financiera debido a su estatus de universidad pública y presupuestada donde tienen baja independencia financiera y de obtención de fondos. Se considera un punto débil al no tener autonomía y poder de decisión económico para destinar sus propios fondos como sí es el caso de las instituciones privadas.

Las fortalezas detectadas por la institución y el MBA no son ajenos a la competencia. A pesar de reconocerlas, es necesario continuar con la estrategia deseada para lograr destacar por encima del sector, no bastando con alcanzarlo o igualarlo. Es el caso de la capacidad para construir conocimiento y transformar información, dándole herramientas a sus estudiantes para formarlos como excelentes profesionales.

El área administrativa juega un papel fundamental en la capacidad mostrada para gestionar los servicios, su planificación y organización interna, así como la resolución de problemas. Asimismo, muestra habilidad para motivar al personal y mantener al talento humano con bajo índice de rotación.

En cuanto a su capacidad de adaptación al cambio, es importante mencionar que ante la situación de crisis mundial generada por el Covid-19, se respondió de manera rápida y efectiva flexibilizando los programas de estudio y pasando de la modalidad presencial al modo online.

A continuación, se elabora un resumen de fortalezas y debilidades resultantes del análisis anterior:

Tabla 21: Resumen de Fortalezas y Debilidades por área de competencia.

Áreas	Fortalezas	Debilidades
- Docente	<ul style="list-style-type: none"> - Alta formación de profesionales: capacidad de transformar conocimiento e información. - Alta experiencia y prestigio del claustro de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca diferenciación de los productos/servicios brindados. - Menos capacidad de innovación y de proyectos que la competencia.
- Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de gestión, planificación y organización. - Muy buena capacidad para solucionar problemáticas. - Habilidad para motivar y mantener talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene personal propio el MBA, es compartido con la EPSA.
- Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para dar seguridad. - Capacidad para la atención simultánea de gran número de estudiantes. - Adaptación al cambio. Crisis sanitaria Covid-19. - Utilización de herramientas, softwares y plataformas educativas tecnológicas. - Equipos de última generación 	
- Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Buena gestión de cobros. 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene independencia financiera - No tiene estructura de costes e ingresos - Los fondos que recibe son escasos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis DAFO.

Una vez determinados los factores externos e internos que intervienen en el análisis realizado, se agrupan todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas con el objetivo de identificar las ventajas competitivas que posee el MBA y poder explotarlas en la estrategia a trazar.

Tabla 22: Matriz DAFO del MBA.

Fortalezas	Debilidades
Formación personalizada en el campus de Alcoy.	Recursos presupuestados reducidos.
Instalaciones y equipamientos de última generación, herramientas y metodologías para formación docente innovadoras.	Sin independencia financiera.
Personal altamente experimentado y de muy buena reputación.	No cuenta con personal propio.
Capacidad de gestión, organización y adaptación al cambio.	Web poco funcional e interactiva.
Servicios integrados de ayudas, consejería y becas.	Poco asesoramiento a estudiantes extranjeros.
Programas diseñados para potenciar el espíritu emprendedor.	Falta de nivelación de los estudiantes que acceden al máster desde perfiles muy diferentes.

Oportunidades	Amenazas
Prestigio y reconocimiento de la UPV	Crisis sanitaria provocada por el COVID-19 que deriva en crisis económica.
Institución acreditada internacionalmente y con alta presencia.	Disminución de la producción científica restando peldaños en el posicionamiento internacional de España.
Alianzas institucionales: empresas, UP4, otros centros educativos.	Competencia y rivalidad en el sector.
Altos porcentajes de estudiantes extranjeros que eligen la comunidad valenciana para estudiar.	Índices desfavorables de continuidad de estudios en el país.
Gran demanda de profesionales en el mundo empresarial.	Geolocalización y conexión con otras ciudades.
Tendencia a la innovación en el uso de nuevas TICs y en el consumo sostenible.	Dificultad para retener talento debido a las restricciones económicas.

Fuente: Elaboración propia.

5. Desarrollo de un nuevo modelo de negocio a través de la Estrategia del Océano Azul

En este apartado se persigue el desarrollo de un nuevo modelo de negocio para el MBA de la UPV, a través de una estrategia de océano azul. Para ello es necesario reducir costes y elevar el valor para los compradores de manera unísona. Siguiendo esta línea, se deben identificar aquellas variables en las que compite el sector para su eliminación o reducción; lo cual es posible con la elaboración del cuadro estratégico del sector.

Escenario estratégico

El cuadro estratégico permite plasmar el esquema actual de la competencia en el mercado de los MBA, por lo que se grafican tres sujetos:

- La Universidad de Valencia como principal competidor identificado.
- El resto de los competidores reconocidos con valores ponderados como puntos de referencia.
- La Universidad Politécnica de Valencia.

Para confeccionar este escenario estratégico en el cual se implica el MBA, el primer paso es identificar los criterios claves en los que compite.

Precio: la tendencia actual de compra para muchos consumidores es basar la decisión en el precio, debido a la poca diferenciación de los productos/servicios.

Reputación: la imagen de marca ante los ojos del comprador puede verse influenciada por elementos como su posición en rankings de prestigio y determinar el camino a seguir.

Ubicación geográfica: es una variable que puede repercutir en mayores gastos para el comprador, siendo un criterio determinante en la toma de decisiones.

Calidad docente: la calidad de su personal y del programa de estudio puede ser un medidor de la preparación recibida por los estudiantes y su capacidad para conseguir empleo tras su formación profesional, que los compradores tomen en cuenta.

Referencias: el porcentaje de satisfacción de los egresados va a medir la capacidad de influir a través de una recomendación a su entorno, lo que se traduce en futuros clientes.

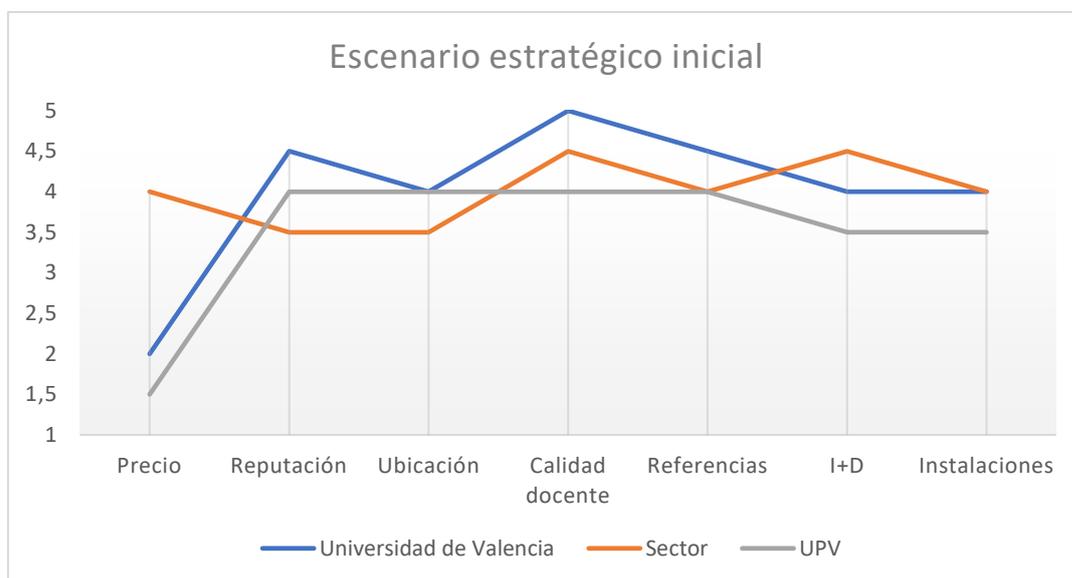
Investigación y desarrollo: esta área conlleva situar a las instituciones en un nivel superior de formación. Los resultados obtenidos son una muestra de las capacidades del personal docente y estudiantes.

Instalaciones y equipamiento: puede influir en la decisión de compra al buscar confort, ambiente seguro donde dispongan de todas las herramientas necesarias para su formación y desarrollo profesional y personal.

El eje vertical muestra el nivel de la oferta donde 1 es bajo y 5 alto. De igual modo, el eje horizontal lista las principales variables identificadas donde se aprecian los puntos que se consideran de interés y las curvas de valor evidencian

las similitudes en el comportamiento del sector y la competencia. Las consideraciones tomadas en cuenta fueron el resultado del análisis previo realizado en capítulos anteriores.

Gráfico 5: Escenario estratégico inicial.



Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro estratégico inicial busca encontrar los elementos competitivos del sector que deben ser reducidos o eliminados para identificar aquellos que no se han tenido en cuenta aún y permitirán crear un océano azul libre de competencia.

En cuanto al precio, la UPV tiene a su favor que compite en calidad con el resto de los programas y el coste por crédito es inferior al de la mayoría de las universidades analizadas. Respecto a su posición a nivel internacional, no está por encima de la Universidad de Valencia por en relación con el sector maneja un ranking considerablemente beneficioso. Existen otras variables relacionadas con la competencia que las ubican en un puesto superior a la UPV, debido a la presencia de universidades que tienen mucho peso y destacan en áreas como la investigación y desarrollo con resultados superiores a la media.

Mapa de utilidad del comprador.

Una vez definido el escenario estratégico actual se logra tener una visión del sector y el siguiente paso es detectar los llamados puntos de dolor. Estos aspectos limitan el atractivo del producto o servicio, reduciendo su utilidad a ojos de los no clientes. Sin embargo, en la transición al océano azul, más que barreras, los puntos de dolor deben considerarse oportunidades para transformar el campo de acción.

El Mapa de Utilidad del Comprador es la herramienta utilizada que define las oportunidades existentes y lo que se requiere para su explotación. Refleja, a su vez, la experiencia de compra del consumidor y los problemas detectados que

no han sido abordados por el sector, surgiendo así los puntos de dolor a solucionar y las palancas que deben accionarse para ello.

Etapas del ciclo de compra del cliente del MBA.

- Compra: cuando el consumidor elige el máster que desea cursar y procede a la preinscripción.
- Entrega o acceso: cuando el consumidor accede a la matrícula del máster.
- Uso: cuando el consumidor recibe las materias impartidas.
- Complementos: cuando el consumidor hace uso de servicios e instalaciones complementarias (biblioteca, salas de estudio, instalaciones deportivas).
- Mantenimiento: el consumidor no interviene en esta etapa.
- Eliminación: cuando el cliente desiste del máster.

A continuación, se esboza el mapa de utilidad del comprador teniendo en cuenta las palancas reconocidas: Productividad del cliente, Simplicidad, Comodidad, Riesgo, Diversión e imagen, Amabilidad con el Medio Ambiente. Se representa Para ello, se representa con una “X” los puntos de dolor identificados y con una “O” los espacios de utilidad en los que se centra el sector.

Tabla 23: Mapa de Utilidad del Comprador del MBA.

	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad de cliente	Tiempo en encontrar el producto. X1 	Tiempo de entrega del producto. O3 	Entrenamiento o experiencia requerida. X5 	Necesidad de otro producto para hacerlo funcionar. X6 	¿Es necesario mantenimiento externo?	Creación de desechos. O7 
Simplicidad	Rapidez en hacer la compra. X2 	Dificultad para instalar el producto.	Facilidad de almacenaje.	Si es así cuanto cuesta. X7 	¿Qué tan fácil es el mantenimiento?	Facilidad para eliminar los desechos.
Comodidad	Lugar de compra accesible y atractivo. O1 	¿Los compradores deben hacer sus propios arreglos? X4 	Efectividad de características y funciones.	¿Qué tan fácil es adquirirlos? O6 	Costo de mantenimiento.	¿Es conveniente desecharlo?
Riesgo	Tipos y niveles de riesgos que se asumen cuando se adquiere el producto. X3 		Riesgo en el uso del producto. O4 			¿Que riesgos/impactos generan los desperdicios?
Diversión e Imagen	Diversión en el proceso de compra.		¿Se pueden agregar elementos que agreguen diversión al producto? O5 			Afecta la imagen los desperdicios O8 
Amabilidad con el medio ambiente	¿Se generan desechos en la compra del producto? O2 					¿Afectan al medio ambiente dichos desechos?

Fuente: Elaboración propia.

Puntos de dolor detectados:

X1: El tiempo que demora el comprador en encontrar el producto suele ser superior al tiempo empleado en otro tipo de compra. Esto se debe a que influyen

elementos de mayor peso si se tiene en cuenta que esta decisión tiene repercusión en el futuro del comprador.

X2: Relacionada con la rapidez en hacer la compra. En este caso, es un proceso que pasa por varias fases desde la solicitud de acceso y preinscripción al máster, dependiendo de la capacidad de respuesta del centro, para aceptar al estudiante y proporcionar acceso a las fechas de matrícula.

X3: Riesgos que se asumen al adquirir el producto. Los matriculados al máster corren riesgos de no superar los créditos necesarios, viéndose en la obligación de dedicar más recursos y tiempo para lograr este requisito. Para los extranjeros, que conforman un importante grupo de interés para el MBA, existen riesgos mayores debido a la necesidad de desplazarse fuera del país. Se puede dar el caso de verse retrasado o imposibilitado su acceso al país por denegación de la visa por estudios para aquellos estudiantes extracomunitarios.

X4: Relacionado con el punto anterior se encuentra la dificultad de los compradores para hacer sus propios arreglos: requisitos para su acceso, documentación a aportar, proceso de visado, alojamiento, etc.

X5: Entrenamiento o experiencia requerida para su uso como se explica anteriormente, es necesario aportar cierta documentación y cumplimentar requisitos necesarios para acceder al máster, que va dirigido a aquellas titulaciones del ámbito de la gestión a titulados en ingenierías que busquen orientarse a un perfil de gestión, además de profesionales con experiencia en puestos de dirección.

X6 y X7: Necesidad de otro producto para hacerlo funcionar y su facilidad para implementarlo. El MBA como cualquier otro de su programa de estudio, requiere productos complementarios para una formación adecuada, desde ordenadores hasta softwares de implementación necesarios para poner en práctica los conocimientos adquiridos. Sumado a esto, los estudiantes de fuera de Alcoy deben adquirir un alojamiento, entre otros productos para su estancia.

Utilidades para el comprador en el sector:

O1: Lugar de compra accesible y atractivo. El proceso completo se realiza de manera online por lo que se adapta muy bien a las comodidades del comprador.

O2: No genera desechos en la compra del producto. Al ser un proceso online, no genera desechos propios de otro tipo de compra en productos físicos.

O3: El tiempo de entrega del producto es corto. Una vez aceptado en el programa existen facilidades para los estudiantes extranjeros de realizar una matrícula previa a las fechas oficiales para facilitarle el proceso de visado.

O4: No existen riesgos considerables en el uso del producto. El máster al ser presencial, da acceso a instalaciones con sistemas de seguridad avanzados, alarmas contra incendios, control de equipos y laboratorios, etc.

O5: Elementos añadidos que agreguen diversión al producto. Algunas de las materias utilizan herramientas didácticas, estrategias dinámicas y metodologías ágiles en clases que motivan al estudiante como son el caso del método Scrum, Visual brainstorming y el uso de simuladores como Markstrat y BOSS (Blue Ocean Strategy Simulation) de StartX. Esto permite al estudiante incentivar el pensamiento competitivo y analítico, ganar experiencia en la toma de decisiones y trabajando en equipo.

O6: Facilidad para adquirir los productos complementarios. La mayoría de estos elementos son adquiridos a través de la misma institución. En su página web existe información sobre este tipo de servicios complementarios: alojamientos para estudiantes, facilidades para obtener ayudas alimenticias, etc.

O7 y O8: Creación de desechos e imagen proyectada al respecto. Independientemente de que la compra del producto en este caso no afecta en gran medida a la producción de residuos, de manera general los campus de la UPV son grandes generadores de desechos que pueden contaminar el suelo, aire y agua si no se separan y se tratan correctamente. El campus de Alcoy generó en 2017 un total de 49,7 kg por persona. Sin embargo, la labor realizada para contribuir con el medio ambiente se hace presente a diario con el cumplimiento de su Plan de Sostenibilidad.

Niveles de no clientes

Luego de identificar los puntos de dolor que deben ser solventados para lograr una transición hacia el océano azul, se determinan los tres niveles de no clientes que pueden transformarse en futuros clientes.

- Primer nivel de no clientes: este nivel lo conforman aquellos que buscan dar respuesta a sus necesidades a través de instituciones y programas de másteres similares. Por ejemplo, en instituciones públicas cercanas al área.
- Segundo nivel de no clientes: formado por clientes que tienen información sobre el MBA pero deciden estudiar en otros centros que les resultan de mayor interés, ya sean programas de instituciones públicas o privadas, por situación geográfica, referencias, precio, etc.
- Tercer nivel de no clientes: en este nivel se incluyen los compradores que nunca han pensado en el MBA de la UPV como una opción, ya sea porque se inclinan hacia otro perfil profesional o porque no han decidido continuar sus estudios de posgrado.

Una vez definidos los tres niveles de no clientes, las estrategias a trazar deben ir encaminadas a captar la atención de estos segmentos. Para conseguirlo, se deben cuestionar dos prácticas convencionales y no centrar la atención en los clientes existentes ni en las diferencias entre ellos. Por el contrario, se deben aprovechar los elementos valorados por todos, enfocándose en los no clientes y no en la demanda existente.

Estrategia de los 6 caminos

La creación de una estrategia de océano azul tiene como principio básico la reconstrucción de las fronteras del mercado con el objetivo de crear espacios inexistentes y alejarse de la competencia. Para ello, se debe poner en práctica el esquema de los seis caminos y cuestionar los fundamentos en los que se basan las estrategias de muchos negocios.

Camino 1: Explorar industrias alternativas

El MBA de la UPV no sólo compite con los másteres de otros centros educacionales, sino con los productos o servicios alternativos generados por otros sectores cuya finalidad sea la misma: la adquisición de conocimientos que permitan la formación profesional del comprador.

Partiendo de la base de que el MBA no es una empresa en sí y forma parte de una unidad mayor, se debe adaptar el camino enfocado hacia esta perspectiva de forma tal que las propuestas a implementar sean aprobadas en los niveles pertinentes.

Asesoría profesional para emprendedores.

Muchos de los interesados en cursar el MBA buscan obtener las herramientas necesarias para dirigir una empresa o emprender un negocio propio. Si bien la base es obtenida durante la formación, se requiere asesoría profesional en muchos casos para llevar a la práctica este emprendimiento. Existen muchas gestorías que brindan este tipo de servicios, pero ni siempre van de la mano con la filosofía de trabajo inculcada por el máster ni la visión de negocio que se tiene sobre cómo dirigir una empresa es similar en todas.

Ahora bien, esta asistencia pudiera ser brindada por el propio personal del máster desarrollando un servicio alternativo que ayudaría al emprendedor a poner en práctica el conocimiento ya adquirido durante su formación que no pondría en disyuntiva su teoría con el “know how⁷” de las gestorías.

Dentro de la asistencia personalizada a recibir, se incluye:

- Asesoramiento de implementación o rediseño del Plan de Negocio, estudios iniciales, estrategias de marketing, viabilidad, costes iniciales, constitución y previsiones a medio plazo.
- Asesoramiento de gestión financiera, fiscal, contable y laboral.
- Análisis de posibilidades de recibir ayudas según la normativa legal.
- Herramientas para implementar en el negocio.

Cursos especializados online.

Una forma de atraer a otro segmento de mercado es ofreciendo no sólo un programa de máster para graduados universitarios que buscan consolidar su formación profesional, sino creando una oferta para aquella parte del mercado que no pertenece a este grupo y, sin embargo, se interesa por adquirir conocimientos.

La idea es crear dentro del propio MBA cursos cortos que se pueden comprar online para temas específicos: marketing online, posicionamiento, e-commerce, transformación digital, social media management, organización de eventos, emprendimiento, etc. Las ventajas para los que buscan formarse a su ritmo y a

⁷ La locución nominal saber hacer, como parte del conocimiento procedimental, hace referencia al saber práctico que se obtiene al convertirse una persona o empresa en el objeto de una acción.

distancia transformando el conocimiento bajo las nuevas necesidades y tiempos actuales.

Matriz ERIC

La siguiente figura muestra los elementos aspirantes a eliminarse, reducirse, incrementarse y crearse en este primer camino del esquema.

Figura 21: Matriz ERIC para el camino 1.

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Riesgos de no encontrar el asesoramiento adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de búsqueda Los altos precios del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> La confianza del cliente en nuestro servicio. Referencias positivas para generar compromiso y nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio alternativo que genere valor al MBA. Reputación en el sector alternativo con las referencias obtenidas.

Fuente: Elaboración propia.

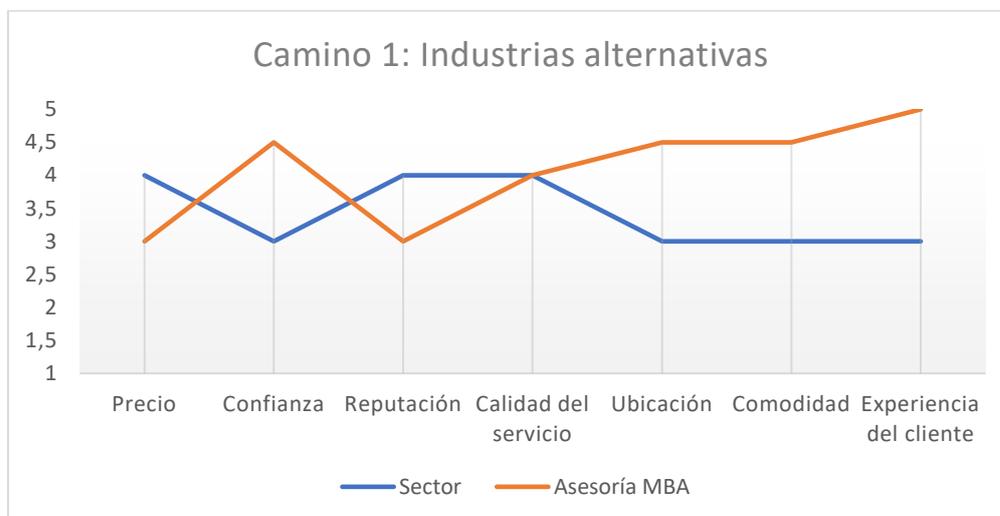
El escenario estratégico para esbozar una vez completada la Matriz ERIC, muestra las variables consideradas para lograr un servicio superior al de la industria alternativa, en este caso el sector de las gestorías y consultorías, si se implementara la propuesta realizada.

En relación con el precio, sería un punto a favor tanto para los cursos online como para la asesoría a profesionales. En el caso de los cursos, al ser online y de corta duración suelen tener un precio menos elevado al máster y, por ende, más asequible. Respecto a la asesoría, debido a que estas oficinas suelen tener precios elevados por paquetes que incluyen servicios que, de tener las herramientas necesarias el cliente, no tendría necesidad de pagar por ello. Es importante mencionar que no sólo brindan asesoramiento administrativo, sino legal, contable, jurídico y laboral. El servicio del MBA sólo se especializaría en las funciones mencionadas anteriormente.

En cuanto a la confianza generada por el máster sería imposible de superar por una empresa desconocida para el cliente. De igual modo, respecto a la ubicación, la facilidad de encontrarse próximo a su lugar de estudio, le daría la ventaja de no tener la necesidad de desplazarse en búsqueda de asesoría o interacción y la comodidad de no pasar por un proceso largo de búsqueda y selección.

La calidad del servicio ofrecido por el sector, si se tiene en cuenta la alta experiencia y especialización, es un factor a tener en cuenta y aspirar a igualar. Puede ser un punto negativo la falta de experiencia previa con este proyecto y las referencias serían pocas, mientras que el sector está consolidado y la reputación de las mejores agencias difícilmente no sería tomado en consideración.

Gráfico 6: Escenario estratégico. Camino 1 Industrias alternativas.



Fuente: Elaboración propia.

Foco, divergencia y mensaje.

Como se puede apreciar, la divergencia estará dada por la necesidad de vencer a la competencia en el sector en cuanto a la reputación ya consolidada de empresas que ofrecen este servicio y la importancia de ofrecer un servicio de calidad que supere o al menos equipare al del sector.

Sin embargo, el foco lo constituyen la confianza generada al cliente, el precio así como las facilidades que ofrecen su ubicación y comodidad al usar el servicio. Todo ello enfocado a lograr una gran experiencia para el cliente que logre generar valor al MBA.

Mensaje: “Más que una formación, una consolidación profesional”

Camino 2. Explorar otros grupos estratégicos

Este camino analiza a los grupos de empresas pertenecientes a un mismo sector con una estrategia de negocios similar pues la clave para crear un océano azul está en descubrir el poder en la toma de decisiones de los clientes que los hacen pasar de un grupo a otro. Del estudio realizado de las Fuerzas de Porter, se obtuvo información relevante para el desarrollo de otros caminos y la posibilidad de tomar como referencia el KNOW HOW dentro del sector y la competencia.

En este caso, se toma como punto de partida a las escuelas de negocio privadas en Valencia que incluyen en su cartera de másteres al MBA y plantean una visión un tanto diferente al modo de actuar de las universidades públicas.

Es indudable que este tipo de centros ve la educación como un negocio y actúan en consecuencia desarrollando estrategias que le permiten llegar a su público objetivo de manera mucho más eficaz. El conocimiento es su producto y, como

producto en sí, se espera generar ganancias con su venta. De ahí los esfuerzos por generar visibilidad en redes, a través de la web y por llegar al máximo de clientes posibles. En igual medida facilitan el acceso de los usuarios a toda la información necesaria para incidir en su decisión de compra, brindando y garantizando la asistencia en línea, asesoramiento para realizar la matrícula, etc.

Este camino pretende desarrollar acciones que tomen lo mejor de ambos sectores y logren crear una sinergia entre formación educativa y generar beneficios. Por tanto, se propone una serie de acciones encaminadas a alcanzar este objetivo:

1. Desarrollo de una página web mucho más informativa e interactiva: se debe prestar más atención al uso de sus espacios de comunicación para generar interés y dar publicidad al producto que ofrecen. Las redes sociales aportarían mayor visibilidad a este tema y se implementarían acciones para mejorar el posicionamiento web o SEO (Search Engine Optimization).
2. Dar asistencia en tiempo real para garantizar el ciclo de compra: lo que se espera es facilitar al cliente el proceso de inscripción y matrícula con la finalidad de hacerlo sentir ya bienvenido y parte del programa; brindando la ayuda necesaria y resolviendo cualquier inquietud que pueda surgir. Esto si se tiene en cuenta que para un usuario que carece de información, puede resultar un tanto complicado completar por sí mismo todo el proceso.
3. Consejería para estudiantes externos: otra forma de asegurar que el cliente finalice el proceso de selección es brindar asesoramiento para encontrar el máster adecuado según el perfil de cada estudiante, no sólo para los graduados universitarios que continúen estudios dentro de la UPV, sino también para externos y extranjeros que pueden estar interesados y necesitan orientación.
4. Cursos de nivelación: ofrecer este formato en áreas claves de la enseñanza para el máster como son las finanzas, así como los aspectos legales propios de España y el idioma castellano debido al alto porcentaje de estudiantes extranjeros que optan por este programa y la variedad de perfiles. De esta manera se contribuye a incrementar el nivel de los estudiantes al inicio del período lectivo potenciando su rendimiento, capacidades y resultados.

Ahora bien, al explorar este camino se pretende captar al primer y segundo nivel de no clientes. Es decir, aquellos que optan por un programa similar en otros centros y aquellos que conocen sobre el máster, pero se deciden por otro programa. Las acciones propuestas intentan transformar una simple búsqueda de información en una decisión de compra motivada por una gran experiencia en el proceso. Además, pretende llegar de forma más efectiva al público objetivo mejorando la visibilidad del producto en redes y demás plataformas.

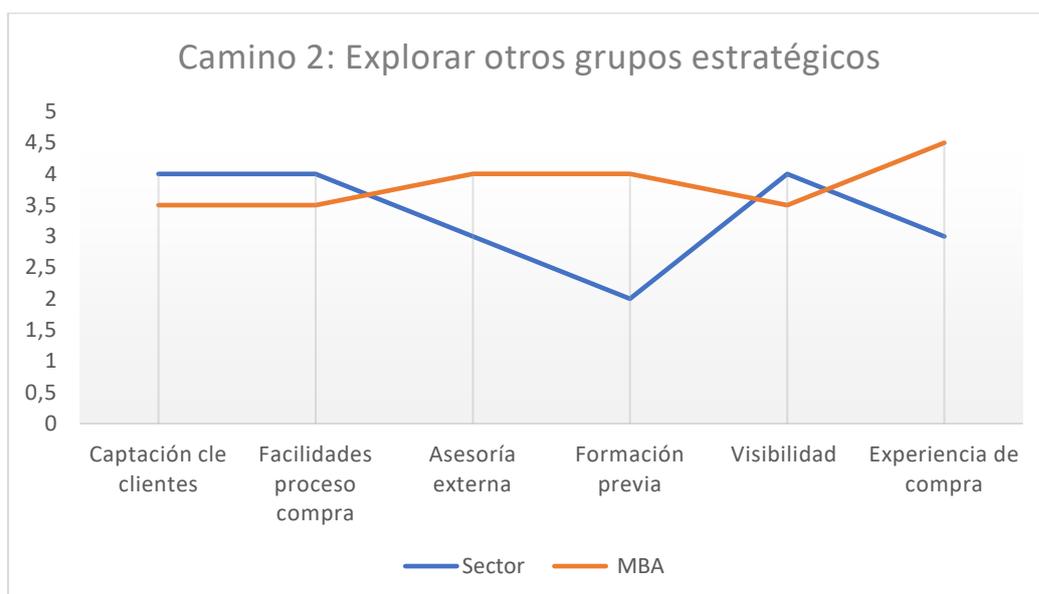
Figura 22: Matriz de ERIC para el camino 2.

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Desventajas competitivas. Riesgo de no captar a posibles clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para completar el proceso de compra. Diferencias entre los distintos perfiles que acceden al máster. 	<ul style="list-style-type: none"> Visibilidad en redes. Interacción con los niveles de no cliente. Asesoría a estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Página web interactiva. Consejería para estudiantes externos. Cursos de nivelación.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez puesta en práctica las acciones de la matriz, el escenario estratégico planteado muestra la curva de valor esperada.

Gráfico 7: Escenario estratégico. Camino 2 Explorar otros grupos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

Foco, divergencia y mensaje.

El escenario estratégico evidencia, que las acciones a llevar a cabo pondrán en una situación más favorable al MBA y, sin embargo, a corto plazo no será suficiente. De aquí a que la divergencia este dada por la captación de clientes y las facilidades de compra, que requieren un esquema de trabajo a aplicar diferente al actual. Estas variables son necesarias para influir en la decisión de compra del consumidor, así como el esfuerzo por dar mayor visibilidad. En cuanto al foco, hay un claro liderazgo a esperar si se crean espacios de asesoría para los estudiantes fuera de la UPV y que son un segmento de interés para la institución. De igual modo, la implementación de cursos formativos para reducir las diferencias entre los perfiles que acceden mejorará el rendimiento de

los estudiantes y agregará valor al máster al no ser un servicio que suele ofrecerse por el sector estudiado en este camino.

Todo ello tendrá relación directa con brindar una gran experiencia de compra para el cliente, lo cual constituye un factor estratégico a tener en cuenta.

Mensaje: “Facilitar, solucionar y generar”

Camino 3: Explorar la cadena de compradores

Este camino desafía la definición convencional de compradores objetivo que la mayoría de los sectores reconocen, con el fin de revelar un océano azul no explorado. El escenario actual evidencia que la cadena de compradores existente participa en la decisión de compras de forma directa o indirecta y que en muchas ocasiones quien paga por el producto o servicio no es el usuario final. Además, se acepta la existencia de líderes de opinión o influenciadores que pueden influir en la toma de decisiones.

En este sentido, se analiza la cadena de compradores existente para el MBA con el objetivo de identificar las acciones necesaria en la estrategia a seguir.

Figura 23: Cadena de compradores del MBA.



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el diagrama, la cadena de compradores para el MBA es directa o indirecta en dependencia de su comprador o usuario final. Interviene de manera directa el MBA y el cliente que tiene un papel de comprador y usuario a su vez. Mientras que la cadena indirecta incluye un intermediario. Un ejemplo claro es el padre o tutor que actúa de comprador para el estudiante como usuario final del servicio. Si bien es cierto que el centro de manera general realiza actividades para los interesados que se traducen en jornadas de acogida para futuros estudiantes, etc. Desde la perspectiva del máster, estas acciones pueden tener un papel más activo sobre todo para los estudiantes extranjeros que dependen económicamente de sus padres. Esto se debe a que la decisión de compra de un padre o tutor puede estar influenciada por otras variables que, tal vez, una persona ya independiente no tendría en cuenta. La mayoría de estos estudiantes son jóvenes que continúan sus estudios posgrado, sin experiencia profesional, viven con algún familiar o recurren a ellos frecuentemente debido a una dependencia no solo económica sino también filiar y emocional. En este sentido, los padres tienden a jugar un papel protector e intentan brindar la mayor

seguridad posible a sus hijos. Hacerlos partícipes del Plan Integral de Acompañamiento al Estudiante, no sólo para alumnos de grado, sino también para alumnos de máster y extranjeros. Esto es algo que, a pesar de mostrarse en la página web de la UPV, pudiera ser más divulgado y explotado. Está encaminado principalmente a dar la bienvenida a nuevos estudiantes y no a captar a posibles compradores, por lo que cambiar la visión de estas jornadas podría ser un elemento decisivo.

De este modo, llegar a los compradores mostrando todas las ventajas de estudiar en un centro como la UPV y una ciudad como Alcoy, podría influir en la toma de decisiones. No sólo porque buscan un sitio que les aporte seguridad, sino que sientan que lo que están dispuestos a invertir en la educación de sus hijos será un beneficio a futuro. La imagen a proyectar debe estar relacionada con aquello que lo hace seguro, confortable, viable y rentable a largo plazo.

Ahora bien, un nuevo target o público objetivo para el MBA pueden ser las empresas que pagan un máster a sus empleados, modelo muy habitual en América y Estados Unidos que es capaz de generar beneficios mutuos tanto para el empleado como para la empresa.

El diario El País en su publicación del 17 de abril de 2019, planteaba que las fuentes de financiación más comunes a las que acuden los alumnos de máster en España son ahorros o ingresos propios (44%) y los padres (38%), según estudio de la consultora del sector de la educación Círculo Formación. Tan solo el 1% consigue pagar sus estudios de posgrado con la ayuda de su empresa. Esta baja cifra se debe, en primer lugar, al perfil de los encuestados: jóvenes recién graduados con poca experiencia laboral en su mayoría. Sin embargo, a pesar de ser una opción para muy pocos, esta vía pudiera ser fuente de mucho potencial a explotar.

Persiguiendo este objetivo, es necesario plantear una estrategia de modo que las empresas olviden el mito de pagar un máster sólo como método para retener el talento o no pagarlo por miedo a que el trabajador optimice su perfil y sirva el impulso para marchar a la competencia. Deben entender que no sólo sirve para retener talento sino para detectarlo.

De este modo, se precisa encaminar la estrategia hacia una perspectiva diferente donde comprendan las ventajas que les ofrece, teniendo en cuenta que la actualidad requiere un entorno de transformación continua y aprendizaje constante. El resultado propone mayor motivación, rendimiento, implicación y compromiso. La vía para alcanzarlo estará presente en las estrategias planteadas por los siguientes caminos.

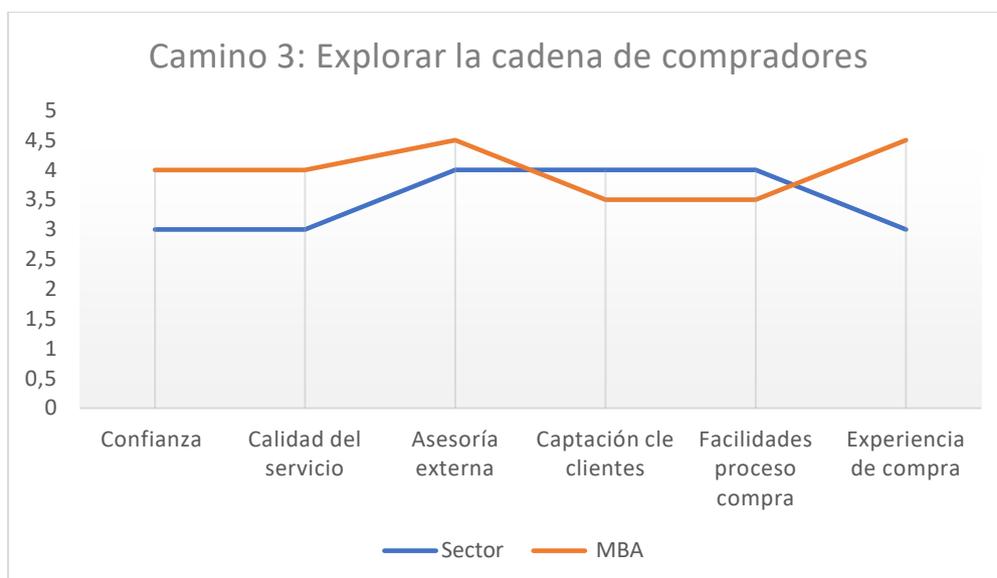
Figura 24: Matriz ERIC para el camino 3.

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza del comprador. • Los puntos de dolor en la experiencia de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento e información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción con los posibles compradores. • Asesoría a padres. • Captación de nuevos segmentos de mercado: empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de consultoría para padres de estudiantes extranjeros.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez puesta en práctica estas acciones, el escenario estratégico esperado se diseña a continuación:

Gráfico 8: Escenario estratégico. Camino 3 Explorar la cadena de compradores



Fuente: Elaboración propia.

Foco, divergencia y mensaje.

Está claro que la divergencia en este escenario la marca el reto en lograr el similar los esfuerzos del sector, principalmente de las escuelas de negocio, en la captación de clientes y las facilidades del todo el proceso de compra. Ahora bien, se espera mejorar la experiencia de compra agregando valor al servicio a través de la asesoría a padres o tutores de forma tal que les genere mayor confianza y perciban la calidad del servicio esperado. Siendo estos los focos detectados.

Mensaje: “Mirar al futuro, pero mirar confiados y seguros”

Camino 4: Explorar productos y servicios complementarios

Para un estudiante del máster, un producto que pueda complementar su formación es, sin dudas, la realización de prácticas empresariales. Si bien es cierto que la UPV tiene su sitio para encontrar prácticas, muchas veces la oferta no se corresponde con el perfil del máster, dificultando las oportunidades de sus estudiantes para completar esta experiencia tan necesaria.

Si analizamos a la competencia, en el caso de programas como el de la Universidad de Valencia, el MBA tiene de carácter obligatorio la realización de prácticas empresariales mientras que en otras como EDEM otorgan una beca del 80% de la matrícula total pagado con horas de prácticas no remuneradas.

Teniendo en cuenta esto, se propone la creación de un espacio propio para garantizar no sólo la formación docente sino también la práctica profesional. Una aplicación móvil de fácil uso, interactiva y actualizada en tiempo real que ponga en contacto a negocios y empresas colaboradoras del MBA con los estudiantes interesados. De este modo, se puede fomentar el apoyo a emprendedores locales que no tienen las herramientas necesarias para gestionar su negocio y, a su vez, los estudiantes completan su formación con experiencia real. En otras palabras, crear una comunidad de profesionales y emprendedores que en mutua colaboración generen beneficios comunes.

Ventajas de la aplicación “MBAApp”:

- Fácil interacción entre las partes involucradas.
- Creación de un perfil propio con hoja de vida más informativa y completa.
- Respuesta rápida a preguntas y sugerencias.
- Información actualizada.
- Apoyo a emprendedores locales.
- Agrega valor al máster.
- Genera confianza en el estudiante al garantizar este paso en su adiestramiento.

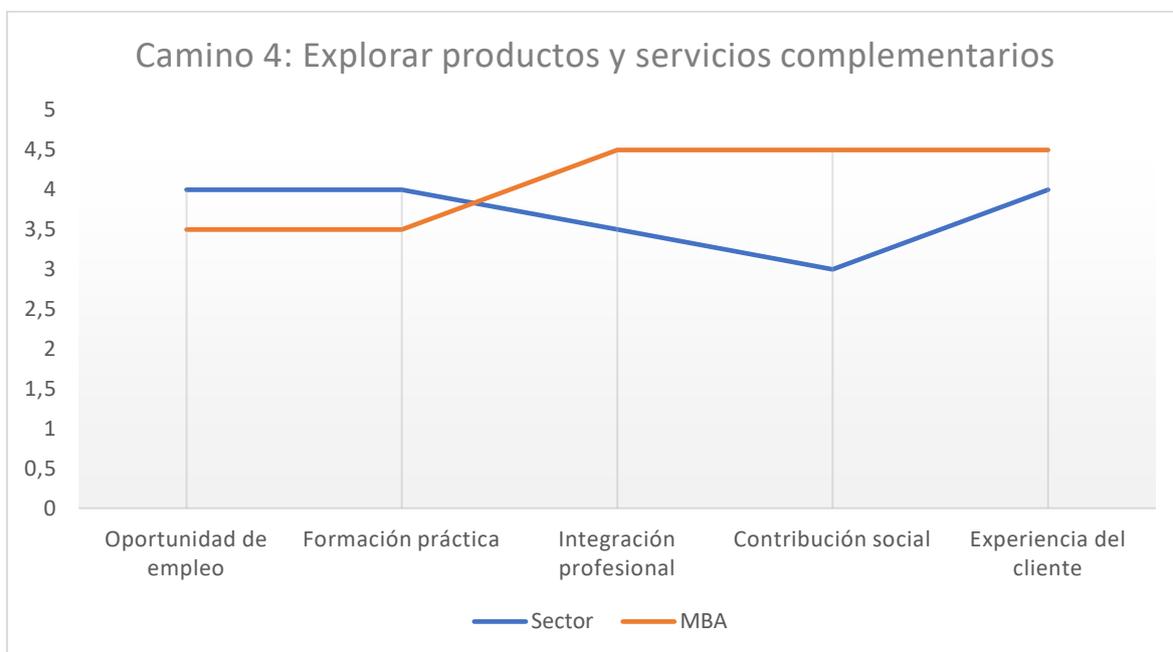
Figura 25: Matriz ERIC para el camino 4.

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none">• Desventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de no completar la formación	<ul style="list-style-type: none">• Interacción entre miembros de la comunidad• Contribución social• Y el desarrollo local.	<ul style="list-style-type: none">• Comunidad empresarial colaborativa• Aplicación MBAApp

Fuente: Elaboración propia.

La puesta en práctica de estas acciones favorecerá el escenario en torno al MBA, permitiendo una mejora en la curva de valor respecto a las variables que intervienen.

Gráfico 9: Escenario estratégico. Camino 4 Explorar productos y servicios complementarios



Fuente: Elaboración propia.

Foco, divergencia y mensaje.

En este caso la divergencia está dada por las variables Oportunidad de empleo y Formación práctica, puesto que al ser una estrategia que beneficiará a los estudiantes, seguiría sin ser de carácter obligatorio y por tanto, no garantizado en su totalidad como si ocurre con otros MBA. A su vez, el foco originado por la Integración profesional y Contribución social le agregan un valor al programa y una ventaja competitiva ante el sector.

Mensaje: "Porque la mejor teoría es la práctica".

Camino 5: Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

Al cuestionar la orientación funcional del MBA, se intenta orientar al MBA hacia un espacio desconocido provocado por la experiencia emocional que puede conllevar pasar de un producto genérico racional a crear un atractivo emocional para el comprador.

Role play MBA.

¿Qué tal si toda la experiencia de aprendizaje simulara un juego de roles? Durante el estudio del máster, el estudiante tiene la oportunidad de interactuar con una dosis de realidad al recrear escenario y situaciones posibles con la ayuda de dinámicas de juego e interpretación de roles, simuladores de marketing y ventas, programas y sistemas de planificación y gestión, entre otras herramientas de mucha utilidad.

Ahora bien, estas metodologías pudieran no verse de forma aislada según la materia en curso. Si todo el programa estuviese diseñado para recrear un escenario y entorno práctico, dinámico y real, el estudiante no sólo estaría mucho más motivados y receptivo, sino que también desarrollaría aptitudes y capacidades necesarias para desempeñarse en el mundo laboral. Al fomentar la competitividad y el trabajo en equipo de manera sistemática, estaría creando profesionales mucho más preparados y capaces para enfrentarse a la industria actual. Cada materia vista como un departamento o área de empresa, donde los alumnos interpretarían los roles de empleados y teniendo la oportunidad de escalar posición, obtener beneficios según su desempeño y resultados obtenidos. Estas dinámicas han demostrado despertar gran interés en los estudiantes y podría ser el eslabón necesario para impulsar al MBA hacia un océano azul.

Para crear un role play de esta duración, se deben implementar herramientas tecnológicas innovadoras y de apoyo al programa. Para ello, el MBA puede adaptar los simuladores ya utilizados como BOSS y Markstrat de StartX o adquirir un nuevo programa de larga duración que satisfaga las demandas del nuevo modelo. En este caso, existen diversos proveedores en la industria que pueden funcionar como alternativa a esta demanda.

El grupo Gestionet es pionero en innovación tecnológica y soluciones digitales. Cuenta con varios módulos o simuladores especializados en diferentes áreas y paquetes a la medida para responder a las necesidades específicas de cada empresa o cliente. Entre los simuladores que posee, se encuentran:

- La Isla: Simulador de gestión de recursos donde los estudiantes administran una isla de 5 ciudades para optimizar la calidad de vida de los ciudadanos. Deben tomar decisiones acerca de los recursos económicos, humanos, energéticos, industriales, etc.
- Gestión Estratégica: Convierte a los alumnos en directivos que toman decisiones en una empresa internacional sobre producción, maquinaria a adquirir, inversiones, contrataciones y demás variables de una empresa real.

- **Emprendimiento:** Transforma a la clase en una pequeña empresa. Llevando la práctica al estudio, haciendo a los estudiantes responsables de contratar, gestionar presupuestos y subvenciones con el objetivo de lograr un proyecto empresarial.
- **Dirección Financiera:** Competición empresarial real que desarrolla un entorno competitivo en el aula, donde los alumnos dirigen empresas que compiten entre ellas teniendo en cuenta dividendos, reservas, inversiones, préstamos, etc.
- **Marketing:** Para diseñar el plan de comunicación, publicidad y marketing de un negocio haciéndolo más competitivo en el mercado a través de la implementación de estrategias.
- **Plan de Negocio:** Simula la creación y gestión de una empresa. Los alumnos desarrollan una estrategia empresarial en un entorno seguro y libre de riesgos. Que les permita aprender de los errores, analizar los resultados y mejorar sus capacidades directivas.

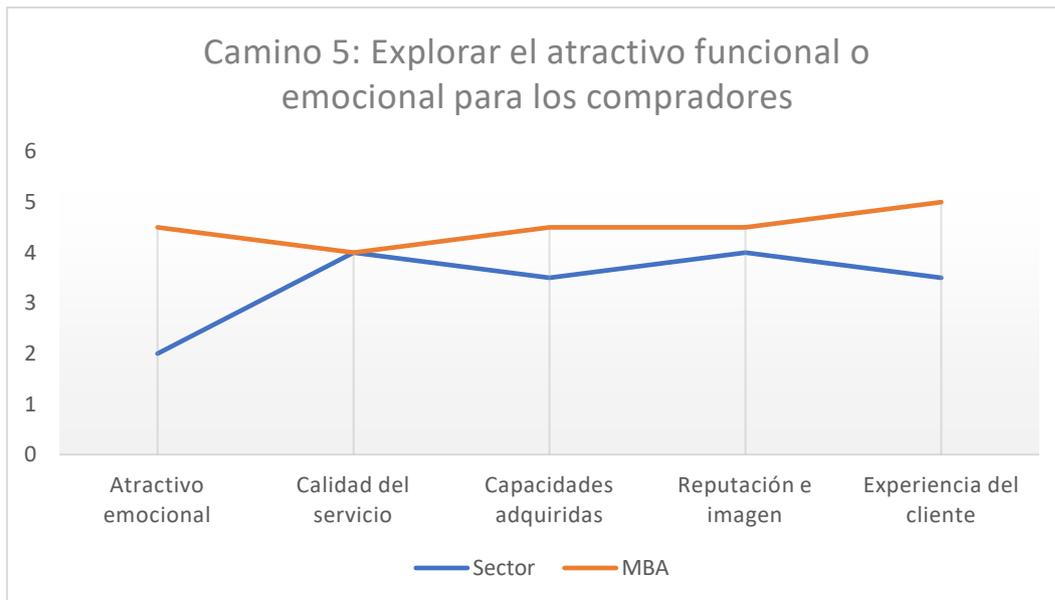
Figura 26: Matriz ERIC para el camino 5.

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de permanecer en un océano rojo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes y capacidades de los estudiantes • Atractivo emocional • Imagen y reputación de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Roll play MBA

Fuente: Elaboración propia.

Luego de cumplimentar las acciones planteadas, el escenario estratégico esperado se muestra de la siguiente manera:

Gráfico 10: Escenario estratégico. Camino 5 Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.



Fuente: Elaboración propia.

Foco, divergencia y mensaje.

El foco en esta estrategia refleja las características que diferencian dentro de la curva de valor, en este caso el atractivo emocional que será visiblemente muy superior al del sector, además de las capacidades adquiridas con esta experiencia y la reputación de marca que le aportará a la entidad. Todo lo anterior contribuye a brindarle al cliente una experiencia de compra inigualable. En cuanto a la divergencia detectada, estaría dada por la calidad de servicio ya que no constituye un atributo que posibilite sobresalir en el sector. A pesar de proporcionar valor, el programa en sí mantiene este parámetro con respecto a la competencia.

Mensaje: “Lo que nos diferencia nos hace valiosos”

Camino 6: Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.

Con el fin de forjar su propio futuro, las empresas deben explorar la dimensión del tiempo desde el punto de vista del valor que un mercado puede ofrecer en ese momento hasta el que puede ofrecer mañana. Las industrias están marcadas por el efecto que producen las tendencias externas y, si se observan correctamente, es posible encontrar océanos azules en ellas. Para esto, es necesario adoptar posturas más activas ante el desarrollo de los acontecimientos y no sólo actuar en consecuencia del ritmo marcado por dichas tendencias.

Existen tres principios básicos para estudiar las tendencias en el tiempo. Las mismas deben ser decisivas para el negocio, irreversible y de trayectoria clara. Una vez detectadas, se debe visionar el escenario en caso de ver llegar la tendencia a su cúspide con el reto de anticipar el futuro y modificar el presente.

Dentro de las tendencias del sector empresarial, se debe tener en cuenta la realidad virtual y la realidad aumentada⁸. La realidad virtual introduce al usuario en un entorno, mientras que la realidad aumentada lo agranda. Aunque las aplicaciones más populares de realidad aumentada están destinadas al entretenimiento, otros sectores como educación, moda, inmobiliario y salud pueden aplicarla en el desarrollo de sus productos o servicios. Esta herramienta genera oportunidades y un cambio en la forma de acercarse a las marcas por parte de sus consumidores.

Se vaticina que las empresas utilicen más esta tendencia en las estrategias de marketing para crear vínculos más fuertes y duraderos ya que estudios plantean que la mitad de los compradores están dispuestos a pagar más por un producto si ofrece la experiencia de realidad aumentada. De la misma forma, podría aplicarse esta técnica de Realidad Aumentada al MBA, creando una experiencia única para el estudiante y aportando la innovación en valor que lo haría salir del océano rojo en el que se encuentra.

En el mundo de los MBA cada vez se vuelve más tendencia, a la hora de seleccionar el programa, encontrar aquellos que estén acreditados internacionalmente y brinden la oportunidad de completar la experiencia en un ámbito global. En este sentido, uno de los enfoques más demandados está relacionado con la sostenibilidad y la forma de adaptar un modelo de negocio a una línea ecoamigable.

De igual modo, se prestan mayor atención a aquellos másteres que van orientados al emprendimiento, que la plantilla de profesores tenga referencia nacional e internacional, así como la posibilidad de recibir asesoramiento profesional y de lifelong learning.⁹

Lifelong learning: Este concepto puede generar un engagement del individuo (ya sea estudiante, profesor y administrativo) con la UPV de forma permanente y, a su vez, generarlo en terceros. Esto gracias a la generación de una imagen innovadora frente al mercado, facilitando tanto la fidelización como la captación de nuevos clientes. La especialización, a través de un alto grado de personalización del aprendizaje, aporta un valor diferencial que se traduce en rentabilidad. Además de un incremento de la competitividad, al estar actualizado y anticipado a la demanda actual tiene mejores armas para competir en el mercado.

¿Cómo lograrlo? Las acciones propuestas van encaminadas a crear espacios para egresados y emprendedores donde puedan acceder a un plan formativo integral que impulse el desarrollo de una comunidad o red de profesionales para compartir experiencias, tendencias y actualidades. La vía utilizada podrá estar en dependencia del presupuesto obtenido, ya sea para congresos, eventos

⁸ La Realidad Aumentada (RA) asigna la interacción entre ambientes virtuales y el mundo físico, posibilitando que ambos se entremezclen a través de un dispositivo tecnológico como webcams, teléfonos, móviles, etc.

⁹ El lifelong learning es un nuevo paradigma educativo que, como su propio nombre indica, consiste en aprender durante toda la vida ajustando los conocimientos y habilidades a las necesidades coyunturales del mercado.

especializados, etc. Además, se propone la creación de cursos de formación alineadas a las necesidades y demandas actuales utilizando módulos interactivos que se adapten a cualquier dispositivo.

Creando cursos sobre nuevas tendencias y actualidades, desarrollado eventos, congresos y programas de asesoramiento para egresados y emprendedores, se tiene como objetivo lograr un vínculo indestructible de las partes involucradas, ya que un aumento de la satisfacción y motivación del cliente repercute en un mayor compromiso con la empresa.

En este sentido, la estrategia puede ir enfocada a las empresas que estén dispuestas a pagar la formación de sus empleados y lograr captar un segmento del mercado de gran valor.

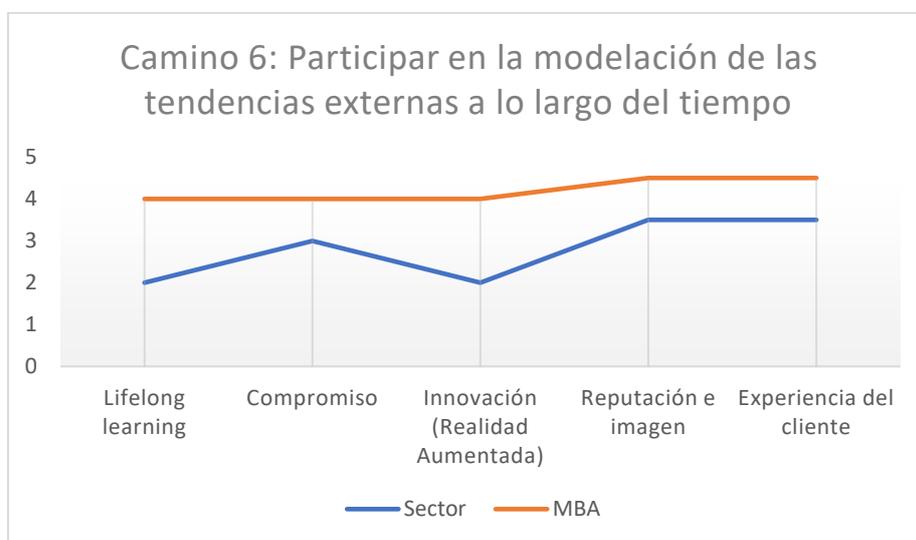
Figura 27: Matriz ERIC para el camino 6.

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de permanecer en un océano rojo 	<ul style="list-style-type: none"> Imagen y reputación de marca Compromiso Competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> Programa formativo Lifelong learning Innovación (Realidad Aumentada)

Fuente: Elaboración propia.

Luego de tomar las acciones necesarias, el escenario estratégico esperado incluye una curva de valor para el MBA mejor posicionada frente al sector.

Gráfico 11: Escenario estratégico. Camino 6 Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

Foco, divergencia y mensaje.

El último camino logra analizar las tendencias de la industria para detectar aquellas variables que pueden constituir los focos de la estrategia a seguir y, por tanto, diferenciarse de la competencia existente en el sector. Cada una de las variables analizadas contribuye a mejorar la curva de valor del MBA si se ponen en práctica las acciones recomendadas para lograr una experiencia del cliente más allá de sus expectativas. De este modo, hacer sentir al cliente que una vez parte del programa permanecerá siempre, recibiendo asesoramiento, formación, actualidades, interacción con otros egresados y la gran comunidad que se desea construir.

Mensaje: “La comunidad del MBA que te acompañará siempre”

Feria del océano azul

En este momento, se han desarrollado varias oportunidades para el MBA que son potencialmente viables y han sido esbozadas por sus cuadros estratégicos, visualizando las curvas de valor y los focos a destacar. Además, presentando un mensaje contundente que pueda resultar atractivo al cliente. Se obtienen las acciones de la Matriz ERIC propuesta para cada una de las vías esquematizadas y se han planteado las ventajas competitivas ofrecidas. Por tanto, es momento de seleccionar el camino a seguir.

En este sentido, se presentan las estrategias generadas en la fase anterior a un grupo de estudiantes (21), egresados (8) y padres (5) de algunos estudiantes dependientes económicamente, conformado por un total de 34 individuos. La información obtenida fue recopilada a través de la aplicación de un cuestionario. (Ver anexo 4). Se presentó el cuadro estratégico actual donde se muestra el océano rojo en el que compite el MBA y se aportan elementos que demuestran la necesidad de realizar una transición al océano azul. De igual modo, se ejemplifican los puntos de dolor detectados en el Mapa de Utilidad, así como los niveles de no clientes a los que se pretende llegar.

Una vez expuestos los seis caminos y sus escenarios estratégicos posibles, los miembros del grupo seleccionado pudieron escoger las que consideran más interesantes. Luego de analizar las ideas y opiniones recogidas, se elige la estrategia más adecuada que dará lugar a un nuevo escenario donde la curva de valor marcará nuevas tendencias.

De las ideas obtenidas de los diferentes caminos planteados, presentadas al grupo de interés conformado por 34 miembros, se recogieron las más aceptadas y se presentan los porcentajes a continuación:

- 1.Desarrollo de una página web mucho más informativa e interactiva con asistencia en tiempo real.
- 2.Consejería para estudiantes externos.

3.Cursos de nivelación.

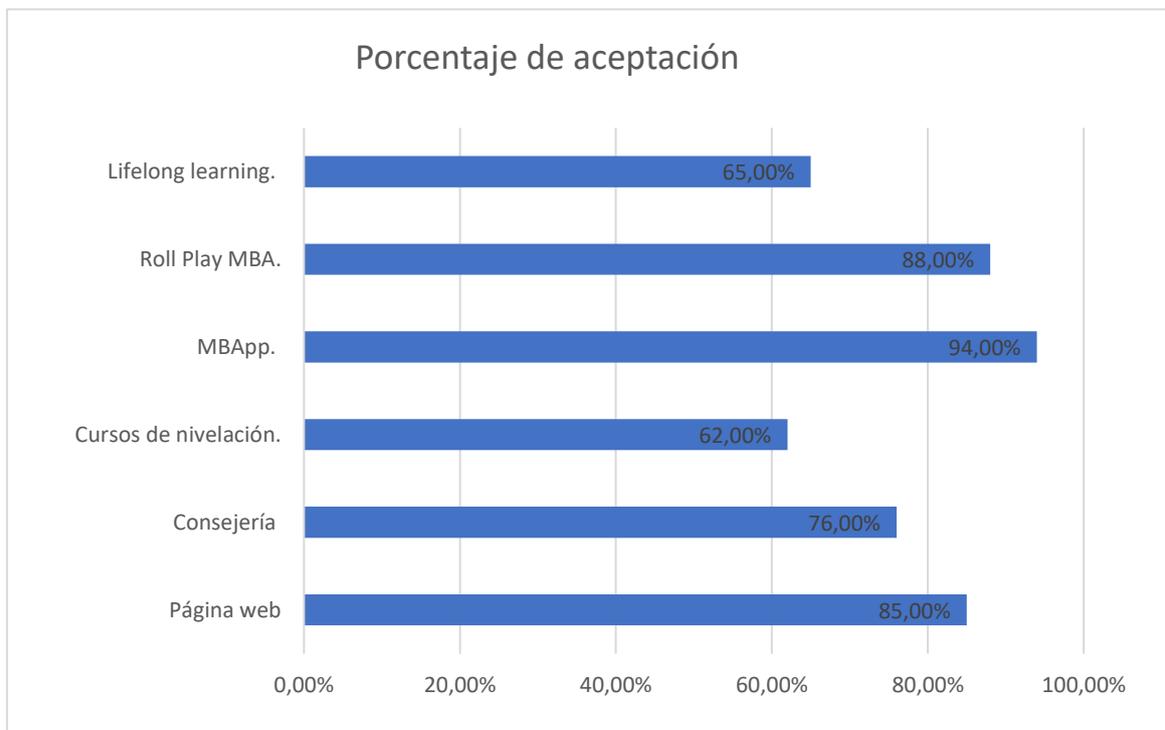
4.Creación de MBApp.

5.Role Play MBA.

6.Programa Lifelong learning.

Gráfico 12: Resultados de la encuesta aplicada en la Feria de Océano Azul.

Escenario estratégico del MBA

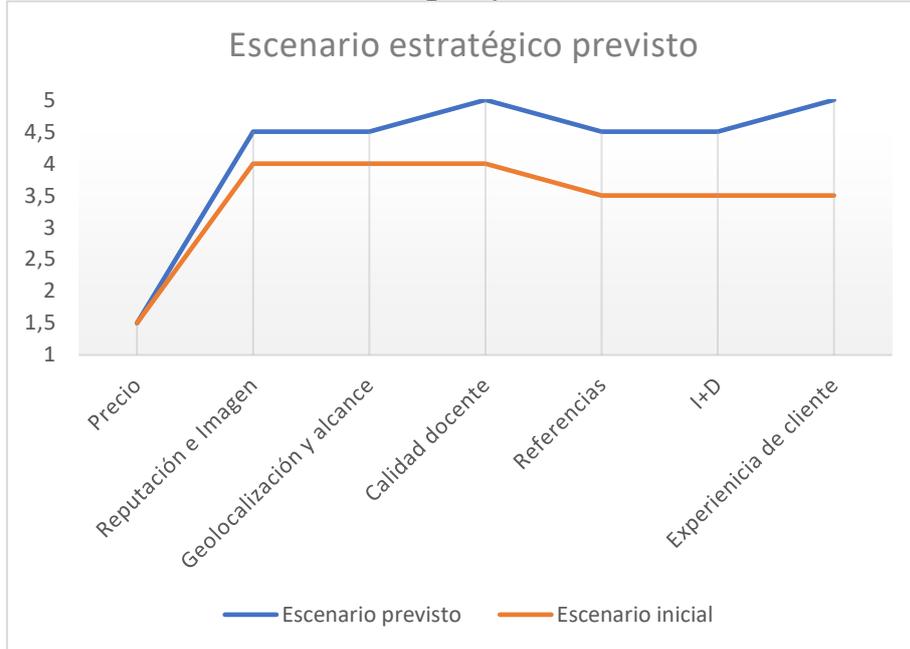


Fuente: Elaboración propia.

El cuadro estratégico aglutina variables de los diferentes caminos para cubrir la mayor cantidad de puntos de dolor identificados en el mapa de utilidad. Sin embargo, no todas las ideas surgidas serán utilizadas en este caso.

A continuación, se presenta el nuevo cuadro estratégico propuesto para el MBA:

Gráfico 13: Escenario estratégico previsto.



Fuente: Elaboración propia.

Mensaje contundente:

El MBA de la UPV te brinda todas las herramientas necesarias para consolidar tu perfil profesional, exige de sus estudiantes entrega y motivación, pero a cambio pone en tus manos un programa avanzado que forma a los mejores líderes y administrativos del futuro con experiencias reales y de aporte social.

Matriz ERIC

Las acciones recogidas en la matriz muestran la recopilación de aquellas vinculadas con las ideas más aceptadas para la estrategia, como parte de la feria de océano azul llevada a cabo.

Figura 28: Resumen de las acciones previstas en la Matriz ERIC.

Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Desventajas competitivas. Riesgo de no captar a posibles clientes. Riesgos de no encontrar el asesoramiento adecuado. Competencia. Desconfianza 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de búsqueda Dificultad para completar el proceso de compra. Diferencias entre los distintos perfiles que acceden al máster. Puntos de dolor. 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza. Compromiso. Imagen y Reputación de Marca. Visibilidad en redes. Interacción con los niveles de no cliente. Atractivo emocional. Contribución social y desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> Página web interactiva. Consejería para estudiantes externos. Cursos de nivelación. MBApp. Roll Play MBA. Programa formativo Lifelong learning.

Fuente: Elaboración propia.

De los ejercicios aglomerados en esta acción, se obtendrán las principales ventajas de la estrategia.

1. Crear: La **creación de la página web** interactiva con asesoramiento en tiempo real facilitará el proceso de compra general al usuario que busca no sólo información sino también una guía para completar el complejo proceso al que se ve sometido. La página no sólo permitirá llegar a más clientes y completando el ciclo del comprador, sino que será un flujo de información retroalimentativo que maximizará los esfuerzos llevados a cabo para toda estrategia competitiva que requiera difusión y comunicación directa o indirecta sobre los servicios brindados por el máster.

Incrementar: visibilidad en redes e interacción con los niveles de no clientes.

Reducir: Proceso de búsqueda y dificultad de completar el proceso de compra. Puntos de dolor.

Eliminar: Riesgo de no captar al cliente.

2. Crear: un espacio o **consultoría brindada a estudiantes** externos o extranjeros que no dominen la cultura organizacional de la UPV ni su modo de gestión. Es importante debido al gran número de estudiantes que acceden todos los años a este programa y al ser un nicho fuerte, se podría ser más eficaz en la forma de llegar a él.

Incrementar: Confianza y compromiso.

Reducir: Puntos de dolor.

Eliminar: Riesgo de no encontrar el asesoramiento adecuado y perder al cliente. Desconfianza.

3. Crear: **cursos de nivelación** es necesario no sólo para otros programas, sino también para el MBA pues de la misma manera en que los estudiantes provienen de diferentes países, lo hacen con diferentes perfiles y formaciones; por lo que crear un equilibrio entre esta diversidad permitirá mejorar el rendimiento y optimizar el tiempo de aprendizaje. Lograr este factor es necesario si se desea obtener mejores resultados docentes e investigativos que repercutan en una mejor imagen y reputación.

Incrementar: Compromiso y productividad.

Reducir: Diferencias entre los distintos perfiles.

Eliminar: Desventajas competitivas.

4. Crear: la **MBApp** es un espacio para los estudiantes y emprendedores locales, es una idea que busca promover el desarrollo local y generar beneficios sociales que no sólo contribuirán a la formación de los estudiantes sino a mejorar la gestión de pequeños negocios y empresas que no dispongan de un presupuesto mayor para obtener la ayuda necesaria.

Incrementar: Imagen y reputación. Contribución social y desarrollo local.

Eliminar: Competencia.

5. Crear: el **Role Play MBA** propone un cambio total de la visión del máster y la forma de impartir docencia. Busca crear un programa mucho más competitivo, dinámico, resolutivo, motivacional y que genere un atractivo emocional al cliente que le lleve a forjar un compromiso con la institución indestructible.

Incrementar: Imagen y reputación. Atractivo emocional.

Eliminar: Competencia.

6.Crear: programa **Lifelong learning**, como parte de las tendencias actuales más deseadas en el sector, puede anticipar al máster a las necesidades inminentes de su público objetivo para de esta forma no perder cuota de mercado y generar mayores ingresos, garantizando la continuidad a largo plazo de sus clientes.

Incrementar: Compromiso y rentabilidad a largo plazo.

Eliminar: Competencia.

Posteriormente de haber estudiado diferentes vías para revelar posibles océanos azules, y una vez diseñado el cuadro estratégico, se debe elaborar un modelo de negocio que garantice su viabilidad comercial. Para ello, es necesario trazar la estrategia basados en la utilidad para el comprador, el coste, el precio y la adopción del producto o servicio.

Nuevo Mapa de Utilidad del Comprador.

Una vez desarrollados los seis caminos, se puede apreciar como son resueltos los puntos de dolor más importantes detectados en un inicio como se refleja a continuación donde los puntos Resueltos (R) se enumeran:

Tabla 24: Nuevo Mapa de Utilidad previsto.

	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad de cliente	Tiempo en encontrar el producto. R1	Tiempo de entrega del producto. O3	Entrenamiento o experiencia requerida. R5	Necesidad de otro producto para hacerlo funcionar. X6	¿Es necesario mantenimiento externo?	Creación de desechos. O7
Simplicidad	Rapidez en hacer la compra. R2	Dificultad para instalar el producto.	Facilidad de almacenaje.	Si es así cuanto cuesta. X7	¿Qué tan fácil es el mantenimiento?	Facilidad para eliminar los desechos.
Comodidad	Lugar de compra accesible y atractivo. O1	¿Los compradores deben hacer sus propios arreglos? R4	Efectividad de características y funciones.	¿Qué tan fácil es adquirirlos? O6	Costo de mantenimiento.	¿Es conveniente desecharlo?
Riesgo	Tipos y niveles de riesgos que se asumen cuando se adquiere el producto. X3		Riesgo en el uso del producto. O4			¿Que riesgos/impactos generan los desperdicios?
Diversión e Imagen	Diversión en el proceso de compra. R3		¿Se pueden agregar elementos que agreguen diversión al producto? O5			Afecta la imagen los desperdicios O8
Amabilidad con el medio ambiente	¿Se generan desechos en la compra del producto? O2					¿Afectan al medio ambiente dichos desechos?

Fuente: Elaboración propia.

R1- Relacionado con la Productividad del cliente y en la Compra del producto, en este caso la admisión, inscripción y matrícula al máster. Punto de dolor que se solventa con la creación de la página web interactiva y la atención en tiempo real para garantizar el enganche del usuario y el proceso completo de la compra.

R2- Lo anterior mejora los tiempos de espera y permite optimizar la Simplicidad en el proceso que atraviesa el usuario hasta convertirse en comprador y consumidor.

R3- La diversión en el proceso de compra no estaba identificado como un punto de dolor en el mapa de utilidad inicial, sin embargo, tampoco era considerado una ventaja competitiva y con la adopción de las nuevas acciones, se espera que al facilitar dicho proceso se genere una conformidad y sensación de bienestar que sea disfrutado por el cliente.

R4- En cuanto a la Entrega del producto o servicio, las acciones propuestas incluyen una asesoría a los estudiantes extranjeros que posibilitará al cliente el efecto de sentirse acompañado durante todo el proceso, siendo aconsejado, asesorado y motivado a optar por el MBA.

R5- El entrenamiento o experiencia requerida fue un punto de dolor detectado en el estudio inicial que es solventado con los cursos de nivelación propuestos para eliminar el desequilibrio entre los estudiantes. Este entrenamiento les brindará las herramientas necesarias para aprovechar al máximo los conocimientos a adquirir.

De los ocho puntos de dolor detectados se daría respuesta a cinco, el resto debe ser incluido en futuros estudios.

6. Propuesta de un nuevo modelo innovador

En este nuevo apartado, se desarrolla la propuesta del nuevo modelo innovador definido por el Modelo de Negocio Canvas que integra varios caminos de los trazados en la definición de fronteras. Para ello, se analizan y ajustan los nueve módulos básicos que componen dicho modelo: segmentos de cliente, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos.

Segmentos de clientes.

El primer módulo está compuesto por los segmentos de mercado al que se dirige la estrategia definida y para los cuales se crea valor, es decir, los clientes del MBA. La idea no es sólo conocer quiénes son los clientes como tradicionalmente se ha definido según variables demográficas, psicográficas o comportamiento de compras; sino que se busca ir más allá y tener en cuenta los problemas o necesidades que puedan surgir en algún momento. En este sentido, los clientes esperan abordar en un futuro la necesidad por satisfacer a través del producto o servicio en torno al que gira la propuesta de valor creada.

Cuando se habla de segmentos de clientes para el MBA, como se ha abordado anteriormente, se referencian dos tipos de compradores que pueden ser, o no, los consumidores: cliente indirecto o comprador (padres o tutores legales del estudiante para el cual adquieren el servicio o producto) y el cliente directo o consumidor final (estudiante que paga y consume directamente por su producto o servicio) que se pueden clasificar en: estudiantes de nuevo ingreso, egresados y/o emprendedores que recurren al máster para impulsar su propio negocio.

En cualquiera de los casos, el consumidor final del MBA tiene un perfil profesional muy variado, dado el amplio diapasón de posibilidades que brinda un máster con estas características, procedentes de diversas regiones y culturas (latinos, asiáticos, europeos, árabes, etc.). En muchas ocasiones superando por mayoría a los locales o nacionales, como es el caso del curso 2019-2021 donde sólo cursaron dos españoles y un local (los tres continuaron sus estudios realizados en la UPV), de una matrícula de más de veinte estudiantes. El resto en su mayoría latinos y asiáticos. Por lo que es necesario prestar importancia a qué se desea lograr con estos datos, si lograr captar un mayor número de estudiantes internos o enfocarse en el nicho que se recibe del exterior como fuente de ingreso importante. Un estudio que debe abordarse en profundidad en un futuro próximo pero que no es el objetivo de este proyecto.

La mayoría de los estudiantes que acceden al máster buscan completar su formación con prácticas empresariales y optar por un puesto de trabajo que les permita aplicar los conocimientos adquiridos. Suelen ser jóvenes con una media de rango entre 23 y 30 años con ingresos mínimos de algún tipo: por media jornada, jornada completa y/o al menos un ingreso medio en el hogar sobre los 1500 euros.

Con el fin de visualizar lo que pudiera ser el cliente del MBA, se crea un buyer persona a continuación:

	NOMBRE DEL BUYER PERSONA	1 Luis Ángel Roche
<p>PERFIL GENERAL</p> <p>Trabajo, historia laboral, familia</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante graduado de ingeniería industrial. • Dos años de experiencia laboral. • Soltero y sin hijos.
<p>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</p> <p>Edad, salario, ubicación, sexo</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre • Edad 26 años • Ingresos mínimos • Latino
<p>IDENTIFICADORES</p> <p>Trato, personalidad, comunicación</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor y con ganas de lograr el sueño de crear su propia empresa. • Es una persona trabajadora, inconforme, dinámica, con aptitudes de líder y motivadora.

	NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Luis Ángel Roche
<p>OBJETIVOS</p> <p>Objetivos primarios y secundarios</p>	5	<ul style="list-style-type: none"> • Completar su formación y consolidar su perfil profesional. • Obtener las herramientas para crear su propia empresa. • Obtener el presupuesto necesario y saber gestionarlo.
<p>RETOS</p> <p>Retos primarios y secundarios</p>	6	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el asesoramiento adecuado para emprender. • Optar por la mejor opción y estrategia de emprendimiento. • Salir de su zona de confort y su país para formarse en el extranjero.
<p>CÓMO PODEMOS AYUDAR</p> <p>...para que obtenga los objetivos deseados ...para que pueda superar los retos</p>	7	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoramiento sobre los beneficios del máster y el proceso a seguir para completar la matrícula. • Entregar las herramientas necesarias para su emprendimiento. • Aportarle una formación completa con prácticas empresariales.

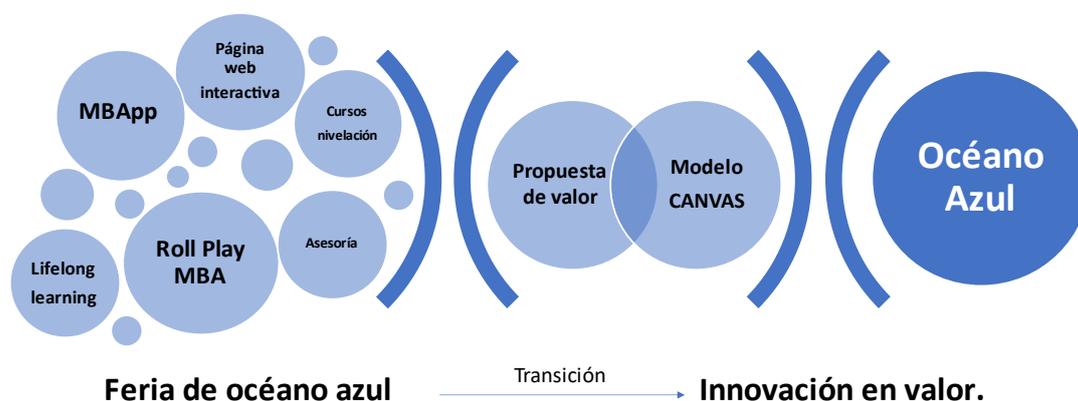
 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Luis Ángel Roche
COMENTARIOS Ejemplos de comentarios reales sobre sus retos y objetivos	8 <ul style="list-style-type: none"> • “No sé si el máster me ofrece lo que necesito” • “¿Dónde puedo buscar ayuda sobre las dudas que tengo?” • “No sé si es rentable invertir en una formación en el exterior” • “¿Lograré lo que necesito para emprender?”
QUEJAS COMUNES Razones por qué no comprarían nuestro producto o servicio	9 <ul style="list-style-type: none"> • “La página no me da toda la información que me gustaría” • “Me es difícil comprender todo el proceso de acceso al máster” • “No hay garantías de prácticas profesionales” • “Pocas oportunidades en una ciudad tan pequeña”

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Luis Ángel Roche
MENSAJE DE MARKETING Cómo describirías la solución de tu empresa a este buyer persona.	10 <ul style="list-style-type: none"> • Página web mucho más dinámica e interactiva. • Asesoría en tiempo real para estudiante extranjero en el proceso a seguir. • Desarrollo de una aplicación para encontrar prácticas y poner en contacto a emprendedores, estudiantes y empresas locales. • Crear una visión nueva del MBA con el Roll Play. • Cursos de nivelación y Lifelong learning que brinden las herramientas necesarias para los emprendedores.
MENSAJE DE VENTAS Cómo venderías las solución a tu buyer persona	11 <ul style="list-style-type: none"> • El MBA de la UPV te brinda todas las herramientas necesarias para consolidar tu perfil profesional, exige de sus estudiantes entrega y motivación pero a cambio pone en tus manos un programa avanzado que forma a los mejores líderes y administrativos del futuro con experiencias reales y de aporte social.

Propuesta de valor.

En este punto, se hace alusión a lo que hace valioso al MBA en el mercado, es decir, aquello que genera valor a los clientes y que propone esta nueva estrategia. Como se ha venido explicando en los apartados anteriores las acciones a realizar dentro de la estrategia diseñada, se realiza una síntesis de las aportaciones propuestas en el siguiente diagrama:

Figura 29: Propuesta de valor para el MBA según la estrategia de Océano Azul.



Fuente: Elaboración propia.

Canales

El canal de principal de conexión entre los estudiantes y el MBA será la página web rediseñada con el fin de lograr un flujo de retroalimentación mayor, eliminando las barreras comunicativas existentes en la actualidad. De igual modo, la creación de la MBApp contribuirá a formular un espacio para toda la comunidad del máster y sus empresas colaboradoras donde podrán intercambiar información, conocimientos, solicitudes y colaboraciones. Una vez lograda conformar este formato, todo el que desee tendrá voz y espacio en esta gran red de interacción e intercambio. Esto sin dejar de un lado las redes sociales que constituyen una vía clave hoy en día para acceder a los usuarios de forma rápida y efectiva.

Relación con clientes

La relación del MBA con los clientes continuará siendo vía personal donde el contacto con los profesores y administrativos sea el principal medio. Deben caracterizarse por ser relaciones empáticas, colaborativas, respetuosas y dinámicas. Sin embargo, se hace imprescindible reforzar la vía digital al ser el primer choque de muchos clientes y, en la mayoría de estos casos, la única manera hasta formalizar presentaciones con el acceso al curso escolar. Es por lo que se hace tan importante lograr una atención más personalizada en ese primer contacto que un usuario realiza a través de la página web y brindarle una asesoría rápida y efectiva.

Actividades claves

La estrategia planteada requiere generar esfuerzos en las nuevas variantes:

- Desarrollo, mantenimiento y actualización de la web y la aplicación.

- Reestructuración de la metodología y programa docente para el Role Play.
- Crear y ofrecer los cursos de nivelación para acceder al MBA y el programa Lifelong learning que incluirá: formación continua, eventos, talleres y conferencias para egresados y emprendedores.

Recursos claves

El principal recurso del MBA son sus recursos humanos, es decir su personal docente y administrativo los que aportan el mayor valor al programa. Ello será necesario para brindar no sólo sus capacidades y conocimientos, sino en la implementación de la nueva estrategia: desarrollo de la página web y su mantenimiento, rediseño del programa para incluir el Role Play como metodología continua, asesoría personalizada a los estudiantes, creación de cursos formativos y actividades para la comunidad de egresados. En este sentido son los recursos financieros asignados al presupuesto de este proyecto los que pueden garantizar su puesta en marcha.

Alianzas claves

Las alianzas claves guardarán relación con las actividades y recursos claves señalados. En este sentido, cabe destacar que la principal alianza que toda empresa debe fortalecer es la resultante de su relación con los clientes y el compromiso generado a partir de los esfuerzos por fidelizarlos. Para ello, se deben realizar o reforzar alianzas con socios comerciales que contribuyan a lograr la estrategia definida.

- Servicio de web avanzado facilitado por la UPV.
- Desarrollador de aplicación: PresupuestoApp.
- Proveedores de herramientas útiles en la formación docente para implementar en el Role Play, simuladores y ERPs como los utilizados actualmente: StartX para Markstrat y BOSS, Odoo, etc. En este caso solo sería necesario incrementar el tiempo de acceso para que pueda ser aprovechado durante todo el curso o contratar un programa de larga duración a través de un proveedor como Gestionet. En cuanto a Odoo, no sólo el CRM sino el manejo completo de un ERP con todas sus funcionalidades.
- Emprendedores y negocios locales para la puesta en marcha de la comunidad del MBA y su aplicación móvil.

Fuentes de ingresos.

Teniendo en cuenta que el MBA no es una empresa en sí y que pertenece a una unidad superior presupuestada, sus fuentes de ingreso están en igual correspondencia. Dicha estructura no puede ser modificada y, dado las particularidades de esta, se detalla a continuación:

Tabla 26: Presupuesto EPSA y MBA.

Presupuesto EPSA	
Presupuesto de Gastos de la Unidades Académicas por actividad y resultados	
Presupuesto actividad	100.418,47
Presupuesto resultados	36.675,72
Presupuesto actividad máster	20.447,11
Presupuesto equipamiento docente	57.427,47
Presupuesto total	214.968,00
Presupuesto por Actividad docente de Gastos de funcionamiento e Inversiones menores de Centros docentes	
Presupuesto mínimo	12.793,84
Presupuesto por créditos matriculados	26.234,68
Presupuesto por número de alumnos	27.136,66
Presupuesto por prev. Créditos para impartir total	14.107,50
Presupuesto por prev. Créditos para impartir de prácticas	20.145,79
Presupuesto actividad general	100.418,47
Presupuesto actividad base	100.418,47
Presupuesto MBA	
Presupuesto mínimo	908,38
Presupuesto créditos matriculados según el centro	1.896,00
Presupuesto créditos matriculados en asignatura	335,19
Presupuesto por número de alumnos	718,17
Presupuesto actividad base	5635,62

Fuente: Extraído del Informe de Presupuesto UPV 2021.

Según datos obtenidos de la web de la UPV, las tasas son la principal fuente de ingresos propios. Otros orígenes son la subvención básica y la condicionada al cumplimiento de objetivos, la financiación de infraestructuras y los ingresos por actividades del artículo 83 de la LOU.

Algunos ingresos de la UPV que resultan de interés son los referentes a los generados por la formación continua y actividades de I+D+i donde en 2019 estos ingresos crecieron un 22% respecto al ejercicio anterior.

Según el informe de presupuesto mencionado antes, los recursos captados para desarrollar formación continua son los únicos que han ido agrandando los ingresos. Sin embargo, al finalizar 2021 se prevé un descenso significativo, derivado del impacto del COVID-19 en el seguimiento de los cursos de formación continua de la UPV.

En cuanto a gastos, se pueden mencionar los de personal, los de funcionamiento ordinario, los financieros, los asociados a programas de mejora docente y de I+D+i, los destinados a infraestructuras y los ocasionados con relación a las actividades del artículo 83 de la LOU. El informe de Presupuesto de la

Universidad Politécnica de Valencia en el 2021 revela una situación saneada, capaz de sustentar los esfuerzos de financiación de inversiones de carácter plurianual.

En el caso de la estrategia a implementar, se pueden obtener ingresos generados por:

- La aplicación móvil al permitir a los socios colaboradores promocionarse en este espacio.
- Ingresos provenientes de tasas de inscripción para eventos, membresías de congresos, talleres, etc.
- Ingresos por el pago de los cursos formativos a implementar.

Estructura de costes

Teniendo en cuenta que la mayoría de los gastos estarán vinculados a los existentes, las variables: de personal, asociados a programas de mejora docente y de I+D+i, etc., y que la propia UPV cuenta con la estructura para el desarrollo de la página web, sólo hacemos referencias en este apartado a los costes derivados de implementar la aplicación móvil y los simuladores para el Role Play. Los esfuerzos por promocionar la MBApp no distarán de los llevados a cabo desde los medios de comunicación utilizados hasta el momento: página web, noticias publicadas, redes sociales, etc.

Tabla 27: Coste de la aplicación móvil:

Proyecto MBApp	
Descripción	Precio
¿Dónde quieres que funcione tu app?	
En ambas	6.000,00 €
precio_visible	0,00 €
Qué tipo de aplicación necesitas	
Aplicación corporativa	2.000,00 €
Estado del proyecto	
Solo una idea	1.800,00 €
¿Tendrá inicio de sesión para usuarios?	
Si, usuario y contraseña	600,00 €
Descripción Cantidad Precio	
¿Quién publicará la app?	
La empresa de desarrollo	400,00 €
¿Dispondrá de notificaciones Push?	
Si, de forma segmentada	800,00 €
Chat	
Si	2.000,00 €
¿Cómo quieres monetizar tu app?	
Contiene publicidad	200,00 €
Características	

Geolocalización, rutas, mapas...	600,00 €
Streaming audio/video	400,00 €
Videollamada	600,00 €
Compartir redes sociales	200,00 €
Accesibilidad	400,00 €
Seguridad - Verificación dos pasos	300,00 €
Subida de archivos	600,00 €
Total*	16.900,00 €

* Este presupuesto es orientativo, no es vinculante y carece de valor contractual.

Fuente: Proveedor local PresupuestoApp, costes basados en un paquete a la medida.

Tabla 28: Costes de implementar un nuevo simulador de larga duración:

Concepto	Coste por licencia
Licencia individual	9,99 €
Paquete + 10 licencias	8,99 €
Paquete a la medida 1 licencia	Desde 14,99 €
Paquete a la medida + 10 licencias	Desde 13,99 €
Paquete +3 módulos por licencia	Desde 21,99 €

* Este presupuesto es orientativo, no es vinculante y carece de valor contractual.

Fuente: Proveedor Gestionet.

Modelo CANVAS

MODELO DE NEGOCIO: MBA - UPV



Creado con EDIT.org

Conclusiones

El contexto actual en el que operan las empresas ha demostrado ser de una competencia voraz. Por ello, formular nuevas alternativas que logren la diferenciación es crucial en estos tiempos. El objetivo perseguido con el Trabajo de Fin de Máster propuesto era desarrollar un modelo de negocio innovador mediante la estrategia de océano azul aplicada al Máster en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia y así, hacer de este programa un máster de referencia donde la competencia carezca de importancia.

Gracias al estudio realizado, se arribaron a conclusiones propiciadas por el análisis del micro y macroentorno, lo cual permitió el diseño del escenario estratégico y las propuestas de acciones a realizar para llevar a cabo las estrategias planteadas.

En primer lugar, se detectaron amenazas importantes como la crisis económica y la incertidumbre provocada por la pandemia del COVID-19, lo que imposibilita la mejora en los índices de continuidad de estudio y otros factores como las referencias internacionales en ámbitos de producción científica e investigativa. Por otra parte, se reconocen oportunidades claves como la cantidad de alumnos procedentes del extranjero que escogen el destino para cursar estudios y la gran demanda de profesionales en el sector empresarial.

En segundo lugar, la metodología utilizada ha permitido analizar los recursos y capacidades del MBA, resaltar sus fortalezas y detectar debilidades que pueden ocasionar perjuicios en el futuro. Como principal recurso y fortaleza el capital humano con el que cuenta, su experiencia y alta formación. A su vez, la falta de independencia financiera y para la toma de decisiones hace que sea particularmente difícil trazar una maniobra completa de rediseño del modelo de negocios para un máster que no constituye una empresa en sí. Lograr esto fue, sin dudas, el principal obstáculo identificado en la investigación.

El principal aporte se considera el enfoque dado a lograr una alianza colaborativa y una comunidad de profesionales que, de forma conjunta, tributen a un bienestar social y un desarrollo común. No se debe olvidar que el éxito de la estrategia de océano azul no será perenne y se precisan esfuerzos futuros que generen nuevos océanos azules. Aún con la adopción de las estrategias planteadas para el MBA, es necesario realizar estudios con mayor profundidad que den soporte a las bases presentadas.

Toda estrategia a perseguir será posible gracias a la presencia del talento humano disponible no sólo en el MBA sino en toda la UPV y que hace de ella la gran institución que es. “Porque mientras más grande es el sueño más importante es el equipo”.

Bibliografía

Libros

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul (6ª edición). Ediciones Granica S.A. 2008.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2018) Blue Ocean Shift – Más allá de la competencia – Pasos para inspirar confianza y aprovechar un nuevo crecimiento. Editorial Hachette Books, New York (1ª edición). Marzo 2018

Guerras Martín, L.A. y Navas López J.E. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (5ª edición). Thomson Reuters y Civitas. 2015.

Hill Charles W. y Jones Gareth R. (2013). Administración estratégica. Un enfoque integrado (6ª edición). MC Graw Hill.

Menguzzato, M., y Renau, J. J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Félix Varela.

Morris Grant, Robert (2014). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones (8ª edición). Thomson Reuters.

Rumelt R. P. (2011). Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. New York. Editorial Crown.

Informes

Gobierno de España. Ministerio de Universidades. Datos y cifras del Sistema Universitario Español (2019-2020). Extraído el 6 de abril de 2021 de <https://cpage.mpr.gob.es>

Instituto Nacional de Estadísticas. Estadística sobre Actividades de I+D del INE del 2017 y la base de datos Main Science and Technology Indicators (2018) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Extraído el 29 de abril de 2021 de <https://www.fundacioncyd.org/sistema-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-en-espana/>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Boletín Oficial del Estado. I Disposiciones Generales (2014). Extraído el 29 abril de 2021 de <https://www.educacionyfp.gob.es>.

Universidad Politécnica de Valencia. Presupuesto de la Universitat Politècnica de València (2021). Extraído el 20 de mayo de 2021 de <http://www.upv.es/entidades/GER/info/513361normalc.html>

Universidad Politécnica de Valencia. Plan Estratégico UPV 2020. (2020) Extraído el 29 de abril de 2021 de http://www.upv.es/organizacion/la-institucion/documentos/Plan_Estrategico_UPV2020_int.pdf

Universidad Politécnica de Valencia. Butlletí Oficial de la Universitat Politècnica de València. Normativa Reguladora del Acceso a Enseñanzas de Grado Impartidas en la Universitat Politècnica de València Mediante Acreditación de Experiencia Laboral o Profesional (2015). Extraído el 29 de abril de 2021 de <http://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/513084normalc.html>

Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Organización de Empresas. Texto Dirección Estratégica y Política de Empresa, Ref.: 2009.1072. Editorial Universidad Politécnica de Valencia: p. 95.

Revistas

Brown, Stephen W. (2005), Cuando los ejecutivos hablan, debemos escuchar y actuar de manera diferente, en "El renacimiento del marketing: oportunidades e imperativos para mejorar el pensamiento, la práctica y la infraestructura del marketing ", Journal of Marketing, 69 (octubre de 2005), p. 1-25.

Cervilla, M. A. y Puente, R. (Enero de 2010). Cómo Reconstruir Las Fronteras del Mercado para crear: Océanos Azules. Debates IESA, (Nº 2, vol. 15), p. 12-17. Extraído el 25 de mayo de 2021 de https://www.researchgate.net/publication/308167772_Como_reconstruir_las_fronteras_del_mercado_para_crear_oceanos_azules.

Diaz Olivera, P.A. y Matamoros Hernández, I.B. (marzo de 2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía. Extraído el 15 de mayo de 2021 de <https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

Zambrano Valdivieso, O.J. y Jaimes Castañeda M.C. (junio de 2018). Análisis de la estrategia del océano azul y su impacto en el mercado 2018. APLICATEC, (N 1, vol. 8), p. 14-28.

Otras páginas web consultadas

<https://www.universidadviu.com/es/masteres-y-grados->

<https://www.monster.es/orientacion-laboral/articulo/como-elegir-un-mba>

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/gestion-empresarial/mba/>

<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1348354-330/estas-son-las-tendencias-del-mba-para-la-pr%C3%B3xima-d%C3%A9cada>

<https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/nuevas-tendencias-en-el-mundo-de-los-negocios>

<https://www.cursosypostgrados.com/noticias/tendencias-en-el-mundo-mba-38068.html>

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/conoce-cuales-seran-las-tendencias-de-mba-para-la-proxima-decada-fotos-nndc-noticia/?ref=gesr>

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500002/html/index.html>

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2960/2017francojennifer.pdf?sequence=1>

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

<https://formacion.eaeprogramas.es/mba?c=I10111M3020&gclid=CjwKCAjwglSI BhBfEiwALE19SUsmtk77ud1LGK->

[0wHpW9LkLK1VGP8QSbpf2GiqkasDvdWZSYA8UchoCNP0QAvD_BwE](https://formacion.eaeprogramas.es/mba?c=I10111M3020&gclid=CjwKCAjwglSI BhBfEiwALE19SUsmtk77ud1LGK-0wHpW9LkLK1VGP8QSbpf2GiqkasDvdWZSYA8UchoCNP0QAvD_BwE)

https://www.portalmba.es/ranking_mba_espana.asp

Anexos

Anexo 1:

Premios obtenidos:

Avelino Corma, Premio Rey Jaime I de Nuevas Tecnologías 2000 y Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica 2014.

José María Benlloch, Premio Rey Jaime I de Nuevas Tecnologías 2008 y Premio Nacional de Investigación 2014.

José Duato, Premio Nacional de Investigación Julio Rey Pasto 2009 y Premio Rey Jaime I de Nuevas Tecnologías 2006.

José Capmany, Premio Rey Jaime I de Nuevas Tecnologías 2012.

Hermenegildo García, Premio Rey Jaime I de Nuevas Tecnologías 2016.

Listado de Doctores Honoris Causa:

Año 2016



Adela Cortina

Doctora Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investida el 21 de diciembre de 2016.



Roger Malina

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 8 de septiembre de 2016.



Vladimir Fortov

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 23 de junio de 2016.

Año 2015



Juan Ignacio Cirac Sasturain

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 3 de septiembre de 2015.



Kathryn Gustafson

Doctora Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investida el 24 de junio de 2015.

Año 2014



Jürgen Schadeberg

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 4 de septiembre de 2014.



Karlheinz Brandenburg

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 24 de junio de 2014.

Año 2012



Juan Luís Arsuaga Ferreras

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 4 de octubre de 2012.



José Barea Tejeiro

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 22 de junio de 2012.



Enrique Ballester Pareja

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 22 de mayo de 2012.

Año 2011



Vicente Todolí Cervera

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 6 de octubre de 2011.



Antonio Pellicer Martínez

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 15 de junio de 2011.

Año 2010



Michael López-Alegría

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 28 de septiembre de 2010.



Ferrán Adrià Acosta

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 21 de junio de 2010.



Francisco Torreblanca García

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 24 de mayo de 2010.

Año 2009



Jacques Diouf

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 9 de junio de 2009.

Año 2008



Valentín Fuster Carulla

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 20 de junio de 2008.



Zubin Mehta

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 24 de mayo de 2008.

Año 2007



Enrique Iglesia

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 7 de noviembre de 2007.



Juan Roig Alfonso

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 15 de junio de 2007.

Año 2005



Amparo Rivelles Ladrón de Guevara

Doctora Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investida el 19 de enero de 2005.



Luis Blanes Arqués

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 19 de enero de 2005.



Amable Liñán Martínez

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 16 de junio de 2005.



Pedro Duque Duque

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 6 de octubre de 2005.



Belisario Betancur

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 28 de octubre de 2005.

Año 2004



David Thursfield

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 5 de febrero de 2004.



Juan Francisco Gálvez Morros

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido póstumamente el 23 de abril de 2004.

Año 2003



José Antonio Marina Torres

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 26 de junio de 2003.



Muna Al Hussein

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investida el 2 de octubre de 2003.



Luis Giménez Lorente

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 12 de diciembre de 2003.

Año 2002



Jean Dausset

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 28 de junio de 2002.



Robin Thompson

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 8 de noviembre de 2002.



Daniel Gianola

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 8 de noviembre de 2002.

Año 2001



Miquel Batllori Munné

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 18 de mayo de 2001.



Francisco Brines

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 4 de octubre de 2001.



Marcelino Camacho Abad

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 12 de diciembre de 2001.



Nicolás Redondo Urbieto

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 12 de diciembre de 2001.

Año 2000



Vicente Ferrer

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 6 de octubre de 2000.

Año 1999



José Saramago

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 11 de mayo de 1999.



Hanif M. Chaudhry

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 22 de junio de 1999.



Rudolf A. Marcus

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 22 de junio de 1999.



Montserrat Caballé

Doctora Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investida el 28 de septiembre de 1999.



Enric Valor i Vives

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 22 de diciembre de 1999.

Año 1998



Alicia Alonso

Doctora Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investida el 6 de mayo de 1998.



Adolfo Suarez González

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 30 de octubre de 1998.

Año 1997



Darío Maravall Casesnoves

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 3 de junio de 1997.



Luis García Berlanga

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 2 de octubre de 1997.

Año 1996



James H. Whitelaw

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 11 de junio de 1996.

Año 1995



Rafael Alberti

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 2 de octubre de 1995.



Gianluigi Colalucci

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 16 de noviembre de 1995.



Salvatore Corrado Miseri

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 16 de noviembre de 1995.

Año 1994



Francisco Lozano Sanchís

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 3 de mayo de 1994.



Vicente Enrique y Tarancón

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 4 de octubre de 1994.

Año 1993



Emilio Attard

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 14 de mayo de 1993.



Manuel Valdivia Ureña

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 27 de septiembre de 1993.



Santiago Calatrava Valls

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 27 de septiembre de 1993.

Año 1992



Alvaro Siza Vieira

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 27 de febrero de 1992.



Franco Modigliani

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 31 de marzo de 1992.



José Calavera Ruiz

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 1 de octubre de 1992.



Kisshomaru Ueshiba

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 6 de noviembre de 1992.



Francisco Fernández Ordoñez

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 30 de noviembre de 1992.



Norman Foster

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 4 de diciembre de 1992.

Año 1991



Valentina V. Tereshkova

Doctora Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investida el 11 de junio de 1991.



Paul Anthony Samuelson

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 11 de octubre de 1991.



Santiago Grisolia García

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 3 de diciembre de 1991.

Año 1990



Vicente Aguilera Cerní

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 4 de mayo de 1990.



Federico Mayor Zaragoza

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 24 de noviembre de 1990.



Jacques-Yves Cousteau

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 24 de noviembre de 1990.

Año 1988



Joaquín Rodrigo Vidre

Doctor Honoris Causa por la Universitat Politècnica de València.
Investido el 31 de mayo de 1988.

Anexo 2

Rector

El rector es la máxima autoridad académica de la Universidad y, como tal, la representa en toda clase de actos y negocios jurídicos. Ejerce la dirección, gobierno y gestión de la Universidad, desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados y ejecuta sus acuerdos. Le corresponden cuantas competencias no sean expresamente atribuidas a otros órganos.

Vicerrectores

Los vicerrectores son nombrados por el rector entre los profesores que prestan servicios en la Universidad. Coordinan y dirigen las actividades del sector que tienen encomendado, bajo la autoridad del rector, quien puede delegar en ellos las funciones que considere oportunas.

Secretario general

El secretario general es el fedatario público de los actos y acuerdos de la Universidad y asiste al rector en tareas de organización y administración. Entre otras funciones, redacta y custodia las actas de las sesiones de los órganos colegiados, expide certificaciones, da publicidad a los acuerdos que se adoptan y vela por que se cumplan.

Gerente

Al gerente le corresponde la gestión de los servicios administrativos y económicos de la Universidad bajo la dependencia y supervisión del rector, que es quien lo propone y nombra de acuerdo con el Consejo Social. El gerente tendrá dedicación a tiempo completo y no podrá ejercer funciones docentes.

Consejo Social

Es el órgano de participación de la sociedad en la Universidad. Supervisa las actividades de carácter económico de la Universidad y el rendimiento de sus servicios; promueve la colaboración de la sociedad en la financiación de la Universidad, y las relaciones entre ésta y su entorno cultural, profesional, económico y social al servicio de la calidad de la actividad universitaria.

Claustro Universitario

Es el máximo órgano de representación de la comunidad universitaria. Está integrado por el rector, el secretario, el gerente y trescientos miembros de la comunidad universitaria (entre ellos directores de centro, profesores, alumnos, personal de administración y servicios, ayudantes y personal de investigación...). Le corresponde la elaboración de los Estatutos y las demás funciones que le atribuye la LOU.

Consejo de Gobierno

Es el órgano de gobierno de la Universidad y se reúne al menos una vez cada tres meses. Entre otras funciones, establece las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad -así como las directrices y procedimientos para su aplicación- en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y elaboración de los presupuestos.

Anexo 3:

Vicerrectorados y sus áreas

Rector

Rector: José Esteban Capilla Romá

Área de Control Interno

Director de Área: Emilio José Mur Mur

Área del Gabinete del Rector

Director de Área: Carlos Ripoll Soler

Vicerrectorado de Arte, Ciencia, Tecnología y Sociedad

Vicerrectora: María Salomé Cuesta Valera

Área de Acción Cultural

Directora de Área: M. José Martínez de Pisón Ramón

Área de Fondo de Arte y Patrimonio UPV

Director de Área: Antoni Colomina Subiela

Vicerrectorado de Profesorado y Ordenación Académica

Vicerrector: Juan Carlos Cano Escribá

Área de Ordenación Académica

Director de Área: Francisco Javier Camacho Torregrosa

Área de Profesorado

Directora de Área: Peregrina Eloína Coll Aliaga

Área de Instituto de Ciencias de la Educación

Directora de Área: Amparo Fernández March

Vicerrectorado de Investigación

Vicerrectora: María Belén Picó Sirvent

Área de Programas de Investigación

Directora de Área: Ana María Pérez de Castro

Área de Biblioteca, Documentación y Ciencia Abierta

Directora de Área: Inmaculada Romero Gil

Vicerrectorado de Planificación, Oferta Académica y Transformación Digital

Vicerrector: José Pedro García Sabater

Área de Planificación Estratégica

Directora de Área: Elena de la Poza Plaza

Área de Transformación Digital

Director de Área: Juan Antonio Marín García

Área de Sistemas de Información

Directora de Área: Margarita Estellés Palanca

Área de Sistemas y Comunicaciones

Director de Área: Jaime Luis Busquets Mataix

Área de Planificación y Ordenación de Títulos

Director de Área: José Francisco Toledo Alarcón

Vicerrectorado de Desarrollo Sostenible de los Campus

Vicerrectora: *Déborá Domingo Calabuig*

Área de Transición Verde

Directora de Área: M^a Dolores Raigón Jiménez

Área de Infraestructuras y Gestión de Espacios

Director de Área: Rafael Marín Sánchez

Vicerrectorado de Innovación y Transferencia

Vicerrector: *Salvador Coll Arnau*

Área de la Ciudad Politécnica de la Innovación

Director de Área: Juan Vicente Capella Hernández

Vicerrectorado de Estudiantes y Emprendimiento

Vicerrectora: *María Esther Gómez Martín*

Área de Alumnado, Rendimiento y Evaluación Curricular

Director de Área: Ester Giménez Carbó

Área de Emprendimiento y del Programa IDEAS

Directora de Área: María Márquez Gómez

Área de Generación Espontánea

Directora de Área: M^a Francisca Collado López

Vicerrectorado de Internacionalización y Comunicación

Vicerrector: *José Francisco Monserrat Del Río*

Área de Relaciones con Iberoamérica

Director de Área: Luis Manuel Sánchez Ruiz

Área de Intercambio Académico

Directora de Área: María de la Encarnación Boquera Matarredona

Área de Comunicación

Directora de Área: Margarita Cabrera Méndez

Área de Cooperación al Desarrollo

Directora de Área: M^a de los Llanos Gómez Torres

Área de Internacionalización

Directora de Área: Nuria Llobregat Gómez

Vicerrectorado de Organización de Estudios, Calidad, Acreditación y Lenguas

Vicerrectora: *María del Val Segarra Oña*

Área de Lenguas

Director de Área: Luis Gaspar Miret Pastor

Área de Gestión de Títulos

Directora de Área: Sara Blanc Claver

Área de Calidad y Acreditación de los Títulos

Director de Área: José Miguel Montalva Subirats

Vicerrectorado de Empleo y Formación Permanente

Vicerrectora: *M^a Dolores Salvador Moya*

Área de Cátedras de Empresa y Empleo

Director de Área: Francisco Juan Espinos Gutierrez

Área de Formación Permanente

Director de Área: Ignacio Gil Pechuán

Vicerrectorado / Dirección Delegada de Diálogo Social, Prevención, Conciliación y Deporte

Vicerrector: *Santiago Guillem Picó*

Área de Prevención de Riesgos Laborales y Salud

Director de Área: Eduardo Bolufer Catala

Área de Deportes

Director de Área: César Iribarren Navarro

Secretaría General

Secretario General: *Josep Antoni Claver Campillo*

Área de Transparencia y Servicios Generales

Director de Área: Antonio Giménez Morera

Área Jurídica y de Delegación de Protección de Datos

Directora de Área: Ana M^a Amoros Ribera

Área de Organos Colegiados y Organización Administrativa

Director de Área: Sergio Marí Vidal

Gerencia

Gerente: *Jesús Marí Farinós*

Área de Coordinación de la Estructura Organizativa

Director de Área: Mariano Casanova Navarro

Área de Coordinación y Apoyo a la Investigación

Director de Área: Miguel Ángel Bodegas Ayala

Anexo 4 Encuesta aplicada en la Feria de Océano Azul.

Feria de Océano Azul

Estrategia de océano azul para el MBA de la UPV

1. ¿Está familiarizado con el MBA de la Universidad Politécnica de Valencia?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No, no la conozco.

2. Si, su respuesta anterior fue sí. ¿Cuál es su vínculo con el MBA?

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
- Egresado
- Familiar o tutor de un estudiante

3. De las ideas expuestas en la presentación de la que acaba de ser participe, ¿Cuál considera usted que sea la más adecuada?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Desarrollo de una página web interactiva
- Asesoría profesional
- La aplicación MBApp
- Role Play MBA
- Lifelong Learning
- Cursos de nivelación
- Otra:

Formulario creado en Google Forms

Google Formularios