

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial  
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

---

**DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL**  
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE NEGOCIOS  
SOBRE MEXICO ENFOCADO A UNIVERSIDADES EXTRANJERAS.”**

## **TESIS PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

**PRESENTA**

**OLIVIA GUADALUPE REINOSA MUÑOZ**

GUADALAJARA, JALISCO; ENERO 2004.

**DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE NEGOCIOS  
SOBRE MEXICO ENFOCADO A UNIVERSIDADES EXTRANJERAS**

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>7</b>
<b>Presentación y Justificación del Proyecto</b>	
<b>1.1. Antecedentes del Proyecto</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Definición del Problema</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Objetivos del Proyecto</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1. Objetivo Primario</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2. Objetivos Secundarios</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Proceso Metodológico del Proyecto de Investigación</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo II</b>	<b>18</b>
<b>Planteamiento de la Investigación Cualitativa: Proyecto de Programas de Intercambio para Universidades Latinoamericanas.</b>	
<b>2.1 Propósito de la Investigación</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Método de la Investigación</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1. Diseño de la Muestra</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2. Recopilación de Datos</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3. Procesamiento y análisis de los datos</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4. Preparación del Informe</b>	<b>23</b>
<b>2.2.5. Programación de Presupuesto y de Tiempo</b>	<b>23</b>

2.3. Hallazgos de la Investigación	24
2.4. Conclusiones de la Investigación	32
Capítulo III	38
Marco Teórico	
3.1. Globalización y Educación	38
3.1.1. Modelos Institucionales Educativos	43
3.1.2. Características Institucionales para la Educación de Negocios Internacional	47
3.1.3. Programas Internacionales de Negocios	49
3.1.4. Hacia una Preparación Global	54
3.2. Importancia de las Diferencias Culturales	58
3.2.1. Importancia de las Habilidades de Negociación	64
3.3. Estrategia, Mercadotecnia y Competitividad	70
3.4. Mezcla de Mercadotecnia	77
Capítulo IV	82
Desarrollo de la Estrategia para el Proyecto de Programas de Intercambio para Universidades Extranjeras.	
4.1 Selección del Mercado Meta	82
4.2 Competencia	85
4.3 Determinación de la Ventaja Competitiva	91
4.4 Posicionamiento	91
4.5 Mezcla Tradicional de Mercadotecnia	92
4.5.1 Producto	92
4.5.2 Precio	96
4.5.3 Plaza	97
4.5.4 Facilidades y evidencias físicas	98
4.5.5 Promoción	99

<b>4.5.6 Personas</b>	<b>101</b>
<b>4.5.7 Procesos</b>	<b>108</b>
<b>4.5.8 Evaluación del servicio</b>	<b>113</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>114</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>117</b>

#### **Anexo 1**

**Relación de Universidades Jesuitas en Latinoamérica contactadas y síntesis de las entrevistas realizadas.**

#### **Anexo 2**

**Relaciones Comerciales entre México y algunos países Latinoamericanos.**

#### **Anexo 3**

**Listado de Universidades en México que ofrecen maestrías en administración, mercadotecnia y comercio internacional.**

#### **Anexo 4**

**Universidades con convenios con el ITAM**

#### **Anexo 5**

**Facilidades Físicas**

#### **Anexo 6**

**Presentación de Programa “How to do Business in Mexico”  
Folleto de Promoción**

**Anexo 7**

**Descripciones de Puestos del Coordinador y del Asistente Administrativo y de Ventas del Programa.**

**Anexo 8**

**Relación de Profesores**

**Anexo 9**

**Diagrama de Flujo del Proceso**

**Anexo 10**

**Formatos de Evaluación**

## INTRODUCCION

En esta tesis se presenta un proyecto para el desarrollo de la estrategia competitiva del programa “How to do Business in Mexico”, enfocado a universidades y escuelas de negocios extranjeras, ofrecido por el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial del Iteso.

En el primer capítulo se establecen los antecedentes y planteamiento del problema, así como los objetivos que se establecieron para el proyecto y el planteamiento metodológico indicándose las herramientas que se usaron y las razones para ello.

En el segundo capítulo se presenta la investigación de mercados cualitativa y los hallazgos que permitieron obtener información valiosa para la elaboración del proyecto. Así como resultados de la investigación documental y de fuentes secundarias consultadas.

En el tercer capítulo se presenta el marco teórico que sustenta y fundamenta la propuesta.

En el cuarto capítulo se plantea la estrategia competitiva propuesta del programa “How to do Business in Mexico”. Y al final se presentan las recomendaciones y las conclusiones de trabajo y personales.

# **DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE NEGOCIOS SOBRE MEXICO ENFOCADO A UNIVERSIDADES EXTRANJERAS**

## **CAPITULO I PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

México forma parte de un proceso de globalización al cual debe adaptarse con la mayor rapidez posible. El ser socios comerciales de Estados Unidos, Canadá y Europa le abre las puertas a empresas y empresarios extranjeros que buscan participar en este nuevo y atractivo mercado y viceversa, empresas y empresarios mexicanos que buscan también incursionar con éxito en otros mercados.

Sin embargo, la manera de hacer negocios de México es distinta a la manera de hacer negocios de sus nuevos socios. Ante esta perspectiva, se hace necesario el conocer y capacitar a quienes quieran participar en el mercado mexicano. El Departamento de Procesos de Intercambio Comercial de la Universidad ITESO, conscientes de esta inquietud y, analizando la oferta existente, decide incursionar en esta área, ofreciendo un programa de capacitación para estudiantes extranjeros de postgrado y empresarios de empresas pequeñas.

La Universidad ITESO es una universidad Jesuita en Guadalajara, Jal. Fue fundada en 1957 por los jesuitas, que se han dedicado a promover la educación en México, buscando por más de 400 años nuevas alternativas de mejoramiento social.

Desde su fundación, la universidad ha ido creciendo tanto en extensión del campus como en variedad de carreras, maestrías y diplomados que se ofrecen. En el actual ciclo escolar agosto-diciembre 2003, conviven en el ITESO 8,550 estudiantes, de los cuales 7,933 son de licenciatura y 617 estudian una maestría o postgrado.

La universidad ha cuidado mucho su ambiente: “Un ambiente en donde la educación quiere decir libertad con disciplina, autonomía, diálogo y compromiso.” Se distingue de otras universidades también por su esmero en atender la problemática que va surgiendo en los estudiantes, ofreciendo servicios de apoyo a los alumnos y profesores que les permita tener un desarrollo humano y profesional, a la par con el académico.

El ITESO es una universidad de inspiración cristiana confiada a la Compañía de Jesús. Se concibe a sí mismo como una comunidad de personas en permanente crecimiento, bajo la inspiración de la tradición educativa jesuita y el análisis constante de la realidad.

Tiene como misión:

a) Formar profesionales competentes, libres y comprometidos; dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad.

b) Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura en la búsqueda permanente de la verdad.

c) Proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas e instituciones.

Todo ello encaminado a la construcción de una sociedad más justa y humana.

El campus cuenta con 33 hectáreas, 28 edificios rodeados por hermosos jardines y plazoletas. Entre los servicios que ofrece la Universidad se encuentran:

gimnasio, 7.5 hectáreas de área deportiva, tres cafeterías, banco, librería, auditorios, biblioteca, capilla, estacionamiento interior y vigilancia dentro del campus.

El Departamento de Procesos de Intercambio Comercial del ITESO, que incluye las carreras de Mercadotecnia, Comercio Internacional, y la maestría en Mercadotecnia Global, decide en 1999, dentro de sus planes de expansión, y como una respuesta a la apertura comercial de México, incursionar en la prestación de programas teórico-prácticos dirigido a Universidades extranjeras que cuenten con los programas de negocios en maestría y educación continua.

Dentro de las actividades del Proyecto de Servicio Docente<sup>1</sup>, se incluye en las actividades relacionadas con la prospección, al programa “How to do Business in Mexico”.

Asimismo, de una manera más específica, el Proyecto de Área de Vinculación, establece como uno de sus objetivos: “Promover el intercambio de conocimientos y servicios al exterior de la universidad, con organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.”. Dentro de sus actividades, en relación con la Vinculación Internacional, se establece: “Desarrollar programas de Comercio Internacional que sean parte de la currícula de las licenciaturas y postgrados de negocios de las diferentes universidades extranjeras.”

El jefe del departamento, el Lic. Enrique Hernández, nombra a La Lic. Cynthia Hemuda Chimali, como encargada del proyecto. A partir de esa fecha, se empieza a dar forma al programa: “How to do Business in Mexico”.

---

<sup>1</sup> Consultar Relación de Proyectos del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial realizado en enero del 2001.

En un inicio, se toma la decisión de ofrecer este programa de entrenamiento teórico-práctico, a las universidades de distintos países del mundo con los que México tiene acuerdos comerciales, y enfocándose principalmente a aquellas universidades jesuitas que tienen relación con el Iteso.

Se hace un primer contacto con la Loyola Marymount University en Los Ángeles, a través del Dr. Gary Sibeck, maestro del curso “International Marketing”, en la Maestría en Administración, a quien se le ofrece diseñarle un programa teórico-práctico, de una o dos semanas de duración, como parte integral de su curso.

La propuesta inicial por parte del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial y del Iteso es ofrecer el programa “How to do Business in Mexico” a la Universidad de Loyola Marymount, como parte integral de la materia “International Marketing” de la Maestría en Administración. La Universidad de Loyola se encargaría de la promoción y venta del programa entre sus estudiantes, y el Iteso se encargaría de proporcionar el programa en sus instalaciones.

Después de varias pláticas, se conviene en diseñar un programa de una semana, para impartirse a un grupo de estudiantes taiwaneses, durante el mes de enero del año 2001. Este programa corto, de capacitación de negocios, especializada en México, sería impartido por profesores de la universidad y por expertos en su área, generando “teoría propia”, esto es, información generada en la propia universidad, actualizada, y no la que generalmente se encuentra en los libros.

Además, el programa incluía actividades socioculturales, estadía y actividades académicas. Más que una experiencia académica, el programa buscaba ofrecer a los estudiantes una experiencia vivencial de México y de su ambiente de negocios.

El programa “How to do Business in Mexico, Enero 2001”, contó con la participación de 12 estudiantes taiwaneses de la Universidad de Loyola Marymount y la asistencia y apoyo del Dr. Gary Sibeck como miembro de la facultad. El programa corto se impartió del 9 al 14 de enero de 2001 en las instalaciones del Iteso.

Los temas tratados fueron: Business and Investment Opportunities in México por el Profesor Rafael Crespo, Administrative and Legal Procedures for Exports and Imports in Mexico por los profesores Felipe Toledo y Cynthia Hemuda, Culture and Business: Transcultural Teambuilding por la Dra. Eva Kras y el curso Legal Norms and Standards for Introducing Products into the Mexican Market por el profesor Humberto Valdivia.

Además, el grupo tuvo la oportunidad de visitar una maquiladora de componentes electrónicos, la oficina del WTC y aduana de Guadalajara, una visita y tour a la ciudad, visita y tour a Chapala y a Tlaquepaque.

Algunos de los comentarios expuestos por los participantes en las evaluaciones fueron los siguientes: “ fue un curso muy interesante y útil”, “... venir a este programa es una excelente oportunidad de conocer realmente México”, “... logré comprender acerca de la cultura y los negocios”, “... sugiero que el programa sea más largo, ya que 6 días es muy poco tiempo para conocer sobre México”, “... recomiendo que incluya actividades prácticas”, “... destinar un tiempo para que los estudiantes del programa interactúen con estudiantes locales y con empresarios”, “... sería conveniente cambiar un poco el horario, ya que tres horas seguidas de clase es muy pesado”.

El programa resultó ser exitoso, cumplió con las expectativas que se tenían sobre él, y generó ingresos interesantes para el Iteso y el Departamento, lo cual condujo a pensar en implementar distintos cursos, al menos dos veces al año, tanto en enero como en agosto, bajo el mismo esquema.

Se contactó con el Dr. Gary Sibeck para repetir la experiencia en el verano, con un grupo de estudiantes, pero con la versión de un programa más amplio de dos semanas de duración. Dicha propuesta fue aprobada y se comenzaron los preparativos.

El Lic. Enrique Hernández invitó a participar en la coordinación del proyecto a la Lic. Olivia Reinoso Muñoz, quienes en forma conjunta con la Lic. Hemuda, dirigirían el proyecto.

Se diseñó un programa de dos semanas, con sesiones magisteriales, visitas a empresas, y asesoría en proyectos particulares para cada uno de los estudiantes. El programa “How to do Business in Mexico, Verano 2001”, se imparte durante dos semanas en agosto del 2001, a 18 estudiantes de la maestría en Administración y como parte de la materia Mercadotecnia Internacional. El grupo de estudiantes vino acompañado por el Dr. Gary Sibeck como miembro de la facultad de Loyola Marymount University.

El programa incluyó las siguientes exposiciones en inglés: “Business and Investment Opportunities in Mexico” por el profesor Rafael Crespo, “Some Topics about the Economic Reality in Mexico, Trade and Maquiladoras” por el Dr. Pablo Lasso y la profesora Marcela Valdivia, “Cultural Diversity and International Management” y “Transcultural teambuilding and Negotiations” por la Dra. Eva Kras, “Export and Import Procedures in Mexico” por la profesora Silvia Torres, “Mexican Financial System” y “Mexican Foreign Trade Credit” por el profesor Rafael Sánchez de la Concha, “Legal and Fiscal Requirements for Doing Business in Mexico” por el profesor Luis Rangel, “Registration or Intellectual Property” por el profesor Alejandro Malacara y “Legal Norms and Standards for Introducing Products into de Mexican Market” por el profesor Humberto Valdivia.

Se tuvieron visitas a una maquiladora de componentes electrónicos, a la oficina de WTC y aduana de Guadalajara, una maquiladora de ropa y la visita a una tequilera. Además se tuvieron tours por la ciudad y Tlaquepaque.

Cada uno de los estudiantes trabajó en proyectos individuales, para lo cual se les contactaron y programaron citas con empresarios mexicanos para la asesoría en sus proyectos.

Algunos de los comentarios expuestos por los participantes en las evaluaciones fueron: "... es un ambiente totalmente diferente, el éxito recae en qué tanto conoces y entiendes a la gente, su cultura, su comportamiento, etc. ", "... este programa ayuda a entender la cultura mexicana", "... es una buena experiencia. Primero recibí una gran cantidad de buena información sobre cómo hacer negocios con México y, segundo, es una buena idea el contar con expositores que presentan ideas y puntos de vista desde otra perspectiva", "... los profesores fueron dinámicos en su presentación, mostraron gran conocimiento y dominio de la materia", "... excelente experiencia, pone las cosas en la práctica."

Los estudiantes comentaron que el tener contacto directo con los empresarios fue muy atractivo y les permitió aterrizar muchos conceptos.

Posteriormente, se planteó y organizó un curso para enero del 2002 de una semana de duración, repitiendo la experiencia con el primer programa. Sin embargo, el curso se suspendió por la problemática surgida a raíz de los atentados del 11 de septiembre en los Estados Unidos. La razón principal fue el temor de los estudiantes y miembros de la facultad de la Universidad de Loyola. Se convino en postergar el programa e iniciar pláticas para promover un segundo programa largo, de dos semanas de duración, para el verano del 2002.

Se recibió una notificación por parte de la Universidad de Loyola, donde se informó del cambio de coordinador del proyecto, nombrando al Dr. Jeff Thies como

responsable en sustitución del Dr. Gary Sibeck. Se siguió el contacto con el Dr. Thies y se presupuestó un programa para el verano, pero éste no se concretó, argumentando por parte de la Universidad de Loyola la inestabilidad política y económica que prevalecía en los Estados Unidos, y la existencia de un programa de tres semanas de duración en Alemania, contra el cual estaba compitiendo el Iteso. Los estudiantes norteamericanos tenían ya dos opciones, para acreditar su materia de International Management y, aparentemente hubo una mayor preferencia por el programa de Alemania. Sin embargo, se convino en intentar de nuevo para el siguiente año.

A principios del 2003, nuevamente se contactó con el Dr. Thies para programar el curso en el verano y se recibió como respuesta que la directora de los programas de verano no estaba de acuerdo en ofrecer el programa del Iteso en el verano por los retos económicos y la seguridad internacional en los Estados Unidos.

## **1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA**

Estas experiencias, conducen al Departamento a plantearse cuál debería ser la postura competitiva es decir, la estrategia de mercadotecnia del programa “How to do Business in Mexico”, dirigido a estudiantes y empresarios extranjeros y diseñar un proyecto que les permita, aprovechando las experiencias obtenidas con la Universidad de Loyola Marymount, implementar programas similares, en otras universidades, adaptados a su cultura, sus programas de estudio y tipo de estadía que prefieran.

Una primera etapa consistirá en desarrollar un programa dirigido a grupos de estudiantes de una determinada universidad, y posteriormente, en una segunda

etapa, se desarrollará un programa general dirigido a estudiantes de distintas universidades.

### **1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1 Objetivo Primario**

- Plantear cuál es la ventaja competitiva que debe adoptar el departamento de Procesos de Intercambio Comercial en la prestación de cursos de capacitación sobre negocios en México.

#### **1.3.2 Objetivos Secundarios**

- Desarrollar un marco teórico que sustente el proyecto de investigación.
- Plantear el esquema general del contenido del proyecto de investigación, tanto en su fase teórica como en su fase de aplicación.

### **1.4 PROCESO METODOLÓGICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**

La metodología utilizada para llevar a cabo este proyecto de investigación fue la siguiente:

Se llevó a cabo una investigación exploratoria sobre las expectativas y características del programa "How to do Business in Mexico" con la Universidad de Loyola Marymount en los Angeles y con la Universidad de Lethbridge en Canadá mediante entrevistas telefónicas y entrevistas por correo electrónico. Dentro de

los hallazgos encontrados, se concluyó que la propuesta inicial del programa “How to do Business in Mexico” que ofrece el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial del Iteso ha sido bien recibida y evaluada por el mercado norteamericano y canadiense.

En relación con las causas por las cuales el programa How to do Business in México con la Universidad de Loyola Marymount se ha suspendido se concluye que los estudiantes norteamericanos prefieren un programa de intercambio con Europa que con México. Esto podría conducir a ampliar el mercado potencial del programa “How to do Business in Mexico” a universidades y estudiantes europeos, que pudieran ver atractivo el tener una experiencia en otro continente, o bien con universidades y estudiantes latinoamericanos.

Por otra parte, la Universidad de Loyola Marymount percibe una menor relación costo / beneficio del programa How to do Business in Mexico contra su programa similar en Alemania.

Las expectativas sobre los programas de verano de las universidades norteamericanas están estrechamente relacionadas con la situación política y económica de los Estados Unidos. Buscan opciones seguras, que ofrezcan un beneficio palpable para los estudiantes.

Para las universidades norteamericanas y canadienses, México es importante dentro del contexto global, sin embargo, lo perciben demasiado cercano y con posibilidades relativamente seguras de acceder a él.

Con los resultados obtenidos en esta investigación exploratoria, se determinaron las necesidades de información requeridas y se planteó llevar a cabo una investigación cualitativa dirigida a universidades latinoamericanas, para determinar sus expectativas sobre un programa de negocios sobre México. La

información obtenida se complementó con fuentes secundarias sobre la situación del mercado y de la competencia.

Posteriormente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica para integrar el marco teórico que sustenta el proyecto de investigación. Finalmente, con toda la información obtenida, seleccionada y analizada, se diseñó la estrategia competitiva para el programa “How to do Business in Mexico”.

## **CAPITULO II**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA: PROYECTO DE PROGRAMAS DE INTERCAMBIO PARA UNIVERSIDADES EN LATINOAMERICA.**

#### **2.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El mercado latinoamericano es un mercado de grandes posibilidades que puede representar una oportunidad de negocio interesante.

En comparación con México, muchos de los países latinoamericanos se encuentran en iguales o menores circunstancias económicas, sociales y de desarrollo. La percepción de valor que pueden tener en Latinoamérica sobre México pudiera ser mayor que la que se tiene en Norteamérica y eso contribuiría a la mejor aceptación de un programa como el Programa “How to do Business in Mexico”.

El objetivo general de esta investigación fue identificar cuál debería ser la estrategia competitiva de un programa de capacitación sobre negocios en México, impartido por el Iteso y ofrecido a estudiantes de Universidades Jesuitas en Latinoamérica.

Los objetivos específicos y la hipótesis planteada de cada uno de ellos son:

- Precisar el grado de importancia que tiene México dentro del contexto global para las universidades jesuitas en Latinoamérica. Hipótesis: “México es muy importante dentro del contexto global para las universidades en Latinoamérica”.

- Identificar las expectativas que tienen las universidades jesuitas acerca de un programa internacional. Hipótesis: “Las expectativas de las universidades jesuitas concuerdan con la oferta de programas internacionales del Iteso”.
- Determinar la forma de promoción más adecuada para este tipo de programas. Hipótesis: “La promoción de los programas internacionales es inadecuada”.
- Identificar las características principales que debiera contener un programa de verano internacional. Hipótesis: “Las características principales buscadas en un programa internacional concuerdan con las que tiene el programa How to do Business in Mexico.”

## **2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

El método de investigación básico utilizado fue el de entrevistas a profundidad, dirigidas a los coordinadores de programas de maestría en áreas administrativas o coordinadores de programas internacionales de las Universidades Jesuitas en Latinoamérica.

La entrevista a profundidad es una entrevista amplia, poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas profundas. Se llevaron a cabo las entrevistas vía telefónica y vía correo electrónico, siguiendo una guía de tópicos establecida de antemano. La duración de las entrevistas telefónicas fue de aproximadamente 30 minutos, aunque variaba dependiendo del entrevistado. En el caso de las entrevistas vía correo electrónico estas tardaron en recibirse aproximadamente 3 semanas.

La guía de tópicos utilizada para los coordinadores de los programas internacionales de las Universidades Jesuitas en Latinoamérica fue la siguiente:

## **GUIA DE TOPICOS**

### **- Programas de Intercambio:**

Tipos de programas internacionales que manejan. Con qué países y universidades. ¿Tienen intercambios en el período de vacaciones? ¿Son obligatorios para los estudiantes? ¿Quién acredita la calificación?

### **- Proceso de Decisión.**

¿Quién decide si se adopta o no un programa de intercambio o de verano?  
¿Qué factores se toman en cuenta para tomar esa decisión?

### **- Expectativas.**

¿Cuáles son las expectativas que tienen sobre un programa internacional?  
¿Cuáles son las expectativas de sus estudiantes?

### **- Lugares**

De los siguientes países o lugares posibles para llevar a cabo un programa internacional de intercambio, por favor ordénelos según su preferencia de mayor a menor. (El lugar que prefiere en primer lugar tendrá el número 6, el segundo lugar el número 5, y así sucesivamente hasta el último lugar con el número 1. Las opciones son: Europa, Canadá, México, Centroamérica, Sudamérica y Asia.

### **- Demanda.**

¿Cuál es la demanda aproximada de estudiantes que tienen en su Universidad para este tipo de programas de intercambio? ¿Específicamente, les preguntan sus estudiantes sobre México?

**- Características del Programa.**

¿Qué aspectos necesitan saber sobre México y sobre los negocios en México?  
¿Contenido, metodología, duración, cupo máximo de estudiantes, forma de hospedaje y transporte, actividades extra curriculares, precio máximo?

**- Requisitos indispensables:**

¿Cuáles considera que son los requisitos indispensables que debiera contener un programa de intercambio sobre los negocios en México?

**- Promoción.**

¿De qué manera se lleva a cabo la promoción de los programas de intercambio en su Universidad? ¿Qué sugeriría para mejorar la promoción de los programas de intercambio en su Universidad?, ¿Qué opciones tiene?

La técnica para el análisis de la información que se utilizó fue la técnica de interpretación del discurso desde un punto de vista estructural y social.

### **2.2.1 Diseño de la Muestra**

El marco muestral seleccionado estuvo integrado por todas las Universidades Jesuitas en Latinoamérica (a excepción de las de México y aquellas Universidades que no cuenten con área administrativa de postgrado.) La lista de universidades es la siguiente:

- a) Universidad Católica de Córdoba (Argentina)
- b) Universidad Del Salvador (Argentina)
- c) Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Brasil)
- d) Centro Universitario da FEI (Brasil)
- e) Pontifica Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-RIO (Brasil)
- f) Universidad Católica de Pernambuco UNICAP (Brasil)
- g) Universidad Alberto Hurtado (Chile)

- h) Pontificia Universidad Javeriana – Cali (Colombia)
- i) Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá (Colombia)
- j) Pontificia Universidad Católica de Ecuador (Ecuador)
- k) Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (El Salvador)
- l) Universidad Rafael Landívar (Guatemala)
- m) Universidad Centroamericana UCA, Managua, Nicaragua (Nicaragua)
- n) Universidad del Pacífico (Perú)
- o) Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga (Uruguay)
- p) Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela)
- q) Universidad Católica del Táchira (Venezuela)

### **2.2.2 Recopilación de datos.**

Se utilizó el apoyo de una estudiante de servicio social de la carrera de Comercio Internacional del Iteso. La información fue recopilada mediante apuntes durante las entrevistas telefónicas y mediante la transcripción de la información enviada por correo electrónico. Además recurrimos a fuentes secundarias para obtener información sobre el intercambio comercial entre México y los países latinoamericanos.

El proceso de contacto fue el siguiente:

- a) Se ubicó la dirección completa de cada una de las universidades, su dirección, teléfono y correo electrónico.
- b) A través de la página en Internet de cada una de ellas, se obtuvo la dirección electrónica de quien podía proporcionar información. dentro de las áreas académicas de los postgrados e internacional.
- c) Se envió un correo electrónico presentándome como la coordinadora de los Programas Internacionales de la Universidad Iteso en Guadalajara y solicitando nos contactaran con los coordinadores de las maestrías en

administración, mercadotecnia, y áreas afines para aplicar una entrevista.

d) Al mismo tiempo comenzamos con las llamadas telefónicas.

### **2.2.3 Procesamiento y análisis de datos.**

Las entrevistas y los apuntes se transcribieron y se incorporaron a una síntesis de las entrevistas. Los resultados se analizaron mediante la técnica de interpretación del discurso desde un punto de vista estructural y social.

### **2.2.4 Preparación del Informe Final**

Una vez que se tuvieron los resultados de la investigación, se preparó un informe por escrito.

### **2.2.5 Programación de Presupuesto y Tiempo.**

La recopilación y análisis de la información se llevó a cabo durante el mes de abril del 2003, para presentar el informe final en la segunda semana del mes de mayo del 2003.

## **2.3 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION**

La relación de las Universidades Jesuitas contactadas en Latinoamérica, así como la síntesis de las entrevistas realizadas, se encuentran en el **anexo 1**.

Los principales hallazgos de la investigación realizada, clasificados por los temas tratados en las entrevistas son los siguientes:

### **- Generales**

Fue difícil contactar a las universidades y a las personas que toman las decisiones relativas a los programas internacionales. Una causa importante es que se atravesó el periodo vacacional de Semana Santa y dado que todas las universidades del marco muestral son de inspiración católica / jesuita, esa semana y en algunos casos la siguiente, no se laboró.

A pesar de que se insistió por correo electrónico y por teléfono, no fue posible obtener las respuestas de las siguientes cinco universidades: Universidad Católica de Córdoba en Argentina; La Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro PUC-RIO y la Universidad Católica de Pernambuco de Brasil; la Pontificia Universidad Javeriana – Cali de Colombia; y la Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga de Uruguay.

### **- Programas de Intercambio**

Todas las universidades latinoamericanas, a excepción de las Universidades de El Salvador y Guatemala, tienen algún tipo de programa de intercambio internacional con otros países. Sin embargo estos programas de intercambio son principalmente a nivel licenciatura.

Únicamente las Universidades de Brasil, Argentina y Chile cuentan con programas de intercambio a nivel postgrado.

De las ocho universidades restantes que no cuentan actualmente con programas internacionales de postgrado, seis están abiertas a implementarlos en el futuro. Para esto, requieren de un contacto formal entre las universidades y conocer a fondo los programas de postgrado y las condiciones de los intercambios.

Los intercambios son académicos, generalmente de un semestre o un año de duración y se llevan a cabo entre universidades que ya han establecido un convenio previo; reciben estudiantes de universidades extranjeras para cursar alguna asignatura previamente acordada con los coordinadores de las carreras de ambas universidades.

La mayoría de las universidades realiza o está interesada en mantener intercambio de profesores y docentes. Más de la mitad de los entrevistados expresó su interés por llevar a cabo intercambio de docentes como un primer acercamiento.

En todas las universidades contactadas, los programas internacionales de intercambio son optativos para los estudiantes.

Una de las universidades, La Pontificia Universidad Católica de Ecuador, está explorando la posibilidad de que los alumnos de postgrado tomen una o dos materias en otro país Latinoamericano.

Una fracción menor de las universidades contactadas no está interesada en manejar programas internacionales. Básicamente se trata de dos universidades de países centroamericanos que tienen un menor desarrollo (El Salvador y Nicaragua) y que dadas sus características e infraestructura limitada, no están en posibilidades de establecer un convenio formal.

Específicamente la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador, que manifestó no estar interesada en mantener un programa de intercambio, presenta además el problema de la certificación de las notas. La Universidad requiere por Ley, que las notas sean otorgadas y certificadas por parte de la Universidad que recibe a los estudiantes, y no puede acreditarlas ella misma.

#### - **Proceso de Decisión**

En casi la totalidad de las universidades entrevistadas, la decisión final de mantener o no programas internacionales de intercambio recae en la dirección general o rectoría y se maneja a través del área de Relaciones Internacionales. Las entrevistas señalan que el conocimiento y contacto previo entre las universidades son indispensables para establecer programas de intercambio.

Una vez que la Universidad como entidad ha decidido mantener programas de intercambio, entonces las decisiones operativas referentes a la estructura del programa, la calidad de los docentes y la infraestructura de soporte se manejan en las diferentes unidades académicas o carreras a través de los coordinadores de postgrados.

Las propuestas finales de los programas de intercambio son revisadas por los decanos y los rectores académicos para decidir si se aceptan o no.

#### - **Expectativas**

La mayoría de las universidades están interesadas en ofrecer programas internacionales que les proporcionen a sus estudiantes, principalmente de

licenciatura, un espacio académico y cultural más amplio y contribuir así a su formación integral.

Según las opiniones de los entrevistados, los estudiantes de sus universidades favorecen este tipo de programas y desean establecer contactos académicos para profundizar en temas de su interés, participar en investigaciones conjuntas, foros y seminarios que permitan el intercambio de opiniones entre docentes y estudiantes.

Según la opinión de los entrevistados, la mayoría de los estudiantes de licenciatura, buscan aprender la cultura, aprender el idioma y cursar programas regulares en un ambiente distinto. Los estudiantes de postgrado buscan conocer cuestiones más prácticas, tener un panorama más amplio y conocer la forma de hacer negocios con otros países.

Algunas de las universidades esperan que los contenidos temáticos sean actuales y acordes con la realidad de su país, que los docentes sean catedráticos y profesionales, que tengan infraestructura de soporte de primer nivel y que los costos sean congruentes con su economía.

#### - **Lugares**

El primer lugar aspiracional de las universidades entrevistadas, para mantener programas de intercambio es Europa; en segundo lugar Norteamérica con una ligera preferencia en Canadá y seguido muy de cerca por México.

Todas las universidades entrevistadas coincidieron en que Asia es el lugar con la menor preferencia para este tipo de programas, seguido por Centroamérica.

Algunos estudiantes eligen México como sede, al no tener cupo disponible en Universidades españolas.

Los principales países con los que México mantiene relaciones comerciales son por el lado de las exportaciones: Brasil, Guatemala, Venezuela, Colombia y Chile. Por el lado de las importaciones, se encuentra en primer lugar Brasil, seguido por Chile, Argentina, Venezuela y Colombia.

#### **- Demanda**

La mayoría de las universidades contactadas consideran importante a México, dentro del contexto global, ya que se encuentra situado en un punto estratégico del continente.

Las condiciones económicas favorecen la opción de estudiar en México en lugar de Europa o Norteamérica.

En la totalidad de las universidades encuestadas, la demanda de estudiantes interesados en participar en programas internacionales es baja, pero se desconoce el dato exacto. Sin embargo concuerdan en la falta de demanda se debe principalmente al desconocimiento y falta de promoción de las ofertas existentes.

La opinión de la mayoría de las universidades es que no se han establecido los contactos y los convenios necesarios entre las universidades para fomentar este tipo de intercambios.

La demanda de estudiantes sería mayor si hubiera mejores condiciones financieras por parte de los estudiantes para soportar los costos. Más de la mitad de los entrevistados mencionaron acerca de la importancia de contar con un plan de financiamiento accesible para los estudiantes y consideran como una limitación importante el costo de los programas y la falta de becas y de apoyos por parte de las universidades.

La mayoría de los estudiantes mexicanos que estudian en alguna universidad latinoamericana acuden por razones personales y no por programas de intercambio.

Por las entrevistas realizadas, la tercera parte de los coordinadores de las distintas universidades creen que de tener un programa formal de intercambio, la demanda de estudiantes sería alta.

### - **Características**

Para todas las universidades contactadas es imprescindible que la Universidad anfitriona oriente a los estudiantes en relación con el hospedaje y el transporte.

La experiencia que han tenido algunos estudiantes que han cursado programas en el extranjero viviendo en el campus de la universidad o con familias ha sido positiva. El ahorro que representa este tipo de hospedaje, así como el ahorro en el transporte son aspectos importantes que se toman en cuenta.

En relación con el hospedaje, la mayoría de los entrevistados prefiere que sea dentro del campus, o en residencias universitarias cercanas al campus.

La mayoría de los coordinadores concuerdan en que el programa debe ofrecer un nivel académico alto, equiparable o superior al de la propia universidad.

La mayoría de los entrevistados opinó que los programas de intercambio para postgrados, deben contener aspectos relacionados con convenios de cooperación económica, tratados internacionales y su influencia en el sistema de integración internacional.

Más de la mitad de los entrevistados opinó acerca de la importancia de conocer el currículo de los profesores que imparten los programas, así como su experiencia y nivel académico.

La Pontificia Universidad Católica de Ecuador expresó que el enfoque del programa no debe ceñirse a la realidad Mexicana, ya que México no está entre los principales socios comerciales de su país, por lo tanto, su necesidad va en el sentido de un curso más general.

La Pontificia Universidad Católica de Ecuador expresó específicamente que las clases de los programas de intercambio, deben ser 100% presenciales, con el 60% del tiempo en manejo de casos reales, no casos de texto o ficticios; y el 40% de revisión teórica. En el resto de las universidades, a pesar de no expresarlo abiertamente, se percibe que sus deseos van en la misma línea, la cual coincide con las principales metodologías educativas utilizadas por las más prestigiadas universidades y escuelas de negocios, como Harvard.

El cupo máximo de estudiantes señalan que no debe exceder los 25 alumnos, y que las sesiones debieran impartirse de lunes a viernes.

#### **- Requisitos Indispensables**

Para la mayoría de las universidades es indispensable que los alumnos y programas sean equivalentes en estándares de calidad académica.

Que el contenido se centre en técnicas generales de negocio y fundamentalmente enfocadas al mercado latinoamericano y a los Estados Unidos.

Para una de las universidades, específicamente la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador, el reconocimiento curricular

por parte de la Universidad que ofrece el programa es indispensable. El resto de las universidades no mencionó ninguna dificultad para acreditar las notas.

#### - **Promoción**

Varios de los entrevistados desconocen la forma de promoción implementada en sus universidades.

Algunos opinaron que la promoción de los convenios entre las Universidades no es muy eficiente.

Más de la mitad de los entrevistados expresaron que la mejor forma para promocionar este tipo de programas es a través de una página Web, donde se especifiquen claramente las características del programa.

La mayoría de las universidades promueven sus programas de intercambio utilizando medios convencionales como carteles fijados en las universidades, folletos y participación en ferias.

En opinión de la Universidad de Ecuador, la promoción a nivel postgrado requiere de una negociación puntual, entre los estudiantes y los coordinadores de los programas, ya que para manejarlos requieren que todo el grupo acepte como unidad el proyecto.

La Universidad de Colombia expresó específicamente la importancia de contar con una persona encargada especialmente de promover los intercambios y convenios que se tienen en las universidades.

## 2.4 CONCLUSIONES

Las principales conclusiones derivadas de este proyecto de investigación relacionadas con los objetivos e hipótesis planteados son las siguientes:

**Precisar el grado de importancia que tiene México dentro del contexto global para las universidades jesuitas en Latinoamérica.**

Hay una concordancia entre las economías, los programas de intercambio y las relaciones internacionales. En los países a los que les importamos más, como Brasil, Chile, Argentina y Venezuela, el interés por participar en un programa de intercambio con México es mucho mayor. En tanto que, el interés por mantener programas de intercambio, es menor en los países donde la relación comercial no es tan significativa. La información respecto al intercambio comercial entre México y los países latinoamericanos se encuentra en el **anexo 2**.

Los principales competidores como sede de programas de intercambio son Europa, Canadá y Estados Unidos. En tanto que Asia y Centroamérica representan la menor competencia.

Existe un interés real por parte de las Universidades, para implementar programas de intercambio sobre negocios a nivel postgrado.

Con los resultado de esta investigación, puedo afirmar que la hipótesis de que México es muy importante dentro del contexto global para las universidades en Latinoamérica, es cierta, en especial en las universidades de países más desarrollados como Brasil, Argentina y Chile.

Recomiendo iniciar pláticas y establecer convenios a través del departamento de Relaciones Externas con la Universidades Alberto Hurtado de

Chile, con la Universidad Del Salvador en Argentina y con la Unisinos Universidade de Vale de Rio en Brasil.

Una vez que se cuente con el convenio formal entre las Universidades, es posible empezar las negociaciones con los postgrados específicos para plantearles la adopción del “Programa How to de Business in Mexico”, como parte de la currícula de sus programas regulares de maestría.

### **Identificar las expectativas que tienen las universidades jesuitas acerca de un programa internacional.**

Las universidades latinoamericanas y específicamente los coordinadores de las áreas de postgrados, buscan ampliar la oferta y el atractivo de sus programas mediante posibilidades de intercambios académicos.

Como mencioné anteriormente, los programas de intercambio deben formar parte de un acuerdo o convenio entre las universidades para ser considerados como factibles. La relación con una Universidad “autorizada” o con convenio previo, es más fructífera y se pueden obtener mejores resultados.

Las universidades esperan que sus programas sean atractivos para sus estudiantes, que les ofrezcan un panorama amplio de la realidad internacional, un nivel académico superior y un enfoque práctico. Sin embargo, dudan de si una universidad en México se los puede proporcionar.

México es considerado como un país con una localización estratégica, que debe ser explotada. Aún cuando la preferencia por participar en programas de intercambio es mayor en Europa y en Norteamérica que en México, el costo de dichos programas es mayor.

México, y específicamente el Iteso debe aprovecharse de esta posición geográfica estratégica, así como de su participación en los dos principales tratados comerciales del mundo, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, y el Tratado con La Unión Europea.

El programa “How to do Business in Mexico” es único en su género. No existen programas similares de otras universidades, que ofrezcan una visión amplia y práctica de la realidad de los negocios en México. Sin embargo, las universidades latinoamericanas desconocen el alcance y características del programa. El contenido del programa, su metodología y alcance, superan las expectativas que pudieran tener sobre un programa internacional.

La hipótesis de que las expectativas de las universidades latinoamericanas jesuitas concuerdan con la oferta de programas internacionales del Iteso es válida, siempre y cuando se conozca dicha oferta. El programa “How to do Business in Mexico” ofrece lo que las universidades están solicitando, el problema es que no lo saben.

**Determinar la forma de promoción más adecuada para este tipo de programas.**

Dadas las características del programa internacional que ofrece el Iteso, y dada la importancia que tiene su conocimiento para su aceptación, es vital la promoción que se haga del programa.

La hipótesis planteada de que la promoción de los programas internacionales es inadecuada es cierta. Para vender con éxito un programa de intercambio a nivel postgrado se requiere de una amplia difusión y de un contacto personal.

Es imprescindible el convenio previo entre las universidades. Una vez que se tenga el contacto, es necesario presentar a los coordinadores de los programas de postgrado, de una manera amplia las características y beneficios que ofrece el programa. Es imperativo que la oferta refleje una alta calidad y un prestigio reconocido.

Una manera de contribuir a ir creando ese prestigio es mediante el intercambio de profesores, que a través de su cátedra, pueden reflejar el nivel académico y la experiencia que se tiene.

Si los coordinadores no están convencidos de la valía del programa, éste no prosperará. Además del convencimiento con los coordinadores, se requiere de una promoción a través de los siguientes medios: carteles colocados en las áreas de postgrados de las universidades, folletos explicativos, una página Web y presentación personal.

Mi conclusión personal es que este tipo de programas requiere de una presentación personal por parte del Iteso, a los grupos de estudiantes interesados en cada universidad.

La presentación debe incluir el contenido del programa, los alcances, el currículo de los profesores que imparten el programa, las actividades extracurriculares, el enfoque práctico y vivencial y algunos de los resultados y testimonios obtenidos. En especial, es importante reflejar la importancia económica y comercial que tiene México con el país en cuestión.

**Identificar las características principales que debiera contener un programa de verano internacional.**

La hipótesis de que los contenidos y características principales que maneja el programa How to do Business in México son congruentes con las expectativas de este tipo de programas es cierta, sin embargo se deben enfatizar ciertos aspectos.

Es necesario recalcar la importancia de las relaciones comerciales entre el país en cuestión y México. Gran parte de los ejemplos y temas que se traten, deberán estar relacionados con los giros específicos de interés.

Se requiere que el programa sea teórico – práctico, siendo la parte práctica la de mayor proporción. La metodología debe ser altamente participativa.

Los contenidos deben ser actuales, relevantes, y con un énfasis global.

Se requiere que los profesores sean una combinación de docencia y práctica. Es necesario contar con profesores con experiencia en el campo laboral.

El cupo máximo deberá ser de 25 estudiantes, para estar en posibilidad de dar una atención personalizada.

El costo del programa debe ser atractivo. Es necesario ofrecer un programa de alto valor con un precio sensiblemente menor al esperado. Recomiendo buscar alguna forma de asociación o patrocinio con empresas, hoteles y restaurantes de la ciudad que estén interesados en promoverse en países de Latinoamérica.

Las universidades extranjeras y sus estudiantes esperan que la Universidad anfitriona oriente y facilite en relación con el hospedaje, transporte y alimentos. Es por ello que la propuesta del programa “How to do Business in Mexico” debe ser integral, esto es, la oferta debe incluir tanto la parte académica como la parte relacionada con los servicios y la manera de acceder a ellos.

Las instalaciones en donde se lleve a cabo el programa deben ser adecuadas, modernas y contar con los adelantos tecnológicos apropiados para la docencia. Deben reflejar un alto nivel académico y tecnológico, así como un ambiente de preparación, investigación práctica y prestigio.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEORICO**

#### **3.1 GLOBALIZACIÓN Y EDUCACIÓN**

Durante las pasadas dos décadas, el mundo ha experimentado una nueva economía global altamente integrada. Los tratados comerciales, la caída del comunismo, el crecimiento exponencial de los avances tecnológicos, la avalancha de información y el incremento de las oportunidades económicas son sólo algunos de los cambios que han modificado el comercio mundial.

Algunas de las tendencias de este siglo se reflejan en los cambios en la demografía, el acceso a la educación, la globalización, los nuevos modelos para la educación y la tecnología de la información. Existe un incremento en la edad promedio de los estudiantes de Norteamérica y de Europa Occidental. La proporción de estudiantes adultos será mucho mayor que la de los jóvenes tradicionales entre 18 y 22 años. Al mismo tiempo, el crecimiento de la población está excediendo la capacidad de acceso a las universidades. Se requerirá una nueva universidad cada semana para poder abastecer las actuales necesidades (Daniel, 1997, en Oblinger 1999).

Nuestro mundo está interconectado. Aunque generalmente asociamos a la globalización con la competencia, la realidad es que también se trata de una cuestión de interdependencia. Estamos con el reto de redefinir el éxito en esta economía global como la capacidad mental más que en los recursos naturales, la energía o la manufactura. Los graduados competirán con sus pares en todo el mundo.

Nuevos modelos institucionales están emergiendo y están cambiando los modelos curriculares. El aprendizaje basado en la resolución de problemas, la

colaboración, el trabajo en equipo y el aprendizaje asincrónico se han vuelto comunes.

Los avances en telecomunicaciones, computación y colaboración se unen para crear una revolución en el trabajo de red, que está cambiando la manera como vivimos, trabajamos y educamos. Para prosperar en el siglo XXI se necesitan empleados continuamente educados. Muchas organizaciones formarán parte de este sistema de aprendizaje de por vida.

Estos cambios son tema dominante en los negocios y en la sociedad y también son importantes en los colegios y universidades. Con estas tendencias en mente, se deben preguntar una serie de cuestionamientos para la preparación del siglo XXI:

¿Cómo se está impulsando la educación de por vida?

¿Existe una estrategia institucional para la globalización?

¿Entienden las instituciones cómo la tecnología de información ha cambiado la forma de vivir y de trabajar? ¿Cómo viven y trabajan los estudiantes?

¿Se está abierto a otros modelos educativos?

¿Se fomenta una cultura de cambio?

Este dominio de un nuevo mercado global exige una nueva generación de ejecutivos americanos que tengan una clara comprensión de la importancia de los negocios internacionales, tanto para sus empresas como para su propio país. En este ambiente distinto, las escuelas de negocios de las universidades deben reestructurar su currícula tradicional para abrazar estas nuevas perspectivas globales. De ahí la relevancia de diseñar un programa internacional que efectivamente prepare a los estudiantes a enfrentar este nuevo entorno global.

La posición de Estados Unidos en el comercio internacional ha disminuido gracias a una combinación de factores, entre los cuales se encuentran : el menor

costo de producción de otros países, la pérdida de la fuerza del dólar con respecto a otras monedas, la falta de experiencia en comercio internacional y un menor compromiso hacia los negocios internacionales de los ejecutivos norteamericanos con respecto a los de otros países.

Las escuelas de negocios no pueden cambiar los costos de producción o influir de manera importante en la posición del dólar con respecto a otras monedas. Lo que sí pueden hacer es afrontar el reto de desarrollar una nueva generación de ejecutivos de negocios que puedan darle a Estados Unidos el liderazgo para competir en mercados globales, (Gilbreath, 1992) por lo que las instituciones educativas americanas deben formar administradores globales (Fougat and Jefferson, 2001). Las empresas y por ende los países que han tenido éxito, son los que han evolucionado conforme al nuevo escenario mundial.

Tradicionalmente los programas de negocios en los colegios y universidades han sido los encargados de preparar a los futuros administradores globales. Es responsabilidad de la academia la educación de un ciudadano global, uno que se sienta comfortable visitando, trabajando y viviendo en diversos países. (Lundstrum and Schuster, 1998 en Fugate and Jefferson, 2001). Por otra parte, los líderes académicos opinan que los jóvenes profesionales y los estudiantes interesados en entender la globalización están buscando más que sólo una acreditación (Burnson, 2003).

Para mantenernos competitivos, tanto colegios como universidades deben pensar creativamente acerca de su estructura y de su misión (Oblinger, 1999), ya que tiene una repercusión económica. La educación y el nivel de vida están relacionados. Por ejemplo, en Estados Unidos, cada año por encima de la educación media trae consigo un 8% o 9% adicional de ingreso. La educación superior es una inversión para el gobierno ya que se reciben más impuestos con mayores ingresos y se invierte menos en servicios sociales.

Una mayor educación también trae consigo estabilidad social, de hecho muchos países ven a las personas como un recurso natural. La educación es la clave de la competitividad económica.

La necesidad de internacionalizar la currícula de negocios para los estudiantes norteamericanos ha sido reconocida por cerca de cuatro décadas, sin embargo los resultados no han sido tan espectaculares; no han sido capaces de preparar la cantidad y calidad de graduados necesarios para los trabajos que exceden las fronteras nacionales.

The American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) desde 1974, propugnó por un aumento en el contenido internacional de negocios en la currícula de las escuelas de negocios, sin embargo hasta 1986, los resultados seguían siendo vagos.

En un reporte dirigido a la AACSB en 1987, sesenta y cinco líderes académicos, de negocios y del gobierno recomendaban una acción mucho más enérgica. Opinaban que las escuelas de negocios debían internacionalizar el curso completo, incluyendo prácticas comparativas de negocios, otros idiomas y el análisis de otros países y culturas, como un requisito para ganar competitividad internacional (Starr, 1988, en Fougate and Jefferson, 2001). La misma conclusión fue obtenida por Porter and McKibbin (1988) que indicaba que era necesario incrementar considerablemente la globalización del currículum.

En 1993, Ball and McCulloch llevaron a cabo una investigación entre ejecutivos de empresas incluidas en la lista de Fortune 500 y Forbes 50, para determinar sus opiniones acerca de la educación sobre negocios internacionales. La mayoría de los encuestados opinó que los empleados podían aprender aspectos internacionales dentro del trabajo, pero esperaban que los graduados que contrataran, tuvieran experiencia en áreas internacionales de negocios, de

relaciones con otros países, etc., y que ese entrenamiento fuera dado por las instituciones de educación superior.

Kwok and Arpan (1994) encuestaron cerca de 400 colegios de negocios en Estados Unidos y Europa con el propósito de comparar la preparación académica internacional entre Estados Unidos y Europa, concluyendo los autores que las escuelas europeas tenían un mayor enfoque internacional que las norteamericanas: buscaban internacionalizarse más, requerían más cursos internacionales, ofrecían más especialidades dentro del ámbito internacional, daban mayor énfasis a la experiencia fuera del país, tenían más miembros de la facultad con conocimientos y experiencia internacionales, y en general había una mayor preocupación por la internacionalización a nivel institucional. Las universidades europeas, aparentemente han respondido a las demandas de internacionalización de una forma más proactiva que sus contrapartes americanos.

Para mayo del 2001, la AACSB modificó los estándares que debían cubrir las currículas de negocios, incluyendo aspectos globales y éticos, diversidad demográfica, influencias políticas, sociales, tecnológicas y legales del entorno internacional, además de los contenidos particulares de cada escuela, dependiendo de su misión y objetivos. Asimismo, cambió el nombre de AACSB por el de International Association for Management Education (IAME), que implica un enfoque más amplio y permite la incorporación de universidades extranjeras.

Desde la perspectiva del estudiante, cualquier intento de globalización debe reconocer, aunque sea implícitamente, que una excelente pedagogía no puede sustituir la propia motivación del estudiante. Los programas incluidos en la currícula no pueden tener éxito sin la entusiasta aceptación de los estudiantes. Cualquier modificación debe ir acompañada por un programa de mercadotecnia interno dirigido a los estudiantes a los que se dirige el programa.

### **3.1.1 Modelos Institucionales Educativos**

Alrededor del mundo existen varios modelos de educación superior, además del sistema tradicional presencial en una universidad por 4 o 5 años.

#### **a) Educación a distancia:**

El objetivo de la educación a distancia es facilitar a los estudiantes el acceso a los programas educativos, mediante el aprovechamiento de la tecnología de la información. Como ejemplo se tiene a la Universidad Abierta Nacional de Korea (KNOU) cuya misión central es la educación a distancia. El facilitar el acceso del curso a los estudiantes a través de la red, KNOU está dando a los estudiantes un ambiente de aprendizaje mucho más flexible.

#### **b) Modelo Dual:**

Algunas instituciones tienen como su principal enfoque el programa residencial, pero el modelo de educación a distancia se maneja en paralelo. En México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) es una de esas universidades. La escuela se está moviendo hacia un ambiente interactivo centrado en el estudiante. Su meta es mejorar el acceso de los estudiantes, tanto con sus instructores como con la colaboración interactiva con otros estudiantes.

En la Universidad de British Columbia, otra institución de modelo dual, los estudiantes son animados a tomar al menos un curso a distancia cada año. Este procedimiento les sirve como un medio para ayudar a los estudiantes de tiempo completo a desarrollar la habilidad de aprender de manera independiente y de prepararlos para una educación continua posterior a la graduación. ( Bates and Ellis, 1996, en Oblinger, 1999).

### **c) Modelo de consorcio o de agregación:**

Ciertas universidades o instituciones se han enfocado a agregar cursos o programas que otras universidades están desarrollando. Como por ejemplo, la Universidad Virtual de California tiene como meta el proveer una agenda flexible de educación a distancia. Se enfoca en estudiantes que quieren complementar sus estudios con cursos de otros campus. Estudiantes de educación media pueden tomar cursos avanzados y después transferir los créditos a su colegio. Los empleados pueden también tomar cursos a través de los programas de educación de su empresa.

### **d) Modelo de certificación:**

Están emergiendo instituciones con el propósito de certificar la adquisición de ciertas competencias o habilidades. Por ejemplo, la Universidad de Western Governors (WGU) está diseñada para transformar el sistema basado en lugar, tiempo y proveedor hacia otro sistema basado en resultados, colaboración y economías de escala.

Su filosofía reconoce que el aprendizaje se ha convertido en un objetivo de por vida y que existen muchas fuentes de conocimiento. WGU no emplea profesores tradicionales de la facultad, ni desarrolla programas, ni se maneja con horas crédito. Su contenido académico en línea maneja un mayor rango de proveedores cualificados como colegios, negocios nacionales o extranjeros y todos los grados son basados en su competencia ( Marchese, 1998 en Oblinger , 1999). Está más interesado en que el estudiante obtenga la competencia que en el cómo o de quién la obtuvo.

Mientras se observan los nuevos modelos educativos más complejo se vuelve el mosaico educativo. Dependiendo de cada persona, un “estudiante de por vida” puede requerir una estancia de 4 años en una universidad, un programa corto, la experiencia de un semestre en línea, un breve aprendizaje enfocado a un

área muy específica o la simple certificación de que posee la habilidad requerida para algo. Este emergente mosaico educativo, incluye instituciones tradicionales presenciales, instituciones duales, de certificación o de agregación. El reto que tiene toda la educación superior, ya sea presencial o a distancia, es la de preparar a estudiantes para las múltiples carreras a las que ingresarán, a ayudarlos a entender como aprender de manera independiente, sincrónicamente y de manera continua.

Muchos escritores han desarrollado y/o evaluado técnicas pedagógicas, modelos y estrategias para ayudar a esta internacionalización.

Loveland, Abraham and Bunn (1987) plantearon la hipótesis que los viajes de estudio internacionales, organizados y dirigidos con ciertos parámetros, pueden contribuir a la internacionalización de la currícula. Este estudio, sin embargo, sugiere una fina línea entre el enriquecimiento cultural del estudiante y el solo turismo. Muchos de estos programas han sido propuestos, iniciados y organizados por las propias universidades interesadas, y la mayoría de los estudiantes toman los cursos para obtener créditos académicos.

Kramer and Dahlström (1990) creían que la mercadotecnia internacional debía entenderse como un contenido y como un proceso. Los educadores que entendieran esta dualidad, serían más efectivos, independientemente de la estructura curricular del programa.

Los estudios de Bedford (1990) lo conducen a la conclusión de que las escuelas de negocios deben internacionalizar su currícula para ofrecer a sus estudiantes el conocimiento que requieren para competir globalmente. Dicha internacionalización significa replantear la misión, llevar a cabo una nueva planeación estratégica, asumir mayores riesgos, pasar un periodo de experimentación y romper con filosofías del pasado. Asimismo sugirió la

necesidad de contar con mayores apoyos por parte del gobierno e incentivos para las escuelas de negocios.

Schoell (1991) habló de utilizar estudiantes internacionales como un recurso de enseñanza para negocios internacionales. Estudiantes norteamericanos podían estar expuestos a diferentes perspectivas culturales y de negocios sin salir del aula. Este mecanismo exige un alto grado de cooperación y compatibilidad entre los estudiantes foráneos y los locales.

Johnson and Mader (1992) establecieron la importancia de incluir viajes de estudio dentro de los programas o cursos de mercadotecnia internacional. Sostienen que vivir y estudiar en un ambiente extranjero provee al estudiante de una experiencia educativa superior. Sin embargo, según estudios de Deng and Boatler (1993), no hay evidencias de que los viajes estudiantiles internacionales aumenten su nivel de “tolerancia internacional”, característica importante asociada con ejecutivos internacionales exitosos. Por ello, no se debe asumir que el solo incluir viajes al extranjero dentro de la currícula, cultiva una mente global en los estudiantes.

Kedia and Cornwell (1994) proponía el uso de programas de intercambio de estudiantes para conocer las demandas realistas sobre las experiencias y el aprendizaje de negocios internacionales. Sin embargo, los programas de intercambio por naturaleza son auto selectivos, costosos y tienden a preferir los países industrializados sobre el resto del mundo. Burn (1985) sostiene que muchos de los programas de intercambio, así como el intercambio de profesores entre universidades, le añaden un mayor valor a las escuelas de negocios.

Lawson, White and Dimitriadis (1998) decidieron explorar la posibilidad, a un menor costo, de proveer de una experiencia internacional a un mayor número de estudiantes mediante el uso de la tecnología y la educación a distancia. Proyectos específicos a resolver mediante el uso de bancos de datos,

correspondencia vía electrónica con estudiantes extranjeros y una simulación de negocios conjunta entre estudiantes americanos y de otros países, mediante una videoconferencia, dieron excelentes resultados. A pesar de que la educación a distancia no puede remplazar la inmersión cultural, puede ofrecer beneficios virtuales de carácter internacional para estudiantes que tienen limitaciones de movilidad.

Por ejemplo, esta misma línea, Franco y Espinoza (2000) desarrollaron un programa de negocios internacional en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, que envía estudiantes a una misión comercial en el extranjero, a comercializar productos de proveedores locales. Son asistidos por estudiantes de negocios internacionales del país a donde son asignados. Esta variación de los viajes educativos al extranjero ha dado algunos resultados muy positivos, sin embargo, es muy limitado su alcance.

### **3.1.2 Características Institucionales para la Educación de Negocios Internacional.**

Para responder a las tendencias de la globalización que exigen un cambio curricular, las escuelas de negocios deben poseer o adquirir los recursos que les permitan lograr dicho cambio.

Algunos de los factores institucionales que pueden incidir en la probabilidad de que una universidad o escuela de negocios ofrezca mayor número de cursos o programas de negocios internacionales son: la mayor antigüedad de la institución, el mayor costo de la enseñanza o colegiatura, la menor proporción de estudiantes versus profesores, el menor tamaño de la clase, la cercanía de la escuela con la frontera, su localización en ciudades urbanas y un menor énfasis

en programas de intercambio que se perciben como sustitutos de una currícula de negocios internacional (Trevino y Melton, 2002).

Esta investigación, fue la primera enfocada en determinar las características que ayudan a explicar la probabilidad de que una escuela o universidad internacionalice o no su currícula de negocios. Los resultados, obtenidos de una muestra de 448 instituciones de Estados Unidos, permiten concluir que una mayor oferta de cursos internacionales por parte de una escuela o universidad implica que ésta ha respondido favorablemente a las tendencias de la globalización y a sus intentos por preparar a sus estudiantes para competir en la economía internacional. Por el contrario, una menor oferta de programas implica que la institución no se ha adaptado a la globalización.

Muchas de las hipótesis planteadas se aceptaron basadas en los resultados empíricos obtenidos del estudio. En primer lugar, las instituciones con mayor antigüedad tienen mayores probabilidades de haber internacionalizado su currícula de negocios. Esta conclusión es consistente con la teoría de la empresa multinacional que establece que las empresas multinacionales más antiguas responden mejor a la globalización que las más jóvenes.

Adicionalmente, las escuelas con colegiaturas más altas tienen una mayor probabilidad, ya que la diferenciación que obtienen gracias a ofrecer una educación internacional hace que su curva de demanda sea menos elástica y les permite cobrar precios más altos.

Las instituciones con una proporción o razón menor de estudiantes/profesores y con salones con menor número de estudiantes ofrecen más cursos de negocios internacionales, esto puede indicar que la educación internacional es más especializada y por tanto funciona mejor en grupos reducidos.

Los estudios también concuerdan con las investigaciones de las empresas multinacionales que establecen que las firmas que residen física o culturalmente cerca de los mercados internacionales son más probables de internacionalizar sus operaciones. Las escuelas y universidades con mayor probabilidad de ofrecer programas y cursos internacionales son aquellas localizadas en los estados fronterizos y en las ciudades, ya que perciben una mayor necesidad de internacionalizar sus operaciones.

Finalmente, las instituciones que ofrecen muchos programas de intercambio renuncian a invertir en los programas de negocios internacionales. Esta sustitución puede indicar un esfuerzo de la escuela por reducir sus costos. Sería conveniente investigar si el sustituir programas de negocios internacionales por programas de intercambio en el extranjero es académicamente más enriquecedor para los estudiantes.

### **3.1.3 Programas Internacionales de Negocios**

La experiencia de participar en una programa internacional varía en un rango desde un año o más de estudio en una plaza internacional hasta oportunidades de programas más breves.

Brokaw (1996), establece un planteamiento de programa corto alternativo distinto a los desarrollados por Gordon and Smith (1992) y por Schuster (1993). La principal diferencia consiste en que el programa de Brokaw selecciona únicamente un destino internacional con una duración máxima de dos semanas.

Este tipo de programa permite: incrementar la experiencia de aprendizaje al tener un conocimiento profundo de la cultura, desarrollar en los estudiantes sus habilidades de aprendizaje y reducir el tiempo requerido de profesores y personal administrativo. El programa no está basado en una cobertura geográfica o en el

tiempo de contacto en cada país, sino en ayudar a los estudiantes a desarrollar, a través de la investigación, un proceso de aprendizaje de nuevas culturas y lugares y una oportunidad de aplicar ese aprendizaje.

El programa propuesto por Brokaw se enfoca a estudiantes de grado, con poca experiencia previa en otras culturas y, la mayoría de ellos, con un acceso limitado de recursos. El programa debe ofrecer la seguridad a los padres de los estudiantes de que sus hijos tendrán una experiencia educativa y segura y, al mismo tiempo, debe ofrecer a los estudiantes suficiente libertad para que sea una experiencia memorable, independientemente de las verdaderas razones para participar (oportunidad de viajar, independizarse, aprender, conocer otras culturas, etc.)

La filosofía que guía a este tipo de programa se desprende de Cateora (1993), donde se hace una diferenciación entre el conocimiento de “hechos” y el conocimiento de “interpretación”. En su escrito, Cateora establece que, para poder apreciar plenamente una cultura, es preciso vivir en esa cultura por un tiempo. Un programa de dos semanas de duración no puede considerarse como vivir dentro de una cultura, pero este tipo de inmersión puede incrementar la participación del estudiante en la cultura de su interés y permitirle profundizar en la interpretación de la misma.

Con una preparación previa, aún un viaje corto, puede ayudarle a los estudiantes a ganar un conocimiento más profundo de un área o cultura, y que la combinación de preparación y experiencia puede desarrollarles la confianza necesaria para aplicar el proceso en otras áreas de su carrera.

A los estudiantes que han participado en este tipo de programas se les ha dicho que uno de los objetivos principales es que, al finalizar el viaje, ellos sientan que “conocen” el lugar visitado. “Conocer” un lugar implica ser capaz de moverse por él libremente, reconocer no únicamente los principales sitios turísticos, sino

tener reconocimientos o memorias personales también: tener un restaurante favorito, ser capaz de utilizar el transporte público, ser capaz de dejar el mapa en el hotel y aún así llegar al destino, saber que puede regresar a ese lugar por sí mismo y hacer un negocio, es desarrollar una confianza en la habilidad propia de ser independiente un ambiente nuevo.

Este sentimiento de ser capaz de “hacerlo por mí mismo” infunde una confianza que muchos estudiantes no han experimentado. Este es especialmente cierto para el tipo de estudiante para el cual se diseñó el programa. Participantes anteriores en evaluaciones posteriores indicaron que este fue el mayor beneficio del programa. El darles la oportunidad de aprender a sobrevivir por ellos mismos les dio una mayor conciencia de ellos en ese entorno.

El programa corto requiere de un curso de preparación previo al viaje que permite, entre otras cosas, determinar responsabilidades de alumnos y profesores, disminuir la ansiedad de los estudiantes y familiares, reforzar que el curso previo es indispensable para realizar el viaje y que deberán presentar los trabajos asignados. Estas asignaciones están diseñadas para dar la oportunidad al estudiante de desarrollar sus propios intereses y de aprender de sus compañeros. Además, las reuniones periódicas permiten el conocimiento y la interacción con los demás participantes, compañeros futuros de viaje, y finalmente, este curso previo traslada la parte académica del viaje al propio campus de la universidad.

Este curso previo otorga cierto número de créditos indispensables para graduarse y se ofrece durante el tiempo normal de clases, en sesiones de una hora por semana. Antes de inscribirse a la materia, se les informa el destino del viaje y se les pide un mapa de la ciudad y una guía de viaje con la información relevante. Durante la primera clase los estudiantes son introducidos a la ciudad mediante el mapa, se señala el lugar dónde residirán, el sistema y costo del transporte, la forma de acceder a él y a los principales puntos de interés.

Los siguientes ejercicios se concentran en ayudar a los estudiantes a aprender geografía, historia, transporte, aspectos de negocios, formas de comunicación y aspectos o aspiraciones personales de lo que verán y harán en el país. Para cada una de las asignaciones se les pide utilizar el mapa, la información proporcionada y su propia investigación para identificar, describir y localizar físicamente, aspectos específicos del área. Todas las asignaciones requieren de investigación documental, un reporte escrito de dos o tres páginas y una presentación oral ante la clase.

Los temas de las asignaciones varían desde investigaciones históricas sobre sitios de interés, identificación del pasado y presente de los principales sectores o distritos de la ciudad, actividades sociales, comerciales y económicas de la zona, relaciones entre la ciudad destino y su propio país, etc.

Algunas actividades se refieren específicamente a los negocios. Se pide a los alumnos que identifiquen empresas de su interés y la posibilidad de poder visitarse durante el viaje, grado de involucramiento internacional, comparación de sus ventas nacionales versus exportaciones, productos en sus diferentes mercados, tipos de estructura organizacional y como se controlan las operaciones internacionales. Posteriormente, durante el viaje los estudiantes visitarán las empresas analizadas, determinarán su mezcla de mercadotecnia y las compararán con las empresas de su propio país.

Estas investigaciones ayudan a los estudiantes a crear un sentido de identificación personal con la ciudad y área de interés y les permite planear las visitas a empresas. Además, los estudiantes desarrollan ciertas habilidades que necesitarán en sus estudios y en su vida profesional. Obtienen el conocimiento de cómo el área se ha desarrollado geográfica, política y económicamente, desarrollan un sentido del por qué de su importancia en el contexto histórico o económico y elaboran su propia lista de los lugares para visitar y de las actividades a realizar.

La calificación o acreditación de este curso previo se lleva a cabo como en cualquier otra clase.

Este método alternativo propone ayudar a los estudiantes a desarrollar sus habilidades de investigación y después les da la oportunidad de experimentar la realidad de los hechos que estudiaron.

La ciudad de interés se convierte en el foco principal. Se les anima a familiarizarse con todos los aspectos del entorno, incluyendo el cómo vive la gente local. En este programa alternativo, los estudiantes básicamente viven dentro de la nueva cultura. Son responsables de llevar a cabo sus transacciones diarias relacionadas con lo que la gente de la zona hace normalmente: comprar el periódico, hacer el lavado de la ropa, cambio de moneda, compras, etc.

El contacto con el grupo es mínimo. Generalmente el grupo completo se reúne por la mañana una hora, además del tiempo de las visitas programadas. El propósito de estas juntas matutinas es permitir tiempo a los participantes de compartir sus experiencias del día anterior y planear las actividades para ese día, de tal forma que se puedan formar equipos con intereses comunes para ese día.

Esta oportunidad de explorar a su propio paso y de acuerdo a sus propios intereses, permite a los estudiantes profundizar en su entorno. Les permite experimentar un determinado sitio más de una vez, permanecer el tiempo que deseen en cada sitio, en pocas palabras, tener su propia experiencia.

Este método básicamente le confiere al estudiante la responsabilidad de cada día. Ellos deben decidir por ellos mismos cómo aprovechar y hacer más productivo su tiempo. Para algunos significará visitar todos los museos de la zona, para otros pasar una tarde soleada leyendo un libro en el parque o conociendo gente nueva. Y dado que la calificación fue asignada con anterioridad

en el curso previo, el miembro de la facultad que los supervisa no necesita decidir cuál de éstos es mejor.

Bajo el programa alternativo, los estudiantes pagan tres tipos de costos: pasaje aéreo, alojamiento con desayuno incluido y la parte proporcional de los gastos del profesor que los acompaña (pasaje aéreo, comidas y alojamiento). El costo de la instrucción ya fue cubierto dentro de su colegiatura normal.

Este método alternativo reduce los esfuerzos de coordinación por parte del miembro de la facultad. Le permite concentrarse en lograr una alta interacción entre los estudiantes, ya que solo debe preocuparse por coordinar un solo destino y un solo hotel. La labor del profesor o miembro de la facultad incluye la compra y coordinación de los boletos de avión, hospedaje, arreglos para las visitas a empresas y solución de problemas como enfermedades o accidentes. Más que coordinar le permite participar junto con los estudiantes, establecer empatía, y descubrir nuevas cosas.

El profesor o miembro de la facultad que coordina este programa debe tener una alta dedicación y creer firmemente en el valor de esta experiencia. El acepta la responsabilidad de dirigir al grupo en un ambiente extranjero, se convierte en la única fuente de información y apoyo, por lo cual requiere ser muy responsable.

#### **3.1.4 Hacia una Preparación Global**

Lo anterior lleva a concluir que el problema de preparar globalmente a los estudiantes, no es exclusivo de las Universidades o sus facultades. Hace falta un sistema coherente de soporte estructural que asegure que las tácticas o herramientas empleadas (añadir componentes internacionales a los cursos existentes, diseñar un programa global basado en los requerimientos particulares,

manejar el intercambio de estudiantes, los viajes de estudio, etc.) serán exitosas como parte de una estrategia global de educación.

Existen al menos cuatro áreas estructurales críticas que influyen en el éxito de preparar estudiantes internacionales exitosos: las empresas, el gobierno, los cuerpos de acreditación de las escuelas de negocios y la preparación de los programas por parte de los maestros.( Fougat and Jefferson, 2001)

En primer lugar, las empresas deben tomar un rol más activo para apoyar a las universidades a mejorar sus ofertas internacionales. Siendo realistas, la mayoría de los miembros de las facultades en las universidades no tienen experiencia en reconocer las necesidades específicas de trabajo que tienen las empresas internacionales. Las escuelas de negocios de Estados Unidos que buscan extender su alcance alrededor del mundo deben evitar imponer practicas occidentales en países con diferentes tradiciones y culturas. (AACSB, 1998 a).

Las empresas tienen la experiencia y los recursos para resolver este problema. Algunas soluciones podrían ser el invitar a ejecutivos globales exitosos a impartir programas y cursos para los miembros de la facultad; ofrecer, durante el verano, estadías temporales en las empresas a los miembros de la facultad; mantener una base de datos actualizada que contenga información actual, casos prácticos y lecciones, entre otras.

No solo sería práctico para las universidades, sino también muy redituable. Las empresas gastan mucho dinero cada año para capacitar a sus empleados en temas relacionados con negocios internacionales.

Segundo, el gobierno debe tomar un papel más activo en apoyar los esfuerzos por internacionalizar los curriculums de negocios. Muchas iniciativas Pan-europeas, como el European Institute of Education (EIE) o el Study Abroad Evaluation Project (SAP), buscan incrementar el comercio internacional mediante

el apoyo de estudios académicos. De hecho, las universidades europeas, apoyadas por los gobiernos europeos han sido más agresivas y más exitosas que las universidades americanas, a pesar de que fueron estas últimas las pioneras en el campo del comercio internacional como una materia académica.

Actualmente el gobierno norteamericano otorga ciertas iniciativas de exención de impuestos a escuelas de negocios. El programa CIBER (Centres for International Business Education and Research ), el programa FIPSE (Funds for Improvement of Post Secondary Education) y el programa BIE (Business and International Education) apoyan el desarrollo e intercambio de estudiantes y profesores; la integración e involucramiento de empresas y ejecutivos de negocios; la incorporación del estudio del lenguaje y las experiencias culturales necesarias para tener éxito en los proyectos internacionales.

Los programas son generalmente interdisciplinarios y requieren afiliación e intercambio con múltiples universidades y empresas. Desafortunadamente, estos programas involucran un relativamente pequeño número de escuelas de negocios disponibles, solo existen 26 CIBERS en Estados Unidos. Se requieren programas más innovadores y mayores oportunidades de participar para garantizar la competitividad de los graduados en puestos nacionales e internacionales.

Otras posibles iniciativas gubernamentales podrían incluir el desarrollo de recursos materiales más amigables con el aula, el uso de las embajadas y oficinas comerciales como aulas en el extranjero, abrir misiones comerciales a estudiantes y profesores, mayor apoyo para viajes de estudiantes, incentivos de impuestos para empresas globales que ofrecen internados internacionales y premios a las escuelas que hacen el mejor trabajo al preparar ejecutivos globales. EL gobierno se ha asociado con instituciones académicas para una gran variedad de prioridades nacionales como salud, ciencia, ingeniería, agricultura y medio ambiente, ¿por qué no en comercio internacional?

Tercero, es necesario que alguna asociación acreditada de colegios y escuelas de negocios como la AACSB/IAME en Estados Unidos, dicte las pautas o requerimientos académicos en el área de la globalización. Quien se encargue de diseñar las currículas y los contenidos de los programas internacionales.

Algunos de los requerimientos son: incluir en los programas de maestría cursos en varios países integrando el lenguaje; establecer como requisito el hacer internado o las prácticas en el extranjero; desarrollar programas que permitan a los profesores y miembros de la facultad enseñar países y culturas diferentes; involucrar a grupos de asesores para que determinen los requisitos necesarios en relación con negocios globales, comercio internacional, diversas culturas y experiencia necesaria para tener éxito en los negocios internacionales; y el uso de tecnologías de enseñanza que involucren y fomenten el aprendizaje interactivo entre estudiantes y profesores.

Cuarto, las escuelas de negocios deben desarrollar a los miembros de su facultad en el mismo sentido. El dinámico entorno educativo de altas exigencias, nuevas tecnologías y la presencia de otros competidores que se enfocan hacia los mismos clientes, exige una mayor preparación.

Se requiere que tanto los estudiantes como los profesores lleguen a las aulas con una exposición multicultural, una apreciación hacia la diversidad, un conocimiento de los diferentes sistemas económicos y culturales y los contactos suficientes para ampliar sus contenidos y aplicaciones.

Cada vez más, las escuelas de negocios están asociándose con otras escuelas y universidades para diseñar cursos conjuntos que reflejen los contextos culturales de ambas, como por ejemplo, el programa de OneMBA que combina los esfuerzos de cinco escuelas: la Chinese University of Hong Kong, La Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo de la Fundacao Getulio Vargas de Brazil, la escuela de Administración y Liderazgo del Instituto Tecnológico de

Estudios Superiores de Monterrey, México, la Rotterdam School of Management of Netherlands, y la escuela de negocios de la University of North Carolina's Kenan-Flager de Estados Unidos. (Bisoux, 2003)

En la medida en que las escuelas de negocios y universidades desarrollen un mayor número de asociaciones en todo el mundo, los coordinadores de programas internacionales deben estar conscientes de que la flexibilidad es imperativa: flexibilidad en la calendarización de los programas, en los contenidos, en las formas de hospedaje, en los costos, etc. (Bisoux, 2003)

### **3.2 IMPORTANCIA DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES**

En esta época de economía global, la negociación entre diferentes culturas es parte fundamental en la práctica de los negocios de las empresas que desean competir internacionalmente.

La cultura ha sido definida de varias formas: “programa colectivo de la mente” (Hofstede, 1980), “... los elementos de la cultura son los motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones de los eventos que se convierten en cultura cuando son el resultado de una experiencia común y se transmiten a través de las generaciones” (House et al, 1999), “...el conjunto de ideas valores, percepciones, actitudes y pautas de comportamiento que moldean las instituciones y conductas de una sociedad y época determinada” (Tomassini, 1998), una serie aceptada y compartida de creencias, valores, normas y patrones de comportamiento que rigen a los miembros de una sociedad y que son transmitidos de generación en generación (Onkvisit and Shaw, 1997). Como podrá observarse, no existen diferencias sustanciales entre las definiciones antes mencionada, se habla de modelos mentales o presunciones, de ideas y valores,

así como de comportamiento y práctica. Las principales características de la cultura se mencionan a continuación:

- a) La cultura es inventada, fue creada por la gente en tres sistemas interconectados entre sí:
  - Sistema ideológico: las ideas, creencias, valores y modos de pensar que establecen cual comportamiento es deseable y cuál no lo es.
  - Sistema tecnológico: habilidades, artes y capacidades que le permiten a la gente producir los bienes derivados de las condiciones naturales.
  - Sistema organizacional: forma de organización de la sociedad en los grupos pequeños como familias, clases sociales, etc., que permiten la coordinación efectiva mutua del comportamiento y de las relaciones.
  
- b) La cultura es prescriptiva, es decir, la cultura establece los estándares de comportamiento que se consideran aceptables en la sociedad. Esta característica de la cultura, por un lado facilita la toma de decisiones de la persona, limitando sus elecciones entre aquellas consideradas aceptables, y por otro lado esta misma característica también crea problemas para aquellos productos, ideas o servicios que no vayan acordes con estas creencias.
  
- c) La cultura es compartida, no puede existir por sí sola, ya que es un fenómeno relacionado con la existencia de un grupo. Los miembros de ese grupo comparten la cultura, que se vuelve más o menos uniforme gracias a las presiones de la misma sociedad.
  
- d) La cultura facilita la comunicación. Generalmente la cultura establece hábitos comunes de formas de pensar, actuar y sentir, por tanto, a los

miembros de una misma cultura se les facilita comunicarse entre sí. Sin embargo, la cultura también puede impedir o dificultar la comunicación entre grupos que no comparten los mismos valores y creencias.

- e) La cultura es aprendida, no se hereda genéticamente, sino que debe ser aprendida y adquirida, ya sea por medio de la socialización o de la aculturación.
- La socialización es el proceso durante el cual el nuevo miembro de la sociedad aprende de sus normas, valores, creencias, etc., recibe la experiencia histórica acumulada por las generaciones anteriores. Aprende la cultura y aprende a vivir en la sociedad. Su principal portador es la familia.
  - La aculturación es el proceso durante el cual un individuo que pertenece a otra cultura, aprende y absorbe las normas, valores, creencias, etc., aprende a vivir en una sociedad con cultura diferente. Sus principales portadores son los institutos educativos, los contactos formales o informales con los nativos de la cultura y los estudios sobre la cultura.
- f) La cultura es subjetiva. Personas de distintas culturas con frecuencia tienen ideas distintas acerca de un mismo tema. Lo que es aceptable para una cultura no lo es necesariamente para otra: la cultura es al mismo tiempo única y arbitraria. Como resultado, un mismo fenómeno que aparece en diferentes culturas puede ser interpretado de muy diversas formas.
- g) La cultura es permanente. Dado que la cultura se comparte y se pasa de generación en generación, es relativamente estable y permanente. Los viejos hábitos son difíciles de romper y las personas intentan mantener estable su herencia, a pesar de los continuos cambios.

- h) La cultura es acumulativa, está basada en cientos o miles de años de experiencias acumuladas. Cada generación añade algo de su propia cultura antes de heredarlo a la siguiente generación. Por tanto, la cultura tiende a ampliarse con el tiempo porque se incorporan y se adoptan nuevas ideas, aunque durante el proceso también se descartan algunas.
  
- i) La cultura es dinámica. Aunque la cultura se transmite de generación en generación, no es estática o inmune al cambio. La cultura está continuamente cambiando, adaptándose a distintas situaciones y conocimientos, algunas más rápido que otras.

Los diferentes sistemas culturales pueden producir distintos estilos de negociación, marcados por la cultura, el lenguaje, la historia, la geografía y el sistema político de la nación (Herbig and Kramer, 1991). El proceso de negociación puede definirse como un sistema de toma de decisiones caracterizada por una mezcla de intereses comunes y en conflicto entre las partes involucradas. La afinidad en los intereses radica en la necesidad de ambas partes de acordar una decisión; el conflicto en los intereses radica en la disposición de cada parte de mantener ciertas posturas (Mintu-Winsatt and Gassenheimer, 1996) Las relaciones existen porque se tienen intereses y metas comunes, sin embargo, esto no implica que los medios para alcanzar estas metas son compartidos por las partes negociantes. El proceso de negociación implica tanto cooperación como confrontación. Cuando se negocia entre las culturas, muchas de las reglas aceptadas en un país pueden no ser aplicables en otro lado, especialmente cuando no son culturalmente aceptadas.

Las ideas, las expectativas y los comportamientos pueden ser culturalmente únicos ya que ambas partes piensan y actúan diferente. Cuando dos personas que piensan y se comportan diferente intentan comunicarse, existe una alta

probabilidad de que se presente un desacuerdo o malentendido. Por ejemplo, miembros de diferentes culturas pueden enfocarse a aspectos distintos del acuerdo, valorar de distinta manera ciertos detalles como el compromiso, el regateo, el ser franco y directo, establecer o no una relación previa, tomarse un tiempo antes de decidir, poner mayor atención al cumplimiento de las promesas, etc. (Gulbro and Herbig, 1999).

El estudio de las tendencias en la negociación incluyen no solo las relaciones de negocios entre las partes, sino las tácticas, estrategias y posicionamiento de cada uno. Sin embargo, en un contexto intercultural, dos ejecutivos de negocios pueden estar separados uno del otro por un lenguaje y por una etiqueta de negocios culturalmente distintas, por una manera distinta de percibir el mundo, de definir los objetivos del negocio, de expresar los sentimientos o de mostrar u ocultar las motivaciones e intereses.

Hofstede (1980) ofrece un sistema de medición de las diferencias culturales, surgido de un amplio cuestionamiento entre los empleados de la empresa multinacional IBM procedentes de 66 países sobre sus valores y actitudes relacionados con su trabajo y ambiente laboral. Después de procesamiento estadístico profundo de los datos coleccionados, Hofstede obtuvo valores de cuatro dimensiones para 40 países. Como la cultura empresarial de IBM está estrictamente centralizada y única en todas sus sucursales, Hofstede pudo descartar la eventual influencia de las culturas empresariales de las sucursales sobre las diferencias detectadas. De este modo, los valores obtenidos por Hofstede se citan ampliamente en la literatura como legítimos para las diferencias causadas por distintas culturas nacionales.

Hofstede presenta 4 pares de dimensiones que obtienen valores en una escala desde 0 hasta 100:

- a) **Índice de distancia de poder o PDI** indica el grado en el cual los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan la existencia de los miembros más poderosos. Un bajo PDI equivale a 0 y un alto PDI equivale a 100.
- b) **Índice de inclinación a evitar la incertidumbre o UAI** marca hasta que punto la gente se siente amenazada o incomoda en las situaciones ambiguas, hasta que punto esta dispuesta aceptar riesgos o incertidumbres en la toma de decisiones. Las culturas con alto UAI tienden crear reglamentos, normas, leyes e instituciones que aseguran que se evitará al máximo que surjan las situaciones en las que la gente no sabrá como comportarse.
- c) **Índice de Individualismo/colectivismo o IDV** se refiere a la tendencia de preocuparse solo por sí mismo y su familia inmediata o al contrario, acentúa la pertenencia del individuo a un grupo más grande que se preocupa por su bienestar a cambio de parte de su libertad individual y su lealtad. El bien del grupo es prioritario antes del bien individual. Una cultura altamente colectivista tiene un valor de 0 y una cultura altamente individualista tiene un valor de 100.
- d) **Índice de masculinidad/feminidad o MAS.** Los valores “masculinos” son: logro, éxito, bienestar material, en tanto que los valores “femeninos” están relacionados con la calidad de vida, satisfacción de las relaciones sociales, preocupación por los demás. Estos valores se pueden observar tanto en hombres como en mujeres y determinan sus preferencias de comportamiento. Una alta feminidad tiene un valor de 0, y una alta masculinidad tiene un valor de 100.

Al comparar distintas culturas, Hofstede (1980) encontró diferencias únicas en el comportamiento, inherentes en cada cultura, mismas que se reflejan en las

formas y estilos de negociación. Los índices de cada uno de los atributos para algunos países se encuentran en la tabla 1:

**TABLA 1**  
**ÍNDICES DE HOFSTEDE**

PAIS	INDIVIDUA- LISMO	PODER	RIESGO	MASCULINO/ FEMENINO
Estados Unidos	91	40	46	62
Francia	71	68	86	43
China	20	65	69	50
México	34	81	82	69
Japón	46	54	92	95
Alemania	67	35	65	66

### 3.2.1 La Importancia de las Habilidades de Negociación

El rápido cambio en la naturaleza de los negocios ha propiciado nuevas formas de organización capaces de lidiar con el caótico escenario de los negocios actuales. Estas nuevas formas de organización, tales como joint-ventures internacionales, equipos autodirigidos de trabajo, grupos virtuales, etc., han creado

una presión sin precedentes en la necesidad de los administradores de hacer más efectiva su comunicación (Roy and Dugal, 1998 en Hendon et al, 2003).

La negociación intercultural es un campo de considerable interés en esta época de economía global. Muchos autores han escrito libros o artículos acerca de cómo negociar con empresas de otras culturas. En cualquier negociación, el éxito potencial aumenta en la medida en que el entendimiento y comprensión de la cultura aumenta (Fisher and Ury, 1983). Cuando intentamos negociar interculturalmente, el ejecutivo necesita trabajar en la comprensión del comportamiento de su contraparte de otra cultura.

Más específicamente, algunos investigadores establecen que el proceso de negociación es esencial para los administradores y ejecutivos (Butler, 1999, Mintzberg, 1973). Bazerman and Neale (1992) argumentan que las negociaciones son ahora más frecuentes y complejas y además son cruciales para la supervivencia de las empresas. Según Hendon and Hendon (1989), Lynch (1999) y Zachary (1999), algunos de los factores que encaminan hacia esta tendencia incluyen:

- a) Incremento de la presencia internacional en la principal economía del mundo, los Estados Unidos.
- b) Los muchos y dramáticos cambios dentro de Europa, desde la reunificación de Alemania hasta la introducción del Euro.
- c) Dependencia de Japón en las exportaciones para sobrevivir.
- d) Rápido desarrollo de los tigres de Asia antes del alboroto económico de 1997.
- e) Incremento en el número de maestrías en administración enfocadas al área internacional ofrecidas por universidades en muchos países.
- f) Incremento en la búsqueda del “mejor trato” en cualquier parte del mundo, dados los horizontes de planeación más cortos y el énfasis en las utilidades de corto plazo.

- g) Mayor número de alianzas multinacionales en el sector de la tecnología industrial, resultado de la dificultad de una empresa en controlar todos los aspectos críticos de la producción.
- h) Posiblemente, la razón más importante está basada en el efecto que ha tenido la tecnología de la información en las empresas y países pequeños, que los ha acercado y les ha permitido puedan adaptarse más fácilmente a los cambios y aprovechar oportunidades que las empresas grandes no pueden.

La continuación de estas tendencias significa que más y más negociaciones serán hechas entre ejecutivos de diferentes grupos étnicos, diferentes grupos culturales y entre grupos de diferente nacionalidad. La negociación intercultural, interétnica e internacional será más común en todo el mundo.

Mintzbert (1973) identifica a la negociación como una de las principales roles decisionales del empresario. La negociación se ha definido como el proceso por el cual dos o más partes deciden lo que cada uno dará y recibirá a cambio (Rubin and Brown, 1975 en Hendon et al, 2003). La negociación ocurre en todos los tipos y niveles de organización y pueden ser formales o informales. Se estima que los ejecutivos destinan cerca del 20% de su tiempo en negociaciones (Baron, 1989 en Hendon et al, 2003). Esta información soporta la postura de Mintzberg de que la negociación es una habilidad fundamental que debe ser adquirida y desarrollada por cualquier persona que ocupe una posición de responsabilidad.

Ciertamente, en el entorno de negocios actualmente, los administradores deben ser capaces de negociar exitosamente con compradores, vendedores, proveedores, etc., de diferentes culturas. Desafortunadamente ciertas evidencias sugieren que las diferencias culturales pueden entorpecer la comunicación del negociador. Recientes investigaciones indican que la falta de apreciación de las diferencias culturales puede significar que las negociaciones interculturales son

menos exitosas que las negociaciones dentro de una misma cultura (Brett and Okumura, 1998).

El punto de vista clásico del proceso de negociación incluye las siguientes etapas: rapport, postura, persuasión, compromiso y acuerdo. Algunos estudios han encontrado diferencias significativas de comportamiento durante el proceso de negociación entre culturas diferentes (Graham, 1984). Gulbro and Herbig (1999), llevaron a cabo una investigación, utilizando los criterios de Hofstede, para determinar si las diferencias culturales en las negociaciones, le conferían a las empresas de determinada cultura, alguna ventaja competitiva particular. Entre los principales resultados se encuentran:

- a) Las culturas que poseen un bajo índice de individualismo tardan mas tiempo en negociar las actividades de rapport o empatía. Como se muestra en la tabla 2 las tres culturas que tardan más tiempo en establecer rapport son China, Japón y Latinoamérica, todas ellas calificadas bajo en individualismo. La interacción y la cercanía parece ser importante en estas culturas.
- b) Las culturas con un índice alto de colectividad dedican más tiempo a definir su postura, obteniendo China y Japón los índices más altos.
- c) Las culturas con una distancia de poder alta tardan menos tiempo en la etapa del compromiso, como Japón, China, Francia y México. Tal vez el compromiso es una señal de debilidad en una cultura de alto poder (Lubman, 1993).
- d) Las culturas con un índice alto de masculinidad tardan menos tiempo en la etapa de persuasión. Poder y masculinidad parecen estar relacionados, como se demuestra en los resultados de Japón, Francia y China.

- e) Las culturas con un índice alto de evitar la incertidumbre dedican más tiempo a la etapa del acuerdo. En un intento por reducir el riesgo, se aseguran de que todos los puntos incluidos en el acuerdo sean analizados, como se demuestra en los resultados de Francia, China y Japón.
- f) Las culturas con alto índice de colectividad tardan más tiempo en la planeación previa a la negociación y en obtener las conclusiones finales después de la negociación. Estados Unidos toma el menor tiempo en ambas actividades, en tanto que China y Japón toman el mayor tiempo.

**TABLA 2 ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN POR CULTURAS**

PAIS	RAPPORT	POSTURA	PERSUA- SION	COMPRO- MISO	ACUERDO
Estados Unidos	15.7	15.1	29.9	21.7	16.0
China	24.9	25.1	15.0	5.1	25.0
Latino- américa	33.3	11.6	26.6	11.6	16.0
Francia e Italia	15.1	12.5	15.0	15.0	46.0
Alemania	10.2	15.1	30.1	27.5	17.5
Japón	26.6	20.1	10.1	11.6	25.0

Notas: Valores de tiempo estimados.

Las filas no suman un 100% por el redondeo de los promedios.

La cultura tiene un impacto importante en los comportamientos de negociación y en el tiempo asignado para cada una de las etapas del proceso. Utilizando las variables de Hofstede, estas diferencias de comportamiento pueden predecirse de alguna manera. Sin embargo, no todas las variables culturales tienen el mismo peso o impactan de la misma forma. Las empresas que lleven a cabo negociaciones internacionales deben aprender a identificar cuáles aspectos son más importantes dependiendo de la cultura de que se trate.

Los resultados de este estudio confirman la importancia de prepararse para las negociaciones internacionales. Saber que esperar de la contraparte puede proporcionar ciertas ventajas durante la negociación, además de que evita cometer errores por falta de conocimiento de la cultura. Es posible formular planes y estrategias que conduzcan a un acuerdo exitoso.

Los problemas en las negociaciones internacionales pueden limitar las oportunidades de negocios de las empresas y pueden contribuir a su fracaso. Para obtener el triunfo, las empresas deben estar preparadas, deben conocer a la otra empresa y su cultura y deben estar dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo durante el proceso de negociación. Tiempo, esfuerzo y comprensión del comportamiento aumentan las posibilidades de éxito.

Para que una empresa tenga éxito internacionalmente, deberá estar involucrada en las negociaciones interculturales. Esto significa trabajo duro, preparación y una mejor comprensión de las personas. Los negociadores extranjeros serán diferentes, en percepciones, expectativas, motivaciones y creencias. El empresario deberá estar preparado para comunicarse con personas, que no solamente hablan otro idioma, sino que se comportan diferente y tienen un bagaje cultural distinto. Es necesario entenderlos a ellos y a su particular cultura. Las empresas y sus dirigentes deben estar conscientes de que estas negociaciones pueden ser el comienzo de una larga relación entre las dos empresas (Gulbro and Herbig, 1999).

Lo anterior expuesto resalta la importancia del aspecto cultural en los negocios internacionales. El mundo ya no está limitado por fronteras nacionales, los empresarios deben aprender a tratar con empresas y empresarios extranjeros, distintos en sus creencias, percepciones, valores y expectativas. Las formas de hacer negocios también son distintas y se derivan de la cultura particular de los empresarios. Por tanto, si un empresario extranjero está interesado en tener negocios con empresas y empresarios mexicanos, debe conocer y comprender la cultura mexicana. Las formas y estilos de negociación particulares de otros países son distintos de las formas y estilos que se manejan en México. El proyecto de desarrollar un programa de cómo hacer negocios con México, enfocado a estudiantes y empresarios de otras culturas, responde a esta necesidad de comprensión cultural. Una regla básica en los negocios es conocer al oponente, por lo que, el programa de negocios propuesto, debe propiciar un proceso de aculturación en los estudiantes extranjeros, que les permita conocer y entender a los empresarios mexicanos, y en función de ese conocimiento y comprensión, llevar a cabo negociaciones más exitosas.

### **3.3 ESTRATEGIA, MERCADOTECNIA Y COMPETITIVIDAD**

El concepto de estrategia se desarrolló originalmente dentro de la milicia y se refería a los planes para desplazar y usar las fuerzas y recursos militares sobre un determinado terreno para alcanzar ciertos objetivos. La estrategia estaba basada en el conocimiento que se tenía de las fuerzas y posiciones del enemigo, en las características físicas del campo de batalla, en los recursos, habilidades disponibles y en el tiempo, factor crucial, para anticiparse a los cambios que pudieran alterar significativamente las fuerzas.

La analogía de la estrategia militar a las estrategias de negocios es directa y útil. En los negocios el terreno o campo de batalla es el mercado y el entorno en

general (económico, político, social, legal y tecnológico). Los recursos en los negocios consisten en el personal con un amplio rango de habilidades, las instalaciones, los recursos financieros, la imagen y reputación de la empresa ante su comunidad y su clientela, etc. Así como en la milicia, es importante en los negocios distinguir entre objetivos y estrategias. Un objetivo es un fin o resultado deseado, una estrategia es un plan para llegar ahí. La importancia de explicitar y definir los objetivos es el dar un propósito y dirección o sentido a la estrategia (Corey, 1978).

La estrategia competitiva significa escoger deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para entregar una combinación extraordinaria de valor (Porter, 1996). Hoy en día todos hablan de competitividad, ya sean políticos, empresarios o académicos. No hay foro internacional donde no se mencione esta palabra o se discuta sobre este concepto, lo cual no es simplemente una “moda”, sino una exigencia de los competitivos mercados internacionales del mundo actual, los cuales a su vez imponen, entre otros requerimientos, la práctica obligada de la mercadotecnia.

Por lo tanto, es importante analizar el vínculo existente entre mercadotecnia y competitividad, de modo de comprender que la mercadotecnia no es, por una parte, simplemente una técnica, ni tampoco un resultado banal de la sociedad de consumo, sino que juega un papel en el logro de la competitividad.

La competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para colocar sus productos en el mercado y que los mismos sean preferidos a los de la competencia (Antonio Francés, 1994, en Díaz, 2000) , ...aquella empresa que resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (Michalet, 1981, en Díaz, 2000), la capacidad de los industriales para diseñar, producir y vender mercancías y servicios cuyas características de precio y calidad constituyen un conjunto más atractivo que el de los competidores (European Management Forum, 1993, en Díaz, 2000)), la

capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas radicadas en otros países (Alic, 1987 en Díaz, 2000).

Por otra parte el autor español José A. Alonso plantea que se refiere a la capacidad de una empresa para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota en un determinado mercado, si bien su definición va en el sentido de lograr una posición en el mercado, enfatiza en que sea de manera sostenida, lo cual es muy importante para entender que es un proceso continuo y que es necesario un esfuerzo sistemático.

Por su parte Michael Porter plantea que el liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva y añade que el mandato estratégico para las unidades de negocio debería ser el lograr la ventaja competitiva (Porter, 1987).

Estos criterios aunque pudieran parecer limitados o estrechos, expresan el concepto central de la competitividad empresarial, poseer una ventaja competitiva, concepto que encierra en sí mismo el sentido de rivalidad y preferencia del mercado respecto a los competidores.

Crear una ventaja competitiva requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente y ello implica un enfoque de la gerencia que estimule una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico que garantice la innovación y/o adaptación tecnológica.

¿Qué es la Ventaja Competitiva? De acuerdo con Porter (1987) hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. Los bajos costos significan reducir los mismos de modo que la organización posea los menores respecto a la competencia, todo ello sin dejar de crear valor para el cliente, que es quien elige. Por su parte la diferenciación es crear un valor único para el cliente, el cual estaría por tanto dispuesto a pagar en correspondencia con un valor creado superior al que ofrecen el resto de los competidores.

Por tanto ambos elementos deben tenerse en cuenta cualquiera que sea la ventaja a crear, pero es imposible mantener ambas ventajas al mismo tiempo (ello solo es posible bajo determinadas circunstancias).

Para la creación de la ventaja competitiva, ante todo se debe partir del negocio y la estructura del sector de competencia, todo lo cual está determinado, en última instancia, por el público objetivo al que se dirige la organización y las necesidades que desea satisfacer. Una de las herramientas más importantes y divulgadas para definir dicha ventaja es la Cadena de Valor, que desagrega cada uno de los negocios de la organización en sus actividades discretas de modo de poder valorar cómo cada una de ellas contribuye o no a la creación del valor para el cliente y, por tanto, de qué fortalezas goza y puede apoyarse la organización y qué debilidades deben ser eliminadas.

La cadena de valor está compuesta de actividades primarias y de apoyo, cuya explicación puede ser estudiada en la obra de Porter (1987). Cada una de ellas representa gastos de la organización en la creación de valor para el cliente,

por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberá valorar cada actividad en función de la reducción de gastos, al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente. Si por el contrario la ventaja que se persigue es de diferenciación, entonces se analizará como cada una aporta a la creación de valor, ya que la diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor que satisfaga todas sus expectativas.

También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como lo venía haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas de antemano en la producción o prestación de un servicio.

Una de las actividades primarias es marketing, el cual crea valor para el cliente mediante la utilidad de tiempo, lugar, información, posesión e incluso en la utilidad de forma, en tanto deberá existir una estrecha relación entre producción y tecnología con marketing, que proveerá de la información sobre las necesidades y atributos más importantes de los clientes actuales y potenciales, al mismo tiempo que interviene directamente en la concepción del producto ampliado.

Por tanto cuando Porter analiza el marketing como una actividad de la cadena de valor, lo esta relacionando con los aspectos relativos a fuerza de ventas, precios, canales de distribución y comunicación. Por ejemplo, en relación con la ventaja de costos: la reducción de gastos por volumen, manejar marcas únicas, asociación entre fabricantes, utilizar el mismo canal para varios productos, manejar precios de penetración, ofrecer un producto estándar, etc. En el caso de una ventaja en diferenciación: comunicar la imagen de marca, manejar distintas

formas de acceder y entregar el producto, manejar precios que resalten la imagen, ofrecer un producto ampliado como servicio personalizado, etc.

Al analizar cada actividad desagregada se debe tener presente lo que aporta de valor al cliente, desechando (subcontratando, por ejemplo) o reduciendo la importancia de aquellas cuyo aporte no sea significativo en el valor para el cliente, pero sin olvidar que la oferta debe ser un todo coherente entre sí y en relación con los objetivos que se desean alcanzar en el mercado meta seleccionado.

Al existir en nuestras empresas latinoamericanas poca tradición en el enfoque hacia el cliente, donde se observa en la práctica el uso y abuso del precio y de la publicidad (considerando que por sí solos resolverán la aceptación del producto por el mercado meta) o se realizan cambios cosméticos al producto bajo el criterio de lograr diferenciación. Es por ello que la propuesta de Hamel y Prahalad (1990) se ajusta más a nuestra realidad al analizar a la organización como una cartera de competencias y tecnologías que domina, cuya combinación sea la fuente de la ventaja competitiva, lo que es reforzado por el criterio de Webster (1996) quien dice: “ la estrategia de entrega de valor de la empresa debe basarse en aquellas aptitudes o habilidades que la distinguen de la competencia, que constituyen la fuente de una ventaja competitiva única y sostenible” .

La base para crear una ventaja comienza por el conocimiento del cliente, sus necesidades manifiestas y latentes, las tendencias de cambio de sus gustos, deseos y comportamiento, de ahí surge la oportunidad, que será posible satisfacer por la empresa siempre y cuando, exista viabilidad técnica, comercial y económica para desarrollar la oferta, la cual será el soporte material de la ventaja y eje central de la entrega de valor para el cliente.

Tal ventaja solo podrá sostenerse si existe un proceso de innovación sistemática, que se encuentre propiciado por la alta gerencia y que condicione la cultura organizacional del aprendizaje apropiada para desarrollar la creatividad y el cambio. Entonces la ventaja ampliará sus fuentes a una suerte de vínculo orgánico entre cultura y tecnología, que la hará más difícil de imitar. En tal sentido se plantea: “Las competencias tecnológicas tienen un fuerte componente tácito; por cuanto son conocimientos que no pueden concretarse en fórmulas, diseños, planos, libros o máquinas: están en la mente de algunas personas y no pueden codificarse. En consecuencia, no son fácilmente transmisibles; se trata de conocimientos y habilidades incorporados en gran medida en la experiencia del personal y las rutinas de la organización. Cuanto más embebidos estén en la cultura de la empresa y menos susceptibles de codificación sean, más defendible será la ventaja competitiva que proporcionen; serán más difíciles de identificar, primero, e imitar después por posibles rivales (Fernández, 1992).

Lo anterior requiere de un análisis íntegro de la organización como un todo orgánico, mientras que la herramienta de la cadena de valor al desagregar la empresa en actividades primarias y secundarias y éstas en sub actividades discretas, puede inducir a privilegiar las partes sin una concepción global del todo, de lo cual se es muy proclive en mercados con poco desarrollo de las prácticas del marketing, como el nuestro y el de varios otros países Latinoamericanos, tal y como se explicó anteriormente.

Es preciso concebir a la mercadotecnia, no sólo como un conjunto de técnicas o de actividades que conforman la mezcla, sino ante todo como una filosofía empresarial de orientación al cliente que integra a toda la organización. Filosofía que será la lógica para buscar las combinaciones necesarias de tecnologías y competencias de la empresa que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado.

Mercadotecnia es también tecnología y competencias, por lo que si la empresa las domina, pasarán a formar parte de su cartera conjuntamente con otras y el análisis íntegro y sinérgico de las mismas, en función de la entrega de valor al cliente, propiciará la competitividad esperada.

Solo una sociedad en que sus empresas operen de ese modo, paulatinamente pero con pasos sólidos, en entornos macro económicos nacionales estables y que generen espacios para la innovación, podrá llegar a competir con éxito en los mercados internacionales y garantizaran el aumento del nivel de vida de sus ciudadanos. Eso es competitividad.

### **3.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Desde que Neil Borden introdujo el concepto de la mezcla de mercadotecnia en 1962 (Borden, 1965) y Jerome Mc Carthy popularizó las cuatro P's in 1964 (McCarthy, 1964), los planes de mercadotecnia han incorporado estos elementos como piezas clave de los programas de mercadotecnia de las empresas. Las cuatro P's de producto, precio, plaza y promoción se han convertido en los cuatro pilares de la mercadotecnia. Sin embargo, las cuatro P's no son suficientes para la mercadotecnia de servicios. Otras tres P's, elementos estratégicos que ocupan la atención de los administradores, deben incluirse en la mezcla de mercadotecnia: personal, evidencias físicas o pistas y procesos (Magrath, 1986).

Los modelos juegan un papel clave para el proceso de aprendizaje, ya que proveen cierta claridad donde existe complejidad. El modelo de las 4 P's le provee

a la organización un marco de referencia para integrar las diversas tareas y actividades: ventas, desarrollo de nuevos productos, distribución física, fijación de precios, etc.. Cada una de las tareas o actividades puede clasificarse en alguna de las 4 P's, lo que le permite a los que toman decisiones tener un cierto orden o estructura, en actividades aparentemente sin relación. Sin embargo, en el negocio de los servicios, es preciso considerar tres P's adicionales, ya que el considerar a las personas, a los procesos y a las evidencias físicas puede ser crucial para el éxito de la empresa.

La mercadotecnia de los servicios difiere de la mercadotecnia de productos. Un servicio es un producto predominantemente intangible que, en el momento de su intercambio, el cliente y el proveedor establecen alguna forma de interacción que implica una serie de actos, esfuerzos y situaciones, cuyo resultado no se manifiesta en transferencia de propiedad. El sector de los servicios de una economía incluye hoteles, restaurantes, el comercio minorista y el comercio mayorista; el transporte, el almacenamiento y las comunicaciones; los seguros y los servicios financieros, inmobiliarios y empresariales; los servicios sociales y comunitarios, y los servicios personales.

Muchas empresas de servicio han adoptado el concepto de mercadotecnia y se han beneficiado de él; se han documentado casos exitosos de bancos, compañías aéreas, compañías de paquetería, museos, centros educativos, centros de asistencia médica, restaurantes de comida rápida y otros tipos de franquicias de servicios (Zenthaml et al, 1985). Cuando las empresas de servicio adoptan los principios de mercadotecnia, frecuentemente organizan sus planes de mercadotecnia alrededor de las 4 P's, sin embargo, este modelo ignora realidades importantes de la mercadotecnia de servicios: el personal, los recursos físicos y los procesos. Estos tres elementos están interconectados y son vitales para la administración de empresas de servicio. El nuevo modelo de las 7 P's de las

empresas de servicio pueden ser un importante paradigma de la administración de las empresas para ayudarlas a crear y mantener su ventaja competitiva (Collier, 1991).

Las 7 P's del servicio es una manera de conceptualizar el negocio, de definir la estrategia del mismo, hacer un análisis competitivo y diferenciar su oferta de los competidores para ganar una ventaja competitiva. Las tres P's adicionales amplían la perspectiva de la administración acerca de lo que venden y cómo desean entregar ese servicio. Las 7 P's fuerzan a la administración a pensar a través del servicio.

Pensar en mercadotecnia de servicios requiere asumir la responsabilidad de servir. Y servir significa conocer lo que el otro requiere y poner a su disposición los medios y herramientas para que lo obtenga. Significa cambiar el paradigma de que la empresa es lo más importante por el paradigma de que el empleado es lo más importante para poder servir al cliente.

No se puede pensar en tener y mantener una ventaja competitiva si no se es capaz de llevar a cabo las actividades que refuercen dicha ventaja. Todas las empresas de servicios, en mayor o menor grado, exigen desarrollar e implementar una cultura del servicio que les permita competir adecuadamente. Si además, la diferenciación en el servicio es primordial para competir, entonces, es primordial llevar a cabo todo lo conducente para proporcionar ese servicio de una manera integral y eficiente.

Una ventaja competitiva debe reflejarse en todo lo que hace la empresa: en sus productos, en sus precios, en su comunicación con el cliente, en sus procesos, en su gente, en sus evidencias, etc. La mercadotecnia de servicios sostiene a la ventaja competitiva.

El personal es clave en la creación del servicio y en la entrega consistente y aceptable al consumidor. Los servicios representan numerosos esfuerzos intangibles del personal y los consumidores identifican y asocian el trato que reciben del personal con la empresa misma.

Las evidencias físicas son importantes para facilitar la producción y entrega del servicio. Las evidencias físicas, constituyen todo el ambiente creado por la empresa que es percibido por los sentidos del cliente. Las evidencias físicas pretenden "tangibilizar" la percepción del cliente sobre el servicio que la empresa ofrece. El consumidor debe experimentar el servicio, y esta experiencia es fuertemente influenciada por las evidencias físicas que el consumidor observa, y por aquellas evidencias físicas que están fuera de la vista del consumidor pero que son indispensables para proveer el servicio.

Los procesos aseguran la disponibilidad y consistencia en la calidad en la producción y entrega del servicio, que se da de manera simultánea. Un proceso es una secuencia de acciones dirigidas a lograr un fin determinado, es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un servicio de valor para el cliente.

Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio (Albretch, 1990). Cada uno de esos instantes es una oportunidad para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla. A través de un diagrama de flujo es posible detectar puntos críticos en el proceso de intercambio del servicio. Muestra al administrador del servicio, tanto el "frontstage" (escenario donde esta todo lo que el cliente ve o conoce al recibir el servicio), como el "backstage" (todo lo que el cliente no ve o desconoce al recibir el servicio)

para analizarlo, detectar puntos débiles y corregirlos, o aminorarlos. Sin un proceso adecuado, es muy difícil balancear la oferta del servicio con la demanda de los consumidores. Los servicios no se pueden almacenar y es preciso identificar formas de optimizar las diferentes necesidades de los consumidores con los diferentes niveles de servicio de la empresa.

Lo expuesto anteriormente, permite visualizar el Programa “How to do Business in Mexico”, desde otra perspectiva. Ya no es un programa que imparte el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial, sino que es un programa que recibe un estudiante extranjero con expectativas y necesidades específicas. ¿Qué es preciso hacer entonces para que ese cliente reciba lo que está esperando?, ¿En qué aspectos se debe poner especial atención?, ¿Qué tipo de cultura organizacional se requiere y cómo ésta va a influir en el Programa y en el estudiante?, ¿Dónde y cómo se debe impartir el programa?, ¿Qué tiene que contener?, etc. Todas estas interrogantes se han ido aclarando y tomando forma para diseñar un nuevo programa que contemple todos estos aspectos.

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL PROGRAMA “HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO” ENFOCADO A UNIVERSIDADES EXTRANJERAS**

#### **4.1 SELECCIÓN DEL MERCADO META.**

El mercado meta al que se dirige el programa son las escuelas de negocios con programas internacionales de Estados Unidos, Canadá, Europa y Latinoamérica interesados en incluir dentro de su currícula, un programa teórico práctico enfocado a los negocios en México.

El programa “How to do Business in Mexico” es un programa diseñado a la medida de la escuela de negocios o universidad solicitante, sin embargo el contenido básico del programa es el mismo y está basado en la cultura Mexicana y en la particular manera de hacer negocios en México. Dependiendo del país de origen, se impartirá en español o en inglés y algunas de las sesiones manejarán contenidos y ejemplos acordes con la realidad y problemática particular. Dichos cambios serán acordados con los expositores y el coordinador del programa antes de comenzar el curso.

El mercado meta de consumidor final al que va dirigido el programa son estudiantes de áreas administrativas y de negocios, tanto de grado como de postgrado, interesados en tener una experiencia vivencial en el desarrollo de un proyecto de negocios específico, inmersos en la cultura de México.

Para analizar más específicamente el mercado, se utilizará el modelo de las 6 O's planteado por Kotler (2001):

### **a) Ocupantes del Mercado**

El cliente al que va enfocado éste servicio es la universidad extranjera que tiene programas de negocios internacionales. El usuario directo del servicio es el estudiante inscrito en la universidad extranjera, cursando la maestría, la licenciatura y/o algún programa de educación continua.

### **b) Objetivos de Compra**

A la universidad o escuela extranjera le interesa ampliar su cobertura y proporcionar servicios adicionales a sus estudiantes. El valor de su currícula aumenta, ya que este tipo de programas le permiten diferenciarse de su competencia.

Al estudiante que cursa el programa le interesa ampliar su perspectiva de negocios, conocer otra cultura más de cerca, tener una experiencia de viaje educativo.

### **c) Objeto de Compra**

Dependiendo del grado de tangibilidad, el producto que se ofrece es una mezcla de servicios de enseñanza de educación superior, más un paquete de servicios de estadía, actividades culturales y de negocios que complementan el programa.

Dependiendo del hábito de compra, el programa es un producto de comparación para las universidades o escuelas extranjeras, y un producto de especialidad para los estudiantes.

#### **d) Organización de compra**

Los roles o papeles que intervienen en la decisión de compra del Programa “How to do Business in México” son :

**Usuario:** el estudiante extranjero.

**Iniciador:** suele ser el coordinador de la materia o del programa en el extranjero o bien el encargado del departamento académico.

**Influyente:** el coordinador de la materia o del programa en el extranjero, el departamento de finanzas de la universidad y los estudiantes que ya hayan participado en programas similares.

**Decisor:** la rectoría de la universidad, el departamento al que pertenezca la carrera y el estudiante mismo quien finalmente decide si toma o no el programa.

**Comprador:** el encargado del programa con quien se llevan a cabo todas las negociaciones y el propio estudiante que decide tomar el programa y lo paga.

#### **e) Ocasión de compra**

El proceso de compra que sigue la universidad o escuela extranjera comienza a partir del contacto inicial con el Iteso y el Programa. Generalmente es una compra que se hace una o dos veces al año, en verano y en invierno, y que dura aproximadamente 4 meses en concretarse.

En el caso de los estudiantes, el proceso de compra tiene lugar en el periodo que otorga cada escuela o universidad para elegir la carga académica.

## **f) Operaciones de compra**

La situación de compra del Programa “How to do Business in Mexico” es una situación de compra de solución extensa de problemas, ya que requiere hacer todas las negociaciones cada vez que se solicita un programa. En el caso de trabajar con universidades o escuelas que ya hayan tomado el programa, la situación se convierte en una solución limitada de problemas. En ambos casos el programa debe adaptarse a los requerimientos de cada universidad.

## **4.2 COMPETENCIA.**

México forma parte de un proceso de globalización al cual debe adaptarse con la mayor rapidez posible. El ser socios comerciales de Estados Unidos, Canadá y Europa le abre las puertas a empresas y empresarios extranjeros que buscan participar en este nuevo y atractivo mercado y viceversa, empresas y empresarios mexicanos que buscan también incursionar con éxito en otros mercados.

El total de las Universidades en México que ofrecen programas de maestría en Mercadotecnia, Negocios Internacionales y Administración, se incluyen en el **anexo 3**, ya que cualquiera de ellas podría ser un competidor potencial. Existen varias universidades, centros de capacitación y escuelas de negocios que ofrecen programas dirigidos al mismo segmento de mercado, sin embargo, dichos programas y cursos, se enfocan únicamente a describir, desde un punto de vista teórico, la naturaleza de los negocios en México.

No existe una competencia directa actual para el programa que ofrece el Iteso. Actualmente, la única universidad que ha incursionado en programas similares de corte internacional, enfocado a negocios en México, aunque a

distancia, es el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. La competencia más cercana como programa corto, la tiene el IPADE, pero su mercado meta es distinta del pretendido por el Iteso (directores de empresas grandes y medianas con altas posibilidades económicas). Sin embargo, cualquiera de las universidades podría incursionar en el mercado.

A continuación se expone una breve reseña de la oferta de los principales competidores que tiene el ITESO, y específicamente el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial con su programa de negocios “How to do Business in Mexico”.

#### **a) MIMLA/TEC**

MIMLA, Master of International Management for Latin American Managers es un programa de maestría que se ofrece a distancia por el Tecnológico de Monterrey y la American Graduate School of International Management: Thunderbird. El programa está diseñado para preparar a los ejecutivos latinoamericanos para tener éxito en el actual entorno global y competitivo. Los estudiantes graduados del programa MIMLA reciben el grado de Master of International Management por Latin America, tanto del Tecnológico de Monterrey como de Thunderbird.

El principal objetivo de MIMLA es desarrollar el alto potencial de individuos para hacer frente a las nuevas necesidades de compañías y empresas internacionales. El enfoque educacional intenta transformar el proceso centrado en el profesor a un proceso educativo centrado en el aprendizaje del grupo. Más que enseñar, el instructor diseña experiencias, ejercicios y actividades que estimulan el trabajo de grupo.

La Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey fue creada hace una década aproximadamente, para fortalecer su sistema educativo y desarrollar

nuevos modelos basados en el uso de las telecomunicaciones, redes de computación y multimedia. Estos modelos le permiten al Tecnológico y a otras universidades ofrecer maestrías y programas de educación continua. Por su parte, uno de los objetivos principales de Thunderbird es fortalecer su posición como líder en la educación administrativa internacional a través de utilizar la tecnología de educación a distancia y joint ventures.

MIMLA está diseñada específicamente para estudiantes que por diversas razones no pueden asistir a una institución. Tiene una duración de dos años. Las clases se ofrecen en horarios preestablecidos en fines de semana, por tanto los estudiantes pueden continuar trabajando y no tienen que separarse de sus familias para hacer estudios en otro lugar.

Alrededor de 215 estudiantes se graduaron en el período de 2000 y 2001. El costo de colegiatura para el programa 2002-2004 es de 29,800 dólares. Esto incluye, además de la instrucción, los costos de viaje (en tarifa grupal) de y desde el Thunderbird Campus in Phoenix, hospedaje y comidas en el campus y los libros de texto requeridos. Los estudiantes deben mantener conexión vía Internet durante toda la duración del programa. Los pagos se pueden hacer anuales, semestrales y mensuales. Además se cuenta con un programa de financiamiento.

#### **b) IPADE**

El IPADE, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas ofrece programas especiales, diseñados a la medida de las necesidades de la empresa o del grupo de personas que lo soliciten.

Los programas están diseñados al perfeccionamiento de la acción directiva, por la cual los candidatos deben poseer capacidad de toma de decisiones dentro de sus empresas.

La duración de los programas es variable y puede incluir desde la sola participación del profesor del IPADE en un evento, hasta la ejecución y control de un programa de larga duración.

La metodología utilizada es principalmente el Método del Caso, formación de equipos de trabajo, sesiones plenarias de 80 minutos, etc. pero puede adaptarse al grupo en cuestión. El programa se imparte en las instalaciones del IPADE, en la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey o Torreón, o bien en las instalaciones de la empresa o grupo solicitante.

Las áreas de formación del IPADE son: análisis de casos, control e información directiva, dirección financiera, dirección de personal, entorno económico, filosofía y empresa, análisis de decisiones, dirección comercial, dirección de operaciones, empresa - familia, entorno político y social, factor humano, marco jurídico de la empresa y política de empresa.

El IPADE en combinación con Harvard Business School, (HBS), la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires (IAE) y el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa en Barcelona (IESE) ofrecen un Programa Internacional Conjunto, diseñado para directivos de Latinoamérica, de empresas de servicios, industriales y de distribución, cuyas decisiones inciden en la prestación de servicios y con capacidad de propiciar la lealtad de clientes y de sus empleados.

Se utiliza una metodología altamente participativa donde tendrán la oportunidad de intercambiar experiencias y trabajar intensamente con casos internacionales y regionales, avalados por cuatro escuelas de gran prestigio internacional. Permite un intercambio fluido con profesores, tanto fuera como dentro del programa. Los participantes vuelven a sus empresas con una visión estratégica de la misión de servicio.

En un programa intensivo de una semana de duración, los participantes descubren cómo desarrollar e implementar estrategias para mejorar la prestación de servicios al cliente, competir con eficacia y aumentar la rentabilidad de las empresas. “Implementando una Gestión de Servicios Revolucionaria”, se basa conceptualmente en el modelo “The Chain”, diseñado inicialmente por profesores de Harvard Business School.

### **c) ITAM**

El ITAM, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ha firmado convenios con algunos de los mejores MBA's del mundo, con el fin de que los alumnos interesados puedan estudiar en una universidad extranjera de excelencia. Las universidades con las que tiene convenio para intercambios académicos se encuentran en el **anexo 4**.

El intercambio académico consiste en cursar uno o dos trimestres en el extranjero. Recíprocamente, cada trimestre, el Instituto recibe a alumnos sobresalientes de programas similares en el extranjero.

El programa de intercambio permite a los alumnos validar el prestigio académico internacional del ITAM y les ofrece la posibilidad de estudiar en universidades extranjeras a un bajo costo, pues durante su estancia en el extranjero, las colegiaturas siguen siendo cubiertas en pesos, de acuerdo con las tarifas del ITAM.

Además, los programas tienen planes alternativos conjuntos. Se trata de programas con universidades del extranjero que pueden cursarse en México y en otros países, y al finalizar los estudios se obtienen los grados en ambas universidades.

#### **d) Universidad Anáhuac del Sur**

La Universidad Anáhuac es una de las principales universidades en México, cuenta con varios campus en México y en el extranjero y tiene firmado un convenio con la Universidad de Surrey. La Universidad de Surrey es una universidad británica reconocida internacionalmente, por su investigación de clase mundial y su efectivo sistema de enseñanza.

Esta colaboración se formó con el propósito de traer a México la reconocida MBA a distancia manejada por la Surrey European Management School (SEMS). El grado se ofrece de manera conjunta entre las dos instituciones, asegurando las mejores facilidades para el aprendizaje y la enseñanza, asesoramiento local y la experta administración de un programa internacional a distancia. En México, la Universidad Anáhuac provee de extraordinarias facilidades para el trabajo académico, incluyendo docencia, salones, laboratorios de cómputo, librerías, etc.

La MBA está ampliamente reconocida como una de las mejores opciones para futuros administradores y ejecutivos. Dado que se imparte por las dos universidades, se busca que el programa sea relevante en aquellas áreas de la industria, comercio y servicios que los graduados del programa estén interesados. El objetivo principal es desarrollar habilidades analíticas dirigidas a resolver problemas de negocios internacionales.

El programa consta de 10 módulos además de un proyecto de negocios. Se imparten 7 módulos en la Universidad de Surrey y tres módulos en la Universidad Anáhuac. El programa se imparte en idioma inglés. El costo es de \$25,000 dólares, incluye una laptop, una semana en la Universidad de Surrey, libros de texto y colegiatura.

La demanda de este tipo específico de programa se encuentra en la fase de transición entre la introducción y el crecimiento. La oferta sin embargo, se encuentra en la etapa de introducción, ya que todavía no se consolidan muchos

programas de este tipo y la competencia es reducida. Se tiene una fuerte amenaza por ser un mercado muy atractivo y poco explorado. Lo anterior expuesto me permite concluir que existe una demanda potencial interesante para un programa de negocios sobre México impartida por parte del Iteso.

### **4.3 DETERMINACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.**

La experiencia obtenida con los dos programas impartidos anteriormente, junto con los testimonios de los estudiantes y la información recopilada, permitieron identificar tres características distintivas de éxito para el programa "How to do Business in Mexico":

- a) Programa práctico donde los estudiantes descubren y se enfrentan con la cultura Mexicana, en el desarrollo de proyectos específicos de negocio, asesorados por miembros de la facultad.
- b) Programa vivencial donde los estudiantes logran una inmersión cultural mediante la interacción con empresarios, visitas a empresas, visitas culturales y agendas de negocios.
- c) Programa diseñado a la medida de las necesidades y con el enfoque particular de la universidad y del estudiante: duración, estadía, transporte, alimentos, tipo de compañías visitadas y agendas de negocios dependiendo de los proyectos personales.

### **4.4 POSICIONAMIENTO.**

El posicionamiento que se pretende lograr es el de ser reconocido como un programa de negocios práctico, vivencial y a la medida, enfocado en la cultura de México. Entender y aprender cómo hacer negocios con México, desde México.

## **4.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA:**

La mezcla de mercadotecnia propuesta para el Programa “How to do Business in Mexico” es la siguiente:

### **4.5.1 Producto**

El programa “How to do Business in Mexico” se ofrece en dos versiones, de una o dos semanas de duración. Es un curso teórico práctico enfocado a los negocios en México que se adapta a las necesidades de la escuela de negocios y de sus estudiantes. Tanto el número como contenido de las sesiones, el tipo de visitas a empresas, las agendas con empresarios y los acuerdos en el hospedaje, transporte y alimentación son acordados y definidos con cada una de las universidades o escuelas de negocios.

El programa ofrece una diferenciación importante en el contenido del programa, debido a que una gran cantidad de información no existe en los libros, sino es resultado de la experiencia práctica de los profesores y/o de las investigaciones de campo llevadas a cabo por el Iteso. Otras universidades o escuelas extranjeras que ofrecen programas sobre negocios en México, se basan en información ya publicada y generalmente editada por extranjeros.

El programa base de una semana de duración tiene contempladas las siguientes sesiones:

#### **Parte I: Entorno Cultural, Político y Económico de México**

- Alternativas de Inversión y Desarrollo de Negocios en México.
- Diferencias Culturales y negociación internacional

## **Parte II: Entorno de Negocios en México**

- Procedimientos Administrativos y Legales para las Exportaciones e Importaciones
- Comportamiento del Consumidor Mexicano
- Normatividad para adecuar los Productos al Mercado Mexicano

Dada la limitación de tiempo, en el programa de una semana de duración sólo se tienen previstas las siguientes actividades: una visita cultural por la ciudad, una visita a una empresa seleccionada y la visita a una destiladora de tequila con una comida en las instalaciones y ambientación con mariachi. Además, no se espera que los estudiantes tengan citas con empresarios ni que trabajen en proyectos específicos.

El programa base de dos semanas de duración está dividido en dos partes y tiene contempladas las siguientes sesiones:

### **Parte I: Entorno Cultural, Político y Económico de México**

- Alternativas de Inversión y Desarrollo de Negocios en México.
- Temas sobre la Realidad Económica de México: Comercio y Maquiladoras
- Diferencias Culturales
- Negociación Internacional

### **Parte II: Entorno de Negocios en México**

- Procedimientos Administrativos y Legales para las Exportaciones e Importaciones
- Sistema Financiero Mexicano

- Requisitos Legales y Fiscales para Hacer Negocios en y con México
- Comportamiento del Consumidor Mexicano
- Normatividad para adecuar los Productos al Mercado Mexicano
- Registro de Propiedad Industrial en México
- Financiamiento al Comercio Exterior

Dentro del programa de dos semanas de duración, los estudiantes tendrán sesiones académicas impartidas por expertos en la materia y trabajaran en sus proyectos personales asesorados por miembros de la facultad. Previa a la llegada de los estudiantes, el coordinador o encargado de la universidad o escuela extranjera proporcionará los temas sobre los proyectos personales de cada estudiante, con la finalidad de concertar las citas con los empresarios correspondientes y preparar las asesorías.

Dentro del programa de dos semanas de duración se incluyen visitas culturales al centro de la ciudad de Guadalajara, a Tlaquepaque, a Tonalá, a Chapala y a Tequila. Dependiendo de los intereses particulares del grupo, se concretan visitas a empresas tales como una maquiladora de componentes electrónicos, una fábrica de ropa, una fábrica y comercializadora de artesanías, una destilería de tequila, una visita a la agencia aduanal, etc., además de citas individuales con empresarios mexicanos acordes con sus proyectos de negocios personales.

Independientemente de la duración, todos los programas incluyen los arreglos de transporte, alimentación y hospedaje, dependiendo de las especificaciones de la universidad solicitante. Se tienen contempladas dos cenas de bienvenida y despedida en las instalaciones del Iteso, con comida y música mexicana, así como comidas dentro del campus y cenas en distintos restaurantes de la ciudad que reflejen la cultura mexicana.

Dado que el programa “How to do Business in Mexico” tiene como característica la atención personalizada, la oferta por parte del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial es de 4 programas anuales de dos semanas de duración o su equivalente y el cupo máximo de estudiantes por programa no deberá exceder a los 25 estudiantes, acompañados por uno o dos miembros de su escuela o universidad.

En relación con los niveles del producto planteados por Kotler (2001), el programa “How to do Business in Mexico”, incluye los siguientes:

**Nivel básico:**

- Conocimiento práctico de la cultura de negocios en México.

**Nivel real:**

- Programa diseñado a la medida de la Universidad o escuela de negocios solicitante
- Programa teórico práctico impartido en forma presencial.
- Expositores altamente calificados
- Experiencias directas con la cultura en México
- Supervisión y asesoría en un proyecto individual de negocios
- Visitas culturales y a empresas
- Información amplia y actualizada
- Material didáctico para el programa
- Instalaciones adecuadas para el aprendizaje
- Visitas culturales
- Arreglos para servicio de hospedaje, alimentación y transporte

**Nivel aumentado:**

- Atención personalizada con un trato humano.

- Ambiente e instalaciones adecuadas para propiciar la inmersión cultural.
- Convivencias de bienvenida y despedida.
- Contacto electrónico con la Universidad, durante y terminando el curso, creando vínculos académicos interesantes para el visitante.
- Reconocimiento nacional e internacional de la Universidad y de su orientación humanística.

#### **4.5.2 Precio**

El precio, por concepto de colegiatura, del programa de una semana de duración es de \$500 dólares y de \$1000 dólares para el programa de dos semanas de duración, más los costos de hospedaje, transporte y alimentos.

Se expiden dos facturas a la universidad extranjera, la primera donde se incluye la parte académica y la segunda donde se incluyen todos los servicios subcontratados como transporte, hotel, etc. El monto total es pagado antes de iniciar el programa, por lo que no son necesarios los estados de cuenta.

Dentro de la mezcla, el precio no tiene una ponderación tan importante, ya que el mercado real y potencial, busca un producto especializado y adaptado a sus necesidades más que uno económico.

Sin embargo, el precio debe reflejar un equilibrio entre el valor percibido y el costo del programa, dado que la decisión de tomar o no el programa por parte del estudiante, dependerá de si el precio le parece adecuado y razonable. A pesar de ser un producto de especialidad, donde se espera un precio más elevado, el estudiante si toma en cuenta el precio al momento de decidir su compra. Por otro lado, a la universidad extranjera se le facilita la promoción del programa cuando el costo del mismo es atractivo.

La propuesta inicial que ofrece el Iteso y especialmente el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial ha sido bien recibida y evaluada. Las características mismas del programa lo distinguen y le dan un posicionamiento fuerte como, si no la única opción, si como la opción práctica de aprender y aplicar la forma de hacer negocios con México. Sin embargo, la percepción de valor que tiene el mercado sobre un programa impartido por una universidad en México contra un programa impartido por una universidad norteamericana o europea es menor. Por tanto, el precio del programa debe reflejar un valor superior para el estudiante y para la universidad extranjera. Deben sentir que reciben más de lo que pagan. La estrategia de promoción deberá contemplar este posicionamiento deseado.

#### **4.5.3 Plaza**

El programa se ofrece en las instalaciones del ITESO, en el auditorio de maestrías y en Casa Clavijero. Se coordinan las visitas a empresas desde el Iteso, y se les proporciona a los estudiantes los medios para acceder a los laboratorios de computación, biblioteca, etc.

Se podrían mencionar aspectos importantes de la plaza, que lo hacen atractivo al consumidor:

- Ambiente social, centros de reunión y comunes, en los cuales los estudiantes puedan convivir e intercambiar ideas y conocimientos.
- Ambientación de las instalaciones, que caracteriza al Iteso entre sus competidores reales y potenciales, ya que muestran más que infraestructura inmobiliaria un entorno ecológico que denota tranquilidad, intelectualidad e individualidad, que son factores de un entorno propio para el estudio e impartición de materias didácticas.

- Se busca la comodidad de los visitantes a la universidad, por lo que el diseño y distribución de las áreas de estudio y áreas comunes, está planeada para el mejor desempeño de cualquier asistente a la universidad.
- El traslado de los estudiantes desde su hotel a las distintas locaciones donde se lleva a cabo el programa (tour de la ciudad, empresas, visitas culturales, campus ITESO, Caja Clavijero, restaurantes, etc.), es organizado y coordinado por el personal del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial. El estudiante extranjero no se preocupa por ninguno de estos aspectos.

#### **4.5.4 Facilidades y Evidencias Físicas**

Las facilidades físicas se utilizan únicamente durante el tiempo en que se imparte el programa. Se utilizan dos campus para ello, el campus del ITESO y la Casa Clavijero, ésta última para reforzar la parte de la cultura, siendo un edificio de patrimonio cultural.

En el campus del ITESO se utiliza el Auditorio A, el Auditorio de Maestrías y las aulas del edificio de maestrías. En cada aula se tiene tecnología de equipos como cañón para presentaciones multimedia, computadora, proyector de acetatos, micrófono, televisión y video.

Los alumnos extranjeros hacen uso de las cafeterías, del estacionamiento, del gimnasio, de los jardines, y de las aulas de cómputo donde pueden desarrollar sus trabajos y tener acceso a Internet. En el **anexo 5** se muestran las fotos de las facilidades físicas, porque se considera que una de las fortalezas del programa y una de las ventajas competitivas del mismo son la belleza y variedad de las mismas.

El beneficio principal de todas las facilidades físicas del programa es que el estudiante extranjero tiene una verdadera inmersión en la cultura, las instalaciones son un verdadero reflejo de la cultura mexicana, además que la tecnología es de punta.

Como parte de las evidencias físicas que los estudiantes obtienen durante el Programa se encuentran:

- Página web con la información básica del programa.
- Carpeta con la información básica del Programa.
- Materiales de apoyo de cada una de las sesiones.
- Diploma de participación
- CD con la información básica del programa

#### **4.5.5 Promoción**

El programa estuvo planteado en un principio para que fuera la propia universidad extranjera quien se hiciera cargo de la promoción a los estudiantes.

El Programa “How to do Business in Mexico” se ha promocionado a través de los contactos establecidos por la Oficina de Relaciones Institucionales y por el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial, tales como la Universidad de Loyola Marymount en Los Angeles, California, la Universidad de St. Mary en San Antonio, Texas, la Universidad de San Diego, en San Diego, California, ACIE en Edmonton, Canadá, La Universidad de Miami en Oxford, Ohio, Clemson University en South Carolina, etc. Prácticamente se ha llevado a cabo mediante entrevistas personales con los miembros de la facultad, negociaciones vía electrónica, folletos explicativos y materiales del contenido del curso.

La mezcla promocional sugerida para el Programa “How to do Business in Mexico” es la siguiente:

Es imprescindible el convenio previo entre las universidades. Además de los contactos ya establecidos es necesario hacer publicidad durante las exposiciones universitarias o de instituciones educativas en las que el ITESO participe, así como folletos impresos enviados directamente a las escuelas de negocios de las universidades de interés. Una vez detectadas las universidades que tienen interés, el promotor del programa y/o las coordinadoras del programa se pondrán en contacto directamente con el coordinador de la universidad extranjera para entender sus necesidades y diseñarle el programa.

Una vez que se tiene el contacto, es necesario presentar a los coordinadores de los programas de postgrado, de una manera amplia las características y beneficios que ofrece el programa. Es imperativo que la oferta refleje una alta calidad y un prestigio reconocido. Si los coordinadores no están convencidos de la valía del programa, éste no prosperará. Una manera de contribuir a ir creando un prestigio es mediante el intercambio de profesores, que a través de su cátedra, pueden reflejar el nivel académico y la experiencia que se tiene.

Además del convencimiento con los coordinadores, se requiere de una promoción a través de los siguientes medios: carteles colocados en las áreas de postgrados de las universidades, folletos explicativos, una página Web y una presentación personal. Tanto la muestra del folleto, como la presentación del programa se incluye en el **anexo 6**.

Una vez diseñado el programa y aceptado por el coordinador extranjero, se planeará una sesión informativa del mismo para los estudiantes extranjeros, en esta sesión el coordinador del programa realizará una presentación del programa

enfatisando las fortalezas del mismo, los objetivos, etc. con la intención de despertar el interés de los estudiantes para que se inscriban al mismo.

La presentación debe incluir el contenido del programa, los alcances, el currículo de los profesores que imparten el programa, las actividades extracurriculares, el enfoque práctico y vivencial y algunos de los resultados y testimonios obtenidos. En especial, es importante reflejar la importancia económica y comercial que tiene México con el país en cuestión.

Algunas veces puede presentarse la petición por parte de la universidad extranjera, de visitar las instalaciones del ITESO para conocer la universidad y los académicos que ofrecen el programa, en ese caso se organiza una cena, desayuno o comida con todo el personal participante del ITESO, donde además de que se muestran las instalaciones, se presenta el programa y cada académico presenta sus credenciales.

#### **4.5.6 Personal**

Gran parte del éxito de la mayoría de los programas de capacitación, radica en el personal involucrado. En el caso del programa “How to do Business in Mexico”, sus propias características distintivas: práctico, vivencial, personalizado y a la medida exigen un cierto perfil de colaboradores que embone con dichas características. Los coordinadores del programa, el asistente administrativo y de ventas, los profesores y el personal administrativo, deben entender la naturaleza del programa y del mercado al que va dirigido, para estar en condiciones de prestar un servicio adecuado a las necesidades de nuestros clientes.

### **a) Coordinador del Programa.**

El coordinador del programa es el responsable directo del éxito del mismo. Su participación y compromiso con los resultados es vital para su buen funcionamiento. Actualmente dos personas se encuentran a cargo de la coordinación del programa en su totalidad, incluyendo el área de ventas: la Lic. Cynthia Hemuda Chimali y la Lic. Olivia Reinoso Muñoz. Ambas son profesionistas independientes que laboran tiempo parcial en el Iteso.

El programa “How to do Business in Mexico” es un proyecto autosuficiente que genera sus propios recursos, y por ende, es necesario que los ingresos de todos los que participan en dicho proyecto se obtengan del mismo. La remuneración del coordinador será sobre la base de una comisión del 10% sobre los ingresos totales generados por el Programa, pagaderos al final de cada programa. Todos los gastos de transporte y viáticos necesarios para promocionar y vender el programa son cubiertos por el mismo departamento, con ingresos generados por el proyecto.

El sistema de motivación del coordinador del proyecto es con base a objetivos y metas a lograr. Tomando como base el modelo de la jerarquía de las cinco necesidades de Abraham Maslow, los motivadores están en los niveles superiores de autoestima y autorealización, que corresponden de igual forma a los motivadores planteados por Frederick Herzberg. Si bien es cierto que se requieren de factores de higiene, tales como ambiente de trabajo, remuneración atractiva y equitativa, instalaciones adecuadas, etc., el principal motivador es intrínseco y personal.

Para las cuestiones administrativas y de logística, el coordinador del programa cuenta con el apoyo del personal administrativo del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial y por los profesores que imparten los cursos.

Dadas las características del programa: práctico, vivencial, personalizado y diseñado a la medida, se requiere de una gran capacidad por parte del coordinador para entender las necesidades de la universidad o escuela, para adecuar el programa, los contenidos, los expositores, las visitas, etc., a dichas necesidades y para tomar decisiones oportunas, dentro de un marco de gran flexibilidad. El personal académico es muy sensible y espera un contacto de alto nivel, tanto curricular como estructural. Esto es, los coordinadores de las escuelas de negocios esperan tratar con personas que tenga el curriculum académico adecuado y que cuenten con una posición jerárquica dentro de la estructura orgánica que les permitan tomar decisiones.

El coordinador debe estar presente y disponible tanto en la fase de negociación como en la de desarrollo del programa. Su labor principal de enlace entre las universidades y su contacto con los académicos exigen poseer una gran capacidad de servicio y de iniciativa. La descripción del puesto de coordinador del programa se incluye en el **anexo 7**.

#### **b) Asistente Administrativo y de Ventas**

Además del coordinador del programa es necesario contar con un asistente para el manejo administrativo del programa y que colabore con la promoción y venta del mismo.

Las principales fuentes de reclutamiento con que puede contar el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial, para el puesto de asistente administrativo son ex alumnos de las carreras de Mercadotecnia y de Comercio Internacional del mismo Iteso, o bien ex alumnos de alguna otra universidad. El reclutamiento puede hacerse solicitando candidatos de la bolsa de trabajo de la universidad, mediante las recomendaciones de maestros de ambas carreras y colocando anuncios en las universidades.

El proceso para seleccionar al asistente administrativo y de ventas del programa “How to do Business in Mexico” es el siguiente:

- Solicitar currículum de los solicitantes.
- Revisar las solicitudes para efectuar el primer filtro. Eliminar todas aquellas que no cumplan con las especificaciones mínimas: escolaridad, manejo del idioma, disposición para viajar.
- Concertar cita para entrevista.
- Llevar a cabo las entrevistas y efectuar un segundo filtro. Eliminar a aquellos solicitantes que no cubran con el perfil y las habilidades requeridas.
- Comprobar las referencias proporcionadas.
- Efectuar una serie de pruebas sencillas para evaluar su dominio de los programas de cómputo, dominio del idioma y manejo de problemas interpersonales.

La remuneración del asistente, al igual que en el caso del coordinador, se determinará con una comisión del 2% sobre programas vendidos y cobrados y se deberá elaborar un contrato privado sobre esas bases. Se pretende no contar con gastos fijos involucrados.

Con respecto a la capacitación, ésta deberá enfocarse en el conocimiento del programa, del ITESO y de los clientes, así como en el conocimiento de las ofertas de los competidores. La capacitación para el asistente debe contener los siguientes aspectos:

- Conocimiento del Iteso: el asistente debe recibir información sobre la historia del Iteso y del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial, sobre sus objetivos, organización, su política y sus procedimientos. Es importante que el asistente conozca con quien debe

relacionarse dentro del Iteso para que se hagan las cosas y cómo opera el sistema.

- Conocimiento del Programa “How to do Business in Mexico”: el asistente debe conocer perfectamente el programa y comprender sus diversas opciones y manejo. Una cosa es conocer las características del programa y otra muy distinta el saber utilizar dicha información en el trabajo para resolver las necesidades específicas de las escuelas y universidades interesadas. Durante el desarrollo del programa deberá colaborar en la coordinación logística del mismo, en los aspectos administrativos y de servicio a los estudiantes.
- Conocimiento de los productos de los Competidores: el asistente debe conocer también los programas y opciones de capacitación que ofrecen los competidores ya que debe “vender contra ellos”.
- Conocimiento de sus clientes: el asistente administrativo y de ventas debe tener una orientación hacia los clientes, por tanto, debe entender las necesidades, prioridades y problemas que tienen tanto las escuelas y universidades como los estudiantes que toman el programa, así como la estructura y procedimientos que utilizan para efectuar una decisión de compra.
- Técnicas de ventas: el asistente deberá colaborar en la búsqueda y contacto con los posibles clientes y con la presentación del programa. Específicamente durante la presentación, es importante que el asistente esté capacitado para ayudar en la presentación, enfatizar los puntos importantes y las ventajas competitivas, y prepararse para el manejo de las posibles objeciones: precio, duración del programa, contenido del programa, miembros de la facultad y profesores que intervienen, etc.

La capacitación se llevará a cabo principalmente en las instalaciones del Iteso, y en algunos casos durante las presentaciones o visitas con escuelas o universidades específicas. Se trata de una formación descentralizada, ya que se lleva a cabo en el mismo centro de trabajo. La formación del asistente será impartida directamente por el coordinador del proyecto. La duración de la capacitación inicial podría ser en principio de dos semanas, alternando las sesiones específicas de capacitación con el trabajo. Posteriormente sería útil contar con un periodo de formación continua al menos una vez por año.

La descripción de puesto para el asistente administrativo y de ventas se incluye en el **anexo 7**.

### **c) Profesores y Expositores**

Los profesores y expositores constituyen la carta de presentación y de acreditación del programa “How to do Business in Mexico”. Su reputación, experiencia, dominio de los temas y su particular metodología didáctica, avalan el programa y el prestigio de la propia Universidad. Según la investigación llevada a cabo, las universidades extranjeras esperan un alto nivel académico, equiparable o superior al de la propia universidad. Este nivel académico lo proporciona directamente el profesor o expositor.

Por ello, a continuación se detallan algunas características del perfil ideal de profesor o expositor del programa:

- El profesor debe ser una combinación de docencia y práctica. Debe contar tanto con experiencia docente como experiencia práctica en el campo laboral.
- La metodología a utilizar debe ser altamente participativa. El programa es teórico – práctico, siendo la parte práctica la de mayor proporción.

- Deben contar con perfecto dominio del idioma inglés.
- Los contenidos que manejen deben ser actuales, relevantes, y con un énfasis global.
- Debe tener una gran disposición y capacidad para adaptar su exposición a cada uno de los grupos participantes.
- De preferencia contar con grado de maestría o doctorado. La percepción del valor del programa se relaciona con el nivel académico de sus docentes.
- Capacidad de transmitir la cultura Mexicana y de entender las diferencias culturales del grupo.

Actualmente el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial cuenta con un cuerpo docente integrado por expositores invitados y principalmente por académicos de tiempo completo del mismo departamento, que comparten la misión y los objetivos del programa. La remuneración a todos los profesores y expositores es independiente de su trabajo principal y la cotización por hora es superior al promedio del mercado. Por ejemplo, en el programa que se impartió en el verano del 2001, se cotizó la hora de exposición en \$800.00, en comparación con \$495.00 que se paga a un profesor con grado de maestría impartiendo en postgrados.

Como los programas se definen con cierta anticipación, es posible contactar con los profesores y comprometer las fechas del programa. Básicamente la participación de los profesores es de 4 horas por programa y dada la flexibilidad del mismo, es posible adecuarse a los horarios en caso necesario. Sin embargo, es importante integrar un equipo de profesores y expertos que estén en posibilidades de impartir cada una de las sesiones en caso necesario. La relación y curriculum de cada uno de los profesores involucrados se incluye en el **anexo 8**.

Por otro lado, es importante también incluir una lista de las empresas, asociaciones y organizaciones interesadas en formar parte del proyecto. Esta lista facilitará la selección de las visitas a empresas, la asignación de empresas y expertos a cada uno de los proyectos de negocios y respaldará el prestigio y valor del programa “How to do Business in Mexico”.

#### **4.5.7 Procesos.**

Una de las ventajas competitivas del programa “How to do Business in Mexico” es que se trata de un servicio personalizado de alto contacto. A lo largo de todo el programa y de sus actividades se enfatiza la relevancia de la inmersión en la cultura, y cuando hablamos de cultura se enlaza la parte sensorial en el aprendizaje, la parte auditiva por la música y el lenguaje diferente. El programa en sí mismo es de gran impacto para los extranjeros, aunque algunos ya hayan estado en el país.

Se enfatiza y se reafirma la educación personalizada en cuanto al trabajo en aulas. También el servicio es de alto contacto en las agendas de trabajo donde los estudiantes conviven, se entrevistan y generan contactos de negocios satisfaciendo sus intereses específicos. Las visitas a empresas son de alto contacto, al igual que las agendas culturales-turísticas, las cenas de bienvenida y despedida, etc.

Este continuo contacto genera muchos momentos de verdad, donde la universidad extranjera y el propio estudiante, obtienen una impresión sobre la calidad del programa. Algunos de estos momentos de verdad son los siguientes:

- Contacto con personal de la Universidad Extranjera.
- Contacto con Jefe de la Escuela de Negocios.

- Contacto con Profesor o Coordinador Responsable de los Programas Internacionales.
- Comunicación constante entre el coordinador de la universidad extranjera y el coordinador del ITESO para entender necesidades específicas del programa y de la universidad.
- Presentación de la propuesta del programa.
- Aceptación de la propuesta y solicitud del depósito de garantía.
- Solicitud al coordinador extranjero de los títulos de los proyectos específicos de cada estudiante que va a tomar el curso y los contactos de negocios o de investigación que requiere cada uno, para la elaboración de la agenda global de los estudiantes del programa.
- Bienvenida de los alumnos extranjeros.
- Contactos durante el servicio de transporte, hospedaje y alimentación.
- Impartición del programa completo
- Despedida de alumnos extranjeros.

Para llevar a cabo este proceso, se requiere llevar a cabo muchas actividades tanto del frontstage como del backstage. El éxito del programa depende de la coordinación y ejecución oportuna de muchas actividades, la mayoría de ellas con tiempos muy reducidos. Tanto el coordinador del programa como el asistente requieren de un compromiso total con el programa. En la siguiente tabla se enlistan las principales actividades:

### **FRONTSTAGE**

- Contacto con personal de la Universidad Extranjera.
- Contacto con Jefe de la Escuela de Negocios.
- Contacto con Profesor o Coordinador Responsable de los Programas Internacionales.
- Comunicación constante entre el coordinador de la universidad extranjera y el coordinador del ITESO para entender necesidades específicas del programa y de la universidad.
- Se presenta la propuesta y si ésta es aceptada se solicita al cliente depósito de garantía.

### **BACKSTAGE**

- Se diseña el programa académico y de estadía en base a las necesidades del cliente. Se cotiza el programa completo y se hace la propuesta al cliente.
- Con el depósito de garantía o la carta de confirmación, se confirman las fechas a los académicos, y a los servicios que se incluyan como hotel, transporte, etc. Cada profesor envía su material en una fecha

- Se solicita al coordinador extranjero envíe los títulos de los proyectos específicos de cada estudiante que va a tomar el curso y los contactos de negocios o de investigación que requiere cada uno, y se inicia la agenda global de los estudiantes del programa.

- Llegada de alumnos extranjeros.

determinada y en caso necesario se envía a traducción.

- Se elabora la agenda de proyectos y especialistas. Se contactan las organizaciones y empresarios y se programan las citas dentro de las fechas asignadas en el programa.
- Se arman carpetas con el material, se elaboran gafetes, discursos de bienvenida y despedida, se confirma la asistencia del personal académico del ITESO a ambos eventos.
- Organizar logística de evento de Bienvenida.
- Supervisión de logística de



#### 4.5.8 Evaluación del Servicio

La evaluación del programa es parte fundamental de la prestación del servicio y se llevará a cabo de la siguiente manera:

En cada una de las sesiones se entregará a cada participante y al miembro de la facultad que acompaña al grupo, un formato de evaluación de la sesión, donde se calificará en una escala de 1 a 5, aspectos relacionados con los objetivos de la sesión, la secuencia de la exposición, el lenguaje y los apoyos utilizados, el interés logrado por el grupo, la resolución de dudas y comentarios personales.

En la última sesión del programa, se entregará a cada participante y al miembro de la facultad que acompaña al grupo, un formato de evaluación general del programa y de las facilidades y actividades involucradas. Se les pedirá que califiquen en una escala de 1 a 5, aspectos relacionados con el hospedaje, las comidas, los “coffee breaks”, el transporte, cada una de las visitas realizadas, el material recibido, las instalaciones y facilidades del campus, los “tours” y visitas guiadas y el manejo de las citas agendadas con los empresarios. Asimismo, se les pedirá que anoten sus comentarios y sugerencias personales y su reacción acerca de los negocios en México, una vez que han participado en el programa.

Todas las evaluaciones se analizarán y tabularán para obtener una evaluación general del programa y de cada una de las sesiones y de los expositores. Dichas evaluaciones serán comentadas con el Jefe del Departamento y con cada una de las personas involucradas, detectando aciertos, fallas y posibilidades de mejora.

Los formatos de evaluación propuestos se incluyen en el **anexo 10**.

## CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, México, como país, se encuentra inmerso dentro de un proceso de globalización mundial y por ende, sus instituciones, empresas y organismos son ahora competidores del mundo, forman parte de una aldea global que no permite retrocesos. Este cambio radical en la manera tradicional de hacer negocios y de competir obligan a tener un cambio en la mentalidad del empresario, del consumidor, del gobernante y del estudiante; un cambio en la manera de percibir el mercado y de satisfacerlo. Dicho cambio debe dar inicio en el aula, en un sistema educativo que sea capaz de proveer las herramientas necesarias para competir y tener éxito.

El ITESO, como parte de su misión, está comprometido con la formación de profesionales competentes, y esta competencia exige ampliar la perspectiva de los estudiantes, para ubicarlos dentro de este nuevo esquema global que exige conocer, comprender y respetar las diferencias naturales que tiene cada uno de sus integrantes.

El Departamento de Procesos de Intercambio Comercial no puede ni quiere quedar ajeno a este proceso de globalización, reconoce y acepta el reto de participar y decide incursionar el área internacional a través de ofrecer programas internacionales que vinculen a México con el exterior. Decide contribuir con la formación y capacitación de estudiantes y extranjeros en este nuevo esquema global.

A través de esta investigación, concluyo que el Departamento de Procesos de Intercambio Comercial debe adoptar como ventaja competitiva el ofrecer un programa práctico, vivencial y diseñado a la medida de los participantes. Dicha ventaja se refleja en cada una de las variables de la mezcla de mercadotecnia propuesta para el programa “How to do Business in Mexico”.

Para diseñar una estrategia de mercadotecnia exitosa es preciso basarse en las necesidades y expectativas del mercado al que se dirige, decidir un posicionamiento y una ventaja competitiva sustentable y combinar una serie de actividades y decisiones que mejor contribuyan a satisfacer su mercado. A través de mi propuesta del programa “How to do Business in Mexico” intento generar un espacio de entendimiento acerca de la cultura y la manera de hacer negocios en México, busco lograr que los estudiantes y empresarios extranjeros conozcan y entiendan México, desde México. La estrategia competitiva del programa responde, en primero lugar, a las necesidades y expectativas detectadas en las universidades y estudiantes extranjeros, y en segundo lugar, a los objetivos y expectativas del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial del Iteso.

Los resultados obtenidos con esta investigación me permiten recomendar la adopción y promoción del Programa How to do Business in Mexico, y de otros programas similares, como una respuesta del Iteso y del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial, a las exigencias competitivas actuales. A través de la información analizada y mediante la investigación se verificó la importancia de México dentro del contexto global, tanto para las universidades latinoamericanas como para las norteamericanas y europeas.

Mi recomendación es iniciar pláticas con las universidades que cuentan ya con convenios con el ITESO, a través del Departamento de Relaciones Externas, especialmente con las universidades en Estados Unidos y Canadá que ya conocen el programa, así como con las universidades en Chile, Argentina y Brasil, que mediante la investigación cualitativa llevada a cabo, demostraron ser buenos candidatos.

Las expectativas de las universidades extranjeras concuerdan con la oferta del programa “How to do Business in Mexico”, sin embargo es preciso que esta oferta sea conocida y comprendida. El alcance y potencial del programa es muy

amplio, y puede adaptarse a los requerimientos de cada universidad. Para ello es preciso desarrollar un página web que promueva el programa en Internet, así como enviar folletos y carteles promocionales a las universidades y escuelas seleccionadas. Una vez hecho el primer contacto, es necesario programar presentaciones del programa, primero ante los coordinadores de las universidades y posteriormente a los estudiantes interesados.

En lo personal el principal aprendizaje obtenido a lo largo de este trabajo de investigación consistió en aprender a pensar desde la perspectiva del consumidor y a desarrollar una metodología consistente para concluir un proyecto. Agradezco infinitamente a todas las personas que colaboraron con su tiempo, sus aportaciones y sus comentarios para desarrollo de este trabajo; a Enrique Hernández Medina por confiarme este proyecto, a Patricia Pocovi por su guía durante la investigación y a todos mis colegas del departamento de Procesos de Intercambio Comercial.

## BIBLIOGRAFIA

Albretch, Karl (1990). *La Revolución del Servicio. El Toque Personal que Conserva y Cautiva a los Clientes*. Colombia, Fondo Editorial Legis.

American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB). (2000, May 9). Achieving quality and continuous improvement through self-evaluation and peer review (p. 17). St. Louis, MO: Author.

AACSB-The International Association for Management Education. (1998a). Learning without boundaries proves to be perfect descriptor of 1998 Global Forum on Management Education. *Newsline*, 28(4), 1-8.

American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB). (1985-86). AACSB policies, procedures, and standards, 28. St. Louis, MO: Author.

Ball, D., & McCulloch, W. H., Jr. (1993). The views of American multinational CEOs on internationalized business education for prospective employees. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 383-391.

Bates, T., and Ellis, M. (1996). "A Vision Statement for Distributed Learning at UBC" (September), (<http://www.cet.ubc.ca/about/vision.html>) .

Bazerman, M.H. and Neale, M.A., (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.

Bedford, N. S. (1990). The global economy and its study in the curricula of U.S. business schools. *Dissertation Abstracts*, 51/05, November, pp. 1, 532.

Bisoux, Tricia (2003). New Directions in Global Education. *BizEd*, Jan , Vol.2 Issue 2, p34, Estados Unidos.

Borden, Neil (1965). "The Concept of the Marketing Mix", *Science in Marketing*, ED. George Schwartz , New York: John Wiley & Sons, 386-97.

Brokaw, Stephen C. (1996), "Planning, Organizing, and Executing Short Term International Exposures for U.S. Students of Marketing and Business: an Alternative Method," *Marketing Education Review*, Estados Unidos (Fall), Vol. 6 Issue 3, p87, 7p.

Burnson, Patrick (2003). "International Business Education", *World Trade*, Jun , Vol.16 Issue 6, p52, 3p.

Butler, J. (1987). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group and Organization Management*, Estados Unidos, 24(2).

Cateora, Phillip R. (1993), *International Marketing*, 8<sup>th</sup> ed., : Irwin, Homewood, IL.

Corey, Raymond, (1978). Marketing Strategy, An Overview, *Harvard Business School*.

Daniel, J. (1997). " Why Universities Need Technology Strategies", *Change* 29 4 (July-August): 10-17.

Deng, S. and Boatler, R.W. (1993). Worldmindedness among Canadian business students: Implications for curricula. *Journal of Education for Business*, 69(2), 94-98.

Díaz, Ileana (2000) Marketing y Competitividad: ¿Relación o contradicción? *Fundación Latinoamericana para la Calidad. Biblioteca virtual.*  
[www.calidad.org/index.php3-](http://www.calidad.org/index.php3-)

Díaz, Ileana (2003) Competitividad y Cultura Organizacional. *Fundación Latinoamericana para la Calidad. Biblioteca Virtual.*  
[www.calidad.org/public/articles/105479101\\_ileana.htm](http://www.calidad.org/public/articles/105479101_ileana.htm)

Douglas L. Fugate and Robert W. Jefferson (2001). Preparing for Globalization – Do we need Structural Change for our Academic Programs? *Journal of Education for Business*; (Jan/Feb), Vol. 76 Issue 3, p160, 7p , Western Kentucky University Bowling Green, Kentucky.

Fernández, Z. (1992). “Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas”. *Revista ICE*, España, (Mayo) N° 705.

Fisher, R. and Ury, W. (1983). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, Penguin Books, New York, N.Y.

Fougat, Douglas L., Jefferson, Robert W. (2001). “Preparing for Globalization- Do We Need Structural Change for our Academic Programs?”, *Journal of Education for Business*, 08832323, (Jan/Feb), Vol. 76, Issue 3.

Franco, J., & Espinoza, L. (2000) , February 15. *Personal interview*, Bowling Green, KY.

Gilbreath, Kent, (1992). “International Education: Hankamer Looks South”, *Baylor Business Review*, 07391072, Estados Unidos, (Fall) , Vol.10, Issue 2.

Gordon, Peter and K.K. Smith (1992), “Planning, Organizing, and Executing Short Term International Exposures for U.S. Students of Marketing and Business,” *Marketing Education Review*, Estados Unidos, (Spring), 47-53.

Graham, J. (1984), “A comparison If Japanese and American business negotiations”, *International Journal of Research in Marketing*, pp. 51-68.

Gulbro, Robert D. and Herbig, Paul (1999), "Cultural Differences encountered by firms when negotiating internationally", *Industrial Management & Data Systems*, Estados Unidos, Vol. 99 Issue 2, p47, 7p

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). "El propósito estratégico". *Harvard- Deusto Business Review*. 1er trimestre, p75-94.

Hendon, D.W. and Hendon, R.A. (1989). *How to negotiate worldwide: A practical handbook*. London: Gower Publishing.

Hendon, D.W. and Roy, M.H. , and Ahmed, Z.U. (2003). Negotiation concession patterns: A multi-Country, Multiperiod Study. *American Business Review*, (Jan), Vol. 21, Issue 1, p75, 9p.

Herbig, P.A. and Kramer, H.E. (1991), "Cross-cultural negotiations: success through understanding", *Management Decisions*, United States, Vol.29 N°.1, pp.19-31.

Hofstede, G., 1980. *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

House, R.J., 1998. "A brief history of GLOBE", *Journal of Managerial Psychology*, 13 (3/4), pp. 230-240.

Johnson, D. M., & Mader, D. D. (1992). Internationalizing your marketing course: The foreign study tour alternative. *Journal of Marketing Education*, Summer, 26-33.

Kedia, B. L., & Cornwell, T. B. (1994). Mission based strategies for internationalizing U.S. business schools. *Journal of Teaching in International Business*, 5(3), 11-29.

Kotler, Philip and Armstrong, Gary, *Marketing*, Ed. Prentice Hall, 8a edición, México, 2001.

Kramer, H. E., & Dahlstrom, R. (1990). A taxonomy of parametric and operational approaches in international marketing. *Journal of Marketing Education*, 12(Summer), 23-31.

Kwok, C. C. Y., Arpan, J. S., & Folks, W. R., Jr. (1994). A global survey of international business education in the 1990s. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 605-623.

Lawson, D., White, D. S., & Dimitriadis, S. (1998). International business education and technology-based active learning: Student reported benefit evaluations. *Journal of Marketing Education*, 20(2), 141-148.

Loveland, T. L., Abraham, Y. T., & Bunn, R. G. (1987). International business study tours: Practices and trends. *Journal of Education for Business*, March, 253-256.

Lubman, S. (1993), "Round and round", *Wall Street Journal*, 10 December.

Lundstrum, W. J., White, D. S., & Schuster, C. P. (1996). Internationalizing the marketing curriculum: The professional marketer's perspective. *Journal of Marketing Education*, Summer, 5-16.

Lynch, D.J. (1999). Flourishing Ireland calls its children home. *USA Today*, Asia-Pacific Edition. March 16, 1-A, 2-A..

Magrath, A. J. (1986), "When Marketing Services 4 P's are not Enough", *Business Horizons*, (May-June).

Marchese, T. (1998). "Not so distant Competitors: How New Providers are Remaking the Postsecondary Marketplace", *AAHE Bulletin*. ([http://www.aahe.org/bulletin/bull\\_1may98.htm](http://www.aahe.org/bulletin/bull_1may98.htm) ).

McCarthy, E. Jerome, (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2<sup>nd</sup> ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, p38-40.

Mintu-Wimsatt, Alma, Gassenheimer, Jule B. (1996). "Negotiation differences between two diverse cultures". *European Journal of Marketing*; Vol.30 Issue 4.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Oblinger, Diana G. (1999). "Global Education: Thinking Creatively". *Higher Education in Europe*, Vol. XXIV, N<sup>o</sup>. 2.

Onkvisit S. and Shaw J.J., (1997). *International Marketing. Analysis and Strategy*. New Jersey: Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edición. 750p.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. Diana, Mexico. Pág.29.

Porter, L. W., & McKibbin, L. E. (1988). *Management education and development*. New York: McGraw-Hill.

Roy. M. H., and Dugal, S. (1998). Developing trust: The importance of cognitive flexibility and cooperative contexts. *Management Decision*, 36(9), 561-567.

Schoell, W. F. (1991). International students: An underutilized resource in internationalizing marketing education. *Journal of Marketing Education*, Summer, 31-35.

Schuster, Camille P. (1993), "Planning and Implementing Overseas Travel Classes for Executive MBA Students," *Marketing Education Review*, (Fall), 54-60.

Starr, M. (1988). *Global competitiveness*. New York: W. W. Norton & Co.

Thompson, Arthur and Strickland III, A.J. (2001). *Administración estratégica, Conceptos y Casos*, 11 edición, McGraw Hill.

Tomassini, L. (1998). Cultura y Desarrollo, *Revista CEPAL* Número extraordinario Octubre p 354.

Trevino, Len J. and Melton, Michael (2002), "Institutional Characteristics and Preconditions for International Business Education: an Empirical Investigation," *Journal of Education for Business*, Estados Unidos (March/April), 230-235.

Webster, F.E. (1996). El "nuevo" concepto del marketing. *Revista Gestión* 6. Vol. 1 Nov- Dic. Pag. 114-123.

Zachary, G.P. (1999). Tiny nations flex muscles in the global marketplace. *Asian Wall Street Journal*. Friday-Saturday, February 26-27, 1,26.

Zenthalm, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L., "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, Spring 1985:33-46.



**ANEXO 1**

**RELACION DE UNIVERSIDADES JESUITAS CONTACTADAS EN  
LATINOAMERICA**

**SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

## RELACION DE LAS UNIVERSIDADES JESUITAS CONTACTADAS EN LATINOAMERICA

**País:** ARGENTINA  
**Universidad:** Universidad Del Salvador  
**Página Web:** [www.salvador.edu.ar](http://www.salvador.edu.ar)  
**Dirección:** Facultad de Ciencias de la Administración  
Marcelo T. Alvear 1312 3° piso  
Capital Federal  
Buenos Aires, Argentina  
**Contacto:** Maria Soloeta  
**email:** [Maria.soloeta@salvador.edu.ar](mailto:Maria.soloeta@salvador.edu.ar)  
**Postgrados:** Master en Dirección de Empresas  
Master en Dirección de Marketing  
Master en Dirección de Finanzas

**País:** BRASIL  
**Universidad:** Unisinos Universidade do Vale de Rio dos Sinos  
**Página Web:** [www.unisinos.br](http://www.unisinos.br)  
**Dirección:** Centro de Ciencias Económicas  
Av. Unisinos 950  
Caixa Postal 275 93022-000  
Sao Leopoldo RS  
**Contacto:** Prof. Ernani Ott  
**email:** [ernani@mercado.unisinos.br](mailto:ernani@mercado.unisinos.br)  
**Postgrados:** Maestría en Administración de Empresas MBA

**País:** BRASIL  
**Universidad:** Centro Universitario Da FEI  
**Página Web:** [www.iecat.fei.edu.br](http://www.iecat.fei.edu.br)  
**Dirección:** Instituto Especializado en Ciencias Administrativas y Tecnológicas  
Campus Sao Paulo, unidade 1  
Rua Tamandare 688 6° andar  
Liberdade  
**Contacto:** Dalton Rubens Maiuri

**email:** [maiuri@fei.edu.br](mailto:maiuri@fei.edu.br)  
**Postgrados:** Coordinador IECAT  
Especialización Profesional en Ingeniería y  
Administración

**País:** **CHILE**  
**Universidad:** Universidad Alberto Hurtado  
**Página Web:** [www.uahurtado.cl](http://www.uahurtado.cl)  
**Dirección:** Departamento de Economía y Administración  
Erasmus Escala 1835  
**Contacto:** Jessie Sharp  
Coordinadora MBA  
**email:** [jsharp@uahurtado.cl](mailto:jsharp@uahurtado.cl)  
**Postgrados:** Magíster en Administración de Empresas MBA  
Magíster en Estudios Sociales y Políticos  
Latinoamericanos  
Magíster en Economía

**País:** **COLOMBIA**  
**Universidad:** Pontificia Universidad Javeriana-Bogotá  
**Página Web:** [www.javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co)  
**Dirección:**  
**Contacto:** Sonia Castillo  
Sria. Académica y Administrativa  
**email:** [sonia.castillo@javeriana.edu.co](mailto:sonia.castillo@javeriana.edu.co)  
**Postgrados:** Maestría en Estudios Latinoamericanos  
Especialización en Gerencia Internacional

**País:** **ECUADOR**  
**Universidad:** Pontificia Universidad Católica de Ecuador  
**Página Web:** [www.puce.edu.ec](http://www.puce.edu.ec)  
**Dirección:** Torre 2 Piso 13  
Ecuador  
**Contacto:** Alejandro Rivadeneira  
Coordinador de Intercambios  
**email:** [mba@puce.edu.ec](mailto:mba@puce.edu.ec)  
**Postgrados:** Maestría en Administración de Empresas MBA  
Master en Gerencia, Calidad y Productividad

**País:** EL SALVADOR  
**Universidad:** Universidad Centroamericana Simeón Cañas  
**Página Web:** [www.uca.edu.sv](http://www.uca.edu.sv)  
**Dirección:** Apto. (01)168  
Boulevard Los Próceres  
San Salvador  
**Contacto:** Mtro. Rodolfo Cardenal S.J.  
Vicerrector académico  
**email:** [cardenal@rec.uca.edu.sv](mailto:cardenal@rec.uca.edu.sv)  
**Postgrados:** Maestría en Dirección de Empresas

**País:** GUATEMALA  
**Universidad:** Universidad Rafael Landívar  
**Página Web:** [www.url.edu.gt](http://www.url.edu.gt)  
**Dirección:**  
**Contacto:** Rolando Josué  
Encargado de Maestrías  
**email:** [rjosue@mail.url.edu.gt](mailto:rjosue@mail.url.edu.gt)  
**Postgrados:** Maestría en Administración de Empresas MBA

**País:** NICARAGUA  
**Universidad:** Universidad Centroamericana UCA  
**Página Web:** [www.uca.edu.ni](http://www.uca.edu.ni)  
**Dirección:** Managua, Nicaragua  
**Contacto:** MsC. Ivan Ortiz Guerrero  
**email:** [ivan@ns.uca.edu.ni](mailto:ivan@ns.uca.edu.ni)  
**Postgrados:** Maestría en Dirección de Empresas

**País:** PERU  
**Universidad:** Universidad del Pacífico  
**Página Web:** [www.up.edu.pe](http://www.up.edu.pe)  
**Dirección:** Av. Salaverry 2020  
Lima 11, Perú  
**Contacto:** Ana Maria Anco  
**email:** [aanco@up.edu.pe](mailto:aanco@up.edu.pe)  
**Postgrados:** Maestría en Administración de Empresas MBA

**País:** URUGUAY  
**Universidad:** Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga  
**Página Web:** [www.ucu.edu.uy](http://www.ucu.edu.uy)  
**Dirección:** Av. 8 de Octubre 2738

**Contacto:** Montevideo, CP 11600  
**email:** Maria Bernarda Monestier  
[intercambio@ucu.edu.uy](mailto:intercambio@ucu.edu.uy)  
**Postgrados:** Maestría en Administración de Empresas MBA

**País:** **VENEZUELA**  
**Universidad:** Universidad Católica Andrés Bello  
**Página Web:** [www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)  
**Dirección:** Final Prolongación Av. Paez  
Montealbán, Caracas, ZP 1020  
**Contacto:** Darío Rico López  
Director Maestrías  
**email:** [drico@ucab.edu.ve](mailto:drico@ucab.edu.ve)  
**Postgrados:** Maestría en Administración de Empresas MBA

**País:** **VENEZUELA**  
**Universidad:** Universidad Católica del Táchira  
**Página Web:** [www.ucat.edu.ve](http://www.ucat.edu.ve)  
**Dirección:** Edificio Antiguo planta baja  
Calle 14 con carrera 14  
Barrio Obrero, San Cristóbal  
**Contacto:**  
**email:** [postgrados@ucac.edu.ve](mailto:postgrados@ucac.edu.ve)  
**Postgrados:** Maestría en Administración de Empresas MBA

## **SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS CON LOS COORDINADORES DE PROGRAMAS INTERNACIONALES DE UNIVERSIDADES JESUITAS EN LATINOAMÉRICA.**

### **Programas de Intercambio:**

Si se tienen programas de intercambio con los siguientes países: Chile, Uruguay, Brasil, México, Paraguay, Estados Unidos, Canadá, Islandia, España, Francia, Alemania, Inglaterra, Escocia, Holanda, Suecia, Finlandia, Austria, Italia, Japón.

Las universidades específicas con las que tiene contacto se encuentran listadas en la página de la Universidad. (Argentina)

Las razones por las cuales tiene contacto con dichas universidades son las áreas académicas en común.

Los intercambios son académicos y generalmente de un semestre o un año académico de duración y de una gran variedad de materias. (Argentina)

Por el momento no, pero se busca implementarlo hacia el futuro a través de algunas de las redes internacionales. (Colombia)

Tenemos una asignatura (optativa) que corresponde a un viaje de intercambio con Universidades Jesuitas de Argentina, Uruguay y Chile. Como nuestras asignaturas son semestrales, se hacen dos viajes al año. También recibimos estudiantes de las mismas Universidades en UNISINOS. Los viajes ocurren en época normal de clases y no en vacaciones. Hay profesores designados para coordinar estas actividades. (Brasil)

Desde hace unos años, tenemos intercambio de estudiantes de licenciaturas también con la Universidad de Deusto, España. El intercambio es por un semestre lectivo regular y los estudiantes hacen su matrícula en las asignaturas previamente acordadas con los coordinadores de las respectivas licenciaturas.

También desde hace años, participamos de intercambio con universidades de España en el proyecto "Inter-campus". Este intercambio ocurre en las vacaciones. Son desarrollados en un plazo de 45 días. (Brasil)

En este momento no tenemos ningún programa de intercambio. (Venezuela)

En este momento nuestro intercambio, como programa de MBA se reduce a recibir alumnos de universidades americanas con las cuales tenemos convenio, el primero por un semestre académico en el caso de Notre Dame y por dos semanas en el caso de Loyola College. En ambos casos, la programación la realiza coordinadamente, con profesores locales y visitas a empresas locales y en ambos casos los alumnos reciben créditos académicos por la experiencia en sus respectivas universidades. (Chile)

No tenemos intercambio en vacaciones. Los programas internacionales no son obligatorios. (Chile)

Nuestra universidad no tiene programas de intercambio a nivel de postgrado con ninguna otra universidad. La razón es que la mayoría de nuestros estudiantes de postgrado está trabajando o tienen compromisos familiares o ambas cosas. No son estudiantes de tiempo completo, por lo tanto, no pueden viajar al extranjero para estudiar. (El Salvador)

Si tenemos un fuerte intercambio de docentes con universidades españolas, suramericanas y algunas estadounidenses. Estos docentes vienen a dar módulos en los diversos programas de postgrado de nuestra universidad. Esta es una gran ayuda y beneficia a ambas partes.

Lo que me está planteando no es aplicable a nuestro programa. No tenemos el “verano” como en el norte, no tenemos ese tiempo disponible. Además, los estudiantes de postgrado en el verano, es cuando más trabajo tienen porque es cuando tenemos a más profesores españoles, porque ellos utilizan parte de su verano para venir a dar clases aquí. (El Salvador)

En este momento no cuentan con ningún programa de intercambio, pero están muy interesados en uno principalmente con profesores a nivel maestría. (Guatemala)

El Instituto Especializado en Ciencias Administrativas y Tecnológicas no mantiene programas de intercambio internacional para estudiantes de postgrado. (Brasil)

En estos momentos no tenemos ningún programa de intercambio de ese estilo. (Venezuela)

Por el momento no tenemos programas de internacionales en el área de Postgrados, pero estamos explorando la posibilidad de que nuestros alumnos tomen una o dos de sus materias en otro país Latinoamericano. (Ecuador)

En estos momentos no contamos con un programa así (Perú)

### **Proceso de Decisión.**

La decisión de este tipo de programas recae en la responsable del área de cooperación e Intercambio Internacional. Esto se realiza teniendo en cuenta los intereses y prioridades de Rectorado y de las Unidades Académicas. (Argentina)

El proceso de asesoramiento al alumno parte de esta Dirección pero es conjunto con la Unidad Académica a la cual pertenece el estudiante. (Argentina)

Todos los programas en el exterior son optativos para el estudiante. (Argentina)

El Programa de Intercambio Internacional de Estudiantes está dirigido a Estudiantes Javerianos deseosos de vivir una experiencia académica fuera del país, conocer una cultura diferente y ampliar su visión del mundo. (Colombia)

La decisión es conjunta entre el estudiante y el coordinador del programa. Debe existir un nexo importante en el currículo que ofrece el programa de la universidad de

intercambio, que le permita homologar las asignaturas del currículo del programa que cursa en Colombia.

Las conversaciones ocurren en el ámbito de los “Centros de Enseñanza” y la Directoría de Relaciones Internacionales. La decisión se da en el ámbito de la Pro-Rectoría de Enseñanza con la “chancela” de la Rectoría. (Brasil)

Tenemos una directora de programas de intercambio para los programas de licenciatura y a nivel postgrado, se conversan con los decanos y directores de programas. (Chile)

El primero en revisar la propuesta es el Decano y luego pasa con el vice-rector Académico el cual decide si se acepta. (Guatemala)

Los decanos y los directores de programas de intercambio. (Venezuela)

En primera instancia la Coordinación de Postgrados, quien analiza el programa (estructura de los cursos, calidad de los docentes, infraestructura de soporte, etc.), y luego la Dirección General Académica. (Ecuador)

Los decanos son los que toman la decisión. Que el programa de estudios sea similar al nuestro. (Perú)

## **Expectativas.**

No está establecido como una prioridad a corto plazo el tener programas de intercambio que formen parte de la currícula. (Argentina)

Los estudiantes buscan con este tipo de intercambio experiencia académica internacional y personal. (Argentina)

En primer lugar, ampliar el panorama académico del estudiante, proporcionándole la oportunidad de encontrar visiones distintas frente a asuntos políticos internacionales.

Los estudiantes además de lo anterior, desean establecer contactos académicos que les permita profundizar temas específicos de su interés. Estos contactos permiten tener la posibilidad de participar en investigaciones conjuntas, foros y seminarios que permitan el intercambio de opiniones entre docentes y estudiantes. (Colombia)

El interés es permitir que los estudiantes puedan conocer otras “culturas” y “realidades” pues la Universidad está preocupada con la formación integral de la persona. El en seno de los estudiantes, hay una muy buena repercusión de estas actividades. (Brasil)

Ofrecer un espacio académico y cultural más amplio a nuestros estudiantes de licenciatura y postgrado. Aprender de la experiencia de otros en las materias de interés para nuestros programas. (Chile)

Consolidar las relaciones con nuestros pares en USA, de modo de acceder en un futuro cercano a otros beneficios para nuestros alumnos. (Chile)

Las expectativas de los estudiantes es aprender de la cultura, aprender el idioma y cursar cursos regulares en un ambiente diferente que les aporte la experiencia de alumnos de otros países. (Chile)

Me gustaría tener relaciones con ustedes, pero en unos términos que se adapten a mis necesidades y a las de ustedes. Le propongo por tanto, una discusión más abierta, es decir, qué necesitamos nosotros y qué nos pueden ofrecer ustedes. La oferta que me hace no me es de utilidad, no se aplica para nada a mis necesidades. (El Salvador)

Por el momento, no tenemos programas de intercambio internacional para estudiantes de postgrado. Tenemos algunos profesores de otros países. (Brasil)

Tendríamos mucho gusto en analizar con ustedes las posibilidades de intercambio formal entre nuestras instituciones. Para eso podríamos tendríamos que conocer sus programas de postgrado y cuales serían las condiciones de intercambio. (Brasil)

Principalmente que los créditos y contenidos de los programas sean compatibles con los que se imparten la universidad. En estos momentos nuestro principal interés es el intercambio de maestro y lo que esperamos de ellos es que tengan un alto nivel académico y una preparación adecuada para impartir un curso actualizado y con una exigencia académica. (Desea que le envíen profesores, para poder elevar su nivel académico y así luego a hacer intercambios con los alumnos. (Guatemala)

Permitir que nuestros estudiantes tengan un panorama más amplio de las culturas y formas de hacer negocios o tener relaciones con otros países. (Venezuela)

Los contenidos temáticos actuales y acordes a la realidad de nuestro país. Docentes del más alto nivel, que sean catedráticos y profesionales. No queremos solo catedráticos o solo profesionales. Infraestructura de soporte de primer nivel y costos racionales, asociados a la realidad del país. (Ecuador)

Que tenga un nivel académico competitivo internacionalmente, con un plan de estudios de acuerdo a la realidad actual. (Perú)

### **Elección del país para Programas de Intercambio.**

México suele ser el destino elegido por nuestros estudiantes al no haber tantas plazas disponibles en España.

Europa (6), Canadá (5), México (4) y Asia (3) (Argentina)

Europa (6), Canadá (5), México (4), Centroamérica, Sudamérica (3) y Asia (1)  
(Colombia)

Sudamérica (6), Europa (5), México (4), Centroamérica (3), Canadá (2), Asia (1)  
(Brasil)

Estados Unidos (6), Sudamérica (5), Centroamérica (4), México (3) y Europa (2)  
(Chile)

Estados Unidos (6), Europa (5), México (4), Canadá (3), Sudamérica (2), Asia (1)  
(Guatemala)

Europa (6), Canadá (5), Estados Unidos (4), México (3), Sudamérica (2), Asia (1)  
(Venezuela)

Sudamérica (6), México (5), Canadá (4), Europa (3), Centroamérica (2), Asia (1)  
(Ecuador)

Estados Unidos (6), Europa (5), Canadá (4), México (3), Sudamérica (2), Asia (1)  
(Perú)

## **Demanda.**

No tenemos relevada esta información. (Argentina)

Los estudiantes si nos preguntan específicamente sobre México. Consideramos que México es muy importante dentro del contexto global. Y es importante para nuestros estudiantes el saber sobre México. (Argentina)

En el momento no tenemos estudiantes en México. Pero consideramos a México un país importante para nuestros estudiantes ya que se encuentra ubicado en un punto estratégico del continente; consideramos que sus Universidades tienen prestigio mundial (FLACSO, UNAM, etc.) (Colombia)

Por otra parte, las condiciones económicas, les permite acceder con mayor facilidad a los estudiantes que Europa o Canadá. La demanda no es realidad por que no exista, es que no se han establecido los contactos y los convenios para que nuestros estudiantes viajen a ese país. (Colombia)

Ciertamente la demanda sería mucho mayor si hubiera mejores condiciones financieras por parte de los estudiantes de soportar los costes. No tenemos ningún tipo de becas. Por lo tanto, no son muchos los estudiantes que acuden a estas actividades. Sobre México, en especial, no hemos sido consultados. Quizá pueda que en el área de Relaciones Internacionales hayan aparecido demandas. (Brasil)

Desconocemos la demanda. Habría que hacer un estudio de mercado. Si preguntan sobre posibilidades de estudio en México. (Venezuela)

Tenemos aproximadamente un 10% de estudiantes extranjeros, un cuarto de ellos provienen de México, pero no llegan por programas de intercambio, son por razones personales. (Chile)

En estos momentos como no contamos con un programa de intercambio no sabemos, pero creo que si tuviéramos uno si hubiera mucha demanda. Sabemos que entre nuestros alumnos y profesores hay inquietud de un programa internacional. (Guatemala)

No sabría decirte cual es la demanda, debido a que no contamos con un programa con estas características. (Venezuela)

Al igual que toda la encuesta, esta respuesta se circunscribe al área de Postgrados de la Facultad de Administración. Con esta aclaración, el número de estudiantes por año potenciales sería de aproximadamente 80-100. (Ecuador)

No contamos con programas de intercambio de ese tipo. (Perú)

### **Características del Programa.**

Basados en nuestra experiencia en México, los estudiantes han tenido satisfactorias experiencias viviendo en campus y con familias. (Argentina)

Es imprescindible la orientación de la Universidad anfitriona en relación con el hospedaje y transporte. (Argentina)

Basados en nuestra experiencia, los estudiantes de negocios generalmente buscan realizar pasantías en el exterior. (Argentina)

El número de estudiantes y la duración varía de acuerdo al tipo de programa. (Argentina)

Todo lo relacionado con los negocios internacionales; convenios de cooperación económica y política entre los países de centro América, Estados Unidos y Colombia. Tratados internacionales y su influencia en el sistema de integración internacional. Postura política, actividad internacional acerca de la deuda externa de los países en desarrollo. (Colombia)

Las metodologías de enseñanza y de acceso a los programas referentes a los temas anteriormente mencionados, ya que es indispensable que los estudiantes lo conozcan para tomar una decisión. (Colombia)

Modalidad de estudio. Modalidades de evaluación y requisitos para aprobación de los cursos.

Duración de los cursos: Trimestres, semestre, bimestres, anuales.

Contactos de hospedajes, así como precios y posibles alternativas dentro del campus universitario.

En cuanto a las actividades extracurriculares académicas y culturales para los estudiantes extranjeros.

Limitaciones de los estudiantes extranjeros en México se encuentran los costos promedio de matrícula y otros gastos académicos que deba realizar el estudiante. (Colombia)

En realidad todos estos datos son importantes. Aconsejo que intenten un contacto con nuestra Directoría de Relaciones Internacionales para empezar tratativas en este campo. (Brasil)

Además de todo lo enunciado anteriormente, es necesario conocer el perfil del egresado, los costos aproximados de manutención y los requisitos legales de inmigración y de inscripción académica. (Venezuela)

La verdad es que toda la información puede ser útil, ya que no tenemos formalmente establecido un convenio. (Chile)

Principalmente me interesaría saber el currículo de los profesores o personas que van a impartir el curso, su experiencia y nivel académico.

Las condiciones del costo y horarios que se manejarían. Por último sabes si hay alguna institución que de financiamiento para este tipo de programas internacionales. (Guatemala)

Creo que toda la información sirve, entre más especificada mejor. Pero es importante saber que personas serán las que impartirán el curso y cuál es la experiencia que estos tienen. (Venezuela)

Nuestro enfoque no tiene necesidad de ceñirse a la realidad mexicana y la forma de hacer negocios en su país. De hecho México no está entre los principales socios comerciales del Ecuador. En ese sentido un curso en el exterior para nuestros maestrantes debería ser más general. (Ecuador)

En cuanto a la metodología sugerida: clases 100% presenciales, con 60% de asignación a manejo de casos prácticos REALES (no de libros de texto - creados), y 40% de revisión teórica. Duración de cada curso: 40 horas, que en el caso de ser recibidos en el exterior, deberían ser dictados en una semana de lunes a viernes. El número máximo permitido de estudiantes por curso es de 25. (Ecuador)

En cuanto al hospedaje, esperaríamos que sea dentro del campus, si este tiene disponibilidad del mismo. En su defecto residencias universitarias en "walking distance" del campus. El transporte (en país de recepción) no lo consideramos crucial, ya que el estudiante estará concentrado el 100% del tiempo durante su semana de intercambio, en

sus estudios. Por el mismo motivo las actividades extra curriculares no son de consideración. (Ecuador)

No tenemos establecidos parámetros en cuanto a precios por el momento. Es un tema a discutir cuando llegue el momento. (Perú)

Creo que se necesita todo lo que anteriormente se señala, y aparte algún tipo de financiamiento para los estudiantes. (Perú)

### **Requisitos indispensables:**

Orientación por parte de la Universidad. (Argentina)

Un buen promedio académico del estudiante que va a realizar el intercambio. (Colombia)

Claridad y seguridad en un área específica que quiera profundizar. (Colombia.)

Por cierto, en un contacto con nuestra DRI estos puntos podrán ser discutidos y aclarados. (Brasil)

Que los alumnos y programas sean equivalentes en estándares de calidad académica. (Chile)

Para esta clase de intercambios por Ley estatal (San Salvador), las notas deben venir debidamente certificadas por las autoridades de la universidad donde fueron tomadas esas y por las autoridades nacionales respectivas. Estábamos promoviendo el intercambio de estudiantes de licenciatura, precisamente con una de las universidades jesuitas, pero nos hemos encontrado con que la universidad no ha querido certificar las notas. Eso significa que el estudiante no puede acreditar esas notas en su expediente académico aquí.

Después de esa desagradable experiencia hemos decidido cortar esos intercambios desde el punto de vista institucional. Si el estudiante decide ir, será su cuenta y riesgo. (El Salvador)

La Ley de educación superior salvadoreña no nos permite hacer lo que ustedes han hecho en Loyola, porque nosotros no podemos certificar las notas, las deben certificar ustedes. Solo podemos incorporarlas, si están debidamente apostilladas. (El Salvador)

Que tenga un contenido actualizado de administración y de finanzas ya que estas son las dos únicas maestrías que estamos manejando por el momento. Que tengan una infraestructura adecuada para el proyecto con una lata exigencia académica. (Guatemala.)

Que tenga un alto nivel académico. (Venezuela)

Como había comentado en la respuesta anterior, no consideramos prudente ceñirnos solamente a la realidad Mexicana. Para nosotros sería importante que nuestros estudiantes conozcan técnicas generales de negocio, y fundamentalmente enfocadas al mercado Latinoamericano (que en conjunto es nuestro principal socio comercial), y los EEUU. (Ecuador)

Leyes nacionales, y con respecto al extranjero economía nacional, estadísticas y un alto nivel académico. (Perú)

### **Promoción.**

Varía de programa a programa: difusión en aulas, carteleras, correos electrónicos, ferias, etc. (Argentina)

La promoción de los programas de intercambio se lleva a cabo a través de la página Web de la Universidad Javeriana, a través de la Vicerrectoría Académica y el departamento de Intercambio. Publicación en las carteleras de estudiantes acerca del convenio o posibilidad de convenio. (Colombia)

En verdad la promoción de convenios en la Universidad no es muy eficiente. (Colombia)

Considero que esto debería ser parte de alguna unidad dentro de cada Facultad, que este encargada de la información de convenios entre universidades, conozca claramente la información y pueda divulgarla al interior de la Facultad a sus estudiantes de pregrado y postgrado a través de correo electrónico. Esto requiere de una persona que esté encargada como parte de su carga académica de esta actividad y permanentemente este divulgado la información, conozca el procedimiento para que los alumnos accedan de manera fácil a los convenios. Requeriría de contactos específicos y claros con las universidades que forman parte de la red de convenios. (Colombia)

Son fijados carteles en puntos previamente destinados para tal, en la página Web, etc. Como no son muchos los cupos a nuestra disposición en las universidades de España y Chile, no hay por el momento necesidad de hacer mayores promociones. (Brasil)

Lo ignoro. (Chile)

Como en estos momentos no tenemos ningún programa no sabría decirte. Pero propongo que tengan publicidad en prensa escrita, lo importante es la imagen así que se podría hacer un diseño atractivo y muy llamativo para los estudiantes, donde especifique bien el contenido del curso, su duración, personas que lo imparte, los costos y financiamientos que manejan, el hospedaje, etc. También se puede enviar correos a las cámaras de educación de diferentes países. (Guatemala)

Creo que en estos tiempos lo mejor sería por medio de una página Web, la cual sea fácil de manejar y muy explícita en su información. (Venezuela)

La promoción de todos los programas de intercambio lo maneja la Dirección de Relaciones Internacionales. En el caso de los postgrados, más que una promoción, es una negociación puntual. Nuestros maestrantes, a diferencia de los alumnos de pregrado, no tienen la opción de escoger entre varias alternativas de universidades del exterior, así como tampoco puede ir una o pocas personas al exterior y los demás permanecer en el país. El curso completo se va o se queda. Por tanto el primer punto de contacto, debe ser la Coordinación de Postgrados. (Ecuador)

Por medio del departamento de postgrados y del departamento de intercambio. Carteles, y por medio de páginas Web. (Perú)

## **ANEXO 2**

### **INTERCAMBIO COMERCIAL ENTRE MEXICO Y ALGUNOS PAISES DE LATINOAMERICA**

## RELACIONES COMERCIALES ENTRE MEXICO Y ALGUNOS PAISES LATINOAMERICANOS.

El comercio exterior de nuestro país lo conforman las **exportaciones e importaciones totales de mercancías**; transacciones mercantiles que reflejan la salida o entrada de productos al territorio nacional, respectivamente, y cuyos montos pueden ser expresados en términos de valor monetario.

Con base en la confrontación de las cifras estadísticas de exportación menos las de importación se genera la Balanza Comercial, en la cual se enumera y cuantifica el valor monetario de la totalidad de las compras y las ventas únicamente por las mercancías que México intercambio con el exterior, esta evaluación se refiere siempre a un período determinado, generalmente un año.

Cualquiera que sea el conjunto de mercancías que incluya la balanza comercial, las fuentes de información y la forma de cuantificarlas, se dice que ésta es favorable, positiva o superávit aria, cuando el valor de las exportaciones excede al de las importaciones. En el caso contrario, la balanza comercial se considerará desfavorable, negativa o deficitaria.

### RELACIONES COMERCIALES MÉXICO-ARGENTINA

#### México: Balanza Comercial con Argentina (Millones de dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1997	497.6	236.2	733.8	261.4
1998	384.5	263.6	648.1	120.9
1999	256.1	211.7	467.8	44.4
2000	288.7	247.4	536.1	41.3
2001	243.9	441.4	685.3	-197.5

Fuente: Secretaría de Economía y Banco de México

\*Cierre al mes de marzo

## RELACIONES COMERCIALES DE MÉXICO – BRASIL

México: Balanza Comercial con Brasil (Millones de dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1995	800	565	1,365	235
1996	923	690	1,613	233
1997	741	869	1,610	-128
1998	536	1,038	1,574	-502
1999	400	1,129	1,529	-729
2000	517	1,803	2,320	-1,286
2001	585	2,101	2,686	-1,516

## RELACIONES COMERCIALES MÉXICO – EL SALVADOR

México: Balanza Comercial con El Salvador (Millones de Dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1995	148	8	156	140
1996	158	19	177	139
1997	214	24	238	190
1998	218	25	243	193
1999	244	18	263	226
2000	245	20	265	225
2001/p	274	30	304	244

p/ Cifras preliminares

Fuentes: México: Grupo de Trabajo para el Comercio Exterior, SHCP, SE, INEGI y Banco de México

## RELACIONES COMERCIALES MÉXICO - GUATEMALA

México: Balanza Comercial con Guatemala (Millones de dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1995	310	51	361	259
1996	360	77	437	283
1997	498	81	579	418
1998	591	81	672	510
1999	544	83	626	461
2000	535	91	626	444
2001	559	95	654	464

Fuente: Grupo de Trabajo para el Comercio Exterior, SHCP, SE, INEGI y Banco de México

## RELACIONES COMERCIALES MÉXICO - NICARAGUA

México: Balanza Comercial con Nicaragua (millones dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1995	31.13	8.39	39.52	22.73
1996	52.59	12.18	64.78	40.40
1997	64.21	11.45	75.66	52.77
1998	57.50	13.60	71.11	43.89
1999	64.47	14.77	79.24	49.70
2000	93.42	26.92	120.34	66.49
2001	91.65	31.40	123.06	60.24

Fuente. World Trade Atlas

## RELACIONES COMERCIALES MÉXICO-URUGUAY

México: Balanza Comercial con Uruguay (Millones de dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1995	76.7	17.4	94.1	59.3
1996	115.6	35.8	151.4	79.8
1997	69.1	35.1	104.2	34
1998	83.8	30.8	114.6	53
1999	59.9	42.2	102.1	17.7
2000	108.0	83.2	191.2	24.8
2001	107.0	84.6	191.6	22.4

Fuente: Grupo de Trabajo INEGI, SHCP y Banco de México

## RELACIONES COMERCIALES MEXICO-CHILE

México: Balanza Comercial con Chile (Millones de dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1995	132.6	600.6	733.2	(460.8)
1996	146.6	927.2	1073.8	(780.6)
1997	376.3	1076.2	1452.5	(699.9)
1998	488.4	849.9	1338.3	(361.5)
1999	622.8	578.8	1201.6	44.0
2000	818.1	615.6	1433.7	202.5

Fuente: Secretaría de Economía y Banco de México

**RELACIÓN COMERCIALES MEXICO - VENZUELA**  
**México: Balanza Comercial con Venezuela (Millones de dólares)**

<b>Periodo</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Intercambio</b>	<b>Saldo</b>
2000	392.51	316.77	709.28	75.74
2001	503.22	357.67	860.89	145.55
2002	502.26	347.72	849.98	154.54

Fuente: Secretaría de Economía y Banco de México

**RELACIÓN COMERCIALES MEXICO - COLOMBIA**  
**México: Balanza Comercial con Colombia (Millones de dólares)**

<b>Periodo</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Intercambio</b>	<b>Saldo</b>
2000	320.25	206.47	526.72	113.78
2001	395.12	226.17	621.29	168.95
2002	422.58	260.22	682.8	162.36

Fuente: Secretaría de Economía y Banco de México

**RELACIÓN COMERCIALES MEXICO - PERU**  
**México: Balanza Comercial con Perú (Millones de dólares)**

<b>Periodo</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Intercambio</b>	<b>Saldo</b>
2000	162.31	136.85	299.16	25.46
2001	134.75	112.85	247.6	21.9
2002	145.63	114.24	259.87	31.39

Fuente: Secretaría de Economía y Banco de México

## RELACIÓN COMERCIALES MEXICO - ECUADOR

México: Balanza Comercial con Ecuador (Millones de dólares)

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
2000	75.99	60.02	136.01	15.97
2001	92.24	87.8	180.04	4.44
2002	119.59	25.75	145.34	93.84

Fuente: Secretaría de Economía y Banco de México

### **ANEXO 3**

## **RELACION DE UNIVERSIDADES EN MEXICO QUE CUENTAN CON MAESTRIAS EN ADMINISTRACION, COMERCIO INTERNACIONAL Y/O MERCADOTECNIA**

## **UNIVERSIDADES CON MAESTRIA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

CHIAPAS INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C. POSGRADO UNIVERSITARIO [Gestión del Comercio Exterior](#)

---

CHIHUAHUA INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD JUÁREZ DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION [Ciencias en Comercio Exterior](#)

---

COAHUILA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA (UA de C) UNIDAD SALTILLO  
FACULTAD DE ECONOMIA [Comercio Exterior y Economía Regional](#)  
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Torreón (UIA) [Negocios Internacionales](#)

---

PUEBLA EL COLEGIO DE PUEBLA, A.C. [Comercio Exterior](#)  
UNIVERSIDAD MADERO UNIDAD DE INVESTIGACION Y POSGRADO [Comercio Internacional](#)

---

QUERÉTARO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Querétaro UNIVERSIDAD VIRTUAL [Negocios Internacionales para América Latina](#)

---

SINALOA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE (UDO) CAMPUS CULIACAN  
COORDINACION DE POSGRADO [Comercio Internacional](#)  
CAMPUS LOS MOCHIS  
COORDINACION DE POSGRADO [Comercio Internacional](#)

---

TAMAULIPAS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS (UAT) ZONA NORTE - LAREDO  
FACULTAD DE COMERCIO, ADMINISTRACION Y CIENCIAS SOCIALES [Comercio Exterior](#)

---

TLAXCALA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA (UA Tx) [Comercio Exterior](#)

---

VERACRUZ INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Central de Veracruz PLAN SEMESTRAL [Negocios Internacionales para Latinoamérica](#)

---

## **UNIVERSIDADES CON MAESTRIA EN MERCADOTECNIA Y VENTAS**

AGUASCALIENTES UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES (UAA) CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS [Mercadotecnia](#)

---

CAMPECHE UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CAMPECHE (UA Cam) UNIVERSIDAD VIRTUAL - ITESM

SEDE U.A.CAMPECHE [Mercadotecnia](#)

---

CHIAPAS INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C. POSGRADO UNIVERSITARIO  
[Mercadotecnia](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Chiapas POSGRADOS PLAN TRIMESTRAL [Mercadotecnia](#)

---

CHIHUAHUA INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Chihuahua PROGRAMAS VIA SATELITE [Mercadotecnia](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Ciudad Juárez PROGRAMAS VIA SATELITE Y PRESENCIAL [Mercadotecnia](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA (UACH) CAMPUS CHIHUAHUA  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Mercadotecnia](#)

---

COAHUILA INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Laguna DIRECCION DE GRADUADOS [Mercadotecnia](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA (UA de C) UNIDAD SALTILLO  
ESCUELA DE MERCADOTECNIA [Mercadotecnia](#)

---

GUANAJUATO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Irapuato DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Mercadotecnia](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus León DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Mercadotecnia](#)

---

HIDALGO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Hidalgo PLAN TRIMESTRAL [Mercadotecnia](#)

---

JALISCO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Guadalajara DIVISION DE GRADUADOS (PLAN TRIMESTRAL) [Mercadotecnia](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE (ITESO)  
DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL [Mercadotecnia Global](#)

---

ESTADO DE MEXICO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Estado de México PROGRAMAS DE MODALIDAD PRESENCIAL [Mercadotecnia](#)  
PROGRAMAS DE MODALIDAD VIRTUAL [Mercadotecnia](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Toluca PROGRAMAS DE MODALIDAD PRESENCIAL [Mercadotecnia](#)  
PROGRAMAS DE MODALIDAD SATELITAL [Mercadotecnia](#)  
UNIVERSIDAD ANÁHUAC ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION [Mercadotecnia y Publicidad](#)

---

MORELOS INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Cuernavaca DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Mercadotecnia](#)

---

NUEVO LEÓN INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS Y DE ACTUALIZACIÓN [Mercadotecnia y Ventas](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Monterrey CAMPUS CENTRAL MONTERREY  
DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Mercadotecnia](#)

---

PUEBLA UNIVERSIDAD MADERO UNIDAD DE INVESTIGACION Y POSGRADO [Mercadotecnia](#)

---

QUERÉTARO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Querétaro COORDINACION DE POSGRADOS [Mercadotecnia](#)

---

SONORA INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Sonora Norte DIVISION DE GRADUADOS [Mercadotecnia](#)

---

TAMAULIPAS INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Tampico CAMPUS TAMPICO  
PROGRAMAS VIRTUALES TRIMESTRALES [Mercadotecnia](#)

---

VERACRUZ INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Central de Veracruz PLAN TRIMESTRAL [Mercadotecnia](#)

---

YUCATÁN UNIVERSIDAD DEL MAYAB ESCUELA DE ADMINISTRACION [Mercadotecnia](#)

---

### **UNIVERSIDADES CON MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

AGUASCALIENTES UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES (UAA) CENTRO DE CIENCIAS  
DEL DISEÑO Y DE LA CONSTRUCCION [Valuación](#)  
CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS [Administración](#)

---

BAJA CALIFORNIA CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR. Sistema CETYS CAMPUS  
ENSENADA  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO [Administración](#)  
CAMPUS MEXICALI  
DEPARTAMENTO DE POSGRADO DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION [Administración](#)  
DIRECCION DE POSGRADO DE INGENIERIA [Administración Industrial](#)  
CAMPUS TIJUANA  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO [Administración Internacional](#)

CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE ENSENADA (CICESE)  
POSGRADOS INTERINSTITUCIONALES [Administración Integral del Ambiente](#)  
EL COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE, A.C.(COLEF) [Administración Integral del Ambiente](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TIJUANA CENTRO DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Administración](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA (UABC) UNIDAD TIJUANA  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración General](#)  
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. TIJUANA (UIA) [Administración Internacional](#)  
[Administración Pública](#)

---

CAMPECHE UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CAMPECHE (UA Cam) UNIVERSIDAD VIRTUAL - ITESM  
SEDE U.A.CAMPECHE [Administración](#)  
[Administración de Tecnología Educativa](#)  
[Administración de Tecnologías de Información](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN (UA del C) FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION  
[Habilidades Directivas](#)

---

CHIAPAS INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIAPAS [Administración](#)  
[Administración de Educación Superior](#)  
[Administración Pública](#)  
INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C. POSGRADO UNIVERSITARIO [Administración](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Chiapas POSGRADOS PLAN TRIMESTRAL [Administración](#)  
[Administración de Tecnologías de Información](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS (UNACH) UNIDAD TAPACHULA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION [Dirección Ejecutiva de Negocios](#)  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA [Administración con Formación en Organizaciones](#)  
UNIDAD TUXTLA GUTIERREZ - CAMPUS I  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración con Formación de Organizaciones](#)

---

CHIHUAHUA INSTITUTO DE ASESORAMIENTO PROFESIONAL [Administración de Recursos Humanos](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CHIHUAHUA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E  
INVESTIGACION [Ciencias en Administración en: Administración Industrial](#)  
[Ciencias en Administración en: Mercadotecnia](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD JUÁREZ DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E  
INVESTIGACION [Ciencias de la Administración](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Chihuahua DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Administración](#)  
[Administración Industrial](#)  
PROGRAMAS VIA SATELITE [Administración de Tecnologías de Información](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Ciudad Juárez PROGRAMAS VIA SATELITE [Administración de Instituciones](#)  
[Administración de Tecnologías de Información](#)  
PROGRAMAS VIA SATELITE Y PRESENCIAL [Administración](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA (UACH) CAMPUS CHIHUAHUA  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración](#)  
[Administración de Recursos Humanos](#)  
CAMPUS JUAREZ  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES [Administración en: Calidad Total](#)  
[Administración en: Desarrollo Empresarial](#)  
[Administración en: Finanzas](#)  
[Administración en: Recursos Humanos](#)

FACULTAD DE EDUCACION FISICA [Administración del Deporte](#)

---

COAHUILA INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Laguna DIRECCION DE GRADUADOS [Administración](#)

[Administración de Tecnologías de Información](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA (UA de C) UNIDAD SALTILLO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIDAD TORREON

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA LAGUNA, A.C. [Administración](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL NORESTE

Campus Adolfo E. Romo, (Múzquiz) CAMPUS MONCLOVA

[Administración de Empresas](#)

CAMPUS PIEDRAS NEGRAS

[Administración de Empresas](#)

CAMPUS SALTILLO

[Administración de Empresas](#)

CAMPUS TORREON

[Administración de Empresas](#)

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA. Torreón (UIA) [Administración](#)

---

COLIMA UNIVERSIDAD DE COLIMA (UCoI) CAMPUS COLIMA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION [Administración](#)

CAMPUS MANZANILLO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE MANZANILLO [Administración](#)

CAMPUS TECOMAN

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE TECOMAN [Administración](#)

---

DISTRITO FEDERAL CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN ADMINISTRACIÓN, A.C. [Administración de Empresas](#)

[Administración Pública](#)

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C. (CIDE) DIVISION DE

ADMINISTRACION PUBLICA [Administración y Políticas Públicas](#)

COLEGIO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN SUPERIOR [Administración](#)

COLEGIO SUPERIOR DE CIENCIAS JURÍDICAS, S.C. [Administración en: Derecho Corporativo y Finanzas](#)

[Administración en: Impuestos y Finanzas](#)

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL, S.C. PLANTEL REFORMA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración](#)

[Master of Business Administration](#)

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS [Administración de Negocios](#)

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A.C. (INAP) COORDINACION DE

DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE [Administración Pública](#)

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL (IPN) UNIDAD GUSTAVO A. MADERO

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA [Administración, Planeación y Economía de los Hidrocarburos](#)

UNIDAD IZTACALCO

U.P.I.I.C.S.A. [Administración](#)

UNIDAD MIGUEL HIDALGO

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION [Administración de Negocios](#)

[Administración Pública](#)

[Administración y Desarrollo de la Educación](#)

UNIDAD XOCHIMILCO  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION [Administración de Negocios](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO(ITAM)  
Centro Investigación y Estudios de Posgrado DIVISIÓN ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN Y  
CONTADURÍA [ADMINISTRACIÓN](#)  
DIVISIÓN ACADÉMICA DE COMPUTACIÓN [TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN [Administración de la Construcción](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Ciudad de México SISTEMA PRESENCIAL [Administración](#)  
[Administración de las Telecomunicaciones](#)  
[Business Administration](#)  
SISTEMA VIRTUAL [Administración de Instituciones Educativas](#)  
[Administración de Tecnologías de Información](#)  
[International Management for Latin America](#)  
UNIVERSIDAD ANÁHUAC DEL SUR, A.C. ESCUELA DE ADMINISTRACION [Administración de Empresas](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (UAM)  
Rectoría General UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES [Estudios Organizacionales](#)  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC, A.C. ESCUELA DE COMERCIO Y ADMINISTRACION [Administración de Empresas](#)  
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, A.C.(UDLA) DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS [Business Administration](#)  
UNIVERSIDAD DEL EJERCITO Y FUERZA AÉREA UNIDAD POPOTLA  
COLEGIO DE DEFENSA NACIONAL [Administración Militar para la Seguridad y Defensa Nacional](#)  
UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC, A.C. ESCUELA DE DISEÑO GRAFICO [Dirección Empresarial](#)  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO (UVM) CAMPUS GUADALUPE INSURGENTES  
AREA ECONOMICA ADMINISTRATIVA [Administración en: Comercialización Estratégica](#)  
[Administración en: Dirección del Factor Humano](#)  
[Administración en: Ing. Financiera](#)  
CAMPUS SAN ANGEL  
AREA ECONOMICO ADMINISTRATIVA [Administración de Empresas en: Comercialización Estratégica](#)  
[Administración de Empresas en: Dirección del Factor Humano](#)  
[Administración de Empresas en: Ing. Financiera](#)  
CAMPUS SAN RAFAEL  
AREA ECONOMICA ADMINISTRATIVA [Administración](#)  
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL (UIC) ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA  
[Administración en: Finanzas](#)  
[Administración en: Mercadotecnia](#)  
ESCUELA DE TURISMO [Administración Turística](#)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO. UNITEC  
(Oficinas Centrales) FACULTAD DE ADMINISTRACION Y CIENCIAS SOCIALES [Administración](#)  
[Habilidades Directivas](#)

---

DURANGO INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E  
INVESTIGACION [Planificación de Empresas y Desarrollo Regional](#)  
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO (UJED) UNIDAD DURANGO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración Privada](#)  
[Administración Pública](#)

---

GUANAJUATO ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, A.C.  
Plantel Boulevard Hidalgo [Administración](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Irapuato DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Administración](#)

[Administración de Instituciones Educativas](#)

[Administración de Tecnología Educativa](#)

[Administración de Tecnologías de Información](#)

[International Management for Latin American Executives](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus León DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Administración](#)

[Administración de Sistemas de Información](#)

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO (UGto) UNIDAD GUANAJUATO

FACULTAD DE ARQUITECTURA [Planeamiento Urbano Regional](#)

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION [Administración](#)

FACULTAD DE DERECHO [Administración Pública](#)

FACULTAD DE RELACIONES INDUSTRIALES [Administración de Personal](#)

UNIVERSIDAD DE LA SALLE BAJÍO, A.C. PLANTEL LEON

COORDINACION DE ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (UIA)

Plantel León [Administración Organizacional](#)

---

GUERRERO INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ACAPULCO [Administración de Negocios](#)

[Ciencias de la Planificación Urbano Regional](#)

---

HIDALGO INSTITUTO TECNOLÓGICO LATINOAMERICANO [Administración en: Comercialización Estratégica](#)

[Administración en: Dirección del Factor Humano](#)

[Administración en: Ing. Financiera](#)

[Administración Pública](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Hidalgo PLAN SEMESTRAL [Administración de Instituciones Educativas](#)

[Administración de Tecnología Educativa](#)

PLAN TRIMESTRAL [Administración](#)

[Administración de Tecnologías de Información](#)

---

JALISCO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Guadalajara DIVISION DE GRADUADOS (PLAN TRIMESTRAL) [Administración](#)

[Administración en Tecnologías de Información](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE (ITESO)

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y FINANZAS [Administración](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA (UAG) FACULTAD DE ADMINISTRACION,

CONTABILIDAD Y ECONOMIA [Administración](#)

[Administración Internacional](#)

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA (UDG) CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS DE LA SALUD

[Gerencia de Servicios de Salud](#)

CENTRO UNIVERSITARIO DE CS. ECONOMICO ADMINISTRATIVAS [Administración](#)

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC (UNIVA) DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES-

ADMINISTRATIVAS [Administración](#)

DIVISION DE INGENIERIA [Valuación](#)

UNIVERSIDAD PANAMERICANA (UP)

Plantel Guadalajara [Administración de la Construcción](#)

---

ESTADO DE MÉXICO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

(ITESM)

Campus Estado de México PROGRAMAS DE MODALIDAD PRESENCIAL [Administración en: Alta Dirección](#)

[Administración en: Finanzas](#)

[Administración en: Mercadotecnia](#)

[Administración en: Negocios Internacionales](#)

PROGRAMAS DE MODALIDAD VIRTUAL [Administración](#)

[Administración y Tecnología de Información](#)

[International Management for Latin America](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Toluca PROGRAMAS DE MODALIDAD PRESENCIAL [Administración en: Finanzas](#)

[Administración en: Mercadotecnia](#)

[Administración en: Negocios Internacionales](#)

PROGRAMAS DE MODALIDAD SATELITAL [Administración de Instituciones Educativas](#)

[Administración de Tecnol. de Información en: Toma de Decisiones](#)

[Administración de Tecnol. de Información en: Transform. Organizacional](#)

[Administración en: Finanzas](#)

[Administración en: Mercadotecnia](#)

[Administración en: Negocios Internacionales](#)

[International Management for Latin America](#)

UNIVERSIDAD ANÁHUAC CENTRO DE ALTA DIRECCION EN ECONOMIA Y NEGOCIOS [Alta Dirección](#)

FACULTAD DE DERECHO [Administración Pública](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO (UAEMEX) UNIDAD TOLUCA - C.U.

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMON. PUBLICA [Administración y Políticas Públicas](#)

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración](#)

[Administración de Sistemas de Salud](#)

FACULTAD DE INGENIERIA [Análisis de Decisiones](#)

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO (UVM)

Campus Lomas Verdes [Administración en: Comercialización Estratégica](#)

[Administración en: Dirección del Factor Humano](#)

[Administración en: Ing. Financiera](#)

---

MICHOACÁN UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC (UNIVA)

Plantel Zamora [Administración](#)

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO (UMICH) CIUDAD UNIVERSITARIA

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD [Administración de Empresas](#)

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, A.C. [Administración](#)

---

MORELOS INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA (INSP) ESCUELA DE SALUD PUBLICA DE

MEXICO [Administración de Servicios de Salud](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Cuernavaca DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Administración en Tecnologías de la Información](#)

[Administración en: Finanzas](#)

[Administración en: Mercadotecnia](#)

[Administración en: Negocios Internacionales](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS (UAEMOR) FACULTAD DE CONTADURIA, ADMINISTRACION E INFORMATICA [Administración](#)

---

NUEVO LEÓN DUXX ESCUELA DE GRADUADOS EN LIDERAZGO EMPRESARIAL [Liderazgo Empresarial](#)

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración Educativa](#)

INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS Y DE ACTUALIZACIÓN [Administración](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Monterrey CAMPUS CENTRAL MONTERREY

DIVISION DE GRADUADOS E INVESTIGACION [Administración](#)

[Administración de las Telecomunicaciones](#)

[Administración de Tecnologías de Información](#)

[Administración Ejecutiva](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN (UANL) UNIDAD MONTERREY  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS [Administración en: Administración General](#)

[Administración en: Comercio Internacional](#)

[Administración en: Finanzas](#)

[Administración en: Recursos Humanos](#)

UNIDAD MONTERREY-CD. UNIVERSITARIA

FACULTAD DE ARQUITECTURA [Administración de la Construcción](#)

FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA Y ADMINISTRACION [Administración de Empresas en:](#)

[Administración de Operaciones](#)

[Administración de Empresas en: Finanzas](#)

[Administración de Empresas en: Informática Administrativa](#)

[Administración de Empresas en: Mercadotecnia](#)

[Administración de Empresas en: Negocios Internacionales](#)

[Administración de Empresas en: Recursos Humanos](#)

[Administración Pública](#)

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA [Ciencias de la Administración en: Finanzas](#)

[Ciencias de la Administración en: Investigación de Operaciones](#)

[Ciencias de la Administración en: Producción y Calidad](#)

[Ciencias de la Administración en: Relaciones Industriales](#)

[Ciencias de la Administración en: Sistemas](#)

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS DIVISION DE POSGRADO E INVESTIGACION [Administración de Empresas](#)

UNIVERSIDAD DEL NORTE, A.C. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración de Negocios](#)

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL, S.C.

CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS Y DE ENSEÑANZA SUPERIOR [Administración](#)

UNIVERSIDAD REGIONAL MONTAÑA, A.C. (UR) DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración en Estudios Fiscales](#)

[Administración en Finanzas](#)

[Administración en Mercadotecnia](#)

[Administración en Negocios Internacionales](#)

[Administración en Recursos Humanos](#)

---

OAXACA INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA CENTRO DE GRADUADOS [Planificación de Empresas y Desarrollo Regional](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA BENITO JUÁREZ DE OAXACA (UABJO) FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración](#)

---

PUEBLA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA (BUAP) FACULTAD DE ADMINISTRACION [Pequeñas y Medianas Empresas](#)

FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA [Administración de Organizaciones](#)

FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL Y TECNOLÓGICA [Valuación](#)

FACULTAD DE MEDICINA [Administración de Servicios de Salud](#)

CENTRO UNIVERSITARIO IRLANDÉS, A.C. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración Financiera](#)

EL COLEGIO DE PUEBLA, A.C. [Administración del Desarrollo Regional](#)  
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA, A.C.(UDLAP) ESCUELA DE NEGOCIOS  
[Administración de Empresas en: Mercadotecnia de Servicios](#)  
[Administración de Empresas en: Negocios Internacionales](#)  
[Administración de Empresas en: Proyectos de Inversión](#)  
INSTITUTO UNIVERSITARIO PUEBLA, S.C. [Dirección de Empresas](#)  
[Gestión de Instituciones](#)  
UNIVERSIDAD DE LA SIERRA, A.C. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración en: Finanzas](#)  
[Administración en: General](#)  
[Administración en: Recursos Informáticos](#)  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE PUEBLA, A.C. [Administración de Empresas](#)  
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA (UIA)  
[Administración de la Empresa Industrial](#)  
[Administración de la Transformación](#)  
UNIVERSIDAD LA SALLE BENAVENTE, A.C. DIRECCION DE POSGRADO [Administración Educativa](#)

---

QUERÉTARO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Querétaro COORDINACION DE POSGRADOS [Administración en: Finanzas](#)  
[Administración en: Mercadotecnia](#)  
[Administración en: Negocios Internacionales](#)  
UNIVERSIDAD VIRTUAL [Administración de Instituciones Educativas](#)  
[Administración de Tecnologías de Información](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO (UAQ) FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración en: Finanzas](#)  
[Administración en: Mercadotecnia](#)  
[Administración en: Recursos Humanos](#)  
FACULTAD DE INGENIERIA [Valuación](#)  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO (UVM)  
Campus Querétaro (Juriquilla) AREA ECONOMICO ADMINISTRATIVA [Administración en: Comercialización Estratégica](#)  
[Administración en: Dirección del Factor Humano](#)  
[Administración en: Ing. Financiera](#)

---

SAN LUIS POTOSÍ EL COLEGIO DE SAN LUIS, A.C. [Administración y Políticas Públicas](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus San Luis Potosí [Administración](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ (UASLP) FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración](#)  
FACULTAD DE ENFERMERIA [Administración de la Atención de Enfermería](#)  
FACULTAD DE INGENIERIA [Planeación y Sistemas](#)

---

SINALOA CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE GUAMUCHIL, A.C. ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION [Alta Dirección en: Comercio Internacional](#)  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)  
Campus Mazatlán UNIVERSIDAD VIRTUAL [Administración de Instituciones Educativas](#)  
[Administración en Negocios](#)  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA (UAS) ZONA CENTRO NORTE  
ESCAADER-UAS [Planeación en: Desarrollo Regional](#)  
[Planeación en: Planeación Financiera](#)  
ZONA NORTE

SONORA CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE SONORA (CESUES) UNIDAD HERMOSILLO

[Administración](#)

UNIDAD SAN LUIS RIO COLORADO

[Administración](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA (ITSON) UNIDAD CIUDAD GUAYMAS

COORDINACION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración](#)

UNIDAD CIUDAD NAVOJOA

COORDINACION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración](#)

UNIDAD CIUDAD OBREGON

COORDINACION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL MAR EN GUAYMAS [Administración](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Sonora Norte DIVISION DE GRADUADOS [Administración](#)

[Administración de Tecnologías de Información](#)

UNIVERSIDAD DE SONORA (UNISON)

Unidad Regional Centro, Campus Hermosillo UNIDAD CENTRO (HERMOSILLO)

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIDAD REG. NORTE-CABORCA)

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIDAD REG. NORTE-SANTA ANA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIDAD REG. SUR-NAVOJOA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIVERSIDAD DEL NOROESTE, A.C. (UNO) [Administración de Negocios](#)

[Competitividad Organizacional](#)

---

TABASCO UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO (UJAT) UNIDAD CENTRO

DIVISION ACADEMICA DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS [Administración](#)

---

TAMAULIPAS INSTITUTO DE CIENCIAS Y ESTUDIOS SUPERIORES DE TAMAULIPAS, A.C. UNIDAD LOS PINOS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION [Administración](#)

[Administración de Hospitales](#)

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TAMAULIPAS, A.C.(IEST) [Administración](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Tampico CAMPUS TAMPICO

PROGRAMAS VIRTUALES SEMESTRALES [Administración de Instituciones Educativas](#)

PROGRAMAS VIRTUALES TRIMESTRALES [Administración de Tecnologías de Información](#)

[Administración en: Finanzas](#)

[Administración en: Mercadotecnia](#)

[Administración en: Negocios Internacionales](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS (UAT) ZONA CENTRO - CD. VICTORIA

CENTRO DE EXCELENCIA - VICTORIA [Gestión de la Calidad](#)

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA [Administración de Empresas Agropecuarias](#)

U.A.M. "LIC. FRANCISCO HERNANDEZ GARCIA" [Administración Pública](#)

U.A.M. DE COMERCIO Y ADMINISTRACION [Administración](#)

ZONA NORTE - LAREDO

FACULTAD DE COMERCIO, ADMINISTRACION Y CIENCIAS SOCIALES [Administración con Enfoque](#)

[Estratégico](#)

ZONA NORTE - MATAMOROS

U.A. DE CIENCIAS DE LA SALUD Y TECNOLOGIA [Gestión de la Calidad](#)

ZONA NORTE - VALLE HERMOSO

PREPARATORIA VALLE HERMOSO [Administración](#)

ZONA SUR - TAMPICO MADERO

FACULTAD DE ARQUITECTURA [Administración de la Construcción](#)

FACULTAD DE MEDICINA [Administración Hospitalaria y Servicios de Salud](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL NORESTE

Plantel Matamoros [Administración de Empresas](#)

UNIVERSIDAD MÉXICO AMERICANA DEL NORTE DIVISION DE POSGRADO [Administración en Información](#)

[Ciencias de la Administración](#)

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE NUEVO LAREDO DIVISION DE POSGRADO [Administración](#)

[Educativa y Empresarial](#)

UNIVERSIDAD REGIONAL MIGUEL HIDALGO DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Recreación y Administración del Tiempo Libre](#)

UNIVERSIDAD VALLE DEL BRAVO (UVB) UNIDAD MATAMOROS

DIVISION DE POSGRADO [Administración](#)

UNIDAD REYNOSA

DIVISION DE POSGRADO [Administración](#)

UNIDAD TAMPICO

DIVISION DE POSGRADO [Administración](#)

---

TLAXCALA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA (UATx) [Administración](#)

[Administración Educativa](#)

[Administración Pública Estatal y Municipal](#)

[Administración Tributaria](#)

---

VERACRUZ CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSITARIOS HISPANO MEXICANO

[Administración](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MINATITLÁN DIVISION DE POSGRADO E INVESTIGACION

[Administración de Negocios](#)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)

Campus Central de Veracruz PLAN SEMESTRAL [Administración de Tecnología Educativa](#)

PLAN TRIMESTRAL [Administración](#)

[Administración de Tecnologías de Información](#)

UNIVERSIDAD CRISTÓBAL COLÓN (UCC) DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO [Administración](#)

UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO [Administración \(Organizaciones\)](#)

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ORIZABA [Administración con Formación de Organizaciones](#)

UNIVERSIDAD VERACRUZANA (UV) CAMPUS COATZACACOALCOS

FACULTAD DE PEDAGOGIA [Administración Educativa](#)

CAMPUS PEÑUELA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUD. SUPERIORES ECONOMICOS Y SOCIALES

[Administración](#)

CAMPUS POZA RICA

FACULTAD DE PEDAGOGIA [Administración Educativa](#)

CAMPUS TUXPAN

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUD. SUPERIORES DE LAS CS. ADMTVAS. [Administración](#)

CAMPUS VERACRUZ

FACULTAD DE MEDICINA [Administración de Sistemas de Salud](#)

FACULTAD DE PEDAGOGIA [Administración Educativa](#)

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUD. SUP. DE LAS CS. ADMINISTRATIVAS [Administración](#)

CAMPUS XALAPA

FACULTAD DE MEDICINA [Administración de Sistemas de Salud](#)

FACULTAD DE PEDAGOGIA [Administración Educativa](#)

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUD. SUP. DE LAS CS. ADMINISTRATIVAS [Administración](#)

UNIVERSIDAD VILLA RICA ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración](#)

---

YUCATÁN INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA CENTRO DE GRADUADOS [Planificación de Empresas y Desarrollo Regional](#)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN (UADY) FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION [Administración](#)

UNIVERSIDAD DEL MAYAB ESCUELA DE ADMINISTRACION [Alta Dirección](#)

## **ANEXO 4**

**RELACION DE UNIVERSIDADES CON LAS QUE EL INSTITUTO  
TECNOLOGICO AUTOMONO DE MEXICO TIENE CONVENIO DE  
INTERCAMBIO ACADEMICO**

## **UNIVERSIDADES CON LAS QUE EL ITAM, INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO TIENE CONVENIOS PARA INTERCAMBIO ACADÉMICO**

### **CANADA**

University of Victoria  
Dalhousie University, Halifax  
St. Mary's University, Halifax  
Wilfrid Laurier University, Waterloo  
York University, Toronto  
McGill University, Montreal  
Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal  
Université Laval, Québec City

### **ESTADOS UNIDOS**

Brandeis University, Waltham, Massachusetts  
University of California, Davis  
University of California at Los Angeles  
Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio  
University of Chicago, Chicago, Illinois  
Emory University, Goizueta Business School  
University of New Mexico, Albuquerque, New Mexico  
New York University Stern School of Business  
New York University Wagner School of Public Service  
University of North Carolina at Chapel Hill, Kenan-Flagler Business School  
Ohio State University, Fisher College of Business  
University of Southern California, Los Angeles  
University of Texas at Austin  
Tulane University, Freeman School of Business

### **ALEMANIA**

Universität zu Köln  
Leipzig Graduate School of Management, Leipzig  
WHU, Koblenz

### **AUSTRIA**

Wirtschaftsuniversität, Wien, Viena

### **BELGICA**

Univ. Catholique de Louvain

### **DINAMARCA**

Copenhague Business School

### **ESPAÑA**

ESADE, Barcelona  
Instituto de la Empresa, Madrid

### **FINLANDIA**

Helsinki School of Economics

**FRANCIA**

ESC, Lyon  
ESC, Rouen  
ESC, Reims  
ESSECM Cergy-Pontoise  
Sciences Politiques, Paris  
HEC, Paris

**HOLANDA**

Erasmus Universiteit Rotterdam

**HUNGRIA**

Budapest University of Economic Sciences and Public Administration  
Central European University, Budapest

**INGLATERRA**

Manchester Federal School of Business and Management  
University of Warwick

**NORUEGA**

NHH-Bergen

**POLONIA**

Warsaw School of Economics

**REPUBLICA CHECA**

Univ. of Economics Praga

**SUECIA**

Stockholm School of Economics

**SUIZA**

Universität St. Gallen

**ARGENTINA**

Centro de Estudios Macro-económicos de Argentina (CEMA), Buenos Aires  
Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires

**BRASIL**

Fundação Getulio Vargas Sao Paulo  
COPPEAD Río de Janeiro

**CHILE**

Universidad de Chile, Santiago

**COLOMBIA**

Universidad de Los Andes, Bogotá

**PERU**

Escuela de Administración de Negocios para postgraduados, ESAN, Lima

**VENEZUELA**

Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, Caracas

**AUSTRALIA**

Melbourne Business School

**ISRAEL**

University of Tel Aviv, Recanti, Graduate School of Management

**NUEVA ZELANDA**

Otago University

**SINGAPUR**

Nanyang Technological University

## **ANEXO 5**

### **FACILIDADES Y EVIDENCIAS FISICAS DEL ITESO**

## **EVIDENCIAS FÍSICAS**

### **1. Acceso principal controlado**



### **2. Estacionamiento controlado**



### **3. Módulo de servicios**



#### 4. Jardines



#### 5. Auditorio Edificio "A" I.T.E.S.O.





## 6. Biblioteca



## 7. Cafetería



## 8. Domo



## 9. Gimnasio



## 10. Casa Clavijero



**ANEXO 6**

**PRESENTACION DEL PROGRAMA  
“HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO”  
FOLLETO DE PROMOCION**



**“HOW TO DO  
BUSINESS IN  
MEXICO” PROGRAM**



## **“HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO”**

- **Theoretical – practical program, focused on undergraduate and graduate students interested in having a living experience in the development of a specific business project, interacting with the principal actors and immersed in the Mexican culture.**



## **“HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO”**

- **Iteso offers this program to American, Canadian and European business schools with international programs, interested in including within their curricula, a theoretical – practical program focused on Mexican business.**



**COMPETITIVE  
ADVANTAGE**



## **HANDS-ON PROGRAM**

**Practical program where students discover the Mexican culture, face it and negotiate with different companies of their interest, in the development of specific business projects, advised by faculty members.**

**Contains academic sessions where Iteso professors and experts, give the students practical knowledge developed by themselves or by Iteso faculty.**



## **LIVING EXPERIENCE**

- Students have a direct contact with the Mexican culture, become “immersed in the culture” by interacting with Mexican students, company visits, cultural visits, and agendas with specific managers and firms of their interest.**




## **TAILOR MADE PROGRAM**


**Offered outside your campus and tailored to your specific needs:**

- One or two week-programs**
- Transportation, accommodation and meals depending on your specifications.**
- Type of company visits**
- Agenda settings depending on each personal project.**



## **COURSE OBJECTIVES**

- 
- **Provide an understanding of the Mexican political transformation and the economic realities.**
  - **Provide an in-depth understanding of the Mexican business environment and the trade policies.**

- 
- **Provide participants with applied knowledge on doing business in Mexico, via covering the hands-on practical application of setting up businesses in Mexico.**
  - **Provide an in-depth understanding of the Mexican culture and its distinct business negotiation techniques.**



# COURSE CONTENT

## ■ Part I : The Cultural, Political and Economic Environment in Mexico

- Business and investment opportunities in Mexico
- Some topics about the economic reality in Mexico: trade and maquiladoras
- Cultural diversity and international management
- Cross cultural teambuilding and negotiation



## ■ Part II The Business Environment in Mexico

- Export and import procedures in Mexico
- Mexican financial system
- Legal requirements for doing business in Mexico
- Mexican consumer behavior
- Mexican foreign trade credit
- Registration of intellectual property
- Legal norms and standards for introducing products



## COMPANY VISITS AND TOURS

- Maquiladora Car Component**
- WTC Customs Office**
- Maquiladora Electronic Devices**
- Tequila Industry**
- Apparel Factory**
  
- Guadalajara City Tour**
- Tlaquepaque and Tonalá City Tour**
- Ajijic City Tour**

**ANEXO 7**

**DESCRIPCIONES DE PUESTO DEL COORDINADOR Y DEL ASISTENTE  
ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DEL PROGRAMA**

## DESCRIPCION DE PUESTOS DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA “HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO”.

**Nombre:** Coordinador del Programa

**Función Genérica:**

Coordinación general del Programa “How to do Business in Mexico”. Incluye la concepción, diseño, implementación, dirección, venta y evaluación del mismo.

**Funciones Específicas:**

- Contactar con escuelas y universidades interesadas para concertar citas.
- Efectuar presentaciones de venta a escuelas y universidades.
- Diseñar y preparar el material para las presentaciones.
- Preparación y desarrollo de material publicitario.
- Monitoreo del entorno: Investigación y actualización de cursos y programas similares impartidos por la competencia.
- Servir de enlace entre la jefatura del departamento y los clientes.
- Contactar y establecer agendas de negocio con empresas y empresarios seleccionados.
- Contratación de profesores y expositores.
- Cotización y contratación de servicios complementarios de transporte, hospedaje y alimentación.
- Programación de los pagos de servicios complementarios.
- Coordinación de visitas culturales y de empresas.
- Llevar a cabo cotizaciones de los programas.
- Determinar, coordinar y programar los pagos a los expositores.
- Diseñar, preparar y fotocopiar todo el material del programa.
- Venta y cobranza del programa.
- Manejo de aspectos administrativos del programa.
- Coordinar los aspectos de logística y organización durante la prestación de los programas.
- Llevar a cabo la evaluación de los programas y de los expositores.

**Responsabilidades:**

- Es responsable del desarrollo total del Programa.
- De alcanzar los objetivos de ventas establecidos en cuanto al número de programas a impartirse en el año y de contar con la información actualizada sobre el mercado y la competencia que sirva de base para la toma de decisiones.
- Tiene la responsabilidad de no divulgar la información confidencial sobre el programa.

**Especificaciones Materiales:**

- Requiere de acceso a oficina con teléfono, fax, equipo de cómputo y acceso a Internet. Requiere de automóvil propio y de preferencia con teléfono celular para su fácil localización.
- Disponibilidad para viajar dentro del país y al extranjero.

**Perfil del Puesto:**

- Sexo indistinto
- Edad: de 25 a 40 años
- Escolaridad: Licenciatura en algún área administrativa, de mercadotecnia o de comercio internacional.
- Idiomas: Inglés al 100% en lectura, comprensión y expresión oral.
- Experiencia laboral en venta de servicios.
- Conocimiento de los valores, procedimientos y sistemas de operación del Iteso y del Departamento.
- Conocimiento y comprensión de los ambientes culturales.
- Conocimiento y dominio de programas de cómputo de Office: Words, Exxel, Power Point.
- Experiencia en presentar resultados, en relacionarse con clientes y en detectar tendencias del mercado.
- Habilidad en la comunicación oral y escrita. Saber escuchar.
- Habilidad para la toma de decisiones.

**Personalidad:**

- Inteligencia, juicio
- Razón lógica
- Creatividad
- Intuición, visión
- Balance emocional, madurez
- Soltura en las relaciones personales

- Toque humano, sentido del humor
- Sensibilidad hacia los sentimientos de otros
- Sentido de orden y de sistema
- Confiabilidad, buena memoria.

## DESCRIPCION DE PUESTOS DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS DEL PROGRAMA "HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO".

**Nombre:** Asistente Administrativo y de Ventas

**Función Genérica:** Apoyo administrativo y de ventas del programa. Obtención y contacto con posibles clientes interesados en incluir dentro de su currícula el programa "How to do Business in Mexico".

### **Funciones Específicas:**

- Investigar y elaborar listado de posibles escuelas de negocios y universidades.
- Contactar con escuelas y universidades seleccionadas para concertar citas.
- Apoyar al coordinador del programa en las presentaciones de venta a escuelas y universidades.
- Colaborar con la preparación del material para las presentaciones.
- Colaborar en la preparación y desarrollo de material publicitario.
- Monitoreo del entorno: Investigación y actualización de cursos y programas similares impartidos por la competencia.
- Servir de enlace entre la coordinación y los clientes.
- Colaborar con aspectos de logística y organización durante la prestación de los programas.
- Colaborar con los aspectos administrativos del programa.

### **Responsabilidades:**

Es responsable del manejo administrativo del programa, de coordinar las instalaciones, profesores y recursos disponibles.

Tiene la responsabilidad de no divulgar la información confidencial sobre el programa.

### **Especificaciones Materiales:**

Requiere de acceso a oficina con teléfono, fax, equipo de cómputo y acceso a Internet. Requiere de automóvil propio y de preferencia con teléfono celular para su fácil localización.

Disponibilidad para viajar dentro del país y al extranjero.

**Perfil del Puesto:**

- Sexo indistinto.
- Edad: de 21 a 40 años
- Escolaridad: Licenciatura en algún área administrativa, de mercadotecnia o de comercio internacional.
- Idiomas: Inglés al 100% en lectura, comprensión y expresión oral.
- Experiencia laboral en venta de servicios y en cuestiones administrativas.
- Experiencia en coordinación de proyectos, manejo de personal.
- Conocimiento de los valores, procedimientos y sistemas de operación del Iteso y del Departamento.
- Conocimiento y comprensión de los ambientes culturales.
- Conocimiento y dominio de programas de cómputo de Office: Words, Exxel, Power Point.
- Experiencia en presentar resultados, en relacionarse con clientes y en detectar tendencias del mercado.
- Habilidad en la comunicación oral y escrita. Saber escuchar.
- Habilidad para la toma de decisiones.

**Personalidad:**

- Inteligencia, juicio
- Razón lógica
- Creatividad
- Intuición, visión
- Balance emocional, madurez
- Soltura en las relaciones personales
- Toque humano, sentido del humor
- Sensibilidad hacia los sentimientos de otros
- Sentido de orden y de sistema
- Confiabilidad, buena memoria.

**ANEXO 8**

**RELACION DE PROFESORES Y ESPECIALISTAS**

## RELACION DE EXPOSITORES Y ESPECIALISTAS

### PEDRO RAFAEL CRESPO M.

#### **Education**

Undergraduate in Economics, Anahuac University  
Master in Macroeconomics, Centro de Investigación y  
Docencia Económicas  
Political Economics. El Colegio de México.  
History of Mexico. UNAM. National University of Mexico. July-  
December 1976.  
Studies in Marketing, Iteso  
English as a Second Language, Metropolitan Institute of  
English.  
French. Université Paul Valery, Montpellier, France.

#### **Main areas of interest**

Mexican Economy  
Business Opportunities

#### **Professional activities**

Participation in the research named History of the Mexican  
Stock Exchange  
Participation in the research named Multinational Enterprises  
in Mexico  
Fellow research at the University of California in San Diego,  
Mexico-US Program  
Full Time Professor at UNAM, Universidad de San Nicolás,  
Michoacán, Mexico, and ITESO

**PABLO LASSO GOMEZ**

**Education**

Degree in Philosophy and Letters, Comillas University, Madrid  
Degree in Social Sciences, University Gregorian of Rome, Italy  
Degree in Sociology, University Complutense, Madrid  
Graduated in Direction of Companies, Iteso  
Phd. UNED/ Complutense of Madrid

**Main areas of interest**

Consumer Behavior  
Marketing Research  
Methodology, techniques of investigation and statistic  
Political Marketing

**Professional activities**

Full time professor in ICADE/ Comillas, Madrid  
Full time professor in Iteso, Mexico  
Researcher  
Writer  
Responsible for academy consumer/investigation  
Responsible for the line of investigation upon political marketing  
Responsible for Global Marketing Review

**GUADALUPE CERTUCHA**

**Education**

Bachelor Degree in Marketing and Administration, Iteso  
Master Degree in Global Marketing, Iteso  
Studies in Marketing Research, AMAI,  
Studies in Consumer Behavior, Instituto Zondi,  
Diplomado in Alta Dirección de Empresas, Iteso  
English, Cambridge Certificate, Instituto Anglo Mexicano  
French, Diploma de Langue Française, Alliance Française

**Main areas of interest**

Consumer Behavior  
Marketing Research

**Professional activities**

Independent Consultant  
Part time Professor in Iteso, Universidad Panamericana and  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

**EVA KRAS**

**Education**

Bachelor of Arts and Humanities, University of Manitoba, Canada  
Master Degree in Business Administration, University of Toronto, Canada  
Teacher Certification, Saskatchewan / Manitoba Teacher's College, Canada

**Main areas of interest**

Sustainable Development (balancing economic, sociocultural, ecological) from a South North perspective  
Transcultural Management adaptation (Latin America/Anglo Saxon)  
Multidisciplinary sustainable development focused projects

**Professional activities**

Management Consultant  
Researcher  
Writer  
Adjunct Professor  
Seminar leader  
Speaker in Latin America, United States and Canada

**SILVIA TORRES MARTINEZ**

**Education**

Bachelor in Communications Sciences and Techniques,  
Instituto Superior Autónomo de Occidente  
International Commerce, Foreign Trade Mexican Institute  
Developing countries exports to Northern Europe- CBI-  
Rotterdam, NL  
Studies in Finance, ITESM, México  
English, Anglo Mexican Institute, México  
French, Alliance Française Guadalajara, México

**Main areas of interest**

Logistics in International Trade  
Import / Export Projects  
Supply Chain Management – Materials – Inventories  
Teaching

**Professional activities**

Senior Buyer at Solectron de México  
University part time professor  
Seminar leader in BANCOMEXT, Foreign Trade National  
Bank

**CYNTHIA HEMUDA CHIMALI**

**Education**

Bachelor in Business Administration, Universidad Autónoma de Guadalajara, Mexico  
Master in Global Marketing, ITESO University

**Main areas of interest**

International Negotiation  
Import and export logistic  
International projects on import and export operations  
International Marketing

**Professional activities**

Senior Buyer at Tequila Herradura, México  
Part time, University professor  
International Business Consultant  
Seminar leader in Foreign Trade National Bank  
Speaker

**RAFAEL SANCHEZ DE LA CONCHA**

**Education**

Bachelor in Financial Business Administration, Universidad de Guadalajara, Mexico

Master in Business Administration , ITESM, Mexico

Commercial and Business English

Degree in Juridic affairs

Courses approved from the Mexican Security and Exchange

Commission (accounting, finance, legal Mexican markets, business stocks)

**Main areas of interest**

Financial consulting

Mutual Funds

Money and Capital Markets

Investment analysis,

Finance engineering,

Feasibility Studies

Corporate Finance

**Professional activities**

Asset Financial in G3 Business Consultant

Part time, University professor

**LUIS NORBERTO RANGEL GUTIERREZ**

**Education**

Bachelor in Business Accounting, Escuela Bancaria y  
Comercial  
Studies in taxes

**Main areas of interest**

Taxes  
Accounting  
Structure Business Entities  
Fiscal and Labor Laws

**Professional activities**

Partner in charge of Tax Services of Sánchez, Rangel, Castillo  
y Asociados  
Member of the Mexican Institute of Public Accountants  
Part time, University professor  
Professor of Tax Master Degree in Universidad de  
Guadalajara  
Speaker in private and public organizations

## ALEJANDRO MALACARA

### **Education**

Bachelor degree in Law, Universidad Nacional Autónoma de Mexico

Masters Degree in in Economical and Corporate Law, Institute Catholique, Paris and Universidad Panamericana

### **Main areas of interest**

International Trade

Intellectual Property

International Joint Ventures

International distribution and licensing agreements

Technology transfer

Foreign Investments

Patents Trademarks and Copyrights

### **Professional activities**

Co-Founder of the firm Malacara y Asociados

Founder and active member of the Mexican Bar Association, Chapter Jalisco,

President of the Jalisco Academy of Intellectual Property

Vice President of the US Mexico Chamber of Commerce

Legal advisor of Cambers of Industry and Commerce

Lecturer and speaker

## HUMBERTO VALDIVIA HERNANDEZ

### **Education**

Bachelor in Mechanical and Electrical Engineering, Iteso,  
Mexico

Master of Science in Engineering, University of California

### **Main areas of interest**

Product Development

Marketing

Mexican Norms

### **Professional activities**

Research and Development Director of Verde Valle

Free Lance consultant for food enterprises in process,  
equipment and new product development

Part Time University Professor

Speaker in Regulations in several Mexican Universities

Expertise in Mexican Norms and Consultant for European and  
American Companies that trade products in Mexico.

Advisor in Food Labeling for Mexican Exporters to USA

President of the Board of the Professional Association of Food  
Technologists

Article Writer

## **ANEXO 9**

### **DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO**





**ANEXO 10**

**FORMATOS DE EVALUACION DEL PROGRAMA  
“HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO”**

## FINAL EVALUATION FORM

### PROGRAM "HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO"

UNIVERSITY \_\_\_\_\_

DATE: \_\_\_\_\_

In a grading scale from 1 to 5, being 5 the highest grade, how do you assess the following items:

1) Hotel	1	2	3	4	5
2) Breakfasts :	1	2	3	4	5
3) Coffee Brakes:	1	2	3	4	5
4) Transportation:	1	2	3	4	5
5) Visit to _____	1	2	3	4	5
6) Visit to _____	1	2	3	4	5
7) Visit to the Customs Office:	1	2	3	4	5
8) Visit to _____	1	2	3	4	5
9) Printed Translation:	1	2	3	4	5
10) Campus Facilities:	1	2	3	4	5
11) Guided Tours:	1	2	3	4	5
12) Places visited:	1	2	3	4	5
13) Tourist Guide:	1	2	3	4	5
14) Meals in Campus:	1	2	3	4	5
15) Agenda Meetings	1	2	3	4	5

After this program: What is your cultural reaction to Mexico?

---

---

---

---

After this program: How do you feel about "Doing Business in Mexico"?

---

---

---

---

Why would you recommend this program to other students?

---

---

---

---

Comments and Suggestions:

---

---

## COURSE EVALUATION FORM

### PROGRAM: "HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO"

Professor's Name: \_\_\_\_\_

Course: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

In a grading scale from 1 to 5, being 5 the highest grade, how do you assess the professor with regard to the following items:

Did he establish the topic objectives?	1	2	3	4	5
Did topics were provided in a logical sequence?	1	2	3	4	5
Did he use adequate language?	1	2	3	4	5
Did he show master of the topic?	1	2	3	4	5
Did he achieve group interest?	1	2	3	4	5
Group doubts were clarified?	1	2	3	4	5

Punctuality:	1	2	3	4	5
Did he show good skills to carry out the session?	1	2	3	4	5
Did he use quality educational material?	1	2	3	4	5
Did he provide new ideas?	1	2	3	4	5

Would you take another course with this professor?                      YES                      NO

Why?

---

---

---

---

Comments and Suggestions:

---

---

---

---

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL PROGRAMA “HOW TO DO BUSINESS IN MEXICO”

