



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

***INTERNSHIPS PARA EL GLOBAL MBA***

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN  
GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

**ARTURO RODOLFO MIQUEL VIAL**

**PROFESOR GUÍA:**  
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE  
CHRISTIAN DIEZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2013

## RESUMEN EJECUTIVO

El programa Global MBA de la Universidad de Chile, tiene como objetivo la formación de profesionales capaces de enfrentar la globalización de las empresas y organizaciones del mundo de hoy. Sin embargo, los datos nos muestran que no todos sus egresados pueden dar el salto hacia el mundo de los negocios o la gestión de empresas y organizaciones, en especial aquellos que no cuentan con un pregrado relacionado con negocios o administración.

El presente documento plantea la alternativa de incorporar un *internship* de carácter voluntario al final del programa como lo hacen muchas de las universidades más importantes del mundo. Este *internship* sería una innovación en el país, ya que los programas de MBA full time chilenos no ofrecen la posibilidad de realizar una práctica a sus estudiantes en una empresa real.

El programa de *internships* permitirá agregar valor al programa, permitiéndole diferenciarse de los demás programas de MBA y ayudará a sus alumnos a insertarse de la mejor forma en el mundo laboral. También creará en las empresas una oportunidad de búsqueda y selección de ejecutivos con pregrados diversos, dándoles tiempo para la toma de decisiones a la hora de contratarlos. En este sentido, el programa de *internship* se alinea con los objetivos del Global MBA entregando una propuesta de valor atractiva para todos quienes participan en él.

Mediante encuestas y entrevistas a los alumnos, profesores, gerentes y especialistas, se realizó un estudio de oferta y demanda por la realización de *internships*, se evaluaron las distintas alternativas para la inclusión de un *internship* al programa del Global MBA, analizando sus ventajas y desventajas para finalmente dar una propuesta factible que permita a los alumnos y empresas involucrados.

La respuesta de los alumnos ante la posibilidad de hacer realidad el proyecto fue muy positiva, mostrando la necesidad que los alumnos y ex-alumnos sienten por contar - o haber contado en su momento - con una herramienta que les facilite su inserción laboral y les permita explorar y aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa.

La realización del proyecto es posible mediante la asignación de un equipo perteneciente a la administración del Global MBA a la tarea de apoyar a los alumnos en la búsqueda de oportunidades. Si bien, no resultará fácil comprometer empresas con el proyecto, es posible conseguir un conjunto de empresas en Chile y el extranjero dispuestas a participar en el proyecto, el cual sería capaz de autofinanciarse cobrando un *fee de colocación* a las empresas que participen. El VAN del proyecto es de \$15,8 millones y presenta una TIR del 47%.

## EXECUTIVE SUMMARY

Global MBA program of University of Chile main purpose is to teach and train professionals to successfully face globalization processes of companies and organizations in today's world. However, the data show that not all graduates can make the leap into the business or management world, especially those who do not have an undergraduate related with those areas.

This paper explores incorporating a voluntary *internship* at the end of the Global MBA program, as many of the world's leading universities do. This *internship* would be an innovation in the Chile, as no full-time MBA local program offers the possibility to make a real *internship* in a real company.

*Internships* will add value to the program, differentiating itself from others MBA programs and helping students to get the job they want when going outside. Companies will also have the opportunity to select executives with diverse undergraduates and having more time to take hiring decisions. Furthermore, the internship program is aligned with the objectives of the Global MBA delivering a compelling value proposition for all those involved.

Surveys and interviews with students, teachers, managers and specialists were used to conduct a study of supply and demand. Many alternatives were evaluated for the inclusion of an *internship* at the Global MBA program, analyzing their advantages and disadvantages to finally give a feasible proposal for students and companies involved.

The student response to the possibility of realizing the project was very positive, showing the need that students and alumni feel for having - or have had at the time - a tool to facilitate their employability and enable them to explore and apply the knowledge acquired during the program.

The realization of the project is possible by assigning a team belonging to the Global MBA administration the task of supporting students in finding opportunities. Companies' commitment with the project will not be easy but is possible to get a group of companies in Chile and abroad willing to participate in the project, which would be able to finance itself by charging a placement fee to companies that participate. The NPV of the project is CLP \$ 15.8 million and has an IRR of 47%.

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	OBJETIVOS.....	1
1.2	METODOLOGÍA.....	1
1.3	MARCO CONCEPTUAL.....	2
1.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	2
2	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	3
2.1	UNIVERSIDAD DE CHILE.....	3
2.2	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL (DII).....	4
2.3	GLOBAL MBA – MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN.....	4
3	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	5
4	OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN.....	6
5	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	7
5.1	PARTICIPANTES EN LA INDUSTRIA.....	8
5.1.1	Pontificia Universidad Católica de Chile (UC).....	8
5.1.2	Universidad Adolfo Ibáñez.....	9
5.1.3	Universidad de Chile.....	9
5.1.4	Institute for Executive Development – Santiago (IEDE).....	9
5.1.5	Universidad Alberto Hurtado.....	9
5.1.6	Universidad de Santiago de Chile.....	9
5.1.7	Universidad de Talca.....	10
5.1.8	Universidad del Desarrollo.....	10
5.1.9	Universidad Gabriela Mistral.....	10
5.1.10	Universidad Técnica Federico Santa María.....	10
5.1.11	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.....	10
5.1.12	Universidad Andrés Bello.....	10
5.1.13	Universidad Austral de Chile.....	10
5.1.14	Universidad de las Américas.....	11
5.1.15	Universidad de Los Andes (ESE).....	11
5.1.16	Universidad Diego Portales.....	11
5.1.17	Universidad Finis Terrae.....	11
5.2	ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	11

6	LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE OTRAS ESCUELAS DE NEGOCIOS .....	12
7	EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA EL PROYECTO.....	13
8	Modelo de Negocio .....	15
	8.1 SOCIOS CLAVES.....	16
	8.2 ACTIVIDADES CLAVES.....	17
	8.3 RECURSOS CLAVES .....	17
	8.4 CLIENTES .....	17
	8.5 PROPUESTA DE VALOR .....	17
	8.6 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	19
	8.7 MODELO DE INGRESOS.....	19
9	Análisis de Oferta y Demanda.....	19
	9.1 CÁLCULO DE LA OFERTA .....	19
	9.1.1 Análisis de sensibilidad .....	20
	9.2 VALIDACIÓN DE LA DEMANDA.....	20
10	PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN .....	21
	10.1 EQUIPO Y ORGANIZACIÓN.....	21
	10.2. ALTERNATIVA DE EXTERNALIZACIÓN.....	22
	10.3. PLANES DE INTERNSHIPS.....	22
	10.4 MARKETING.....	22
	10.4.1 Marketing enfocado en la oferta.....	23
	10.4.2 Marketing enfocado en la demanda.....	23
	10.5. INFORMACIÓN FINANCIERA.....	24
	10.5.1 Costos .....	24
	10.5.2 Precio.....	24
	10.5.3 Flujo de caja.....	25
	10.5.4 Análisis de sensibilidad .....	26
	10.5.5 Financiamiento.....	27
11	CONCLUSIÓN .....	28
12	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	29
13	APÉNDICE.....	31
	13.1 ANEXO A - ESTRUCTURA ACTUAL DEL GLOBAL MBA.....	31
	13.2. ANEXO B - DISTRIBUCIÓN PREGRADOS GLOBAL MBA.....	32

13.3 ANEXO C - GRÁFICO DE CAMBIOS DE CARRERA EN EL GLOBAL MBA.....	33
13.4 ANEXO D - RESULTADOS ENCUESTA / ESTUDIO DE MERCADO.....	34
13.4.1 Datos demográficos.....	34
13.4.2 Nivel de Interés para realizar un <i>Internship</i> .....	36
13.4.3 Beneficios esperados de un <i>Internship</i> .....	39
13.4.4 Factores de motivación para la realización de un <i>internship</i> .....	39
13.4.5 Remuneración Esperada .....	40

## 1 INTRODUCCIÓN

Los estudios de postgrado en Chile han tenido un crecimiento importante en los últimos años. Entre el año 2005 y el 2011, el crecimiento de estudiantes de programas de magíster fue de 136% (Consejo Nacional de Educación de Chile, 2012). Estos postgrados permiten a los alumnos especializarse en algunas áreas ya estudiadas durante el pregrado o agregar nuevos conocimientos y aptitudes para que los alumnos puedan desarrollarse en áreas distintas a la de su pregrado. En este ámbito, los MBA dan la oportunidad a los alumnos de acercarse o especializarse en el mundo de la gestión y los negocios. La oferta de MBAs en Chile es bastante amplia y el real desafío de los alumnos es lograr sacar provecho del tiempo dedicado a los estudios una vez de vuelta en el mundo laboral.

Es en este contexto que el presente proyecto presenta una propuesta de modificación a la estructura del Global MBA de la Universidad de Chile. Esta modificación en su estructura tiene como objetivo entregar al programa una nueva forma de diferenciación de los numerosos programas de MBA existentes en Chile, tomando algunas de las buenas prácticas de las mejores escuelas de negocios del mundo para así entregar al alumno las herramientas necesarias para su inserción laboral. Pero no sólo es una herramienta diferenciadora, también es una innovación que entrega una propuesta de valor sumamente atractiva a los alumnos que les permitiría desarrollar el verdadero potencial que adquieren en el transcurso de sus estudios de MBA.

### 1.1 OBJETIVOS

El objetivo de este estudio es realizar una evaluación de la incorporación de un *internship* para el Global MBA, para ayudar a mejorar la inserción laboral de sus egresados al mundo de la gestión y los negocios, generando un agente diferenciador para el programa en Chile con respecto a los otros MBA ofrecidos en el país y entregando una propuesta de valor diferente e importante para todos los participantes.

### 1.2 METODOLOGÍA

La metodología utilizada corresponde a la del desarrollo de un plan de negocios. Este plan de negocios comienza con una descripción de la Universidad y del programa Global MBA de la Universidad de Chile. Luego se realiza un análisis de la industria y el mercado de los MBAs en Chile que entrega una visión sobre lo que existe hoy en términos de oferta.

El plan de negocios hace una revisión sobre las diferentes alternativas para la implementación y realiza un estudio sobre los intereses de los alumnos y empresas para hacer un cálculo de la demanda que tendría el programa en los alumnos. Los intereses de

los alumnos se miden a través de una encuesta realizada tanto a alumnos como ex-alumnos del programa mientras los intereses de las empresas se basan en entrevistas con empresas de head hunting y gerentes de empresas.

En el capítulo "Plan Estratégico de Implementación" se presenta un plan de acción para la mejor implementación del proyecto dentro del programa para luego analizar la información financiera y proponer alternativas de financiamiento.

### **1.3 MARCO CONCEPTUAL**

El Global MBA es un programa que busca entregar a sus alumnos las herramientas necesarias para enfrentar los constantes procesos de internacionalización de las empresas en el mundo.

La experiencia práctica en las organizaciones es la que finalmente hace a los alumnos aplicar y entender fuera del marco teórico los conceptos que se entregan en las salas de clases. También son estas prácticas laborales las que permiten a los alumnos explorar las diferentes áreas en las cuáles se podrían desempeñar al término de sus estudios. De la misma forma, a través de estas prácticas las empresas pueden poner apoyarse para proyectos específicos y probar a los postulantes a una posición antes de contratarlos definitivamente.

Bajo las premisas anteriores, se puede elaborar un módulo adicional al programa del Global MBA que permita a sus alumnos y empresas beneficiarse de estas prácticas laborales.

Bajo el concepto de un plan de negocios, es posible desarrollar uno bajo las ideas expuestas en los párrafos anteriores de forma de que el módulo tengan un VAN y una TIR positivas para el programa.

### **1.4 RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera que el estudio entregue una alternativa importante para mejorar la inserción laboral de los alumnos en áreas de gestión y negocios, proponiendo la mejor alternativa a implementar, sus costos y alternativas de financiamiento.

Se espera a su vez, que el estudio entregue una herramienta diferenciadora al programa Global MBA de la Universidad de Chile haciendo una propuesta de valor interesante a sus alumnos, dirección y futuros empleadores.



## 2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

### 2.1 UNIVERSIDAD DE CHILE

La Universidad de Chile fue fundada en 1842. Es la institución de educación universitaria más antigua del país. Su fundador y primer decano fue el humanista y jurista venezolano Andrés Bello (1843 – 1865).

La Universidad se encuentra ubicada en Santiago de Chile y sus facultades e institutos están distribuidos en cinco campus además de numerosas estaciones experimentales en Santiago y otras regiones del país. La Universidad posee alrededor de 21.300 estudiantes (80% de pregrado y 20% de postgrado) y 3.359 facultativos ().

*La Universidad de Chile* es una universidad pública y posee 14 facultades:

- Arquitectura y urbanismo
- Artes
- Ciencias Agronómicas
- Ciencias
- Ciencias físicas y matemáticas
- Ciencias forestales y de la conservación de la naturaleza
- Ciencias químicas y farmacéuticas
- Ciencias sociales
- Ciencias veterinarias y pecuarias
- Derecho
- Economía y negocios
- Filosofía y humanidades
- Medicina
- Odontología

La Universidad también cuenta con 4 institutos interdisciplinarios:

- Asuntos públicos
- Comunicación e imagen
- Estudios internacionales
- Nutrición y tecnología de los alimentos

La Universidad cuenta con una gran reputación en el país y alrededor del mundo. Diecinueve Presidentes de la República de Chile estudiaron en la universidad. También los ganadores del Premio Nobel de Literatura Gabriela Mistral (1945) y Pablo Neruda (1971) fueron parte de la universidad.

El año 2012, en el ranking internacional de universidades “QS University Ranking”, la *Universidad de Chile* se ubica en el cuarto lugar entre las universidades latinoamericanas y en 262 entre todas las universidades del mundo ()

## **2.2 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL (DII)**

El Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (DII) fue fundado en 1965 y es parte de la facultad de ciencias físicas y matemáticas.

El DII tiene 22 profesores full-time y 12 part-time quienes enseñan en ocho programas de postgrado diferentes en asociación con numerosas escuelas de negocios internacionales. El año 2010 el departamento tenía 796 estudiantes de pregrado y 400 estudiantes de postgrado.

## **2.3 GLOBAL MBA – MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

El programa Global MBA de la Universidad de Chile nació el año 2007 como resultado de la alianza entre el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Minera Escondida, operada por BHP Billiton. El objetivo principal del programa es educar a jóvenes profesionales para ser líderes en compañías u organizaciones que se ven enfrentadas a procesos de globalización.

Chile ha sido muy exitoso con su modelo económico, sin embargo aún tiene algunos desafíos pendientes:

- El modelo económico chileno ha generado una necesidad importante de capital humano capaz de enfrentar exitosamente los procesos de internacionalización de las empresas chilenas.
- Chile necesita desarrollar las distintas regiones del país de manera local y no centralizada en Santiago para lograr sacar el mejor partido a los distintos recursos del país.
- Chile tiene una de las peores distribuciones de ingreso en el mundo y una movilidad social extremadamente baja, lo que influye en el desperdicio de talentos ya que el esfuerzo y habilidades de las personas no son suficientes para ser exitoso.

La alianza entre el DII y Minera Escondida se produce para enfrentar estos desafíos creando un programa internacional enfocado en la excelencia, diversidad y meritocracia de sus alumnos. Los estudiantes, a quienes se les provee de becas de entre un 50% y un 100% de financiamiento, son seleccionados de las distintas regiones del país y con especial énfasis en la diversidad de pregrados.

El programa consta de cuatro etapas (ver Anexo A):

1. Siete meses de estudios en el DII para los cursos básicos.
2. Ocho meses en una escuela de negocios fuera de Chile para los cursos de especialización.
3. Study Tour en Asia
4. Dos meses en el DII para cursos de cierre y elaboración de tesis de postgrado

El Global MBA posee acuerdos para la etapa de especialización internacional con las siguientes escuelas de negocios:

- 🌐 Thunderbird School of Global Management, Arizona, USA  
<http://www.thunderbird.edu/>
- 🌐 University of Rochester, Simon School of Business, New York, USA  
<http://www.simon.rochester.edu>
- 🌐 University of Queensland, UQ Business School, Brisbane, Australia  
<http://www.business.uq.edu.au/>
- 🌐 University of Melbourne, Melbourne, Australia  
<http://www.mbs.edu/>
- 🌐 Cranfield University, School of Management, Cranfield, Inglaterra  
<http://www.som.cranfield.ac.uk>
- 🌐 Macquarie University, Graduate School of Management, Sydney, Australia  
<http://www.mgsm.edu.au/>
- 🌐 Sung Kyun Kwan University, SKK GSB, Seúl, Corea del Sur  
<http://gsb.skku.edu>
- 🌐 Chinese University of Hong Kong, Business School, Hong Kong, China  
<http://www.baf.cuhk.edu.hk>

### 3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El proyecto consiste en la incorporación de un *internship* - o práctica de postgrado - al programa Global MBA de la Universidad de Chile.

Actualmente, el programa no considera una práctica como parte del currículum de sus alumnos, pero, basado en la experiencia de los ex-alumnos del programa y a la estructura de los programas de MBA más reconocidos en el mundo, se estima que una experiencia de este tipo entregaría mucho valor a la formación de los alumnos y a la calidad de la enseñanza aplicada del postgrado que se está entregando.

Al analizar los programas de MBA de las mejores escuelas de negocios del mundo, el resultado es que la gran mayoría de los programas de dos años, como es el caso del Global MBA, incorporan un *internship* en su programa. Algunas lo hacen de forma obligatoria, pero la gran mayoría la incorporan de forma voluntaria.

Una de las características más importantes del programa Global MBA es que la composición de sus alumnos se basa en una gran diversidad de pregrados. Más del 50% de los alumnos del programa no posee un pregrado relacionado con negocios (ver Anexo B). Para estos alumnos, uno de los desafíos más importantes es lograr hacer un cambio de carrera exitoso desde sus distintas profesiones hacia la gestión y los negocios (ver Anexo C).

En Chile el desafío es aún más importante que en otros países como Estados Unidos. El pregrado y la experiencia demostrable en el área son considerados muy relevantes a la hora de contratar ejecutivos, lo que dificulta realizar cambios de carreras a pesar de tener un MBA en una de las universidades más prestigiosas del país (Montero, 2012)

En Chile no existen programas de MBA full-time que entreguen la posibilidad de realizar *internships* por lo que no existe una oferta importante de alumnos de postgrado para la realización de *estos* en las empresas chilenas. Esto se traduce en una gran oportunidad para el Global MBA al poder ofrecer a las empresas alumnos de primer nivel, lo que les abrirá puertas en compañías importantes y con eso posibilidades de trabajo a futuro.

La experiencia práctica comprobable que podrán adquirir los alumnos durante su *internship* debiese, según la experiencia de otras escuelas de negocios, aumentar la empleabilidad de los alumnos. Este es el caso de Thunderbird School of Global Management, donde más del 50% de sus estudiantes que realizan *internships* son posteriormente contratados por la misma compañía (Keck, 2012).

#### 4 OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN

La incorporación de un *internship* al Global MBA, es una oportunidad única para hacer el programa aún más global. Las *internships* entregarán a los alumnos oportunidades reales de trabajar en nuevas áreas de desarrollo que estimulen y mejoren sus capacidades de liderar compañías en procesos de globalización.

Para este fin, el proyecto considera *internships* en Chile y en el extranjero:

Las *internships* nacionales se realizarán en compañías chilenas de primer nivel que se encuentren en proceso de globalización o ya cuenten con una presencia internacional con el fin de que los alumnos puedan participar de estos procesos o

verse enfrentados a los distintos escenarios con los que las empresas globalizadas deben trabajar.

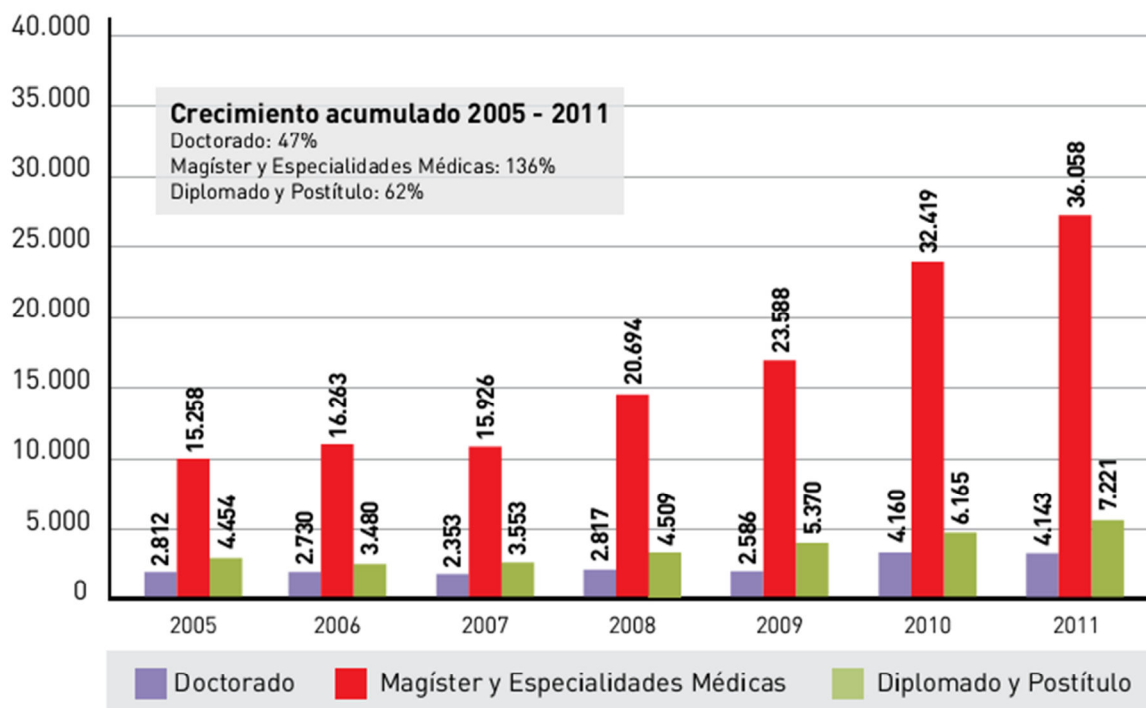
Por otro lado, las *internships* que se realicen en el extranjero entregarán una visión global concreta a los alumnos quienes se verán expuestos a la realidad de empresas que desarrollan sus actividades en otros países, con otras costumbres, regulaciones, incentivos y formas de trabajar.

## **5 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

El Global MBA de la Universidad de Chile prepara a sus alumnos para enfrentar procesos de globalización en empresas nacionales e internacionales. Bajo este concepto, los competidores de este programa son todos los MBA que se dictan tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, dado que el programa se basa en Chile, teniendo una fase inicial y una final en este país, consideraremos como la industria comparativa relevante a la de los MBA dictados por universidades chilenas. Si bien es discutible ya que los *internships* a realizarse en el extranjero compiten con universidades extranjeras, los objetivos del proyecto son de mejorar la empleabilidad de los alumnos y generar un valor agregado diferenciador al programa cuyo mercado objetivo son alumnos chilenos radicados en Chile.

Los programas de postgrado en Chile han tenido un desarrollo bastante interesante en los últimos años. Entre los años 2005 y el 2011, el crecimiento de estudiantes de programas de magíster fue de 136%:

## Evolución de matrícula de posgrado, postítulo y otras certificaciones



Fuente: INDICES, CNED 2011

(Consejo Nacional de Educación de Chile, 2012).

En la actualidad, 17 instituciones ofrecen programas de MBA de las cuales sólo 4 lo hacen fuera de Santiago ()

Los programas de MBA chilenos poseen una importante reputación en Latinoamérica. Los programas de la Universidad de Chile, Universidad Católica de Chile y Universidad Adolfo Ibáñez están ubicados entre los 10 mejores de la región ()

La gran mayoría de los programas de MBA en Chile están dedicados a ejecutivos, por lo que son part-time. Sólo 4 programas full-time se ofrecen en el país (UCh, PUC, PUCV, UAI), de los cuales ninguno ofrece un *internship* como parte de su malla curricular.

## 5.1 PARTICIPANTES EN LA INDUSTRIA

### 5.1.1 Pontificia Universidad Católica de Chile (UC)

La UC es una de las universidades de mayor prestigio de Chile. Ubicada en Santiago, su programa de MBA se ubica en la séptima posición en Latinoamérica en 2012 según el ranking de América Economía (). La universidad ofrece diferentes programas ejecutivos y un programa full-time. El programa full-time tiene una

duración de 15 meses y, aunque no considera un *internship*, los alumnos desarrollan un "seminario de graduación" en el cual deben realizar consultoría estratégica a empresas (). En este seminario, los alumnos en grupo se insertan en empresas reales para dar consultoría, lo cual les permite acercarse al mundo laboral pero enfocado sólo en esa área de la gestión de empresas.

### **5.1.2 Universidad Adolfo Ibáñez**

El programa de MBA de esta universidad está clasificado como la primera en Latinoamérica en el año 2012 (). Esta universidad ofrece distintos programas part-time y uno full-time. El programa full-time tiene una duración de 12 meses y no considera un *internship*. Todos estos programas son impartidos en Santiago ().

### **5.1.3 Universidad de Chile**

La Universidad de Chile ofrece tres programas de MBA: el Global MBA, el MBA tradicional impartido por el Departamento de Ingeniería Industrial () y el MBA de la Facultad de Economía y Negocios (). La universidad ocupó el décimo lugar en el ranking en el 2012 (). Todos los programas son ofrecidos en Santiago.

### **5.1.4 Institute for Executive Development – Santiago (IEDE)**

Ubicada en Santiago, esta institución imparte un programa part-time de 14 meses de duración (). Este MBA ocupó el lugar 41 en Latinoamérica en el año 2012 ().

### **5.1.5 Universidad Alberto Hurtado**

Esta universidad ofrece un MBA ejecutivo de 2 años de duración en Santiago (). En el año 2012, el programa obtuvo el lugar 24 en Latinoamérica ().

### **5.1.6 Universidad de Santiago de Chile**

La USACH ofrece en la ciudad de Santiago 3 modalidades de MBA part-time. En el ranking de América Economía la universidad ocupó el lugar 23 latinoamericano ().

### **5.1.7 Universidad de Talca**

Con dos programas; uno en Talca, Región del Maule y otro en Santiago (), esta institución ofrece un MBA part-time que en el año 2012 ocupó el lugar 22 en Latinoamérica ().

### **5.1.8 Universidad del Desarrollo**

Esta universidad ofrece un programa ejecutivo en Santiago y otro en Concepción (). Ocupó el lugar 16 en Latinoamérica el 2012 ().

### **5.1.9 Universidad Gabriela Mistral**

La UGM ofrece un programa part time en Santiago de 18 meses de duración ().

### **5.1.10 Universidad Técnica Federico Santa María**

Esta institución ofrece un programa part time en Santiago (). El programa fue clasificado en el puesto 18 en Latinoamérica el año 2012 ().

### **5.1.11 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**

La PUCV ofrece un programa part time y otro de tiempo completo. Sin embargo, este último no considera un *internship* ().

### **5.1.12 Universidad Andrés Bello**

Esta universidad ofrece un programa part-time en Santiago y un programa de modalidad online ().

### **5.1.13 Universidad Austral de Chile**

En Valdivia y Puerto Montt, en el sur de Chile, esta universidad imparte programas de MBA part-time ().



### 5.1.14 Universidad de las Américas

Un programa part-time de 2 años es ofrecido por esta institución en Santiago ().

### 5.1.15 Universidad de Los Andes (ESE)

La escuela de negocios ESE de la Universidad de Los Andes, ofrece un programa part-time en Santiago.

### 5.1.16 Universidad Diego Portales

Esta universidad ofrece un programa part-time en Santiago que tiene una duración de 18 meses (). El MBA obtuvo la posición número 17 en Latinoamérica el 2012 ().

### 5.1.17 Universidad Finis Terrae

Un MBA part-time de 18 meses ofrece en Santiago esta universidad ().

## 5.2 ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

El proyecto de *internships* en el global MBA pretende agregar valor para los alumnos, lo que se traducirá en valor agregado para el programa a través de la diferenciación con respecto de otros programas de MBA en Chile y el desarrollo de oportunidades para los alumnos, permitiéndole adquirir una ventaja competitiva importante.

Para la evaluación de cuán sostenibles en el tiempo son estas ventajas competitivas que se esperan alcanzar, utilizaremos la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter:

1. Rivalidad entre competidores: como se revisó en el análisis de los participantes de la industria, son varias las instituciones que ofrecen programas de MBA en Chile. Sin embargo sólo 4 - incluyendo al Global MBA de la Universidad de Chile - ofrecen programas full-time que son compatibles con el desarrollo de un *internship* (El desarrollo de un *internship* full-time en un programa part-time no es posible). Bajo esta perspectiva, no existe oferta de alumnos de postgrado en Chile.

Los MBA que se ofrecen fuera de Chile (Europa y USA principalmente) no son competidores directos de los MBA chilenos. Compiten en segmentos

absolutamente distintos por la diferencia de costos (Un MBA en Europa o USA de 2 años bordea los USD 100.000 anuales, mientras que en Chile el programa completo en promedio está en torno a los USD 30.000). Sin embargo existen algunas empresas chilenas que buscan estudiantes chilenos para *internships*. Estas últimas son muy puntuales y no es una práctica habitual de las empresas chilenas. Dado lo anterior, se considera la rivalidad de la industria de los *internships* de programas de MBA como baja.

2. Barreras de entrada: Posibles nuevos participantes serían los programas existentes de MBA full-time o las universidades que decidan crear nuevos programas full-time. En este sentido las barreras de entrada de los actores ya existentes son bajas, las de los posibles actores son más altas. Por lo anterior, se considera que las barreras de entrada son de nivel medio.
3. Amenaza de sustitutos: otras formas de *internships* como el programa que tiene el MBA de la UC no son reales competidores o sustitutos en la oferta de *internships* debido a que son trabajos grupales de consultoría en empresas reales pero que no insertan a sus alumnos de forma directa en el mundo laboral ni les entrega la experiencia que otorga una práctica full time. Sustitutos bajos.
4. Poder de proveedores y clientes: estos son los alumnos y empresas. Los alumnos pueden buscar *internships* por sus propios medios, saltándose el intermediario de la universidad. Por su parte, las empresas no tienen otras alternativas de practicantes de postgrado de universidades chilenas, sin embargo pueden decidir no tomarlos. Poder medio.

Se puede afirmar que la industria es de pocos riesgos en Chile ya que es de rivalidad baja, barreras de entrada medias, sustitutos bajos y proveedores y clientes cuentan con un poder medio. Esto significa que las ventajas competitivas que el proyecto entregaría al Global MBA de la Universidad de Chile son sostenibles en el tiempo y pueden generar una diferenciación que permita entregar valor al programa - y por ende a los alumnos - que no sería fácil de alcanzar, copiar o sustituir por los otros programas de MBA de universidades chilenas.

## 6 LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE OTRAS ESCUELAS DE NEGOCIOS

Las mejores escuelas de negocios del mundo consideran un *internship* como parte importante de su programa de estudios. Los 5 mejores MBA según el ranking de FT 2012 consideran *internships* dentro de su estructura (fuente: ex-alumnos). En su gran mayoría la ofrecen de forma voluntaria para sus alumnos pero poniendo a su disposición las redes de contactos y ofertas que la universidad recibe para que los alumnos puedan encontrar un *internship* que se adecúe a sus necesidades e intereses. En su mayoría, las

escuelas de negocios aceptan o consideran el *internship* como parte de la carga académica, asignándole un número determinado de créditos, mientras otras se limitan a poner a disposición de los alumnos las herramientas necesarias para que puedan desarrollarla con éxito, sin ser consideradas como carga académica del programa.

Un ejemplo específico es el de Thunderbird School of Global Management en Arizona, Estados Unidos, número 1 en Negocios Internacionales según el Financial Times (FT). En Thunderbird, los *internships* son considerados como una herramienta esencial para los estudiantes que intentan hacer un cambio de carrera hacia una nueva industria o área de especialización como por ejemplo desde la ingeniería a las finanzas. Sin embargo, según su experiencia, los *internships* no son críticos si el estudiante planea seguir el mismo camino por el cual venía antes de empezar su MBA. En cuanto a la empleabilidad de sus alumnos, la experiencia de esta escuela de negocios es que en muchos casos, los *internships* son la mayor herramienta para su futura contratación ya que les brinda la posibilidad a sus empleadores de verlos en acción antes de hacerles una oferta y de contratarlos en caso de que no tengan la experiencia necesaria que el empleador busca.

En Thunderbird, se les permite a los alumnos tomar *internships* por el equivalente a 0.33, 1.5 o 3 créditos dependiendo de lo que se ajuste mejor a sus expectativas, sus necesidades y a su programa de estudios. Los *internships* deben ser trabajos de un cierto nivel - MBA level work - con una duración de al menos 10 semanas y en una compañía de tamaño y categoría sujeta a aprobación. Durante el desarrollo de su *internship*, el costo del programa se mantiene. La mayoría de los *internships* son remunerados, aunque en algunas ocasiones el gobierno o algunas organizaciones sin fines de lucro contratan alumnos sin sueldo. El estudiante debe realizar un informe de su experiencia que posteriormente es evaluado y calificado. Thunderbird, a través de su Career Management Center, ayuda a los estudiantes a buscar sus *internships*, pero no las garantiza (Keck, 2012).

## 7 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA EL PROYECTO

Las alternativas para el desarrollo de *internships* son varias y están dadas por la múltiple combinación de variables relacionadas entre sí:

### a) Donde se realizará el *internship*:

Existe la alternativa de desarrollar un *internship* en Chile o en el extranjero. En Chile se puede aprovechar la inexistencia de oferta de otros alumnos de MBA para *internships* y en el extranjero se daría la posibilidad de darle un 'toque' realmente global al programa. Sin embargo, la decisión es compleja ya que al ser un programa donde sus alumnos se reparten en distintas universidades alrededor del mundo, se

necesita ajustar el desarrollo del *internship* con las agendas de las distintas universidades y con las etapas siguientes del Global MBA. Es por esto que el "Cuando" se vuelve muy importante para tomar la decisión de "Donde".

b) En qué etapa del programa se realizará el *internship* (Cuando):

Existen varias alternativas en donde "insertar" un *internship* en el Global MBA. La posibilidad de realizar el *internship* al terminar el ciclo internacional es muy atractiva ya que permitiría al alumno aprovechar el ya estar en el extranjero y alargar su estadía. Sin embargo, no hay forma de integrar esto de buena forma con las etapas. Por otro lado, en Estados Unidos por ejemplo, la autorización de inmigración para realizar un *internship* está sujeta a que ésta se esté realizando por la universidad de ese país, lo que en muchos casos podría subir el costo que esta universidad cobra al programa al tener que agregar mayor número de créditos (Keck, 2012).

Otra alternativa es realizar el *internship* al final del programa, luego del ciclo de integración, lo cual tiene la ventaja de que si el *internship* es voluntario, quienes no lo tomen pueden terminar antes el programa y la desventaja de que los alumnos ya están de vuelta en Chile, lo que hace un poco más difícil el caso de querer hacer la práctica en el país donde estuvieron estudiando aprovechando las redes de contactos creadas.

c) Modalidad del *internship*:

*Voluntario u obligatorio:* existiendo ambas posibilidades, el *internship* voluntario tiene la ventaja de ser más flexible y más atractivo para los estudiantes.

*Calificación:* La posibilidad de que sea calificado se reduce al ser voluntario, ya que no todos los alumnos tendrían los mismos créditos y exigencias para terminar el programa. Sin embargo, una alternativa que ha sido muy comentada entre los alumnos, es la posibilidad de realizar un informe con características específicas y que pueda ser entregado como proyecto de grado para el Global MBA.

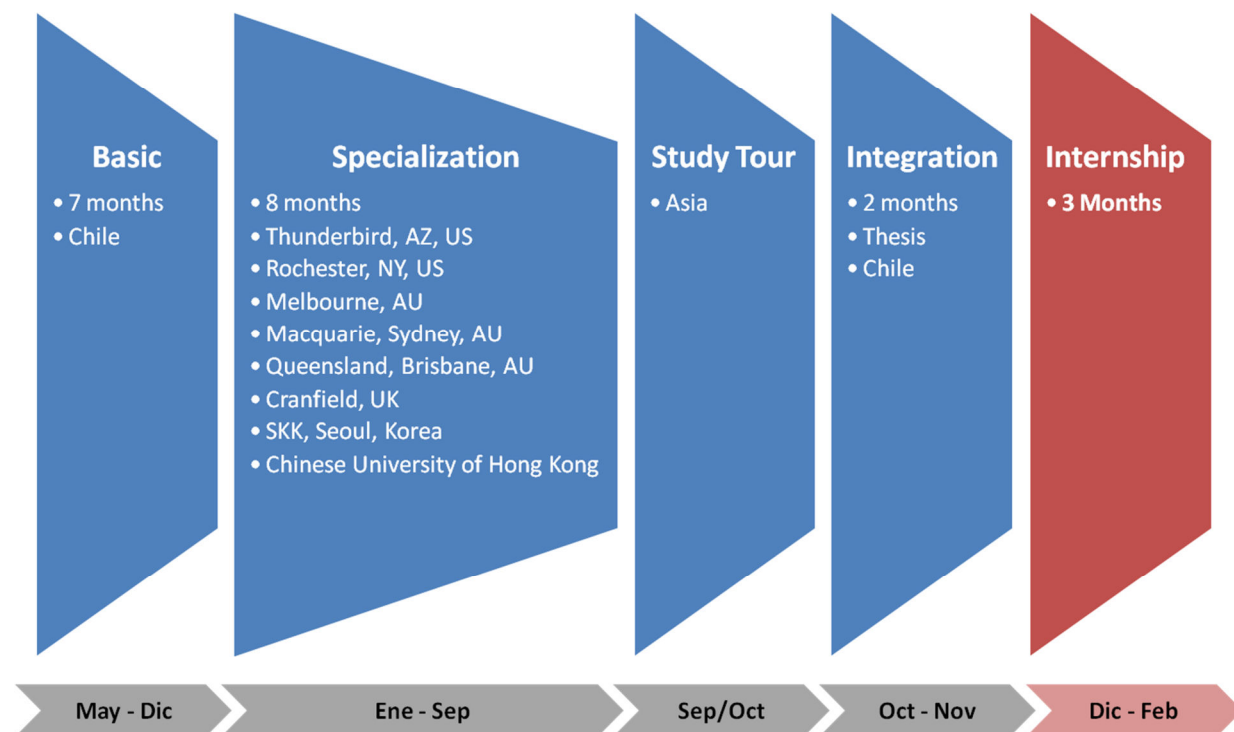
Dada las variables analizadas en los puntos anteriores, a continuación se hace una propuesta de las características que debiese tener el *internship* para el programa:

Características del *internship* para el Global MBA:

- 🌐 Voluntaria, la desarrollarían sólo quienes se encuentren interesados
- 🌐 Posibilidad de desarrollar en Chile o extranjero, según la voluntad y posibilidades del alumno

- Desarrollo en los meses de diciembre, enero y febrero luego del ciclo de integración
- Entrega de informe como proyecto de grado

La siguiente sería la estructura del Global MBA incorporando el *internship*:



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de [www.globalmba.cl](http://www.globalmba.cl)

## 8 Modelo de Negocio

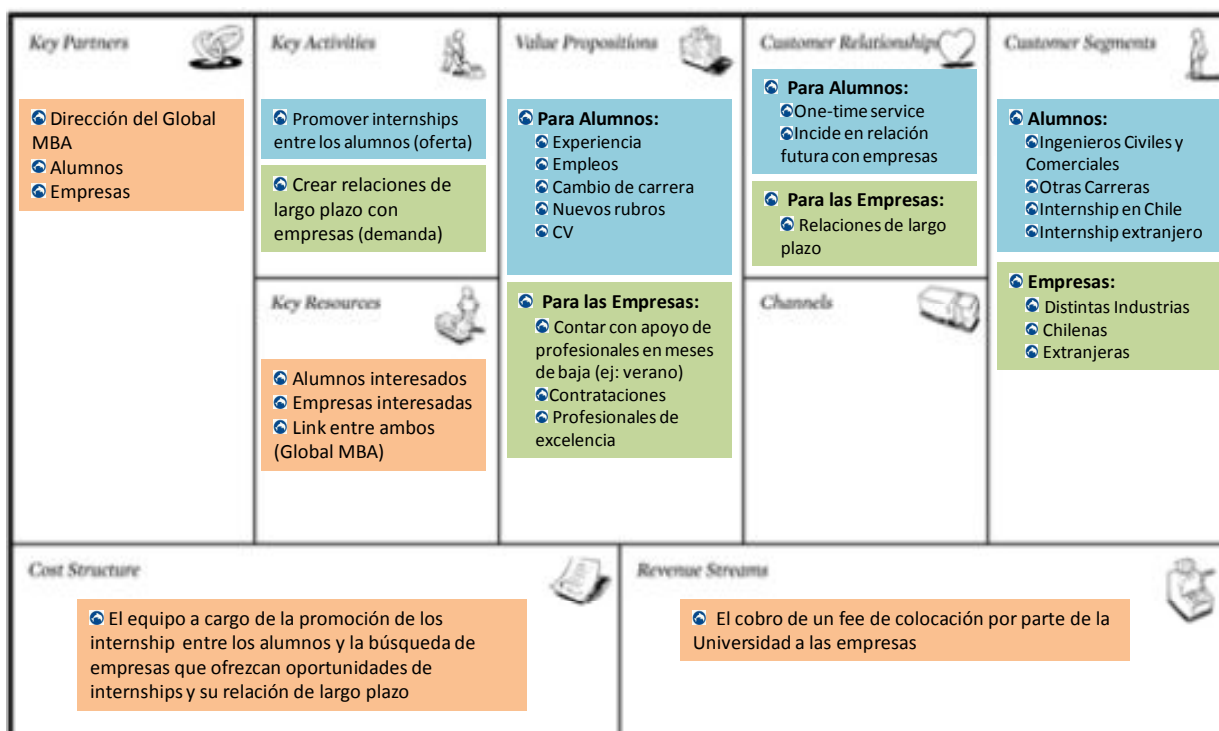
En la incorporación de un *internship* al programa, se identifican a dos potenciales clientes que se beneficiarán y estarán interesados en participar: estudiantes y empresas. Ellos son a su vez los dos componentes necesarios para que el modelo funcione.

El modelo puede ser visto de dos formas distintas:

- La primera es que los estudiantes son quienes ofrecen su mano de obra y las empresas quienes la demandan, y la segunda
- que las empresas son quienes hacen ofertas laborales y los alumnos quienes las demandan.

Como simplificación se llamará oferta a la oferta de alumnos para la realización de *internships* y demanda a la demanda de las empresas por ellos. Lo cierto es que para que el modelo funcione, oferta y demanda deben cruzarse de forma perfecta para no permitir que queden alumnos sin posibilidades de desarrollar un *internship* ni empresas con una demanda de estudiantes no satisfecha.

Para lograr lo anterior, el programa debe lograr motivar a los estudiantes de forma que el mayor número de ellos quiera realizar un *internship*, aumentando la oferta. También debe lograr relaciones de largo plazo con empresas nacionales e internacionales que quieran formar una alianza de mutua conveniencia para recibir alumnos año a año. Un esquema del modelo de negocios puede se puede ver en el siguiente diagrama canvas:



**Fuente:** elaboración propia

## 8.1 SOCIOS CLAVES

La dirección del programa es un socio estratégico clave para la implementación del proyecto. El apoyo, interés, dedicación e importancia que se le dé al proyecto por parte del equipo administrativo y los directores, es clave para la creación de vínculos con las empresas y el interés de los alumnos por el proyecto.

Los alumnos son socios claves, sin ellos no existe oferta para las empresas y el proyecto no cumpliría sus objetivos. Por esto, la motivación y presentación que se les entregue sobre los *internship* es de vital importancia.

Las empresas son socios claves. Sin demanda de alumnos el proyecto no puede existir. Por esto, el programa debe lograr relaciones de largo plazo con empresas nacionales e internacionales en Chile y el extranjero es parte esencial del proyecto.

## 8.2 ACTIVIDADES CLAVES

El promover la opción de *internship* entre los alumnos e incentivarlos a realizarla para su propio beneficio es una actividad clave para el funcionamiento del proyecto.

Por su parte, el contactar empresas nacionales e internacionales en Chile y el extranjero y hacerlas parte o socias del proyecto a largo plazo es una actividad clave para el funcionamiento y mejora continua de los *internship*.

## 8.3 RECURSOS CLAVES

Alumnos y empresas, descritos en los puntos anteriores, son a su vez los recursos claves para el éxito del proyecto. Pero un recurso clave tan importante como los anteriores es el link o relación que se logre entre ellos. La capacidad de generar y mantener estas relaciones es parte importante del desarrollo del proyecto.

## 8.4 CLIENTES

Los clientes son los alumnos y las empresas.

Los alumnos se pueden segmentar según su pregrado y su preferencia por un *internship* en Chile o el extranjero. Esta segmentación será válida solo para la búsqueda de la empresa indicada donde estos puedan hacer su *internship*.

Por su parte las empresas son clientes que reciben alumnos con ciertas características de pregrado para distintas industrias y localidades. Esta segmentación es válida para lograr un conjunto de empresas diversas y atractivas para los alumnos.

## 8.5 PROPUESTA DE VALOR

Los *internships* hacen una importante propuesta de valor tanto a los alumnos como a las empresas quienes tendrán la oportunidad de acceder a posibilidades que no estaban dentro de su alcance antes de la implementación.

a) Alumnos:

La propuesta de valor para los alumnos es bastante interesante. Los datos de las generaciones que ya egresaron del programa (*Anexo C - Gráfico de cambios de carrera en el Global MBA*) muestran que es difícil lograr cambios de carrera hacia áreas relacionadas con la gestión y los negocios desde otras profesiones y especialidades. Esto es, principalmente, por la dificultad a la que los alumnos se ven expuestos al buscar trabajo sin poder mostrar experiencia en áreas donde no se habían desarrollado a lo largo de su carrera.

Un *internship* permitirá a los alumnos:

- ➊ Adquirir experiencia en áreas donde no habían podido desarrollarse.
- ➋ Explorar nuevas áreas de interés antes de tomar la decisión de donde trabajar.
- ➌ Aumentar la empleabilidad al tener la posibilidad de ser contratados por las empresas una vez finalizado su *internship*.
- ➍ La posibilidad de presentar un currículum de mayor peso a la hora de buscar trabajo.
- ➎ Conocer realidades y formas de trabajar de otras empresas en Chile o el extranjero.
- ➏ Atreverse a aplicar los conocimientos adquiridos y sus habilidades en un ambiente más protegido que el mundo laboral real.
- ➐ Agregar experiencia y conocimientos sobre globalización.

b) Empresas:

La propuesta de valor para las empresas es importante. La oferta de alumnos para realizar *internships* al interior de ellas les permitirá:

- ➊ Posibilidad de contar con profesionales candidatos a MBA de primer nivel, de una de las mejores universidades del país.
- ➋ Evaluar potenciales candidatos por un período de tiempo antes de contratarlos.
- ➌ Contar con profesionales con visión global y dominio del idioma Inglés.
- ➍ Aumentar la diversidad de pregrados en sus organizaciones.
- ➎ Contar con apoyo en los meses de vacaciones (Diciembre, Enero y Febrero) para el caso de empresas chilenas.
- ➏ Contar con profesionales extranjeros de excelencia que aporten a la diversidad y a la visión global, para el caso de empresas extranjeras.
- ➐ Contar con profesionales con alto interés en trabajar en distintos países y regiones de Chile.



## 8.6 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos del proyecto están asociados al equipo de administración del programa que tendrá la función de crear relaciones con las empresas nacionales e internacionales y a los gastos administrativos y de promoción en que se pueda incurrir para tales motivos.

## 8.7 MODELO DE INGRESOS

Si bien se trata de un proyecto sin fines de lucro y donde un modelo de ingresos no es simple, se analizará la alternativa de obtener ingresos para destinarlos a financiar los costos del proyecto.

El modelo consiste en el cobro de un *fee de colocación* a las empresas de forma mensual por los meses en que tengan a un alumno del Global MBA realizando un *internship*. De esta forma, cada empresa que contrate un alumno para realizar un *internship* estará aportando a financiar los costos en los que incurrirá el programa para la colocación de sus alumnos en las distintas empresas.

## 9 Análisis de Oferta y Demanda

Para el análisis de la oferta y la demanda en el mercado, se define como el "producto" a los alumnos del Global MBA que son elegibles para la realización de un *internship*. De esta forma, se tiene una cantidad limitada en la oferta y el óptimo se produce cuando la demanda por estos alumnos es igual a la cantidad ofrecida. En la sección de marketing del proyecto se explican algunas estrategias para aumentar al máximo ambas cantidades.

### 9.1 CÁLCULO DE LA OFERTA

Se realizó un estudio de mercado con una encuesta realizada a alumnos y ex-alumnos del Global MBA (ver Anexo D - Resultados Encuesta / Estudio de Mercado). En la encuesta participaron un 44% del total de alumnos y ex alumnos del programa, lo que equivale a un tamaño muestral para un intervalo de confianza de 95% y un error muestral de 6,4%.

Se le pidió a los encuestados indicar el nivel de interés (1 el mínimo y 5 el máximo) que tendrían o hubiesen tenido en realizar un *internship*. Se agrupó por nivel de interés y se aplicó un factor de ajuste que tiene como objetivo aplicar un castigo por quienes expresan su intención pero finalmente por algún motivo no concretan sus intenciones:

<b>Tamaño Curso:</b>	<b>50</b>					
Interés	1	2	3	4	5	
Porcentaje respuestas	2,27%	4,55%	9,85%	26,52%	56,82%	100,00%
<b>Demanda (n)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>50</b>
<b>Factor ajuste (%)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	
<b>Demanda Ajustada</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>25</b>

**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

Bajo este análisis, se espera que 25 alumnos por generación efectivamente realicen *internships*.

### 9.1.1 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad, haciendo variar el factor de ajuste hacia un escenario más pesimista y otro más optimista:

Scenario Summary		Pesimista	Base	Optimista
	1	-	-	-
	2	-	-	10%
<b>Variable = Interés</b>	3	15%	20%	30%
	4	30%	40%	50%
	5	50%	60%	70%
<b>Result Cells:</b>	<b>Demanda</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>31</b>

**Fuente:** elaboración propia

En el escenario pesimista, los resultados indican que 20 alumnos harían *internship*, mientras que para el escenario optimista 31 alumnos lo realizarían.

## 9.2 VALIDACIÓN DE LA DEMANDA

Se realizó una entrevista a uno de los head hunters más importantes del país (Montero, 2012) para hacer una validación de la demanda que tendrían las empresas por alumnos.

Dentro de los puntos más destacados de la entrevista es que si bien el cree que se pueden encontrar empresas en Chile que demanden alumnos en práctica, no será tarea fácil ya que hoy en Chile se contrata a los profesionales que se necesita y se ha dejado de lado el

desarrollar carreras y profesionales para el largo plazo, por lo que tendrán que buscarse las empresas que tengan esa disposición o forma de trabajar.

Con respecto al *fee de colocación* que se propone como modelo de ingresos, el es más bien pesimista y piensa que pocas empresas estarán dispuestas a pagar un monto determinado por alumnos en práctica. Esto nos indica que debemos buscar alternativas distintas de financiación, por medio de la reducción de costos para cubrir los costos en que se incurra en caso de ser necesario. Sin embargo, en la exploración realizada con algunos gerentes generales de empresas, la respuesta es que están dispuestos a revisarlo. Por este motivo, se incluyen ambos escenarios en la evaluación.

## 10 PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN

El plan estratégico de implementación se desarrolló en base a la experiencia del IIE (International *Internships* for Engineers) de la Universidad de Chile. El IIE lleva varios años ayudando a los estudiantes de pregrado de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile a desarrollar sus prácticas en el extranjero como parte de su formación profesional (Alegría, 2012).

### 10.1 EQUIPO Y ORGANIZACIÓN

La parte más importante para el éxito del sistema de *internships* es el trabajo que haga el equipo a cargo de la implementación. Las funciones del equipo son cruciales:

- 🔍 Búsqueda de empresas socias en Chile para la realización de *internships* de los alumnos.
- 🔍 Búsqueda de empresas socias extranjeras para la realización de *internships* de los alumnos.
- 🔍 Creación y mantención de relaciones de largo plazo con las empresas socias.
- 🔍 Ayuda y monitoreo a las empresas para la creación de planes de *internship* que se ajusten a las necesidades del programa.
- 🔍 Levantamiento y monitoreo de las preferencias de los alumnos para *internship*.
- 🔍 Motivar e informar a alumnos sobre los *internships*, sus posibilidades y ventajas.

El equipo perteneciente al programa estará compuesto por una persona full time. Se estima que luego de dos años de trabajo, el equipo podrá reducirse a una persona part-time, ya que el sistema estará en régimen, con varias empresas socias ya comprometidas con el programa. El tamaño del equipo se determinó en base a la experiencia del IIE y a la cantidad de *internships* anuales que se buscarán dada la oferta estimada de alumnos en la sección anterior (Alegría, 2012).

La persona encargada de este proyecto debe tener las siguientes competencias:

- 🕒 Perfil comercial para salir a buscar nuevas empresas e integrarlas al programa.
- 🕒 Inglés avanzado.
- 🕒 Capacidad de relacionarse con otras culturas en modalidad no presencial.
- 🕒 Deseable experiencia de haber vivido en el extranjero.
- 🕒 Alta capacidad de networking.
- 🕒 Alto grado de conexiones.

Bajo esta descripción, recomendamos contratar un ex alumno del programa con esas características poniendo especial atención en el grado de conexiones que posee para relacionarse con distintas empresas.

## 10.2 ALTERNATIVA DE EXTERNALIZACIÓN

Se analiza la posibilidad de externalizar el servicio a través de head hunters, pero se descarta ya que se pierde la capacidad de establecer relaciones de largo plazo entre la universidad y las empresas que permitan el desarrollo sustentable en el tiempo del proyecto y por el poco interés que empresas de head hunting de primer nivel tendrían por el alto costo-beneficio que tendrían las operaciones (Montero, 2012).

## 10.3 PLANES DE INTERNSHIPS

Toda empresa interesada deberá desarrollar un plan de *internship* para los alumnos con la finalidad de que los trabajos a desarrollar por los alumnos sean de un nivel adecuado para un alumno de postgrado y se potencien los aspectos que un Global MBA intenta entregar a sus alumnos. Con este fin, el equipo del Global MBA deberá apoyar y guiar a la empresa al desarrollo de este plan que debe contemplar los siguientes aspectos:

- 🕒 Tarea relacionada a la gestión de negocios, empresas u organizaciones.
- 🕒 Preferentemente una componente internacional en la tarea a desarrollar.
- 🕒 Tarea de nivel profesional.
- 🕒 Objetivos y desafíos que la empresa plantea al alumno
- 🕒 Compromiso del alumno para con la empresa
- 🕒 La remuneración será pactada en acuerdo entre el alumno y la empresa

## 10.4 MARKETING

El plan de marketing es muy relevante para el buen funcionamiento del proyecto. Aumentar la oferta de alumnos, la demanda de estos y el interés de futuros alumnos es

parte de lo que una buena campaña de marketing, basada en la nueva propuesta de valor que entregan los *internships*, puede lograr.

#### 10.4.1 Marketing enfocado en la oferta

Es un desafío para el programa el maximizar la cantidad de alumnos interesados en realizar un *internship*. Para esto será muy importante un trabajo de marketing interno con los alumnos que sea capaz de mostrarles:

- Beneficios de realizar un *internship*
- Calidad de empresas interesadas
- Países donde se pueden realizar
- Áreas donde se pueden realizar
- Datos de empleabilidad (válido después del segundo año)
- Experiencias de otros alumnos (válido después del segundo año)

Los canales más apropiados para entregar esta información son:

- Reuniones grupales con los alumnos
- Reuniones individuales con los alumnos
- Charlas con ex alumnos invitados que den su experiencia (válido después del segundo año)

#### 10.4.2 Marketing enfocado en la demanda

El ser capaz de ofrecer *internships* en empresas atractivas, en diversas áreas, industrias y países es esencial para el éxito del programa. Es por esto, que el equipo a cargo debe abocarse a la búsqueda de empresas importantes a nivel nacional e internacional y convencerlas de la validez de la propuesta de valor que el programa es capaz de entregarle.

En este escenario, los canales más apropiados son:

- Entrevistas y actividades de networking con los tomadores de decisiones de las empresas en Chile (gerentes generales, gerentes de recursos humanos)
- Contacto con empresas internacionales vía teléfono o mail, previa introducción por parte de contactos como ex alumnos, el IIE, profesores, etc.
- Folletos
- Invitaciones a gerentes y head hunters a lanzamiento de catálogo de alumnos
- Destacar que no se consideran viajes internacionales, dado que la experiencia del IIE no los considera necesarios.

## 10.5 INFORMACIÓN FINANCIERA

### 10.5.1 Costos

El principal costo asociado al proyecto es el del equipo, una persona en este caso, que estará encargada de llevar adelante el proyecto.

Dado lo anterior se asume un costo mensual de \$2,6 Millones, que luego de 2 años será rebajado en un 40% dado el cambio a media jornada.

A esto se le suma un costo por concepto de gastos administrativos y de marketing de \$0,4 Millones mensuales desglosados de la siguiente forma:

- \$0,2 millones para marketing general, reuniones y folletos
- \$0,2 millones para secretaria (compartida del programa), teléfono y arriendo de equipo computacional
- Oficina proporcionada por el programa

### 10.5.2 Precio

Para el caso del cobro del fee de colocación, el precio debiese ser el siguiente:

Tomando el costo mensual de \$3MM, en el escenario base de demanda de alumnos, y asumiendo *internships* de 3 meses, el break even se produce al cobrar a la empresa \$480.000 por mes de *internship* por alumno.

Costos Mensuales	\$	3.000.000
Meses		12
<b>Costo Anual</b>	<b>\$</b>	<b>36.000.000</b>
<b>Break Even</b>	<b>\$</b>	<b>1.440.000</b>
Meses		3
<b>Break Even Mensual</b>	<b>\$</b>	<b>480.000</b>

*Fuente: elaboración propia*

Al realizar un análisis de sensibilidad, variando la demanda:

Scenario Summary		Pesimista	Base	Optimista
	1	-	-	-
	2	-	-	10%
<b>Variable = Interés</b>	3	15%	20%	30%
	4	30%	40%	50%
	5	50%	60%	70%
<b>Result Cells:</b>	<b>Cost</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ 480.000</b>	<b>\$ 387.097</b>

*Fuente: elaboración propia*

Dado lo anterior, se considera un precio razonable \$500.000 por mes por alumno a cobrar a modo de fee de colocación a las empresas. Este precio podría rebajarse hasta un 40% después del segundo año.

### 10.5.3 Flujo de caja

En el escenario del cobro de un fee de colocación:

Año Período	2013				2014				2015	2016	2017
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Ingresos \$M	0	0	0	12.500	25.000	0	0	12.500	37.500	37.500	37.500
Total Costos	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	21.600	21.600	21.600
	-9.000	-9.000	-9.000	3.500	16.000	-9.000	-9.000	3.500	15.900	15.900	15.900

*Fuente: elaboración propia*

Dado que los ingresos por fee de colocación se cobrarán durante los meses de *internship*, es necesario el flujo de caja para estar conscientes del descalce de flujos y tomar las medidas respectivas.

Si se mira el flujo de forma anual:

Año Período	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos \$M</b>	12.500	37.500	37.500	37.500	37.500
<b>Total Costos</b>	36.000	36.000	21.600	21.600	21.600
<b>FCL</b>	-23.500	1.500	15.900	15.900	15.900
<b>Valor Terminal</b>					31.800
<b>FC + V Terminal</b>	-23.500	1.500	15.900	15.900	47.700
<b>FCL ACUM</b>	-23.500	-22.000	-6.100	9.800	57.500

Tasa descuento	6,91%
VP	15.898
<b>VP + V Terminal</b>	<b>38.667</b>
<b>TIR</b>	<b>30%</b>
TIR + V Terminal	47%

**Fuente:** elaboración propia

Se utiliza una tasa de descuento de 6.91% que es la que entrega Damodaran para proyectos de educación.

La TIR en este escenario es de 47%, principalmente porque a largo plazo los costos disminuyen manteniendo ingresos constantes.

Para el escenario sin fee de colocación quedan sólo los costos mensuales de \$3MM.

#### 10.5.4 Análisis de sensibilidad

Para los escenarios pesimista y optimista los números son los siguientes:

Escenario Pesimista					
Año Período	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos \$M</b>	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Total Costos</b>	36.000	36.000	21.600	21.600	21.600
<b>FCL</b>	-26.000	-6.000	8.400	8.400	8.400
<b>Valor Terminal</b>					16.800
<b>FC + V Terminal</b>	-26.000	-6.000	8.400	8.400	25.200
<b>FCL ACUM</b>	-26.000	-32.000	-23.600	-15.200	10.000

Tasa descuento	6,91%
VP	-10.250
<b>VP + V Terminal</b>	<b>1.778</b>
<b>TIR</b>	<b>-8%</b>
TIR + V Terminal	9%

**Fuente:** elaboración propia



Escenario Optimista					
Año Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos \$M</b>	15.500	46.500	46.500	46.500	46.500
<b>Total Costos</b>	36.000	36.000	21.600	21.600	21.600
<b>FCL</b>	-20.500	10.500	24.900	24.900	24.900
<b>Valor Terminal</b>					49.800
<b>FC + V Terminal</b>	-20.500	10.500	24.900	24.900	74.700
<b>FCL ACUM</b>	-20.500	-10.000	14.900	39.800	114.500

Tasa descuento	6,91%
VP	47.277
<b>VP + V Terminal</b>	<b>82.934</b>
<b>TIR</b>	79%
TIR + V Terminal	95%

**Fuente:** elaboración propia

### 10.5.5 Financiamiento

Para el escenario en que se cuenta con empresas dispuestas a pagar el fee de colocación, el financiamiento no es necesario ya que el proyecto genera suficientes flujos como para cubrir los costos.

Sin embargo, en el caso probable de no poder cobrar, se necesita financiar un total de \$3Millones mensuales, es decir, \$36Millones al año. Para el financiamiento de esto se propone lo siguiente:

1. Presentar proyecto a sponsors para su apoyo: el proyecto presenta un valor agregado importante en lo que los sponsors buscan con su aporte.
2. Financiamiento mediante reducción de costos: En este escenario, proponemos 2 alternativas posibles para lograr los recursos:
  - a. Que el equipo encargado de los *internships* se componga por personal existente en la administración del programa ya que muchas de las actividades podrían complementarse como es el marketing y las comunicaciones con los alumnos
  - b. En la entrevista con InterTrust (Montero, 2012), una de las empresas de head hunting más importantes del país, mencionó su interés por participar en la colocación laboral de los egresados de forma activa. Se plantea externalizar esta labor que hoy es realizada a través de ADECO a empresas de head hunting que hagan el cobro hacia las empresas y no al programa.

## 11 CONCLUSIÓN

Luego de revisar las distintas alternativas posibles para la implementación de un programa de *internships* para el Global MBA de la Universidad de Chile, se puede concluir que es un proyecto factible que requiere un compromiso fuerte de la dirección del programa.

La alternativa que mejor se adecúa a los requerimientos del programa es la de incorporar un *internship* voluntario de 3 meses al término del programa. El *internship* voluntario permite a los alumnos interesados insertarse en una empresa real en Chile o el extranjero para así poder aplicar los conocimientos adquiridos durante el MBA y aumentar su experiencia laboral en ciertas áreas de interés mejorando su empleabilidad.

El programa, que puede autofinanciarse mediante el cobro de un fee de colocación, requiere de la implementación de un equipo en la administración del Global MBA que se haga cargo de la búsqueda de empresas para forjar una relación de largo plazo con ellas.

Ante cualquiera de los análisis de sensibilidad, el proyecto puede autofinanciarse. Sin embargo, es muy probable que no sea fácil encontrar empresas dispuestas a pagar este fee, por lo que el trabajo del equipo es muy importante para el éxito del programa.

Se recomienda la realización del proyecto mediante la asignación de un equipo perteneciente a la administración del Global MBA a la tarea de apoyar a los alumnos en la búsqueda de oportunidades. Si bien, no resultará fácil comprometer empresas con el proyecto, es posible conseguir un conjunto de empresas en Chile y el extranjero dispuestas a participar en el proyecto, el cual sería capaz de autofinanciarse cobrando un *fee de colocación* a las empresas que participen. El VAN del proyecto es de \$15,8 millones y presenta una TIR del 47%.

## 12 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alegría, Rosy. 2012.** *Ex-Directora International Internship for Engineers, UCh.* [interv.] Arturo Miquel. November 21, 2012.
- America Economía. *Ranking 2012: Las Mejores Escuelas de Negocios de Latinoamérica.* [Online] [Cited: July 27, 2012.] <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/resultados-ranking-mba-latinas-2012>.
- Consejo Nacional de Educación de Chile. 2012.** *Perspectivas en Educación, El escenario de los Postgrados, Postítulos y otras certificaciones en Chile.* Santiago : CNED, boletín N°6, 2012.
- DeGerencia.com. *Escuelas de Negocios en Chile.* [Online] [Cited: July 26, 2012.] <http://www.degerencia.com/mba/pais/chile>.
- DII. *Departamento Ingeniería Industrial.* [Online] [Cited: June 15, 2012.] <http://www.dii.uchile.cl>.
- FT. Financial Times. *MBA Rankings.* [Online] [Cited: December 3, 2012.] <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/fab6434a-48fe-11e1-954a-00144feabdc0.html#axzz1kv2VOEA2>.
- IEDE. [Online] [Cited: August 2, 2012.] <http://www.iede.cl/?p=112>.
- Keck, Kay. 2012.** *Vice President, Full-Time Programs.* [interv.] Arturo Miquel. July 25, 2012.
- MBA Facultad Economía Universidad de Chile. [Online] [Cited: August 2, 2012.] <http://www.postgradouchile.cl/mba-uchile/>.
- MBA UC. [Online] [Cited: August 2, 2012.] <http://mba.uc.cl/>.
- MBA Universidad de Chile. [Online] [Cited: August 2, 2012.] <http://www.mbauchile.cl/>.
- Montero, Andrés. 2012.** *Director Ejecutivo InterTrust Head Hunting.* [interv.] Arturo Miquel. Dec 18, 2012.
- PUCV. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://www.mba-ingcom.ucv.cl/index.php>.
- QS. *Top Universities.* [Online] [Cited: June 15, 2012.] <http://www.topuniversities.com/>.
- UAI. *MBA.* [Online] [Cited: August 2, 2012.] <http://www.uai.cl/facultades-y-carreras/escuela-de-negocios/mba>.
- UASCH. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://www.mbausach.cl/>.
- UAustral. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://www.mbauach.cl/>.
- UDD. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://negocios.udd.cl/mba/>.
- UDLA. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://www.udla.edu.ec/programas/posgrados/oferta-academica/maestria-en-administracion-de-empresas-mba/descripcion-mba.aspx>.
- UDP. [Online] <http://www.postgradosingeneriaynegocios.udp.cl/programas/mba/bienvenidos.html>.
- UFT. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://ingenieriacomercial.uft.cl/index.php/caracteristicas-del-mba>.
- UGM. [Online] [Cited: August 3, 2012.] [http://www.ugm.cl/postgrados\\_economia/?page\\_id=5](http://www.ugm.cl/postgrados_economia/?page_id=5).

UNAB. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://facultades.unab.cl/economiaynegocios/>.

Universidad Alberto Hurtado. [Online] [Cited: August 2, 2012.] <http://fen.uahurtado.cl/programas/postgrado/magisteres/mba/>.

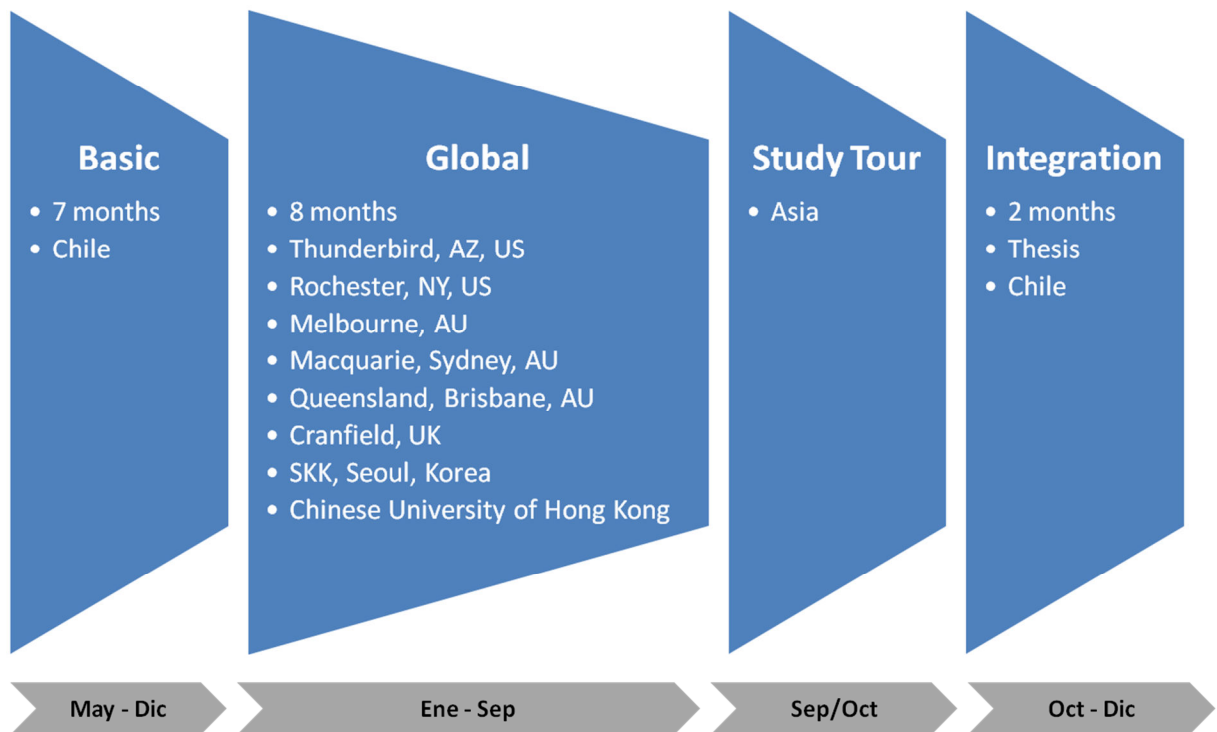
Universidad de Chile. [Online] [Cited: June 15, 2012.] [www.uchile.cl](http://www.uchile.cl).

Universidad de Talca. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://www.ens.cl/Executive-MBA/introducci%C3%B3n>.

USM. [Online] [Cited: August 3, 2012.] <http://www.mba.usm.cl/>.

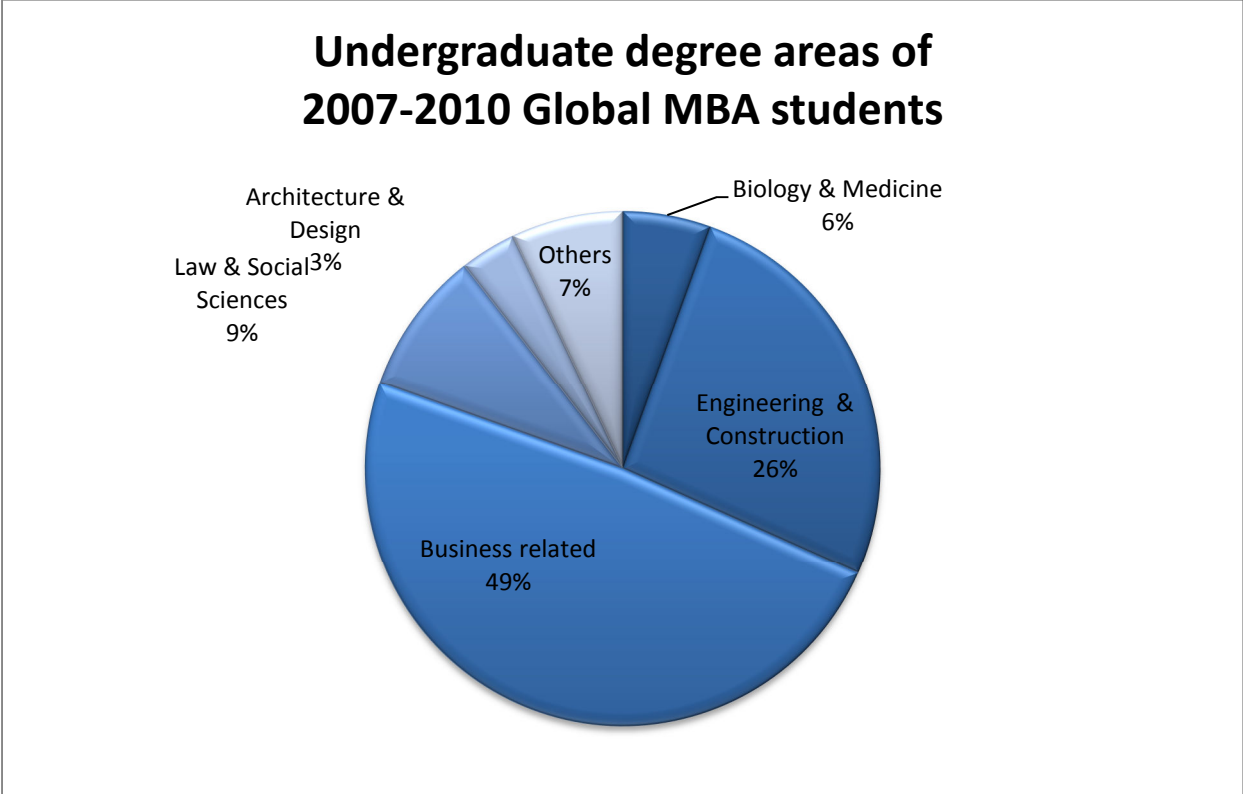
## 13 APÉNDICE

### 13.1 ANEXO A - ESTRUCTURA ACTUAL DEL GLOBAL MBA



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos de [www.globalmba.cl](http://www.globalmba.cl)

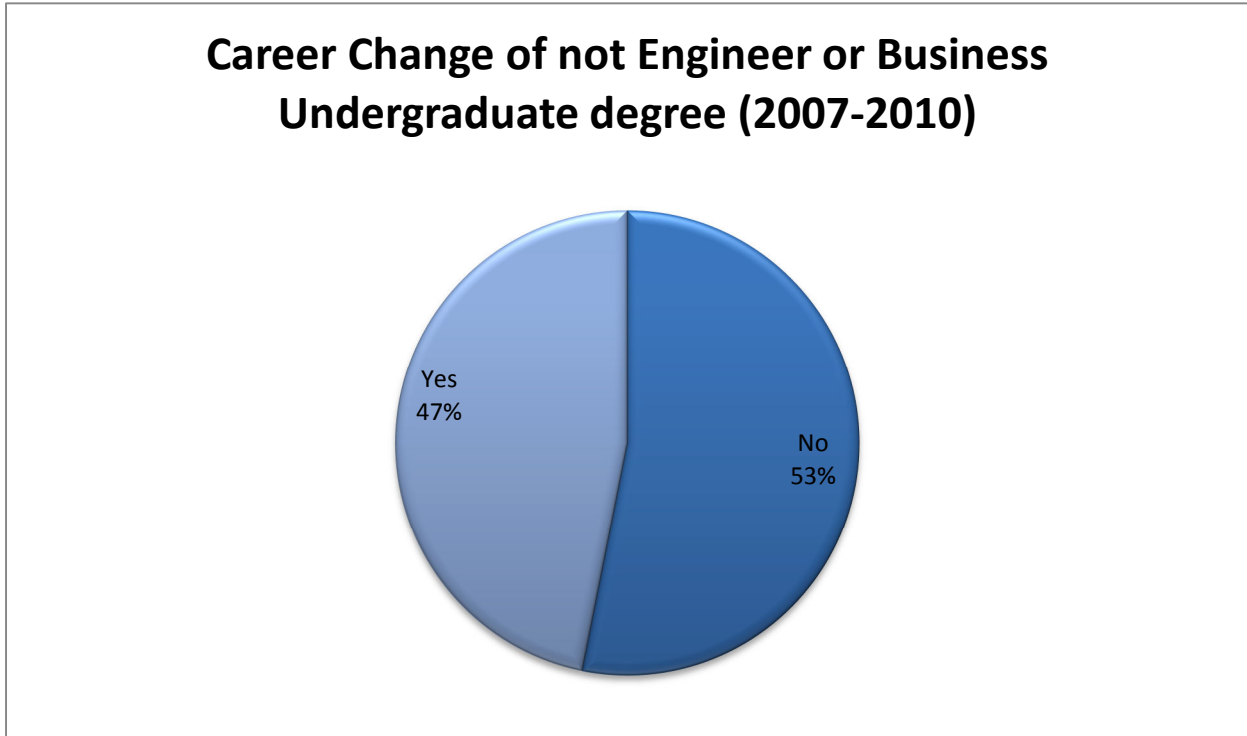
**13.2 ANEXO B - DISTRIBUCIÓN PREGRADOS GLOBAL MBA**



**Fuente:** elaboración propia con datos del Global MBA

### 13.3 ANEXO C - GRÁFICO DE CAMBIOS DE CARRERA EN EL GLOBAL MBA

El gráfico nos muestra el porcentaje de los ex alumnos del programa 2007 -2010 que han logrado hacer un cambio de carrera hacia gestión o negocios



**Fuente:** elaboración propia con datos del Global MBA

## 13.4 ANEXO D - RESULTADOS ENCUESTA / ESTUDIO DE MERCADO

A continuación se presentan y explican los resultados del estudio de mercado realizado.

La encuesta fue abierta y enviada a la comunidad de alumnos y ex alumnos del programa Global MBA de la Universidad de Chile el día 15 de noviembre de 2012 a las 16:20 hrs. y cerrada el día 21 de noviembre de 2012 a las 21:00 hrs. En ese intervalo se recibieron 132 respuestas lo que representa un 44% del universo.

El tamaño muestral corresponde a un intervalo de confianza de 95% y un error muestral de 6,4% calculado de la siguiente forma:

$$n = \frac{k^2 N \sigma^2}{e^2 (N-1) k^2 \sigma^2}, \text{ siendo:}$$

$n$  = tamaño muestra

$k$  = constante distribución normal 95% = 1,96

$N$  = tamaño universo = 300

$\sigma$  = desviación estándar = 0,5

$e$  = error muestral = 6,4

### 13.4.1 Datos demográficos

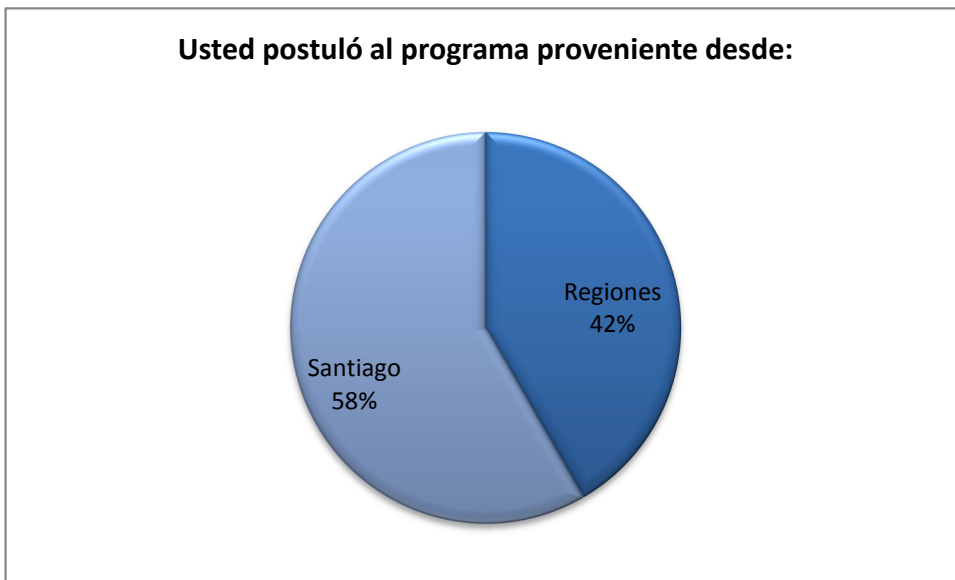
La participación de las distintas generaciones fue bastante buena. Ninguna de ellas quedó fuera, teniendo todas una participación superior al 10% del total de la muestra:





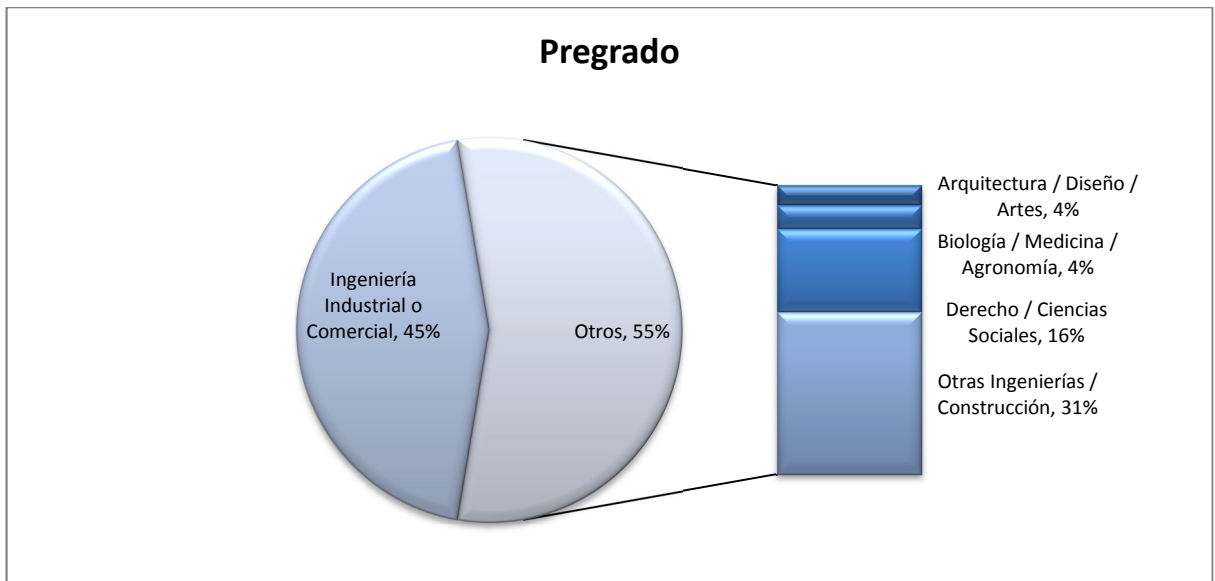
**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

El 58% de los encuestados postuló al magíster proveniente desde Santiago, mientras el 42% lo hizo desde regiones:



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

Un 55% de los encuestados posee un pregrado distinto a Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial:

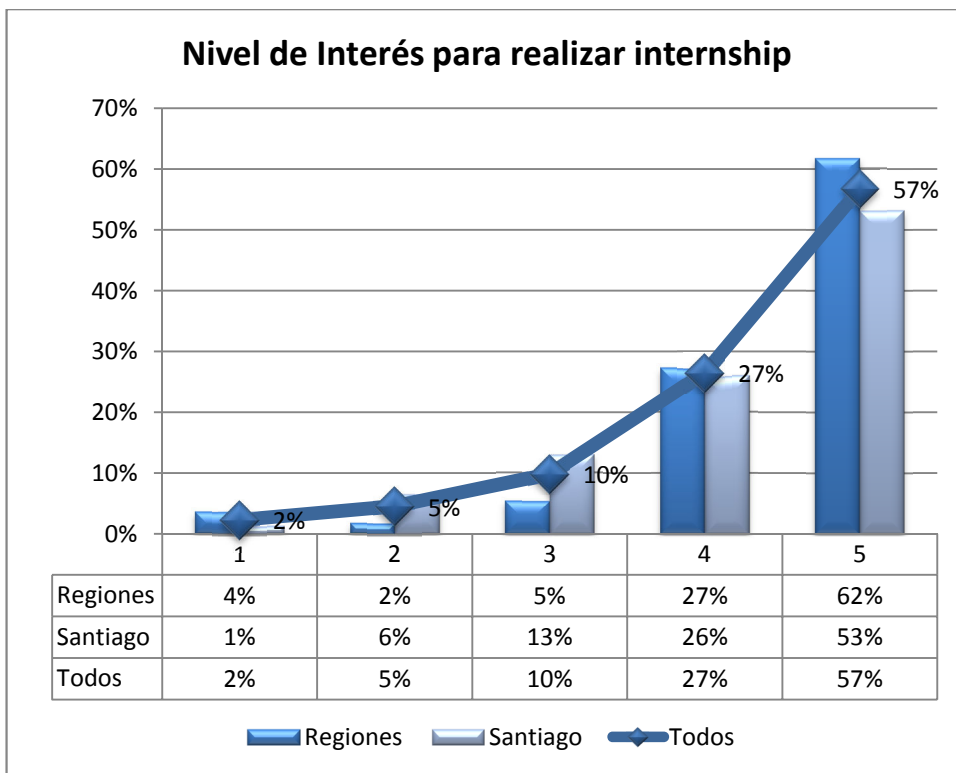


**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

### 13.4.2 Nivel de Interés para realizar un *Internship*

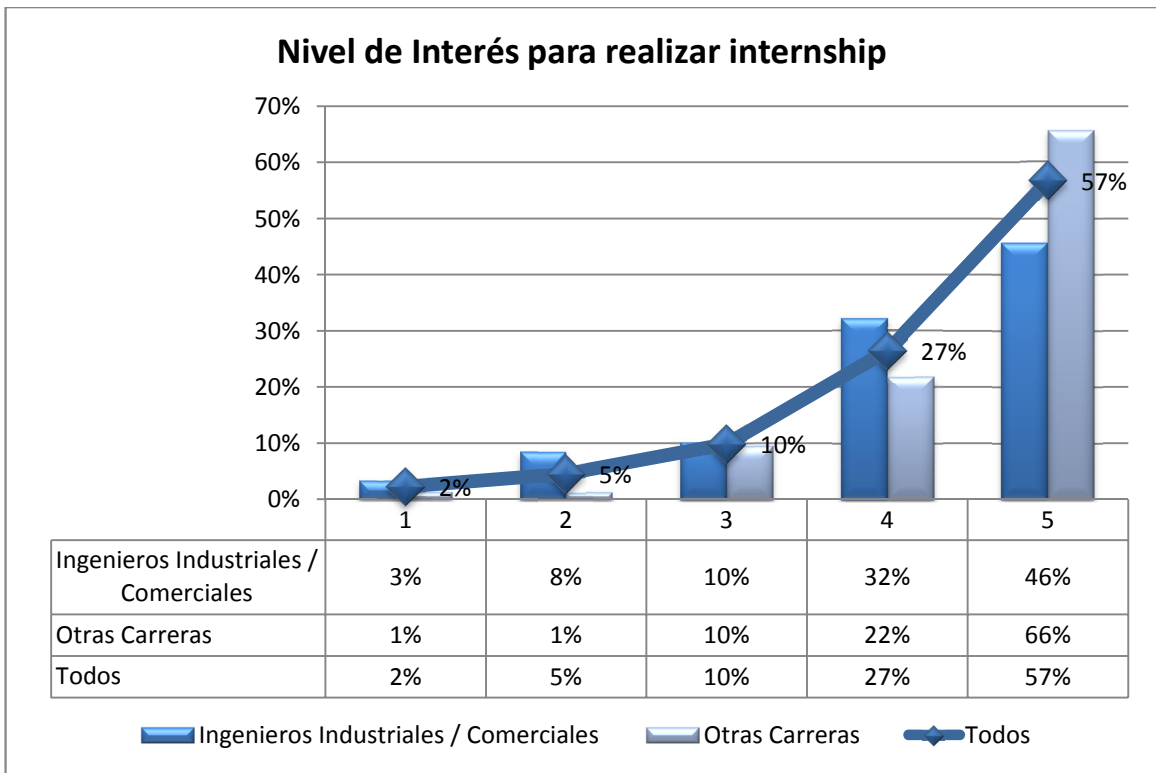
Ante la pregunta de cuan interesados (siendo 1 el menor interés y 5 el mayor interés) estarían - o hubiesen estado - en realizar un *internship*, las respuestas fueron las siguientes:

Existe un 27% de interés 4 (interesado) y un 57% de interés 5 (muy interesado), siendo este interés algo mayor en los encuestados provenientes desde regiones:



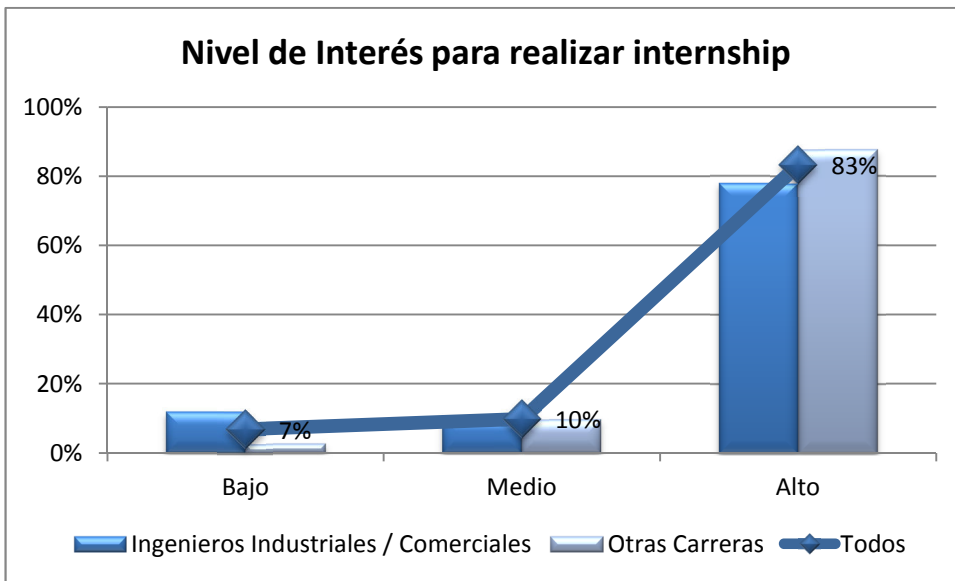
**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

El mismo análisis mirado desde la perspectiva de los pregrados. Existe un leve mayor interés desde los encuestados con pregrados distintos a Ingeniería Industrial o Comercial:



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

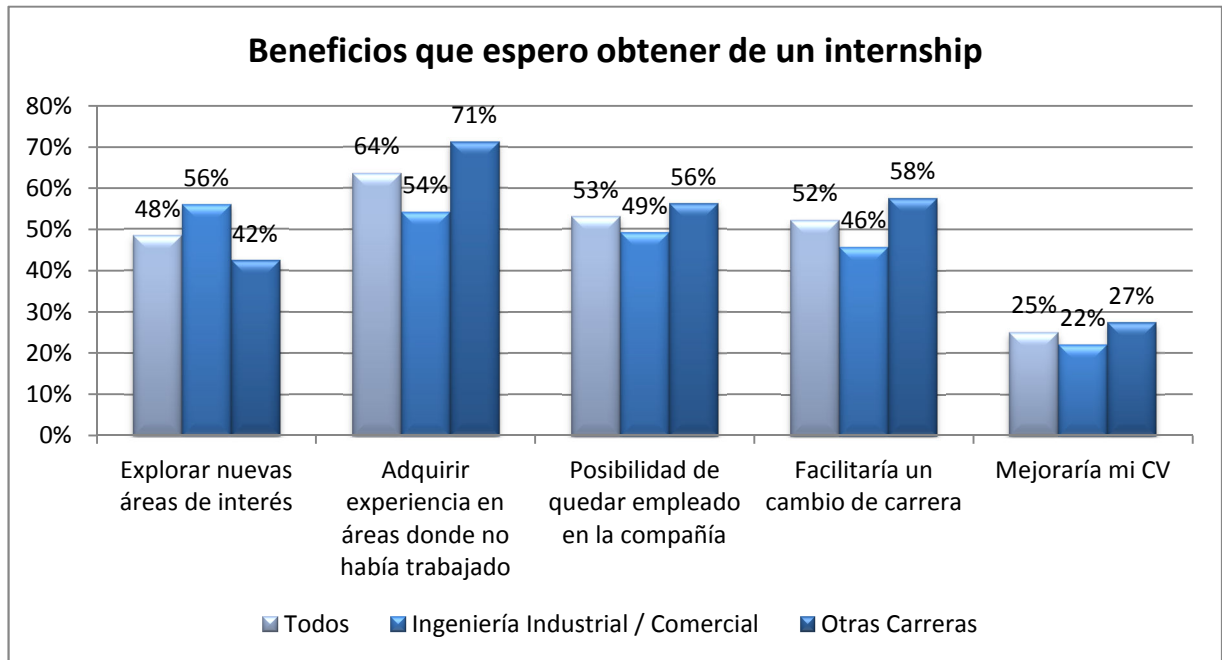
En resumen:



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

### 13.4.3 Beneficios esperados de un *Internship*

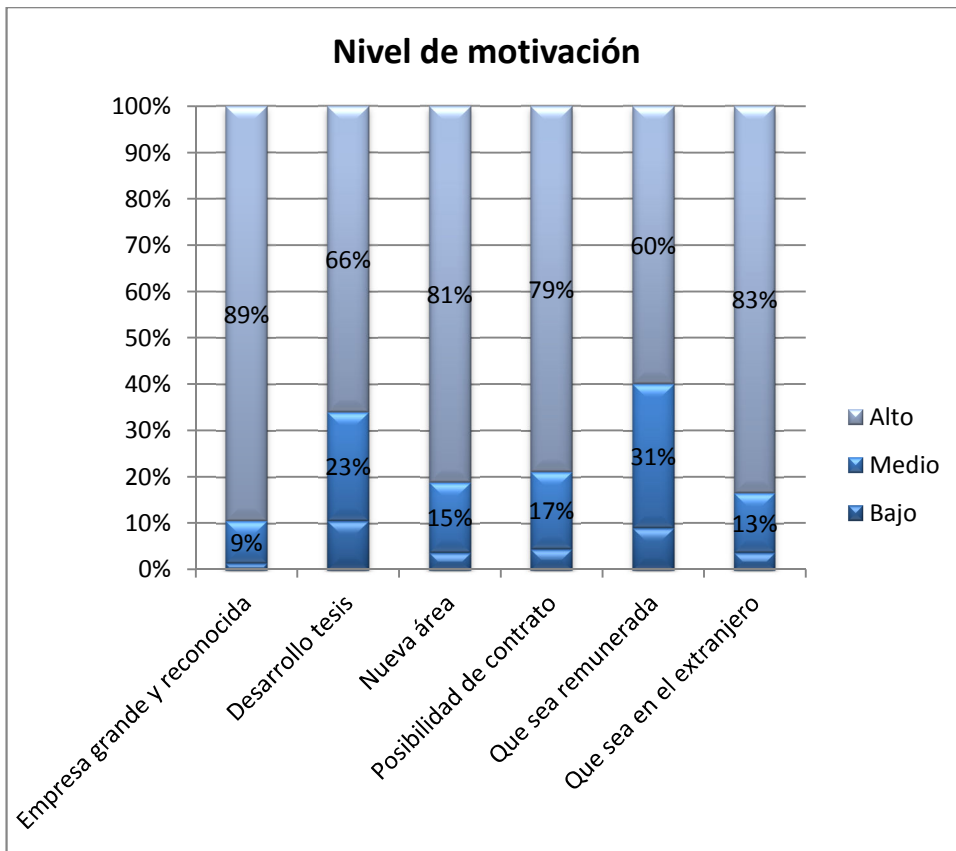
La posibilidad de realizar la práctica en nuevas áreas de interés, el facilitar la reinserción laboral y los cambios de carrera son los beneficios que los encuestados ven en mayor cantidad como directos de realizar el *internship*:



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

### 13.4.4 Factores de motivación para la realización de un *internship*

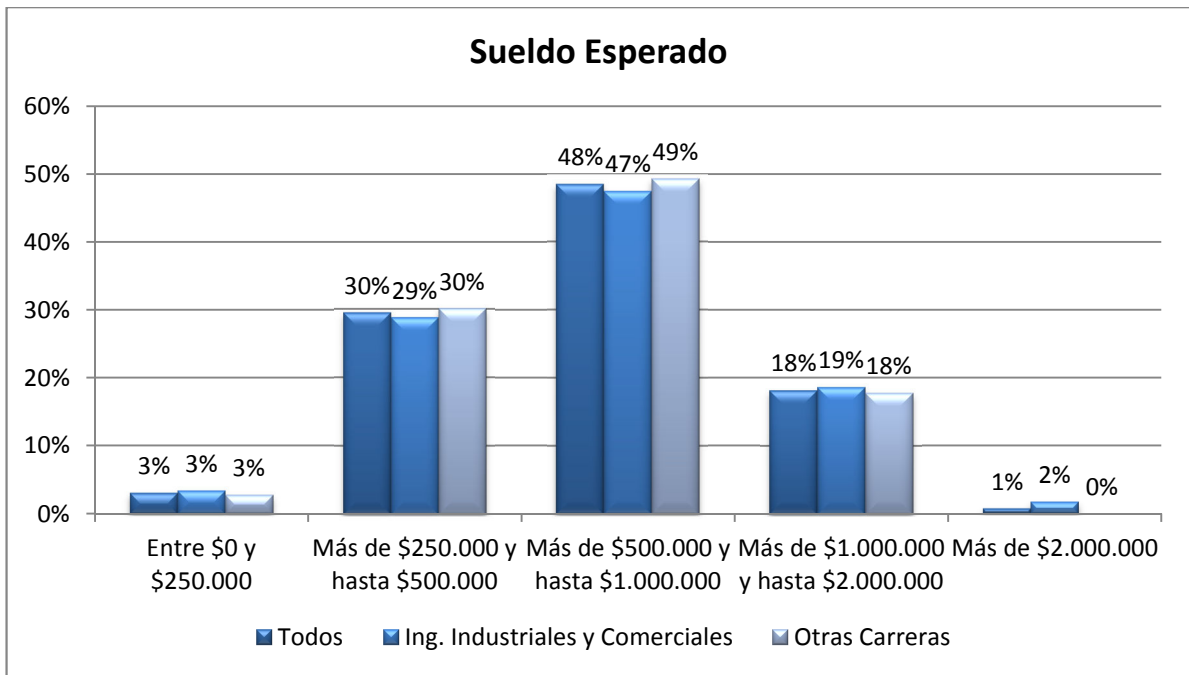
Ante la pregunta sobre cuánto motivaría realizar un *internship*, las características que más resaltan son la calidad de la empresa donde se haga, el área en que se pueda realizar y la posibilidad de hacerlo en el extranjero:



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta

#### 13.4.5 Remuneración Esperada

Sobre las remuneraciones, no se ve diferencias entre los valores esperados cuando se separa por carreras o lugar de procedencia. Un 49% considera como rango razonable de sueldo una remuneración entre los \$500 mil y \$1 millón.



**Fuente:** elaboración propia con datos obtenidos en encuesta