

# Educación ejecutiva: un análisis comparado entre la oferta del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y diez escuelas de negocio latinoamericanas

## *Executive Education: a Comparative Analysis between Center for Management Studies and 10 Latin American Business School Propositions*

Luis Demetrio Gómez García<sup>1</sup> y Roberto Lomonte Rodríguez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Cuba  
[luisdemetrio@ceted.uh.cu](mailto:luisdemetrio@ceted.uh.cu)

<sup>2</sup> Ministerio de Cultura, La Habana, Cuba  
[finanzas@mincult.cu](mailto:finanzas@mincult.cu)

### RESUMEN

La educación ejecutiva es una industria generadora de elevados ingresos para las universidades. El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana cuenta con el potencial requerido para insertarse de manera competitiva en esta industria en el mercado latinoamericano. En este sentido debe perfeccionar su oferta de *marketing* en esta línea de trabajo. Con tal finalidad se presenta un análisis comparado de la oferta de *marketing* de este centro cubano con la de diez de las mejores escuelas de negocios de América Latina.

**PALABRAS CLAVE:** competitividad, *marketing*.

### ABSTRACT

*Executive education is a high revenue generating industry for universities. The Center for Management Studies (CETED) of the University of Havana has the potential required to compete in this industry in the Latin American market. In order to achieve this goal, the marketing offer needs to be improved. To this end a comparative analysis of the marketing offer this Cuban Center with 10 of the best business schools in Latin America analysis is presented.*

**KEYWORDS:** competitiveness, *marketing*.

**RECIBIDO:** 9/3/2015  
**ACEPTADO:** 15/4/2015  
**CLASIFICACIÓN JEL:** M41

## Introducción

La actual política económica de Cuba contenida en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del 18 de abril de 2011 hace un especial énfasis en la exportación de servicios como vía para el desarrollo.

En la sección III titulada «Política Económica Externa» se establecen las pautas para la actividad exportadora. En síntesis, el documento identifica como retos en el lineamiento 76 incrementar y consolidar ingresos por concepto de exportacio-

nes de bienes y servicios, solucionar situaciones de orden interno que obstaculizan la exportación, crear una vocación exportadora a todos los niveles, fundamentar con estudios de mercados las decisiones de exportación; y en el lineamiento 77 se propone diversificar los destinos de los bienes y servicios exportables, priorizar la atención de los principales socios del país y lograr mayor estabilidad en la obtención de ingresos.

En tal dirección, la exportación de servicios universitarios constituye un imperativo en la búsqueda

de financiamiento de la educación superior cubana, la cual si bien es de carácter público, gratuito y de amplio acceso, donde el presupuesto del Estado financia la mayoría de los gastos en los que se incurre. Los problemas económicos que afrontó Cuba en los años 90 llevaron a la necesidad de que el propio sistema contribuyera a su financiación y una vía fue la exportación de servicios profesionales.

Las universidades cubanas poseen una cartera de productos y servicios que pueden exportar y que abarca enseñanza de pregrado, postgrado, servicios profesionales, y derechos de usos de patentes y ensayos de laboratorios. El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), adscrito a la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, es una de las áreas que contribuye a los objetivos de exportación de la casa de altos estudios.

Creado en marzo de 1988 para fortalecer el estudio y la enseñanza de la teoría y la práctica de la dirección en Cuba, el CETED posee una cartera de servicios de educación ejecutiva y consultoría gerencial, la cual ha sido exportada a países de Latinoamérica como Argentina, Venezuela, México, Bolivia, Colombia y República Dominicana.

Si bien en la actualidad existen acciones con algunos de los países del área, no se puede afirmar que estos resultados respondan a una estrategia de exportación explícita dirigida a potenciar su papel en Latinoamérica.

Sin embargo, el continente experimenta un auge en la consolidación de las escuelas de negocio, así como una mayor participación de las europeas y norteamericanas, por lo cual el grado de competitividad de la industria se ha incrementado considerablemente.

Todo lo anterior hace necesario conocer la posición competitiva de la oferta de *marketing* de educación ejecutiva del CETED en el mercado latinoamericano para proponer las modificaciones necesarias a dicha oferta.

### Antecedentes teóricos

«El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva» (Hill y Jones, 1996, p. 116). Una organización posee una ventaja competitiva «cuando es capaz de crear más valor económico que sus rivales» (Barney, 2011, p. 15).

De lo anterior se deduce que en gran medida el logro de los objetivos competitivos de una empresa depende en su mayoría del logro de los objetivos de *marketing* que la organización se proponga.

La educación ejecutiva no escapa de esta realidad. Como cualquier producto susceptible de esfuerzos de *marketing*, la oferta de una institución de enseñanza debe ser planificada y diseñada de acuerdo con los principios de esta disciplina.

Para esto, las universidades deben contar con información de calidad que permita orientar esta oferta hacia las necesidades del mercado y al conocimiento de los movimientos de los competidores.

Según Kotler (2006), la posesión de un sistema de información de *marketing* y, en particular, la realización de investigaciones de *marketing* puede ayudar en gran medida a la provisión de información útil para lograr la orientación al cliente de la oferta.

Dentro de las investigaciones de *marketing* que pueden acometer las universidades se encuentran los estudios comparativos y de Benchmarking (Stapenhurst, 2009) sobre la oferta de diferentes instituciones altamente competitivas. De esta forma, se puede garantizar un acercamiento a las necesidades de un cliente distante, materializadas en la oferta de instituciones ya orientadas al mercado. Por esta razón, en este trabajo se realiza un análisis comparado entre la oferta de diferentes instituciones que brindan educación ejecutiva en el mercado latinoamericano.

### Marco metodológico

Para la realización del estudio comparado se tomaron en cuenta como variables de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) los componentes de la mezcla de *marketing* de servicios (Lovelock, 2010), las cuales fueron operacionalizadas mediante la consulta a los principales usuarios de este estudio –docentes y alta dirección del CETED– sobre los aspectos que percibían de utilidad clave para lograr un mejor posicionamiento en el mercado latinoamericano de educación ejecutiva (anexo 1).

Con la técnica de reducción de listado, la operacionalización de las variables para su aplicación en el análisis de contenido sobre la comunicación

web de diez de las escuelas de negocio del *Ranking de Masters in Business Administration (MBA)* de América Economía y el CETED quedó constituida por los tradicionales precio, distribución, comunicación, personas y evidencia física; pero en el caso de la variable producto / servicio, su adecuación para la mezcla de *marketing* de servicios académicos incluyó los contenidos, la forma de impartición –métodos y enfoques a utilizar–, la duración de los programas, la accesibilidad de los clientes, las modalidades de estudio en que se ofrecen y el material bibliográfico de soporte.

A través de una investigación descriptiva y fundamentalmente mediante la técnica del análisis comparado se presenta la realización de un estudio de las principales semejanzas y diferencias entre las ofertas de educación ejecutiva del CETED y diez de las principales escuelas de negocio latinoamericanas.

La selección de la muestra determinista estuvo basada en tres criterios fundamentales para las escuelas latinoamericanas: posición *top* en el *Ranking MBA de América Economía*; idioma fundamental de impartición de los programas de educación ejecutiva en español y comunicación de la oferta disponible en el sitio web de la organización.

Las diez escuelas latinoamericanas analizadas fueron la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile; el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, *Business School* (INCAE), de Costa Rica; el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM); la Universidad de los Andes (UNIANDÉS), de Colombia; la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC de Chile); la Universidad Torcuato di Tella y el Instituto de Altos Estudios Empresariales de la Universidad Austral (IAE Austral), ambos de Argentina; la Universidad de Chile; el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), de Venezuela; y Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN (ESAN), de Perú.

## Principales hallazgos

### 1. Contenidos

#### Líneas temáticas

La oferta de educación ejecutiva del CETED se recoge en seis grandes líneas temáticas. Sin embargo, no siempre existe coincidencia con las líneas declaradas por las diez escuelas de negocios

analizadas, por lo que se constató que el Centro cubano carece de 13 de las 23 temáticas que se abordan en las escuelas latinoamericanas.

Esta ausencia puede tener su explicación por la existencia de otras áreas dentro de la propia Universidad de La Habana, con contenidos semejantes y, por tanto, por razones éticas y de no duplicidad de esfuerzos, no han sido incluidas en la dimensión del trabajo del centro.

#### Temáticas y materias

En el análisis sobresale la ITAM de México como la escuela con más representatividad en 19 de las 23 temáticas de clasificación, que abarca 85 materias, en las que predominan el *marketing*, el derecho empresarial y las finanzas. Le sigue la ESAN de Perú, con 50 materias en 15 temáticas, entre las que sobresalen el *marketing* y las finanzas. Luego se encuentra la IAE-Austral de Argentina con 36 materias recogidas en 12 temáticas entre las que se destacan *marketing* y desarrollo gerencial y habilidades directivas.

En cuarto lugar está la IESA de Venezuela con 38 materias distribuidas en 11 temáticas con predominio en el desarrollo gerencial y habilidades directivas. A continuación se encuentra la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile con 11 temáticas representadas por 28 materias.

Si se compara la oferta de educación ejecutiva del CETED con la de las escuelas analizadas, esta se ubica a la par, en cantidad de temáticas, de la IESA y la Universidad Adolfo Ibáñez. Sin embargo, las temáticas más representadas en el CETED son el desarrollo gerencial y habilidades directivas, seguido por el *marketing*, los recursos humanos y el desarrollo organizacional.

En desarrollo gerencial y habilidades directivas, el CETED posee una oferta mayor de materias que el resto de las escuelas de negocios. Solo la IESA y el IAE-Austral poseen también una oferta amplia en estas materias. Por otra parte, en desarrollo organizacional la oferta es menor: solo el ITAM y la Universidad de Chile tienen una materia cada una, mientras que el CETED cuenta con cinco.

Aunque el CETED es fuerte en *marketing* y recursos humanos, estas temáticas son muy abordadas por las escuelas latinas, teniendo oferta las 10 escuelas en cada una de ellas.

Los resultados sugieren que, a juzgar por la cantidad de materias ofertadas, el CETED tiene una superioridad en las áreas de conocimiento del desarrollo gerencial y habilidades directivas, así como en el desarrollo organizacional.

### Modalidades de enseñanza

El análisis arroja que, de las 23 materias, los diplomados y cursos más ofertados por las escuelas de negocios están en las áreas de conocimiento de *marketing*, finanzas, desarrollo gerencial y habilidades directivas, dirección y recursos humanos.

Estos resultados pueden sugerir que dichas áreas de conocimiento son de las más demandadas por el mercado en la región, y que para competir con alcance internacional, se debe seguir una estrategia bien clara y profundamente marcada ya sea en costo o diferenciación.

En este particular, el CETED tiene presencia con dos diplomados y una especialidad: los dos primeros en desarrollo gerencial y habilidades directivas y la especialidad en capital humano, por lo que queda desierta su oferta en las tres áreas restantes. No obstante, la oferta de cursos cortos si es más sólida, con una mayor variedad en las áreas de desarrollo gerencial y habilidades directivas y *marketing*, quedando descubierta solo finanzas, lo que confirma lo anterior.

Por otra parte, gozan de menos representatividad materias en las áreas de conocimiento de formador de formadores, género, compras, desarrollo organizacional y calidad.

Estos resultados pueden sugerir que las áreas mencionadas de conocimiento poseen una menor demanda en la región y quizás un menor mercado, o que las escuelas de negocio no se han especializado en ello. En este estudio no se pueden corroborar ninguna de estas sugerencias, pues su alcance y las fuentes de información accedidas no lo permiten.

No obstante, se puede sugerir que para competir con alcance internacional en estas materias, se debe seguir una estrategia muy marcada en enfoque, mediante la detección de nichos de mercado existentes y con personal altamente especializado.

El CETED solo posee dos diplomados en las áreas de desarrollo organizacional y desarrollo ge-

rencial y habilidades directivas y una especialidad en capital humano, quedando descubiertas las tres áreas restantes, siendo potencialmente atractivas para lograr una diferenciación en la oferta.

En los cursos cortos es útil notar que el CETED posee una oferta similar en cantidad a la existente en Latinoamérica en el área de Formación de Profesores.

Al ser tan reducida la oferta de las diez primeras latinoamericanas en las áreas de desarrollo organizacional y Formación de Profesores, áreas donde el CETED es fuerte, puede existir una oportunidad de posicionar la oferta del Centro.

### Diplomados

Los resultados demuestran que la escuela de negocios con una mayor oferta de diplomados es la ESAN de Perú con 27 programas, con una elevada y notable especialización, con programas no repetidos en ninguna otra escuela de las analizadas en la región. En segunda posición se encuentra la Universidad de Chile, con 14 programas, seguido por el ITAM de México con 11.

El mayor porcentaje de diplomados de la oferta de las latinas se encuentra en el área de *marketing* con 19 programas. En segundo lugar finanzas con 12 diplomados, seguido por el área de desarrollo gerencial y habilidades directivas con 7 programas, y esta a su vez por recursos humanos con 6 programas.

Resulta muy interesante la ausencia en las diez escuelas latinas de programas de diplomados en las áreas de conocimiento de estrategia y formador de formadores. Esto sugiere la posibilidad de existencia de dos nichos de mercado donde las más prestigiosas escuelas latinas no se encuentran compitiendo.

El CETED posee solo dos programas de diplomado en catálogo, uno en el área de desarrollo gerencial y habilidades directivas y el otro en desarrollo organizacional, lo cual la asemeja en cantidad a las universidades Torcuato di Tella y de los Andes, Argentina y Colombia.

Con el primer programa, el CETED se encuentra en competencia con la ESAN, el IAE-Austral, el IESA y la Universidad Torcuato di Tella. Sin embargo, en el área del desarrollo organizacional solo compite con la Universidad de Chile.

Es necesario complementar este análisis mencionando programas de diplomados tan especializados de la ESAN de Perú como gestión financiera para abogados, conocimiento del consumidor y *marketing* estratégico, gestión de exportación para empresarios, integración gerencial, gestión integral para la minería moderna y tecnología de la información aplicada al *marketing*. Esta escuela constituye un buen ejemplo de una oferta diferenciada en la industria de la educación ejecutiva.

### Cursos cortos

La escuela latinoamericana con mayor oferta de cursos cortos es el ITAM de México, con una representatividad de 110 programas. En segunda posición se encuentra el INCAE de Costa Rica con 40 cursos, seguido por la ESAN con 39. La cuarta posición la ostenta el IESA de Venezuela y le sigue en quinto lugar la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile.

Si se compara la oferta del CETED con la de estas escuelas, el Centro ocupa, potencialmente, la segunda posición con 58 cursos. Lo interesante de este análisis es que no se puede asumir ese valor de forma real, pues el catálogo consultado que aloja la web del CETED declara que estas son temáticas en las que se pueden realizar las diferentes modalidades de enseñanza, pero ninguna es presentada como un curso *per se*.

Por otra parte, el mayor porcentaje de cursos cortos de la oferta de las escuelas de negocios latinoamericanas se encuentra en el área de finanzas con 83 programas. En segundo lugar se ubica *marketing* con 79 cursos, seguido por el área de desarrollo gerencial y habilidades directivas con 37 programas, y en cuarto lugar está recursos humanos con 26 cursos. Es interesante señalar que en la quinta posición aparece la temática de derecho empresarial con 19 cursos.

Si bien en el caso de los cursos cortos ninguna temática aparece desierta, se puede señalar cómo en el análisis resaltan algunas sumamente especializadas, las cuales son abordadas solo por una o dos escuelas de negocios como es el caso de género, formador de formadores, calidad, desarrollo organizacional y compras.

El caso del ITAM de México es muy interesante por la cantidad de cursos y la fuerte presencia en el área de *marketing*. Resulta notable también que

en esta escuela fue donde único se pudo clasificar un curso en materias específicas de formador de formadores.

A simple vista también sobresale la fortaleza potencial del CETED en las áreas de desarrollo gerencial y habilidades directivas, estrategia y formador de formadores.

## 2. Forma de impartición: Métodos y enfoques a utilizar

Sobre los métodos de impartición presentes en las diez escuelas de negocios es necesario aclarar que los resultados no deben considerarse como verdad establecida, pues el análisis de contenido realizado en este estudio se hizo sobre la comunicación web, y se constató que no siempre, ni en todos los programas, se declaraban los métodos empleados. Por consiguiente, esta información debe ser empleada con cautela. No obstante, de forma general se puede apreciar la multiplicidad de métodos y enfoques para la impartición de acciones de educación ejecutiva.

Estos resultados sugieren al menos que resulta difícil hoy tratar de crear una ventaja competitiva en esta industria sobre la base de este indicador del estudio, y pudiera hasta llegar a considerarse como un estándar del sector o un factor clave para el éxito, el cual tiene que ser del dominio de todos y cada uno de los participantes.

## 3. Duración

Con la excepción del ITAM de México y el IESA de Venezuela se pudo obtener la información de las actividades de educación ejecutiva ofrecidas por las diez primeras escuelas latinas.

Los resultados del análisis arrojaron que existe una elevada variabilidad en la duración de los programas, tanto para diplomados como para cursos cortos. Los horarios de las acciones del CETED se encuentran dentro del rango analizado.

## 4. Accesibilidad

La forma de acceder a uno de los servicios de educación ejecutiva brindados por las escuelas de negocios, ya sea para curso corto o diplomado, es a través de la página web de la institución.

En todos los sitios web, y específicamente en el nivel correspondiente al programa, se ofrece la

información de contacto de la persona encargada de la tramitación de la matrícula, lo cual incluye correo electrónico y teléfono.

### **Modalidad de estudio**

Los programas analizados se ofertan, generalmente, en la modalidad presencial. Aunque algunas escuelas ofertan algunos programas en la modalidad a distancia, no es típica para este tipo de programas la modalidad no presencial.

La mayoría de los programas de formación gerencial persiguen el desarrollo de habilidades de trabajo en grupo y conducción de personas, por lo que la modalidad no presencial no es la más apropiada para esta finalidad.

### **Material bibliográfico**

En este punto es importante destacar que no se pudo constatar en la comunicación que realizan las diez escuelas de negocio analizadas que se hiciera mención a la entrega de material bibliográfico.

Esta ausencia de información sugiere que a los niveles de las diez primeras escuelas de negocio, se asume la entrega de material bibliográfico y didáctico a los cursistas, y esta práctica se tiene como un estándar o básico, que no requiere formar parte de la comunicación en la oferta de *marketing*.

Por otra parte, es importante considerar también la conectividad que en todos estos centros académicos existe, a los cuales puede acceder un cursista, por lo que se pueden realizar consultas a informaciones en la web o en bases de datos, con acceso en el mismo instante que se están recibiendo los contenidos.

### **Precio**

#### **Valor de la inversión**

Cursar un diplomado en una escuela de negocio puede llegar a costar 28 500 USD, como el *Senior Executive Program for Latin America* de la Universidad Austral, el cual es un programa internacional, donde los cursistas reciben los módulos en Miami y Nueva York, por un claustro integrado por profesores argentinos y norteamericanos.

De igual forma se puede mencionar también en la modalidad de curso corto, el de la INCAE: Gerencia con liderazgo, cuyo precio es de 3400 USD.

Cuando los valores de la inversión son comparados con los del CETED, se aprecia fácilmente que este último no sigue la misma estrategia, pues su precio está muy por debajo del de la competencia, lo cual no contribuye a crear un posicionamiento positivo, pues puede percibirse por el mercado que los servicios académicos cubanos son de poco valor.

Con lo anterior no se sugiere que el CETED asuma una estrategia de precio elevado de forma automática, pues no posee el mismo posicionamiento que una de las diez escuelas analizadas, ni siquiera participa en el ranking de referencia. No obstante, debería valorar su mezcla de *marketing* completa para ajustar el precio de forma más coherente con dicha mezcla de *marketing* y con el sector en el que participa.

### **Descuentos**

En el estudio solo se pudo acceder a información de la política de descuentos de tres escuelas, en las que esta herramienta de *marketing* es empleada para la fidelización de antiguos alumnos, aunque en la ESAN de Perú y la Adolfo Ibáñez de Chile también se emplean como incentivo para la compra de más de una matrícula y para estimular el pronto pago.

### **Facilidades de pago**

Aunque no es una información que se encuentre explícita en la mayoría de las ofertas accedidas en la web, en algunas se ofrecen facilidades como el pago mediante transferencia bancaria, con tarjeta de crédito mediante la web y mediante cuotas mensuales en el caso de la Adolfo Ibáñez de Chile.

### **Distribución**

Sobre esta variable no se pudo obtener mucha información a través de la consulta web realizada. Solo se puede plantear que todas las escuelas se valen de la venta *online*, empleando fundamentalmente su sitio web.

### **Comunicación**

La evaluación de la comunicación empleada por las diez escuelas de negocio y el CETED se hizo sobre la base de lo que se encuentra únicamente

en la web de dichas instituciones. Se conoce que se emplean otras herramientas de comunicación, pero bajo la técnica del análisis de contenido no pueden ser analizadas.

Los resultados demuestran que todas las instituciones analizadas, con la excepción de la ESAN de Perú, presentan su información en un folleto en formato pdf.

Solo la mitad de la muestra hace uso de elementos gráficos atractivos. La otra mitad y el CETED incluyen más información de tipo textual.

De las diez escuelas analizadas, nueve ofrecen información completa sobre el programa ofertado, mientras que la INCAE de Costa Rica presenta información parcial.

En el caso del CETED, su catálogo no ofrece información de cursos, talleres, programas o diplomados específicos, sino que dicho folleto contiene solo las líneas en las que se puede «montar» cualquiera de estas modalidades de educación ejecutiva.

Lo anterior pone en desventaja al CETED con respecto a las escuelas de negocio analizadas, en materia de *marketing* y ventas, pues una oferta tan abierta no muestra qué acción concreta se puede brindar. Pero, por otra parte, en materia de posicionamiento puede ser percibido como poco serio hacer todo lo que el folleto muestra y no mostrar una oferta específica y programada en tiempo.

Otro aspecto en la comunicación es la preferencia por las latinas de la web 2.0 con las redes Facebook y Twitter, al emplearlas como medio de comunicación y realimentación. Se observa también que Youtube va ganando aceptación, teniendo canal propio seis de las escuelas de negocios.

Cuando estos resultados se contrastan con el uso de estos medios por el CETED, este está ausente de la web 2.0, por lo que no aprovecha estos medios dentro su oferta de *marketing*.

### Personas

Solo en dos escuelas de negocios latinas el porcentaje de doctores del claustro está por debajo del 85 %.

El CETED se encuentra muy por debajo de las escuelas latinas que encabezan el ranking con un 40 %; lo cual puede atentar contra un buen posicionamiento en el mercado latinoamericano.

### Evidencia física

En esta variable, el análisis de contenido no arrojó información relevante. La forma de capturar información sobre estos indicadores sería a través de información gráfica y, como fue mencionado, solo el 50 % de las escuelas muestran información gráfica y no toda referida a esta variable en específico.

### Conclusiones

- La oferta de educación ejecutiva de las escuelas de negocios es abarcadora de la mayor cantidad de temáticas posibles, pero a su vez, en determinados casos, se persigue una especialización temática reflejada en diplomados y cursos específicos.
- La oferta de educación ejecutiva de las escuelas latinas es muy fuerte en las temáticas de *marketing*, finanzas, desarrollo gerencial y habilidades directivas y recursos humanos.
- La oferta de educación ejecutiva del CETED posee fortaleza en las temáticas de desarrollo gerencial y habilidades directivas, *marketing*, recursos humanos y desarrollo organizacional.
- El CETED constituye una ventaja competitiva en la formación de profesores.
- Todas las escuelas de negocios analizadas tienen presencia en la web 2.0., mientras que el CETED está ausente.
- Las escuelas de negocios latinas potencian en la estructura de su claustro una elevada composición de doctores. En este punto el CETED se encuentra por debajo de la media de las primeras posiciones del *ranking* latino.
- De forma general, la posición competitiva del CETED en la industria de educación ejecutiva es débil cuando se compara con la oferta de las diez escuelas latinas que encabezan el *ranking* MBA.

### Recomendaciones

- Continuar el monitoreo de la industria de la educación ejecutiva en Latinoamérica.
- Definir los principales lineamientos estratégicos del CETED en materia de

estrategia competitiva, posicionamiento y estrategias de *marketing*.

- Rediseñar la oferta de *marketing* de educación ejecutiva del CETED.

## Anexo 1. Guía de entrevista para determinación de indicadores del estudio

Estimado profesor, como parte del estudio comparado de la oferta de educación ejecutiva del CETED con 10 escuelas de negocio de Latinoamérica es necesario determinar los indicadores relevantes a analizar, para lo cual le solicito responda las siguientes preguntas sobre la base de su experiencia. Por su colaboración, muchas gracias.

1. ¿Qué elementos de la mezcla de *marketing* tendría en cuenta un cliente de Latinoamérica a la hora de contratar una acción de educación ejecutiva?
2. ¿Qué elementos tendría en cuenta con respecto a esta variable?
3. ¿Cuáles serían los beneficios que esperaría?
4. ¿Tendría en cuenta la marca o el ranking de la empresa?
5. ¿Qué aspecto motivacional lo impulsaría?
6. ¿Se fijaría si le da crédito?
7. ¿Considera a esta variable como la más importante a la hora de tomar la decisión de matricularse?

8. ¿Sería importante analizar la relación precio-calidad?
9. ¿Cuál considera que serían las vías que un directivo, estudiante, etc., emplearía para adquirir el servicio?
10. ¿Qué elementos deben tener en la publicidad o promoción para una buena oferta?
11. Mencione las cualidades que valoran los directivos, estudiantes de postgrado, etc., en Latinoamérica, sobre los profesores o claustro que imparten un curso corto.
12. ¿Qué aspectos acapararían la atención de un cursista con respecto al lugar y ubicación donde se ofrecen los cursos?

### BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J. B. (2014): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Higher Ed., Boston.
- HERNÁNDEZ, S. R.; C. C. FERNÁNDEZ y L. P. BAPTISTA (2003): *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill Interamericana, México, D. F.
- HILL, C. y G. R. JONES (1996): *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill, Bogotá.
- KOTLER, P. y K. L. KELLER (2006): *Dirección de Mercadotecnia*, Pearson Educación, México, D. F.
- LOVELOCK, C. H. (2010): *Marketing de servicios*, Pearson Educación, México, D. F.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2011): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, Editora Política, La Habana.
- STAPENHURST, T. (2009): *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*, Oxford.

