



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**TRABAJO DE CONSULTORÍA PARA
IDENTIFICAR PROPUESTAS DE MEJORA
COMPETITIVA EN LA OFERTA ACADÉMICA DEL
MÁSTER EN BUSINESS ADMINISTRATION EN
ICADE**

Autor: Paula Cabestré Somodevilla

Director: Rafael Ramiro Moreno

MADRID | marzo 2022

ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción	7
Capítulo 2. Objetivos y enfoque metodológico	9
Capítulo 3. Marco teórico	11
<i>¿Dónde se encuadra el MBA?</i>	11
<i>Diferencias MBA con Máster común</i>	12
Capítulo 4. Características del programa MBA	14
<i>Tipos de MBA</i>	14
<i>Oferta Académica de los MBA</i>	16
<i>Materias obligatorias y optativas</i>	16
Capítulo 5. El mercado MBA	21
<i>Tendencias en las demandas de los alumnos</i>	21
<i>Demanda de las empresas contratantes en un futuro</i>	26
Capítulo 6. Benchmarking	28
<i>Selección de los competidores</i>	28
<i>Elementos comparativos para el benchmarking</i>	30
<i>Caracteres generales</i>	30
<i>Organización de las materias obligatorias</i>	32
<i>Organización de materias optativas</i>	34
<i>Guías docentes</i>	43
Capítulo 7. Resultados	54
<i>Resultados del análisis del mercado MBA</i>	54
<i>Resultados del Benchmarking:</i>	54
Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones	56
Capítulo 9. Impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible	65
Bibliografía	67
<i>Artículos académicos</i>	67
<i>Artículos periodísticos</i>	67

<i>Páginas oficiales</i>	69
<i>Legislación</i>	70
<i>Podcast y conferencias</i>	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tabla resumen de las principales figuras ofertadas en los programas MBA	17
Figura 2. Tabla resumen de las preferencias de los alumnos del IESE tras finalizar sus estudios	22
Figura 3. Tabla comparativa caracteres generales.....	31
Figura 4. Tablas resumen oferta Universidad Pontificia Comillas.....	35
Figura 5. Tablas comparativas por especialidades de las asignaturas ofertadas por el IE y la Universidad Pontificia Comillas	36
Figura 6. Tabla resumen optativas ofertadas por el IE diferentes a ICADE	38
Figura 7. Tabla resumen por especialidades de las asignaturas optativas ofertadas por ESADE similares a la Universidad Pontificia de Comillas.....	39
Figura 8. Tabla resumen asignaturas optativas de Esade diferentes a la Universidad Pontificia de Comillas	40

ÍNDICE ANEXO

Anexo I: ENTREVISTAS	71
Anexo II: estudio en Excel	77
Anexo III: Resumen asignaturas obligatorias ICADE, IE, ESADE.....	79
Anexo IV: ANECA	81
Anexo V: Propuesta de guía docente basado en best-practices, con diferentes formas y espacios para los contenidos	85

Abreviaturas

ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

EGS: Environmental, social and corporate governance.

ICADE: Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas.

IE: Instituto de Empresa.

MBA: Máster en Business Administration.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OPE: Oficina de Prácticas y Empleo.

TFG: Trabajo de Fin de Grado.

Resumen: El Máster en Business Administration, es un máster muy popular. Sin embargo, hay algunos que apuestan con que este tipo de programas desaparecerán por ser demasiado generalistas, y que los programas más especializados acabarán por ganar importancia. Este trabajo hará un estudio de cómo se encuentra ahora mismo este mercado, qué le está afectando actualmente, y, sobre todo, hacia donde irá en el futuro. Esto unido a un benchmark de sus principales competidores, servirán como ayuda para hacer una serie de recomendaciones para que la Universidad Pontificia de Comillas mejore su posición estratégica.

Abstract: The master's in business administration is an extremely popular master's degree. However, there are some who bet that these types of programs will disappear because they are too generalist, and that more specialized programs will end up gaining importance. This work will make a study of how this market is right now, what is currently affecting it, and where it will go in the future. This, together with a benchmark of its main competitors, will help to make a series of recommendations for the Universidad Pontificia de Comillas to improve its strategic position.

Palabras Clave: MBA, Business School, oferta académica, hardskills, softskills, Universidad Pontificia Comillas, ESADE, IE, guía docente, benchmarking, ODS.

Capítulo 1. Introducción

Nos encontramos en un mundo que cada vez es más competitivo. Esta competencia se da en un doble sentido: en primer lugar, entre aquellos que buscan entrar en el mundo laboral, pues cada vez las empresas demandan una mayor formación de sus trabajadores; en segundo lugar, entre aquellos que ofertan esa formación, puesto que este incremento de demanda se traduce en una proliferación de cursos, títulos y diplomas. Esto trae como consecuencia que las instituciones que los ofrecen estén en continua innovación para mejorar su oferta, y así poder convertirse en líderes en el mercado.

Las siglas MBA corresponden a “Máster in Business Administration”, un programa formativo que fue presentado por primera vez en 1908 por la Escuela de Administración de Graduados de la Universidad de Harvard, y que es impartido en la actualidad por miles de instituciones educativas en todo el mundo. Actualmente, solo en cinco países europeos- Alemania, Austria, España, Francia, y Portugal- cuentan con un total de 214 Escuelas de negocio, que albergan a 425.0000 alumnos.

Si bien es cierto que durante años se ha venido cuestionando la viabilidad de este programa, pues hay quienes defienden que los cursos más especializados acabarán por ganar cuota de mercado al programa MBA que apuesta por una formación mucho más generalizada. Sin embargo, los datos que nos proporciona Financial Times (Murray, 2022) establecen que, aunque antes de Covid en 2019 las solicitudes para MBA llegaron a su mínimo, cayendo un 3.1% ¹. La pandemia revirtió la tendencia y provocó que las solicitudes aumentaran un 2,4 % en 2020. Ese aumento continuó el año pasado, aunque a un ritmo más lento, cuando las solicitudes aumentaron un 0,4 %. Por lo que aseguran que en épocas incertidumbre es un buen momento para apostar por los programas MBA.

Esta afirmación queda demostrada con algunos datos como que, de acuerdo, al Financial times (Moules, 2022)² Amazon contrato un 20% más de empleados con MBA en 2020 que en 2021; o que de acuerdo con el GMAC el 96 por ciento de los reclutadores encuestados del sector tecnológico planeaban contratar MBA en 2021, en comparación con el 80 por ciento en 2019.

¹Según el Graduate Management Admission Council (GMAC)

En el siguiente trabajo estudiaremos el mercado del MBA, con el objetivo de que la Universidad Pontificia Comillas pueda mejorar su posición competitiva, a través de una serie de recomendaciones fundamentadas en gaps encontrados en la oferta académica que ofrece esta universidad.

Capítulo 2. Objetivos y enfoque metodológico

El presente trabajo tiene como principal objetivo identificar y plantear propuestas concretas de desarrollo y mejora de la oferta académica del Programa MBA que actualmente ofrece la Universidad Pontificia Comillas, a través de la Escuela de Negocios de su Facultad de Económicas y Empresariales. Para ello, será necesario:

1. Definir y ponderar las características principales de la oferta académica de un MBA.
2. Definir los criterios para identificar los competidores principales del MBA de ICADE,
3. Identificar, priorizar y caracterizar la oferta académica de los competidores actuales
4. Caracterizar la oferta académica del programa MBA de ICADE
5. Identificar y priorizar los gaps existentes y oportunidades/riesgos más relevantes
6. Identificar propuestas concretas de actuación

Para alcanzar estos objetivos, se realizará un estudio comparativo de la oferta actual de ICADE-Comillas respecto a sus competidores en España aplicando la metodología del “benchmarking”. Adicionalmente, se pretende complementar los resultados del análisis comparativo con aportaciones directas de los distintos stakeholders actuales y potenciales del programa a través de entrevistas personales.

Para definir el alcance de nuestro análisis, nos ayudaremos de las características de la Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICA que se trata de una universidad católica y privada, fundada en 1890 y que actualmente tiene sede en Madrid, España. Consecuentemente, centraremos el alcance de nuestro análisis geográficamente en España, en concreto en universidades privadas, que ofrezcan un Máster en Business Administration.

Para llevar a cabo el estudio partiremos de un espectro más amplio para después ir cerrándolo. Así primero vamos a definir el programa MBA, para entender qué es un máster, y en qué se diferencia un MBA de un máster común, así como las notas características de la oferta académica. Después, estudiaremos cuál es el panorama de la industria del MBA y las tendencias que hay en esta, e identificaremos cuáles son los competidores de nuestro cliente en los que vamos a basar nuestro análisis. Una vez tenemos las bases de nuestro estudio, construiremos con esos datos un modelo

comparativo de nuestro cliente con los principales competidores, para poder dar una serie de recomendaciones con respecto a la oferta educativa para así mejorar su posición competitiva, que es el principal objetivo de este trabajo.

Capítulo 3. Marco teórico

¿Dónde se encuadra el MBA?

El objetivo de este punto es situar a los MBA en el amplio espectro de estudios de postgrado. Un MBA es un Máster en Business Administration, y por ello comenzaremos el estudio definiendo lo que es un Máster, para poder diferenciarlo de otros ciclos universitarios que se ofertan en nuestro país.

Así, el área de los estudios universitarios se encuentra regulada en España por la Ley Orgánica 4/2007 (LOMLOU), que modificó la LOU en el año 2007 para desarrollar el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), según la cual, los estudios universitarios se estructuran principalmente en tres ciclos: Grado, Máster y Doctorado.

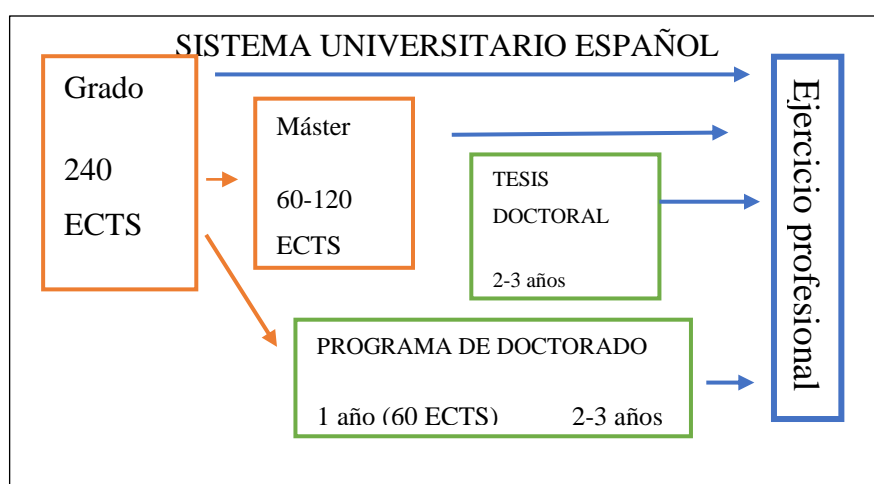
Estos tres ciclos son, en realidad, tres niveles, es decir, los alumnos deberán de haber completado el anterior nivel como requisito para poder acceder al siguiente. Esto se ve reflejado en Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, que requiere para el acceso a un Máster en España la posesión de un título universitario expedido en nuestro país, o uno equivalente que haya sido expedido por una entidad de un Estado Miembro del Espacio Europeo de Educación Superior.

No obstante, y de acuerdo con la normativa vigente, en concreto el Decreto 967/2014, de 21 de noviembre, también se da la posibilidad de homologar títulos extranjeros en todo el territorio nacional. Esto se hace atendiendo a los siguientes criterios, que son comunes para todas las variedades de títulos: equiparación de los niveles académicos que se exigen para acceder al título en el extranjero, con los niveles que se exigen en España; duración y carga de la formación; la equiparación de los niveles académicos extranjeros con los españoles durante la formación; y finalmente como requisito se establece que en el país extranjero de en el que título que se pretende homologar fue expedido se permita el acceso a los estudios de postgrado oficiales.

Para dar por completadas estas disciplinas y por lo tanto obtener el título, se requieren para las modalidades de Máster y Grado que se completen un número determinado de créditos ECTS ((European Credit Transfer System). Por su parte, los Doctorados no se estructuran en créditos ECTS ya que tienen como actividad esencial la investigación sobre un tema de interés.

Según el Ministerio de Universidades, los créditos ECTS son un sistema estándar que se han adoptado por todas las universidades que componen el Espacio Europeo de Educación Superior para poder garantizar la convergencia de titulaciones entre sí. Estos se basan en el trabajo que realiza el alumno, teniendo en cuenta factores como las horas lectivas, tiempo dedicado al estudio y la realización de trabajos y seminarios.

Así, un crédito equivale a veinticinco horas de trabajo y mientras que en las enseñanzas de grado se tienen que completar un entre 180 y 240 créditos; las enseñanzas oficiales de Máster tienen entre 60 y 120 créditos. Por lo tanto, un máster requerirá entre 1500 y 3000 horas de trabajo, y es por eso por lo que se suelen completar en uno o dos años, mientras que los grados suelen ser de cuatro o cinco años, como indica se muestra en la figura.³



Nuestra investigación se basa en el segundo ciclo, es decir Máster y según el Real decreto 1393/2007 de 29 de octubre “las enseñanzas de Máster tienen como finalidad la adquisición por el estudiante de una formación avanzada, de carácter especializado o multidisciplinar, orientada a la especialización académica o profesional, o bien a promover la iniciación en tareas investigadoras”

Diferencias MBA con Máster común

Actualmente no existe un marco regulatorio común que sea claro definiendo lo que se considera como MBA, por lo que cualquier Máster en Administración de Empresas podría considerarse MBA, lo cual suele llevar a confusión. Sin embargo, el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), empresa líder en el sector, nos proporciona

³ Fuente elaboración propia, basado en poster encontrado en el ministerio de universidades, elaborado por la Consejería de Educación Italia, Grecia y Albania (2016), p 41

unas guías para poder diferenciar entre un máster común y un MBA. El IESE nos da cuatro dimensiones, a saber, el tipo de cliente, la metodología, el resultado y la finalidad, en las que podemos apoyarnos para diferenciar un Máster común de un MBA

En primer lugar, podemos diferenciarlos por el tipo de cliente, ya que los MBA suelen ir dirigidos hacia personas con previa experiencia laboral, por lo que no suelen hacerse a continuación de un grado; además, sus alumnos son muy diversos, ya que suelen conformarse de médicos, abogados, y profesionales que provienen de diversas ramas, que quieren ampliar su conocimiento.

La metodología de un Máster común no difiere demasiado de la de un grado; mientras que la de un MBA se basa en un “learning while doing”, que consiste en un método más experiencial tratando sumergir a los alumnos en lo que aprenden, el cual se combina con clases magistrales. (IESE, 2020).

En cuanto a la diferencia en la finalidad, un MBA busca formar a líderes con habilidades gerenciales desde una perspectiva global, así la mayoría de sus asignaturas tienen como objetivo la gestión de procesos (IESE 2020). Sin embargo, un máster común busca crear especialistas en un área en concreto, para proyectar su carrera en el departamento elegido, y es por eso, que la mayoría de sus asignaturas están enfocadas a la especialidad elegida.

En cuanto al impacto del MBA en sus alumnos, de acuerdo con el Financial Times (2017), estudiar un MBA tiene las siguientes consecuencias:

- aumenta los ingresos
- ayuda a desarrollar la capacidad de gestión
- aumenta el networking
- fomenta el cambio de carrera
- así como el cambio de empleador.

Capítulo 4. Características del programa MBA

Una vez localizado a los MBA en el sector de la educación, y de haberlos distinguido de otras modalidades, es menester hacer una descripción de los elementos que la componen: en primer lugar, explicaremos cuales son los tipos de MBA que existen; cuál es la oferta académica que ofrecen los MBA; cuales son las asignaturas que lo caracterizan; y finalmente, cuáles son las competencias cuyos alumnos obtendrán una vez se gradúen de este programa

Tipos de MBA

Aunque los MBA deben cumplir con los requisitos descritos *supra* estos se pueden ofertar siguiendo diferentes modalidades. Así, nos ayudaremos de la “Guía para elegir un MBA” de Francisco Javier Garrido⁴ para hacer presentar los distintos tipos de MBA. Así, este los divide atendiendo a las siguientes dimensiones: en primer lugar, en cuanto a la localización encontramos el MBA internacional, que se diferencia de aquellos que se cursan totalmente en un territorio nacional; en cuanto al perfil de los alumnos distinguimos los MBA ejecutivo; en cuanto a la duración distinguimos entre full time (a tiempo completo) y part time (a tiempo parcial) MBA; atendiendo a la presencialidad encontramos a los MBA a distancia; y por último, destacamos la especialidad de los TechMBA por la importancia que está cobrando en los últimos años.

El MBA internacional, sigue un formato en el que escuelas del sector se alían para ofrecer opciones alrededor de Europa, Estados Unidos, Asia y Latinoamérica. Aquellos alumnos que optan por este tipo de MBA tienen un perfil más internacional y buscan formarse en diferentes países conociendo otras culturas

El MBA Executive requiere un cierto nivel de experiencia para acceder a él. Sus alumnos son jóvenes profesionales, que cumplen con el requisito de la experiencia, pero con mucho talento y por lo tanto grandes posibilidades de acabar ascendiendo en la pirámide. También por supuesto de ejecutivos de grandes empresas que quieren afianzar y ampliar sus conocimientos. Las grandes escuelas de negocio suelen tener buena reputación debido a este tipo de MBA's, pero también suponen un reto para ellas, puesto que sus profesores tienen que ser capaz de aportar valor a este perfil de alumnado.

⁴ Garrido, Francisco J. (2021): “Guía Elegir un MBA”. Edit. Gestión 2000, Barcelona, España

El MBA full time, es el MBA en su esencia, es decir, el más clásico. Suele ser escogido por aquellos profesionales de área pública, profesionales sin experiencia profesional, (Garrido, 2021)⁵ investigadores o aquellos que puedan tener una dedicación completa al estudio del mismo. Estos programas suelen tener una duración de veinticuatro meses con un tiempo de entre cinco y ocho horas diarias.

Por el contrario, los **MBA part time** suele tener una duración más extensa, llegando normalmente hasta los treinta y seis meses. La razón es que sus alumnos no invierten la totalidad de su tiempo a estudiar, sino que suelen compaginar esto con su trabajo o estudiar otras áreas de conocimiento, y es por esto por lo que la media de edad de los alumnos suele ser superior a la de MBA full time. Como es evidente, los MBA part time suelen dar mucha flexibilidad a sus alumnos, porque estos los estudiarán después de la facultad o del trabajo, y es por eso que han ganado mucho espacio en la industria formativa los últimos años.

Por su parte, en los últimos años ha surgido un tipo de MBA revolucionario, **el Tech MBA**. El Instituto de Empresa (IE) fue pionero en implantarlo en Europa en 2020. Este tipo de MBA aborda cuestiones sobre la transformación digital y el auge de los sistemas tecnológicos en las empresas, para que los profesionales de estas sean capaces de adaptarse a los cambios que supone toda esta transformación en las empresas en este sentido están surgiendo nuevos competidores como por ejemplo ISDI (instituto Superior para el Desarrollo de Internet)⁶

Finalmente, no podíamos dejar de mencionar **los MBA a distancia**, debido al año 2020 que por la pandemia ha tomado mucha importancia en el sector. Esta oferta supone un reto para las escuelas de negocio puesto que, aunque se suele pensar en un alumno en frente del ordenador recibiendo sus clases, estas entidades hacen un esfuerzo enorme por implantar las últimas tecnologías e intentar recrear una educación “in personó”.

El presente trabajo se centra en dar una serie de recomendaciones para mejorar la oferta académica de nuestro cliente, pretendiendo que esta mejora se traduzca en una mejora competitiva. Por eso, para comenzar con nuestra investigación hace falta en primer lugar

⁵ Garrido, Francisco. (2021). *ELEGIR UN MBA La importancia de tomar la decisión acertada*. Pág.51

⁶ Página oficial de la institución: <https://www.isdi.education/es>

definir y concretar qué entendemos como oferta académica. Este concepto es muy amplio, y se usa de diferentes maneras. Así ha sido definido por diferentes autores a lo largo de los años, entre ellos destacamos a Hernán (2002) que definió oferta académica como “carreras profesionales en áreas específicas del conocimiento, impartidas por las instituciones de educación superior, en respuesta a las necesidades específicas de la sociedad, y de las potencialidades de la región, proporcionando a los egresados la formación necesaria para su incorporación al mercado laboral.”

Oferta Académica de los MBA

La oferta académica de los MBA suele incluir los siguientes elementos⁷:

- i. Materias obligatorias, que son aquellas que, para cumplir las características del curso que se ofrece, deben ser tomadas por todos los alumnos.
- ii. Materias optativas, estas ayudan a encontrar una especialización
- iii. Seminarios
- iv. Prácticas externas (tanto curriculares, como extracurriculares)
- v. Experiencias internacionales
- vi. Trabajos dirigidos
- vii. Trabajo de fin de Máster.
- viii. Otras actividades que resulten necesarias según las características propias de cada título

De esta forma, y apoyándonos en las definiciones y notas que caracterizan a una oferta académica, a nuestro juicio, aquí podrán entrar todas las actividades que contribuyan a la formación del alumno y que colaboren a la consecución los objetivos por los que este decidió cursar el Máster.

Materias obligatorias y optativas

El objetivo de un MBA no es solo otorgar a sus alumnos competencias que puedan aplicar en su carrera profesional, sino que lo hagan destacando entre el resto, es por esto por lo que este tipo de educación es tan prestigiosa. Para ello los programas MBA dividen sus asignaturas en tres grupos, y tienen el reto de integrarlas entre sí de manera que otorguen valor.

⁷ Hemos elaborado esta lista con ayuda de los elementos obligatorios que están publicados Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.

i. Las asignaturas troncales o “core”

Las asignaturas CORE, son la columna vertebral del programa ya que llevan siendo ofertadas desde los primeros formatos de MBA, por lo que su “éxito” ha sido probada día a día con la experiencia de los profesionales que salen al mundo laboral. En algunos programas como los EMBA, suelen dar la opción de “convalidarlas” con la experiencia laboral del alumno.

A continuación, un listado de las asignaturas Core que son comunes a cada escuela de negocio, si bien en algunas pueden variar, aunque lo hagan mínimamente.

Figura 1. Tabla resumen de las principales figuras ofertadas en los programas MBA⁸

Estrategia y Pensamiento Estratégico (Strategy / Strategic Thinking)	El pensamiento estratégico es el paso anterior a la planificación. En esta asignatura se pretende enseñar al alumno a pensar en el futuro de forma que aporte valor presente a la empresa. Consiguiendo así que el alumno sea capaz de analizar el entorno y el contexto para después planear una estrategia que en el futuro de valor.
Contabilidad (Accounting)	Es importante para conocer cuáles son las reglas contables y sus alcances para poder tomar decisiones y hacer una planificación estratégica. Las escuelas de negocio adaptan esta oferta a las legislaciones locales y nacionales, aunque también se tratan aspectos de las Normas Internacionales Financieras.
Finanzas (Finance)	Esta asignatura está muy relacionada con la contabilidad. Se pretende que el alto ejecutivo sea capaz de interpretar balances, hacer proyecciones de recursos, tomar decisiones en base a datos bursátiles y controlar los mercados financieros.

⁸ Tabla de elaboración propia con ayuda del manual Garrido, Francisco. (2021). *ELEGIR UN MBA La importancia de tomar la decisión acertada. Páginas 73-79*

Marketing	Se imparte conocimiento sobre cómo implementar técnica de mercadotecnia en todos los mercados del mundo, identificar las necesidades de los clientes y adaptar las técnicas a ellos, consumir track, posicionamiento, gestión de la información, etc.
Gestión de operaciones (Operations / Process & Operations Management)	Trata de explicar toda la cadena productiva de los bienes y servicios de una empresa. Para eso es necesario tener una visión global de una empresa para poder entender todos sus procesos, medirlos, y así mejorar la productividad de la misma
Estadística (Business Statistics / Statistics)	El objetivo es que los alumnos sean capaces de interpretar los datos que proporcionan las estadísticas, así como de elaborar modelos.
Comportamiento organizativo (Organisational Behaviour)	Se trata de una asignatura de alta complejidad porque trata nociones de psicología, pretende así que los alumnos puedan identificar ciertos comportamientos para poder comprender algunos comportamientos en el trabajo.
Microeconomía (Microeconomics)	Trata de enseñar a interpretar los datos económicos de un país.
Macroeconomía	Con el objetivo principal de enseñar cómo se interrelacionan las economías entre sí.
Modelos de Decisión (Decision Models / Data Analysis and Decision Making)	Identificar la información relevante y tomar decisiones
Gestión de Recursos Humanos (Human Resource Management)	Enseña a gestionar la parte más importante de una empresa: su capital humano.

ii. Las soft skills

El concepto de las Soft skills, más conocido en nuestro país como habilidades sociales, nació en los años ochenta y noventa, y desde los dos mil lleva implantándose en las universidades españolas (Garrido, 2021). Esto se debe a la necesidad de convertir a los trabajadores en buenos profesionales tanto personal como laboralmente, ya que de acuerdo al profesor Rafael Ramiro, “el desarrollo personal y profesional van unidos”. De esta forma los softskills son la antítesis a las hardskills (las cuales se adquieren en las asignaturas core), ya que estas solo coinciden en la obligatoriedad y la importancia en la formación del alumnado.

En las softskills son importantes tanto las intrapersonales, es decir, la gestión de uno mismo, donde se valoran mucho la autorregulación o la iniciativa y la proactividad; como las interpersonales como la gestión de conflictos o la empatía.

De hecho, un estudio realizado en 2015 sobre las aptitudes que buscan los gerentes de recursos humanos en los altos directivos demuestra la importancia de estas puesto que el 67% de los directores de recursos humanos afirmaron que contratarían a un candidato con buenas aptitudes habilidades blandas, pero con carencias en las habilidades técnicas; mientras que sólo el 11% contrataría a alguien con fuertes conocimientos técnicos, pero con carencias en las habilidades blandas. Además, el 92% de los encuestados afirmaron que resultaba más fácil de aprender las hardskills que las soft skills. (Choudary, D. V., & Ponnuru, M., 2015)

iii. Las Asignaturas de Especialidad (Elective Subjects)

Sin tratar de restar importancia a las core subject, estas son comunes y son ofertadas de igual manera por todas las instituciones, pues son la columna vertebral del programa MBA, por lo que una universidad o una business school no puede sobresalir y diferenciarse únicamente por ellas. Este es el motivo por el que las asignaturas optativas toman protagonismo en este estudio, que se va a centrar principalmente en ellas.

Estas asignaturas permiten al alumno elegir su campo de interés en el mercado laboral. Aunque algunas son simplemente una versión más específica de las core subject, como, por ejemplo, la especialidad del marketing, hay otras que no se asemejan para nada en las asignaturas ofertadas, como por ejemplo Investigación y Desarrollo (I+d).

Como hemos dicho, estas difieren de escuela a escuela, y su estudio en profundidad se realizará en el punto sexto.

Capítulo 5. El mercado MBA

Ya sabemos cuál es lugar que ocupan los MBAs en la educación española, así como cuales son las notas características del mismo. En este apartado se pretende realizar un análisis actual y completo del mercado de los MBA a nivel global, para ello trataremos de explicar cuáles son las tendencias de este sector actualmente y en el futuro.

Debido a que nos encontramos en un ambiente cada vez más cambiante, las escuelas de negocio tienen que estar continuamente mirando a su entorno para poder adaptarse a él y ofrecer a sus clientes aquello que demandan. Para ello, hay que tener la mirada en dos focos, en primer lugar, qué es lo que quieren nuestros clientes, y, en segundo lugar, qué es lo que buscan las empresas que más tarde los contratarán, para así no dejar gaps entre la oferta y la demanda. De esta forma, se abordará este punto desde ambas.

Tendencias en las demandas de los alumnos

Para entender cuáles son las demandas de los alumnos a las escuelas de negocio, abordaremos el estudio desde diferentes dimensiones: en primer lugar, estudiaremos cuales son los motivos que llevan a los alumnos a estudiar este programa; en segundo lugar, una vez ya finalizado el MBA, cuáles son las salidas más atractivas para los clientes; en tercer lugar, qué valoran los alumnos en cuanto al contenido de las asignaturas, y en cuanto a la forma de recibirlas.

En primer lugar, estudiaremos los motivos para realizar un MBA, de acuerdo con AACBS (2022), estos eran el aumento salarial (29%) seguido por el deseo de mejorar la empleabilidad (27%) y construir redes profesionales (25%). Hasta aquí nada parece diferir de lo esperado, sin embargo, los resultados también demostraron que este año existe un incremento de los alumnos que convertirse en empresarios (22%). Esto es muy importante, puesto que tal y como indicaba Forbes en un artículo de 2017, los MBA sí que son para emprendedores (Mullich, J, 2017); tradicionalmente se ha pensado que los MBA están dirigidos a personas que ya están en una empresa y que quieren ver sus condiciones mejoradas, o que quieren saltar a otra empresa o sector. Sin embargo, la realidad es que como explican los encuestados, cada vez son más los alumnos que apuestan por el estudio del MBA para convertirse ellos mismos en empresarios, creando así una compañía. De hecho, ya en 2017, los programas de MBA eran responsables del lanzamiento de casi un 25% de las nuevas empresas "unicornio", que son aquellas cuyo valor está por encima del millón de euros, (Mullich, J, 2017).

Adicionalmente a estos motivos, el Financial Times (2022), establece que la empleabilidad y el aumento salarial ya no lo es todo, sino que los clientes empiezan, tras la pandemia a valorar otros aspectos como por ejemplo el desarrollo personal o las oportunidades de carreras.

En segundo lugar, nos focalizaremos en aquellas **salidas que son más demandadas** por los estudiantes de este tipo de máster, para poder entender que opciones son más atractivas para nuestros clientes. De acuerdo con un informe de empleo hecho por el IESE en 2021, la mayoría de sus alumnos se decantan por la consultoría una vez cursado el máster (34%); el segundo más demandado es el área de las finanzas con un 25% que es seguido por el área de la industria, del que solo le separa un punto porcentual; y a la cola encontramos al sector de la Tecnología que solo un 17% apuesta por él.

Para no quedarnos en un plano superficial, y poder identificar una tendencia, compararemos estos datos con el Informe de Empleo del IESE de años anteriores, para no quedarnos solo con una visión estática.

Así, en 2020, el sector de la consultoría atrajo al 33% de la promoción, el de industria al 29%, el de servicios financiero a un 23% y la tecnología un 15%. Mientras que en 2019 Consultoría atrajo al 33%, tecnología a un 25%, industria a un 21% y servicios financieros a un 20%

Figura 2. Tabla resumen de las preferencias de los alumnos del IESE tras finalizar sus estudios ⁹

Año	Consultoría	Finanzas	Industria	Tecnología
2021	34%	25%	24%	17%
2020	33%	23%	29%	15%
2019	33%	20%	21%	20%

De esta comparativa podemos deducir que el sector de la Tecnología está en periodo de expansión, y aunque aparentemente en una foto estática parezca ser la opción menos atractiva para sus clientes, la realidad es que está adquiriendo cada vez más relevancia,

⁹ Gráfico de elaboración propia basada en el informe de empleo del IESE de 2019,2020 y 2021.

así lo puesto de manifiesto este Business School en 2019 al declarar que “la colocación en el sector tecnológico de los alumnos del MBA del IESE se ha incrementado en un 62% desde 2017” (IESE,2019) Aunque, como toda moda, o nueva tendencia, no crece de una manera continua, sino que sufre algunas fluctuaciones.

También podemos concluir que el sector de la consultoría claramente se mantiene estable, y crece levemente. Esta no es solo la salida más popular, sino también aquella que ha sufrido menos fluctuaciones la pondríamos denominar como “apuesta segura” de los estudiantes de MBA.

Por su parte, los sectores financieros van adquiriendo cada vez más protagonismo, han crecido 5 puntos porcentuales en dos años, y además su tendencia es positiva, siempre creciente, quitándole protagonismo el primer año a la tecnología y el segundo a la industria.

Las preferencias de los alumnos también están cambiando en cuanto a las cuanto, al **contenido**, así de acuerdo con el Financial Times (Jack, 2022), los alumnos cada vez valoran más que la educación se centre en “valores, propósitos y nuevos enfoques más allá de la maximización de ganancias, incluida la creciente prioridad de la sostenibilidad en el contexto del cambio climático”.

En este sentido Andrew Crisp en 2021 en “Tomorrows MBA” hizo un estudio en el que se lanzó una encuesta a 668 futuros estudiantes en 20 países, de las que se extrajeron las siguientes conclusiones:

- El 52% de los encuestados consideraban muy importante que su MBA incluya contenido sobre gestión responsable, un 10% más que el año pasado.
- Más del 40% quiere contenido en sus estudios que cubra diversidad, igualdad e inclusión, desafíos globales como el cambio climático, pobreza y pandemias, y liderazgo ético.

De hecho, el Financial Times (Murray, 2021) establece que ya son muchas las Escuelas de Negocio que las incorporan a sus planes de estudio este tipo de asignaturas, pero que lo hacen como optativas, y pone de manifiesto la importancia de que estos formen parte de las asignaturas “core” del programa.

Esta información es muy importante para las Escuelas de Negocio, pues por razones obvias deben centrar sus esfuerzos en la oferta académica a aquello que más interesa a sus alumnos

En cuanto a las preferencias en cuanto a la **forma**, debido a la pandemia Covid-19, como es evidente, los clientes cada vez demandan **modelos más flexibles**, así lo declaró un 46% de los encuestados en el estudio de Adrew. Es por esto, por lo que está en auge el modelo online, muy influenciado por el confinamiento domiciliario que supuso la pandemia. Todas las empresas de todos los sectores tuvieron que adaptarse para así conseguir sacar adelante sus negocios, tenían que trabajar juntos pero separados geográficamente, lo cual supuso un reto. De la misma manera, las escuelas de negocio tuvieron que hacer grandes inversiones de capital para poder estar a la altura de las circunstancias: comprando equipos, asegurando que todos sus agentes tuvieran conexión wifi, contratando programas que facilitaban la docencia, etc. En algunos sectores parece que esta tendencia se está quedando, pues aún no se ha vuelto al cien por cien a la presencialidad.

Sin embargo, de acuerdo con los especialistas de la convención de Financial times (2022), el sector de la educación no apuesta en el futuro por una docencia online, y ni siquiera híbrida, sino que será la mayoría presencial llevándose al plano online solo aquellas materias que lo requieran.

Si bien es cierto que, para adaptarse a estas condiciones de flexibilidad, algunas escuelas de negocio han desarrollado la posibilidad de hacer MBAs online, para ofrecer programas a profesionales sin comprometer sus funciones laborales o el tiempo que invierten en su familia. Sin embargo, de acuerdo a la conferencia del Financial Times, 2022, sobre el futuro de la educación en el MBA, parece ser que los expertos opinan que este tipo de programas no seguirá la tendencia de online. En primer lugar, porque, como exponen algunos de los decanos de las Business Schools más prestigiosas del mundo (Yale, Wharton, entre ellas) porque de las notas características de un MBA es poner al alumno en circunstancias “incómodas” o que le hacen salir a su alumno de su zona de confort, por lo que el MBA tiene que ser en gran medida presencial, ya que no sirve la comodidad para este tipo de alumnos. En segundo lugar, por la metodología que sigue este tipo de programas, no podemos olvidar que esta se caracteriza por ser eminentemente práctica, donde hay simulaciones de caso, trabajos en grupo, y el método “*learning while doing*”

que requieren en muchos casos la presencialidad, el contacto y un debate fluido, donde las tecnologías y pantallas suelen ser una barrera.

Dicho todo esto, la realidad es que, tras las grandes inversiones de las escuelas de negocio, y por el contexto en el que nos encontramos ahora mismo donde se reclama la flexibilidad de la que veníamos hablando, sería poco acertado y sobre todo poco eficiente no aprovecharlo. De esta forma el futuro de los MBA estará caracterizado por una combinación de ambas.

Así las Business Schools tendrán que hacer una labor de discernimiento, ayudándose de la experimentación e innovación para entrar a valorar qué asignaturas y qué contenidos de las mismas serían aptos para pasar a un plano presencial; y cuáles, por el contrario, podrían llevarse a un plano online, sin perder valor en la calidad que caracteriza a este tipo de enseñanza. Así, los formatos más híbridos, no sólo se cumplirían con las necesidades de flexibilidad que requieren los alumnos del máster, sino que también se maximizarían los recursos de los espacios educativos. Con la pandemia, hemos podido comprobar como estos formatos son de gran éxito.

Bien es cierto que algunas grandes Business School ofertan MBAs que son en su totalidad online, pero incluso en estos casos, han detectado que para cumplir con las características de este programa debe haber una parte presencial. Por eso, según la Universidad Internacional de Florida las residencias están revolucionando los programas de MBA. Estas residencias están mejorando la reputación de las escuelas en línea, ya que estas ayudan que los estudiantes de MBA “se reúnan, desde un día hasta una semana, y asistan a seminarios, talleres y/o participen en tareas de grupo”. Así estos estudiantes online tendrán la posibilidad de relacionarse entre ellos, y hacer networking, un componente totalmente esencial para este tipo de programas. Esto se llama “online, but not alone”, en español, en línea, pero no solo, y da la posibilidad de que los alumnos que requieren la flexibilidad que ofrece un máster en línea sean capaces de salir al mercado con las mismas habilidades que lo hará alguien que lo decide cursar presencialmente.

Finalmente, es necesario observar lo que marca ahora mismo el mundo para poder entender cómo afectará esto al mercado del MBA. En primer lugar, muy relacionado con la educación online, con el hecho de que esta época está muy marcada por la **digitalización**, nos encontramos con la globalización. Esto facilita el traspaso de información de un lugar a otro en tiempos insospechados, y no sólo de datos, sino también

de personas. Los MBA's ya se caracterizan por ser programas que albergan personas de muy variados escenarios, no solo profesionalmente hablando, ya que aquí se juntan profesionales de ramas muy variadas, sino también personas de orígenes muy diferentes. De aquí se obtienen dos líneas, en primer lugar y de acuerdo con una encuesta llevada a cabo por Círculo de Formación, al 62% de los estudiantes consultados les gustaría realizar su posgrado en otros países, por lo que realmente la experiencia internacional es algo que indudablemente valoran los estudiantes a la hora de elegir un MBA. En segundo lugar, debido a esta **globalización e internacionalización**, nos encontramos en un momento profundamente marcado por la diversidad¹⁰, lo cual se acentúa en el mercado de MBA

Demanda de las empresas contratantes en un futuro

Esto conecta con aquello que requieren las empresas, ya que como veníamos poniendo de manifiesto, también es imprescindible, entender y atender a aquello que demandan las empresas. Precisamente por el carácter global en el que estamos, las empresas requieren **perfiles internacionales**, que sea capaz de dar una visión desde una perspectiva diferente, para poder llegar a una solución mejor, por lo que no hay duda de que la diversidad es un activo para las empresas. Por eso las compañías buscan a perfiles que sepan cómo tratar y trabajar y gestionarse con personas de diferentes partes del mundo.

Además, las empresas cada vez están **apostando más por la sostenibilidad** y el respeto por el medio ambiente, puesto que los inversores así lo requieren, así lo afirma Mariluz Castilla, asesora senior de PWC, y secretaria general técnica del Grupo Español para el Crecimiento Verde en el Podcast “empresas rentables y con conciencia social” por el Banco Sabadell (2020)¹¹. De acuerdo, con los decanos de las universidades de la conferencia del Financial Times (2022), todas las empresas son conscientes de la situación en la que se encuentra ahora mismo el planeta: capas de ozono deterioradas, aguas contaminadas, residuos y gases que dañan la salud de los ciudadanos. De esta forma las empresas pueden ser vistas desde dos perspectivas: las que contribuyen a esta situación, o las que intentan frenarla. Así, desde hace años la mayoría de las empresas se sumaron al segundo movimiento para intentar paliar, en la medida de lo posible, los

¹⁰ La diversidad en las aulas puede referirse a diferentes ámbitos: diversidad en cuanto a necesidades de aprendizaje; diversidad en cuanto a género. En este trabajo nos referimos a la diversidad en cuanto al país de procedencia de los alumnos, lo cual supone interculturalidad, que debe saber cómo tratarse.

¹¹ Podcast disponible en: <https://estardondeestes.com/movi/es/podcasts/empresas-rentables-y-conciencia-social>

efectos negativos que tenían sus acciones en la sociedad. De esta forma, en estos momentos se busca un negocio sea responsable y que tenga buen impacto en el ecosistema, y para ello es necesario adaptar muchos negocios tradicionales a esta nueva necesidad (Convención Financiera Times, 2022)

Por su parte, Robert Wolcott, decano en la Kellogg School of Management in Illinois, pone de manifiesto la **importancia del Big Data y del análisis de datos** ya que ahora una de las mayores fuentes de riqueza de los negocios son los datos que obtienen. Así se necesitan talentos con habilidades técnicas que sean capaces de entender tratar e interpretar estos datos; pero también este tema abre muchos debates al respecto e influencia en muchas áreas.

Hemos puesto varias veces de manifiesto durante este trabajo que el mundo está cambiando, lo que implica que la educación debe cambiar con ella. En este punto del trabajo desarrollaremos cómo van a cambiar en el futuro los MBA: qué se espera de ellos.

En el futuro, y en algunos casos en el presente, el alumnado del MBA estará más representado **por mujeres**. De acuerdo con Business Because (2022) la Business School de Wharton este año matriculó a más mujeres que hombres por primera vez en sus 140 años de historia, de esta forma el 52% de sus estudiantes fueron mujeres. Aunque Wharton sea pionera en estos datos, de acuerdo con un estudio realizado por AACBS en el 2022, las mujeres ahora mismo representan un tercio de las inscripciones del MBA, lo que es la tasa más alta que se ha tenido hasta ahora, por lo que claramente existe una tendencia, que continuará en el futuro de que las mujeres cursen este tipo de programas. Como respuesta a estos datos, Wharton ya ha tenido una iniciativa llamada “*Man Allies*”, al empezar a colaborar con una ONG que está dirigida sólo por mujeres, para ayudar a los estudiantes masculinos de MBA a entender cómo ser un fuerte aliado masculino en el lugar de trabajo.

Capítulo 6. Benchmarking

La metodología del benchmark versa sobre una comparativa entre elementos similares en el mercado, esto requiere: En primer lugar, definir cuáles son los competidores que vamos a utilizar para aplicar el benchmarking, justificando por que han sido seleccionados estos y no otros en su lugar; y, en segundo lugar, cuáles son los elementos sobre los que van a versar la comparación.

Selección de los competidores

El primer criterio que hemos utilizado es la **localización**; para seleccionar los competidores seguimos un doble criterio: (i) la presencia en España de las escuelas de negocio a estudiar, dado que eso nos permite hacer un estudio mucho más ajustado y comparable la oferta de nuestro cliente. (ii) ya que el propósito final de este trabajo es proporcionar recomendaciones para mejorar la estrategia competitiva de nuestro cliente, parece lógico estudiar, aquellas escuelas de negocio que lideran el mercado de MBAs no solo en España sino también en Europa; pues de esta forma podremos ver qué nos diferencian de ellas y sobre todo qué nos está separando para poder llegar al prestigio que tienen.

En segundo lugar, que se traten de **instituciones privadas**, ya que la Universidad Pontificia Comillas lo es, y creemos que en aras de hacer una comparativa, es menester que se comparen instituciones de características lo más similares posibles

En tercer lugar, que además de ser Escuelas de Negocio, tengan **Universidad** con programas de grado vinculadas a su escuela de negocio, pues creemos que muchas veces la forma de formar en las escuelas de negocio se puede ver influenciadas por la universidad, y viceversa.

Puesto que el objetivo final de este trabajo es mejorar la posición competitiva de la Universidad Pontificia de Comillas, es importante comparar con aquellas universidades **bien posicionadas en el mercado**, y que por lo tanto cumplen con todas aquellas tendencias **que marcan el panorama del MBA**, las cuales ya hemos estudiamos en el punto anterior. Para ello nos ayudaremos de la lista “Business school rankings”¹² de

¹² De acuerdo con la metodología publicada por el Financial Times (2022), este ranking se elabora haciendo uso de 20 criterios; ocho de ellos informados por las respuestas de sus alumnos; once calculados a partir de datos escolares; y los restantes dos se hace mediante una investigación. Las cuestiones que se tienen en cuenta son: salario ponderado, incremento de salario, relación calidad precio, progreso profesional, objetivos alcanzados por sus alumnos, servicios de carreras,

Financial Times que salió a finales de febrero de 2022, que selecciona las 100 mejores business schools a nivel mundial.

Siguiendo los criterios de selección establecidos, las escuelas que cumplen con estos requisitos son

- **ESADE Business School**
- **IE Business School**

Estas dos business school ocupan el puesto número treinta y cuatro, y cuarenta respectivamente. El estudio de ambas escuelas de negocio parece acertado, puesto que las dos escuelas se complementan ofreciéndonos una visión 360° del mercado. Puesto que ESADE se trata de una universidad similar en cuanto a valores y a raíces a ICADE; y sin embargo el IE apuesta por una estrategia mucho menos conservadora. Vamos a conocer a las tres un poco más en detalle para poder entender cómo se complementan.

ICADE Business School es la escuela de negocios de la Universidad Pontificia de Comillas. Esta universidad jesuita, que se caracteriza por la enseñanza tradicional, y por el compromiso y confianza que transmite a sus clientes. Así, su lema es “el valor de la excelencia”, pues se compromete a ofrecer una formación integral, es decir, no solo profesional, sino también personal.

ESADE comparte esta misión, pues del mismo modo es una empresa jesuita, que apuesta por una formación integral de sus alumnos. Igualmente cuenta con una universidad de grado. Pero a diferencia de ICADE tiene un ambiente mucho más internacional

Por su parte, el Instituto de Empresa, en adelante IE, difiere totalmente de las anteriores, en primer lugar, porque comenzó como Business School, y más tarde, apostó por la formación también en forma de grado. En segundo lugar, puesto que pertenece a un grupo

empleados a los tres meses, recomendación de ex alumnos, profesorado femenino, estudiantes mujeres, mujeres en el consejo, profesorado internacional, estudiantes internacionales, junta internacional, movilidad internacional, experiencia en cursos internacionales, idiomas adicionales, profesorado con doctorado, clasificación de la investigación FT (se calcula de acuerdo con la cantidad de artículos publicados por miembros a tiempo completo de la facultado) y clasificación ESG (se refiere al número de horas de enseñanza de cursos básicos dedicados a cuestiones ambientales sociales y de gobernanza)

privado y totalmente separado de la educación cristiana, apostado por una educación más innovadora.

Elementos comparativos para el benchmarking

El objetivo de este punto es establecer un modelo comparativo entre MBA de Icade-Comillas y sus competidores actuales.

Para ello repasaremos cuál es la oferta académica de la universidad. Siguiendo el siguiente orden:

- i. Caracteres generales;
- ii. Materias obligatorias y optativas;
- iii. Guías docentes, a tres niveles: estructura, contenido y formato;

Para conocer y estudiar estos elementos, nos ayudamos de entrevistas a personal que trabaja en cada Universidad como docente (anexo I). Y contrastamos esta información con la página oficial de cada universidad.

Caracteres generales

a. Universidad Pontificia Comillas

De acuerdo con la página oficial de esta institución, el Máster que ofrece tiene un total de 60 plazas y sus alumnos tendrán que cursar 60 créditos ECTS, que se distribuyen en dos semestres de 27 créditos cada uno. Durante el primer semestre 24 de ellos son de formación obligatoria y van dirigidos a que los alumnos adquieran un alto nivel de conocimiento de la gestión empresarial. Por su parte, el segundo semestre solo 12 son obligatorios (que ya suman los 36), quedando 18 como optativas, para que los alumnos puedan especializarse en Tecnología, Management, Finanzas, Marketing, o Industria.

Restan 6 créditos que se ocuparán en el Trabajo de fin de Máster, que se tendrá que ir elaborando durante todo el curso. Aquí se pretende que el alumno aplique todas las competencias adquiridas durante la formación a una experiencia real.

Para graduarse, no es necesario realizar prácticas en una empresa, sin embargo, si es posible. La Universidad Pontificia de Comillas se compromete a poner todos sus esfuerzos para ofrecer la flexibilidad que estas requieren para los alumnos que quieran realizarlas mientras que cursan el MBA.

La universidad ofrece a sus alumnos la posibilidad de cursar parte de sus estudios, o durante un trimestre o en formato de escuela de verano en otras escuelas de negocios prestigiosas internacionales. También tiene un programa de desarrollo personal llamado inside Comillas, tal y como describe José M. Herrero, director de Programas en Estados Unidos de esta Universidad. En este programa, se colabora con diferentes universidades del mundo para ofrecer durante el mes de julio una serie de conferencias, donde se discutirán en primera persona de asuntos de actualidad en el mundo a nivel económico, político, social, ecológico y jurídico. El objetivo de este programa es que sus alumnos conozcan estas instituciones y tengan la posibilidad de fomentar su networking internacional.

b. Instituto de Empresa

El programa que ofrece el IE está formado por un total de 60 créditos ECTS, de los cuales 36 son obligatorios y 18 optativos, dejando los 6 restantes para realizar al final del curso en un Trabajo de Fin de Máster.

c. ESADE

El programa a tiempo completo de esade se caracteriza por ser flexible y personalizado, de esta forma sus alumnos tienen la posibilidad de completarlo en 12, 15 o 18 meses. Los siete primeros son asignaturas obligatorias que suponen un total de 60 créditos y se dividen en tres trimestres; una vez completada esta fase se procede a elegir las asignaturas optativas, que suponen un total de 24 créditos; y finalmente el Trabajo de Fin de Máster que son 6 créditos.

Esade da la posibilidad de tener experiencia internacional, aproximadamente un 35% de sus alumnos participan en programas de intercambio.

Figura 3. Tabla comparativa caracteres generales

	ICADE	IE	ESADE
DURACIÓN	10 meses	10 meses	12,15 o 18 meses
IDIOMA	Inglés, español	Inglés, español	Inglés
LOCALIZACIÓN	Madrid	Madrid	Barcelona

NÚMERO DE CRÉDITOS ECTS	60 ECTS	60 ECTS	90 ECTS
NÚMERO DE PLAZAS OFERTADAS	60 plazas	600 plazas	190 plazas
MODALIDAD	Presencial y Semipresencial	Presencial y Semipresencial	Presencial y Semipresencial
PRÁCTICAS	No obligatorio, sí posible	Posible	Sí
EXPERIENCIA INTERNACIONAL	Sí	sí	Sí

Organización de las materias obligatorias

En primer lugar, atenderemos a las materias troncales y después a las optativas. Para el estudio de las **materias troncales** las agruparemos creando diferentes bloques, centrándonos en las asignaturas ofertadas por ICADE. Estos son: (1) **Empresa**, que hace referencia a aquellas asignaturas que por antonomasia se dedican a la gestión de un negocio, en ella se incluyen asignaturas generales como contabilidad o ética de la empresa

(2) **Estrategia**, donde hemos englobado todas aquellas que estén dirigidas al análisis estratégico, por ejemplo, consultoría o planificación empresarial

(3) **Recursos Humanos**, donde se engloban algunas asignaturas como comunicación para el management o comportamiento organizacional y gestión del talento

(4) **Finanzas**

(5) **Tecnología**

Usando estos bloques englobaremos todas las asignaturas ofertadas por cada una de las instituciones, para analizar a qué sectores otorgan más peso cada una de estas escuelas de negocio. Debido a que ESADE tiene más créditos que el resto de las entidades, haremos este estudio en términos relativos, así primero sumaremos los créditos que componen a

cada bloque y lo dividiremos entre el número total de créditos de las asignaturas obligatorias. Este estudio se ha realizado mediante un Excel (anexo II).

a. Universidad Pontificia Comillas

Las asignaturas del bloque empresa, suman un total de 13 de los créditos obligatorios, lo que hace un 36%. Seguidamente encontramos Estrategia, las cuales suman un total de ocho créditos, lo que supone un 22% de los créditos obligatorios. Por su parte los Recursos Humanos, cuentan con 6 créditos, que hace un 17%. El área de las Finanzas, Marketing y Tecnología solo tiene una asignatura obligatoria, Finanzas Corporativas, Dirección de Marketing y Análisis de Datos para la Decisión, respectivamente; por lo que cada una de ellas suponen un 8% de los cursos obligatorios.

b. Instituto de Empresa

IE dedica 10 créditos a la modalidad empresa, es decir, un 28%; 8 créditos a finanzas, que hacen un 22%; 4 Marketing, así como a Estrategia, por lo que cada una de ellas tiene un 11% y por último 2 a Recursos Humanos, al igual que a tecnología, suponiendo un 6% cada una. Así como podemos observar el IE se centra un poco más en el área financiero

Debido a que estos bloques se han creado basados en la oferta de cursos obligatorios ICADE, hay algunos cursos ofertados por el IE que, a nuestro parecer, no encajarían en ninguno de estos. Estos son 6 créditos de las asignaturas de Gestión Emprendedora, Taller de Trabajo en Equipo y Networking, que van más dedicadas al desarrollo de las Softskills, y que La Universidad Pontificia de Comillas no las incluye en su contenido “core”

c. ESADE

Puesto que suponen 60¹³ créditos, ESADE cuenta con muchas más asignaturas obligatorias que las dos escuelas de negocio anteriormente estudiadas. Para compararlos, vamos a hacerlos en términos relativos, agrupándolos en los bloques ya explicados anteriormente. De esta forma podemos concluir que el 21% de las asignaturas de ESADE van dirigidas al bloque management general, un 11% va dirigido al Marketing y en la misma proporción a las finanzas, al área de Recursos Humanos. Solo un 7% está dedicado a que al de Tecnología y Consultoría. Finalmente, el 32% de sus asignaturas, no se

¹³ Cuenta con 60 creditos de “core subjects” pero solo tenemos acceso a 54 de ellos, por lo que todas las ponderaciones estarán hechas sobre 54

podieron incluir en ningún bloque, de las asignaturas obligatoria, al ir dirigidos a las Soft Skills, estas son

- Creativity
- Entrepreneurship
- Innovation
- Managing & Developing People
- Negotiation Fundamentals
- Business Simulation

d. Resultados del análisis

Los main takeaways de esta primera parte de comparativa son. Está disponible una tabla resumen de las asignaturas de las tres instituciones como anexo III.

(1) ICADE no incluye asignaturas que colaboren al desarrollo de las softskills como asignaturas obligatorias

(2) Los otros dos competidores incluyen en su oferta académica obligatoria algunos de los trends del mercado expuestos en el punto 3

- ✓ Tanto el IE¹⁴ como ESADE¹⁵ ya han incluido asignaturas **tecnológicas** en las asignaturas obligatorias, mientras que ICADE solo lo hace del tratamiento de los datos
- ✓ Tanto el IE¹⁶ como ESADE¹⁷ ya han incluido asignaturas de **emprendimiento** en las asignaturas obligatorias
- ✓ Tanto el IE¹⁸ como ESADE¹⁹ incluyen asignaturas de Innovación

(3) El IE oferta el mismo número de créditos de asignaturas obligatorias (36), pero una cantidad menor (12 contra las 14 de ICADE) ya que va alternando la ponderación de sus créditos entre 2 y 4.

Organización de materias optativas

Procedemos a analizar las materias optativas de cada uno de los programas

¹⁴ Estrategia de Innovación & IT

¹⁵ Technology & Digital Business

¹⁶ Gestión Emprendedora

¹⁷ Entrepreneurship

¹⁸ Estrategia de Innovación & IT

¹⁹ Innovation

a. Universidad Pontificia Comillas

Respecto de las asignaturas optativas, se ofertan un total de 23, y estas se recogen en cuatro bloques de especialidad: marketing, tecnología, management y finanzas, que en total suponen 18 créditos. De media cada especialidad tiene un total de 6 asignaturas (por lo que cada una supone, generalmente, 3 créditos).

Figura 4. Tablas resumen oferta Universidad Pontificia Comillas²⁰

Especialidad en: Tecnología	
Datos e Información	<i>3.0 ECTS</i>
Gestión Estratégica de la Tecnología	<i>2.0 ECTS</i>
Gestión global de la cadena de suministro	<i>3.0 ECTS</i>
Redes, Sistemas de Comunicación y Ciberseguridad	<i>3.0 ECTS</i>
Tecnología y Sociedad	<i>1.0 ECTS</i>
Optativas complementarias	<i>6.0 ECTS</i>

Especialidad en: Marketing	
Comportamiento del consumidor	<i>3.0 ECTS</i>
Gestión comercial	<i>3.0 ECTS</i>
Gestión de la marca	<i>3.0 ECTS</i>
Investigación de mercados	<i>3.0 ECTS</i>
Social Media Marketing	<i>3.0 ECTS</i>

Especialidad en: Finanzas	
Análisis de inversiones	<i>3.0 ECTS</i>
Capital riesgo y private equity	<i>3.0 ECTS</i>
Contabilidad avanzada y fiscalidad	<i>3.0 ECTS</i>
Finanzas corporativas avanzadas	<i>3.0 ECTS</i>

²⁰ Elaboración propia

Fusiones y adquisiciones	3.0 ECTS
Mercados financieros globales	3.0 ECTS

Especialidad en: Management	
Conocimiento, innovación y nuevos modelos de negocio	3.0 ECTS
Emprendimiento, creatividad y business start-up	3.0 ECTS
Empresa y sostenibilidad	3.0 ECTS
Gestión global de la cadena de suministro	3.0 ECTS
Gestión Intercultural	3.0 ECTS
Negociación y gestión del conflicto	3.0 ECTS

b. Instituto de Empresa

A diferencia de la Universidad Pontificia de Comillas, esta universidad no hace división en especialidades, sino que cada alumno puede elegir a su gusto estas asignaturas **optativas**. Para la comparación de estas con ICADE, vamos a agruparlas en las mismas especialidades que ofrece esta universidad, intentando equiparar, aproximadamente, las asignaturas de ambas empresas. Y describiremos aquellas que no sean equiparables, o que no se puedan englobar dentro de una especialidad.

Figura 5. Tablas comparativas por especialidades de las asignaturas ofertadas por el IE y la Universidad Pontificia Comillas²¹

Tecnología			
Asignatura ofertada por el IE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Análisis de datos para la toma de decisiones	2.0 ECTS	Datos e Información	3.0 ECTS
Tecnologías disruptivas	2.0 ECTS		
Transformación digital	2.0 ECTS		

²¹ Tabla de elaboración propia.

Finanzas			
Asignatura ofertada por El IE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Finanzas corporativas	4.0 <i>ECTS</i>	Finanzas corporativas Avanzadas	2.0 <i>ECTS</i>
Advanced Corporate Finance	2.0 <i>ECTS</i>		
Valoración De Empresas	2.0 <i>ECTS</i>		

Marketing			
Asignatura ofertada por el IE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Estrategia y plan de Marketing	2.0 <i>ECTS</i>		
Marketing Digital	2.0 <i>ECTS</i>		
Marketing digital, social, móvil y analytics.	2.0 <i>ECTS</i>	Marketing de las redes sociales	2.0 <i>ECTS</i>

Management			
Asignatura Ofertada por el IE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Innovación y mejora de procesos	2.0 <i>ECTS</i>	Conocimiento, Innovación Y Nuevos Modelos De Negocio	3.0 <i>ECTS</i>
Creación de una Start-Up	2.0 <i>ECTS</i>	Emprendimiento, Creatividad Y Business Start-Up	3.0 <i>ECTS</i>
Gobierno corporativo, ética y sostenibilidad	2.0 <i>ECTS</i>	Empresa Y Sostenibilidad	3.0 <i>ECTS</i>
Gestión de la cadena de suministro	2.0 <i>ECTS</i>	Gestión Global de la cadena de suministro	3.0 <i>ECTS</i>

A continuación, aquellas asignaturas que no se han podido encuadrar en el cuadro de especialidades

Figura 6. Tabla resumen optativas ofertadas por el IE diferentes a ICADE	
Reto empresarial	2.0 ECTS
Venturing empresarial	2.0 ECTS
Oportunidades empresariales en regiones en desarrollo	2.0 ECTS
Métodos de investigación etnográfica	2.0 ECTS
Geopolítica para empresarios	2.0 ECTS
Tendencias de la arquitectura y el urbanismo globales	2.0 ECTS
La globalización y las artes	2.0 ECTS
Implementación de la estrategia	2.0 ECTS
Inteligencia competitiva	2.0 ECTS
Control de gestión	2.0 ECTS
Gestión de comunidades de trabajo	2.0 ECTS
Estrategia de mercado	3.0 ECTS
El Ascenso de china	2.0 ECTS
Sociedad y cultura en la era de la globalización	2.0 ECTS
La estrategia en la intersección de la empresa y la sociedad	2.0 ECTS

c. ESADE

En cuanto a las asignaturas optativas ESADE oferta más de 45 optativas, en aras de facilitar la labor comparativa las estudiaremos por los bloques de conocimiento que oferta nuestro cliente, y apuntaremos al lado de cada asignatura aquella que a nuestro juicio se podría asemejar con alguna de las que oferta ICADE. De esta forma, identificaremos cuáles son las asignaturas que nuestro cliente no ofrece, y que esta universidad sí lo hace.

Figura 7. Tabla resumen por especialidades de las asignaturas optativas ofertadas por ESADE similares a la Universidad Pontificia de Comillas

Tecnología			
Asignatura ofertada por ESADE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Transformación empresarial y tecnologías habilitadoras de IoT	3.0 ECTS		
Python para el análisis de datos	3.0 ECTS		
Introducción a SQL	1.5 ECTS		

Finanzas			
Asignatura Ofertada por ESADE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Finanzas Corporativas Avanzadas	-	Finanzas Corporativas Avanzadas	2.0 ECTS
Fusiones y Adquisiciones	-	Fusiones y adquisiciones	3.0 ECTS
Fondos de cobertura	3.0 ECTS	Mercados financieros globales	3.0 ECTS
Gestión de Carteras Internacionales	3.0 ECTS	Análisis de inversiones	3.0 ECTS
Gestión de Carteras Internacionales	3.0 ECTS	Capital riesgo y private equity	3.0 ECTS
Blockchain, Bitcoin y Cryptocoins: la tecnología que revolucionará empresas y negocios	3.0 ECTS		
De la innovación a los flujos de caja	3.0 ECTS		
Introducción a FinTech: Innovaciones y oportunidades de negocio en finanzas	3.0 ECTS		
Invertir en propiedades	3.0 ECTS		
Gestión de Banca Digital y Fintech	-		
Curso Intensivo de Inversión de Impacto	-		

Marketing			
Asignatura ofertada por ESADE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Estrategia de marca	3.0 ECTS	Gestión de la marca	3.0 ECTS
Gestión estratégica impulsada por la marca	3.0 ECTS	Gestión comercial	3.0 ECTS
Digital Marketing	3.0 ECTS	Social Media Marketing	3.0 ECTS
Transformación de marketing para la era digital	3.0 ECTS		
Gestión Estratégica de Ventas			
Estrategias de ventas globales			

Management			
Asignatura Ofertada por ESADE	Créditos	Similar Icade	Créditos
Corporate innovation thr. entrepreneurship: Intrapreneurship, Corp Venturing and Innovation Ecosystem	-	Conocimiento, innovación y nuevos modelos de negocio	3.0 ECTS
Emprendimiento social e inversión de impacto	3.0 ECTS	Emprendimiento, creatividad Y Business Start-Up	3.0 ECTS
Creación de valor sostenible por parte de las empresas	3.0 ECTS	Empresa y sostenibilidad	3.0 ECTS

Por lo tanto, aquellas asignaturas que son totalmente diferentes a la oferta de nuestro cliente son las siguientes:

Figura 8. Tabla resumen asignaturas optativas de Esade diferentes a la Universidad Pontificia de Comillas²²	Créditos
Proyecto de Consultoría de Aprendizaje en Acción	-

²² No se incluye asignaturas optativas que se asemejan con obligatorias ya ofertadas por nuestro cliente. Por ejemplo, Communication skills que se asemejaría a comunicación para el management.

Análisis del comportamiento social en la era digital	3.0 ECTS
Economía del comportamiento	
Juego de negocios: Estrategia de práctica	3.0 ECTS
Impacto empresarial de las ciencias de la vida - Gestión en un panorama biotecnológico-farmacéutico cambiante	1.5 ECTS
CBI: Innovación basada en desafíos	12.0 ECTS
Estrategias de co-creación: cómo innovar junto con los clientes	-
Competir con la IA y la nube	3.0 ECTS
Potenciando Excel	1.5 ECTS
Geopolítica	-
Riesgos Globales	-
Gobernanza global en el siglo 21	3.0 ECTS
Estrategia Global	3.0 ECTS
En busca de principios para una filosofía de vida	3.0 ECTS
Líder como coach: Uso de la inteligencia emocional para desarrollar y motivar a otros	-
Liderando desde un nuevo paradigma: la ciencia de la complejidad	3.0 ECTS
España moderna y Catalunya: una perspectiva cultural	3.0 ECTS
Sistemas de medición y control del rendimiento	3.0 ECTS
Poder e influencia	-
Gestión de Proyectos 2.0	-
(In)justicia racial	1.5 ECTS
Re-Imaginando el Capitalismo	3.0 ECTS
Gestión de Negocios Deportivos	3.0 ECTS
Gestión sostenible y los ODS	3.0 ECTS
Herramientas para pensar: Cómo evitar la tontería, el balderdash y otros bullicios en los negocios	3.0 ECTS
Transformando la Empresa Familiar	-
Entendiendo dónde estás: Barcelona, Catalunya y España a través de sesiones de arte e historia	1.5 ECTS

d. Resultados del análisis

(1) ICADE cuenta con muy buena ratio en relación asignaturas/alumnos ²³, ya que oferta un total de 37 asignaturas, y cuenta con 60 plazas, por lo que esto hace una ratio de 0.6 asignaturas por alumno. En comparación algunos de sus competidores²⁴, como el Instituto de empresa ofrece 0.066²⁵ signaturas/alumno. Siendo esto una ventaja en visión alumno puede que no se perciba así desde a organización ya que podría suponer mayor ingreso a reinvertir en calidad de ponentes, medios, etc.

(2) Existen diferencias en el peso que otorgan estas escuelas a sus asignaturas. Mientras que nuestro cliente le otorga 3 créditos, el IE otorga habitualmente dan un peso de 2 créditos²⁶ a sus optativas, y por su parte ESADE, aunque otorga un peso de 3 créditos, ofrece un MBA con más créditos necesarios para la graduación (no solo 60), por lo que acaba con el mismo resultado que el IE.

Como hemos explicado, los créditos se asignan según las horas que se deben dedicar a cada asignatura, cuantos más créditos tiene una asignatura, más horas (tanto presenciales como no presenciales) se dedican al estudio de la misma. Que las otras escuelas de negocio asignen menos créditos a sus asignaturas trae como consecuencia que sus estudiantes puedan tocar más áreas antes de graduarse, aunque lo hagan en menos profundidad. Esto está muy alineado con la razón de ser del MBA, pues como explica el director del MBA de ICADE, este es un título generalista.

(3) Respecto de aquellas asignaturas que pueden ser encuadradas dentro de una especialidad (finanzas, marketing, etc), a diferencia de ICADE, el resto de competidores incluyen no tan generalistas como por ejemplo sería en el plano de finanzas “finanzas corporativas”, sino que estudia nuevas tendencias financieras actuales ofertando, por ejemplo, Blockchain, Bitcoin y Cryptocoins: la tecnología que revolucionará empresas y

²³ Sin embargo, esto es por el reducido número de plazas que ofrece (60). Aunque no sea el objeto del estudio, no podemos dejar de destacar que el número de plazas ofertadas hace pensar que ICADE no apuesta de verdad por esta iniciativa, salvo que el enfoque sea muy exclusivo (que por las indicaciones de nuestro cliente no parece el caso). Si queremos llegar a crecer en este sector, teniendo en cuenta que la Universidad cuenta con la estructura para ello, habría que apostar un poco más por este producto.

²⁴ No se comparará con el Ratio de ESADE puesto que al ser de más créditos resulta evidente que oferta más asignaturas.

²⁵ El Instituto de empresa tiene un total de doce asignaturas obligatorias y veintiocho optativas. Teniendo en cuenta que ofrece 600 plazas, esto hace una ratio asignatura/alumno de 0.0667.

negocios, Introducción a FinTech: Innovaciones y oportunidades de negocio en finanzas y Gestión de Banca Digital y Fintech

(4) Respecto de aquellas no incluidas en ninguno de los bloques, estas suelen tratar sobre

(i) Desarrollo de las softskills, como, por ejemplo

- Líder como coach: Uso de la inteligencia emocional para desarrollar y motivar a otros
- Estrategias de co-creación: cómo innovar junto con los clientes
- Herramientas para pensar: Cómo evitar la tontería, el balderdash y otros bullicios en los negocios

(ii) intereses personales como, por ejemplo

- España moderna y catalunya: una perspectiva cultural
- Transformando la empresa familiar
- Tendencias de la arquitectura y el urbanismo mundial
- La globalización y las artes

(iii) Situaciones que marcan la actualidad

- Gobernanza global en el siglo 21
- Ascenso de China

(iv) Asignaturas con metodología diferente:

- CBI: Innovación basada en desafíos
- Juego de negocios: Estrategia de práctica

(5) Finalmente, no quería dejar sin destacar que los dos competidores estudiados incorporan la asignatura de Geopolítica

Guías docentes

El siguiente punto por estudiar, es la estructura de las guías docentes, publicadas por cada una de las escuelas de negocio estudiadas. Este punto lo abordaremos desde una triple perspectiva: estructura, contenido de cada una de sus partes, y formato en el que se presenta.

Finalmente haremos un estudio para comprobar si la Universidad Pontificia de Comillas cumple en los medios de evaluación presentado en la memoria de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, en adelante, ANECA.

a. Universidad Pontificia de Comillas

✓ Estructura

En cuanto a la estructura, las guías docentes de ICADE suelen ser consistentes entre sí y abordan las siguientes cuestiones:

Datos de la asignatura	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre completo - Código - Título - Nivel - Cuatrimestre - Créditos - Carácter (optativa/obligatoria) - Departamento / Área - Responsable - Horario - Horario de tutorías - Descripción
Datos del profesorado	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre - Departamento - Correo electrónico
Datos específicos de la asignatura	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualización de la asignatura - Aportación al perfil profesional de la titulación - Objetivos - Prerrequisitos
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Generales y específicas
Bloques temáticos y contenidos	
Metodología docente	<ul style="list-style-type: none"> - Presencial / no presencial
Resumen horas de trabajo del alumno horas presenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Horas presenciales/ horas no presenciales
Evaluación y criterios de calificación	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Criterio (evaluación 0-10) - Peso
Calificaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios mínimos para aprobar
Bibliografía y recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Bibliografía básica/ bibliografía complementaria

✓ Contenido

Pasamos a estudiar el **contenido** de los apartados más relevantes presentes en la guía docente. Estos son: profesorado, competencias, bibliografía, evaluación.

En cuanto al **profesorado**, la mayoría de ellos son alumni de la Universidad Pontificia Comillas, ya sea a nivel de grado o de posgrado, aunque comúnmente ambos. Solo dos de los 12 profesores estudiados²⁷ no han completado ningún tipo de estudio que haya sido expedido por la universidad.

Para establecer cuáles son las **competencias** que se adquieren en cada asignatura, las dividen en especiales y generales, y utilizan un sistema de códigos para identificarlas. Esto la mayoría de las veces ocupa gran parte de la guía docente, en torno a 1 o 2 caras, ya que dentro de las competencias en general, suele haber una descripción acompañado con el código "RA0X" una subdescripción.

Respecto a la **bibliografía** que utiliza esta universidad, la mayoría de sus asignaturas consisten en clases magistrales, apoyándose en diapositivas elaboradas por sus docentes, normalmente, tal y como pone de manifiesto el director del Programa, basado en algún libro de texto, las editoriales de los libros que comúnmente utilizan son Mcwraghill y Pearson. Si bien es verdad que en algunas guías docentes aparece como bibliografía la aplicación al caso, pero la realidad es que no son la gran mayoría.

Los métodos de **evaluación** que utilizan para considerar si aprueban o no la asignatura son exámenes finales, y de hecho entorno al 80²⁸% de las asignaturas finalizan con un examen de este tipo; y uno o dos trabajos prácticos que son tanto individuales como en grupo, dependiendo de la asignatura, y finalmente, en algunos casos, la participación de los alumnos de case.

En general, las guías docentes se limitan a calificar los métodos de evaluación, pero no concretan en qué consistirá. Si bien es cierto, hay algunas que concretan que los exámenes consisten preguntas de desarrollo, ensayos o cuestiones conceptuales, además, pero no de qué modo se realizarán. No obstante, el director del MBA en la entrevista nos confirma que estas se suelen hacer en papel y de modo presencial, pero que cada vez se está

²⁷ Siendo 6 de asignaturas optativas y 6 de asignaturas obligatorias.

²⁸ Para realizar el cálculo hemos cogido el número total de asignaturas ofertadas en el MBA (36), y le hemos quitado las guías docentes a las que no teníamos acceso (10). Después hemos sumado el número de las asignaturas totales que exigen prueba final: 21 (16 con un peso del 50%, 1 con un peso del 45% y 4 con un peso del 40%). 21 asignaturas sobre un total de 26 observadas hacen un 80%

intentando apostar más por pruebas de evaluación “*open-book*”. En cuanto al resto de trabajos ya sean individuales o en grupo, no se especifica nada acerca del tema.

Es cierto que existen algunas asignaturas que, por las características del contenido que ofrecen, requieren un examen final para constatar que has adquirido los conocimientos mínimos. Sin embargo, no parece ser que el tipo de asignatura sea un criterio utilizado por los docentes para decidir si hay o no examen. Por poner un ejemplo hay asignaturas de *hardskills* como Datos e información, donde se prescinde del examen final y se sustituye por otros métodos de evaluación, en concreto participación del alumno en clase, presentación oral pública, casos y ejercicios individuales o colectivos y autoevaluación y coevaluación. Pero, por otro lado, hay otras como liderazgo y cambio, que suelen ser dedicadas a la parte de *softskills*, que aun así siguen apostando por exámenes presenciales, y en concreto esta asignatura utiliza preguntas de desarrollo. Otra asignatura que ha llamado nuestra atención es emprendimiento, donde consideran que la mitad de esta debe ser evaluado mediante un examen final.

Por último, es menester para este estudio asegurarnos de que nuestro cliente cumple con la memoria que firmó con la ANECA. En esta se establece una horquilla de ponderaciones máximas y mínimas que se le pueden dar a cada método de evaluación. Tras el estudio (Anexo IV)²⁹ podemos concluir que, en términos generales, casi todas las asignaturas encuadran sus evaluaciones dentro del acuerdo con la ANECA, sin embargo:

- Emprendimiento, creatividad y business start-up otorga un valor de un 60% a la evaluación casos/ejercicios, individual/colectivo, cuando el máximo es un 50%
- Contabilidad, hace un examen intermedio de un valor del 15%, cuando ello en realidad no encaja en ninguno de los sistemas de evaluación 30aprobados por la ANECA para esta asignatura. Si, la englobamos dentro del concepto “examen individual”, como ya existe un examen final con total del 50%, sumaría un 65%, y el máximo firmado con la ANECA del peso de exámenes individuales en esta asignatura es de un 50%.

²⁹ Para hacer este estudio se clasifica para las asignaturas en función del bloque al que pertenezca si se comparan los sistemas de evaluación y la horquilla de ponderaciones que está aprobada por la Aneca, con aquella que hacen los profesores realmente, para ver si se está cumpliendo lo establecido por la ANECA:

³⁰ Para esta asignatura en concreto estos son: Examen individual, presentación oral pública, participación del alumno en Aula, evaluación casos/ejercicios, individual/colectivo, evaluación de trabajos monográficos/investigación, individual/colectivo y Autoevaluación y Coevaluación.

Por otro lado, cabe destacar que un gran número de asignaturas tienen la posibilidad de incorporar como método de evaluación la autoevaluación, o coevaluación (la de los compañeros de equipo), y ninguna hace uso del mismo.

✓ Formato

En cuanto a la forma, hemos encontrado inconsistencias en la página web de nuestro cliente: En primer lugar, siete son las asignaturas³¹ que no tienen publicadas sus guías docentes, hay que ser muy cauteloso con este tema dado que puede ser muy decepcionante con respecto a futuros alumnos que se molestan en acceder a nuestra página web para encontrar esta información en concreto y no las encuentran siete ocasiones. En segundo lugar, hay algunas erratas como, por ejemplo, el uso del término “coevaluación” en lugar de “coevaluación”, que sin duda deberían cuidarse, y más teniendo en cuenta que estas guías docentes han sido revisadas. Y finalmente, en la Finanzas corporativas avanzadas, hay diferentes guías docentes publicadas para esta misma asignatura. Teniendo en cuenta que esta es una forma de comunicación con el cliente actual, que ofrece seguridad jurídica a los alumnos que cursan la asignatura, y por otro lado es un mecanismo de información a los futuros clientes, que se están planteando estudiar en la universidad, debería mucho más cuidada antes de publicarse.

b. Instituto de Empresa

✓ Estructura

Para el estudio de esta sección, por motivos de coherencia, seguiremos el orden de las guías docentes de nuestro cliente, ICADE, aunque el IE no siga la misma estructura, y de esta forma poder poner de manifiesto las diferencias de estructura contenido y forma.

La estructura de las guías docentes del Instituto de Empresa se detalla a continuación.

Planteamiento y cuestiones previas	- Introducción, contexto e importancia de la asignatura
---	---

³¹ Estas son: Redes, Sistemas de Comunicación y Ciberseguridad, Contabilidad avanzada y fiscalidad, Gestión de la marca, Fusiones y adquisiciones, Mercados financieros globales, Comportamiento organizacional y gestión del talento y Comunicación para el management.

Objetivos de aprendizaje	- Qué se espera que el alumno saque de la asignatura
Descripción del programa	- Descripción detalla de lo que se hará en cada sesión - Trabajo para realizar por el alumno - Documentación entregada por el IE
Competencias	- Generales y específicas
Sistema de evaluación	- Porcentajes, ponderaciones y pruebas
Bibliografía	
El suspenso y la convocatoria ordinaria	- modo de proceder en caso de que el alumno no consiga pasar la asignatura

✓ Contenido

En cuanto al **profesorado**, a diferencia de Icade, el IE suele apostar por profesores que provienen de muy diferentes escenarios, de una muestra de 10 profesores elegidos al azar, solo uno de ellos no había estudiado en el extranjero, y el 100% de ellos habían tenido una experiencia internacional y con estudios en otras universidades prestigiosas.

En cuanto a las **competencias**, el IE no los incluye tampoco en sus syllabus, sino que tiene un apartado específico en la página web en la que indica cuáles son las competencias generales, objetivas y transversales de todo el MBA, no de cada asignatura en concreto, no las codifican, y además ponen un título resumen antes de explicar en qué consiste esta competencia. Si bien es cierto que dentro del Syllabus utilizan un apartado de "objetivos de aprendizaje" en el que cada profesor indica qué es lo que va a aprender el alumno en cada asignatura en concreto.

En cuanto a la **bibliografía** de esta universidad es muy variada. Cuentan con una herramienta que se llama IE publishing, y esta ofrece a sus alumnos de manera gratuita diferentes recursos, que desarrollan ellos mismos, disponibles tanto en papel o pdf, como de forma interactiva mediante contenido multimedia, que incluye vídeos, audios, gráficas interactivas, árboles de decisión, etc. Estos materiales educativos pueden referirse a:

- Casos de estudio: son situaciones de negocio donde se plantean problemas para que el alumno analice y proponga soluciones. Se encuentran en forma escrita como interactiva.

- Notas técnicas: estas se utilizan para aquel contenido más teórico, y también se encuentran tanto de forma escrita como de forma interactiva.
- Simuladores, que pueden ser o bien individuales, donde el alumno individualmente resuelve problema compitiendo contra sí mismo o contra su tableta; o multijugador, donde la clase participa de forma conjunta y las decisiones se toman en grupos pequeños pero las repercusiones afectan al total de la clase.

Cabe apuntar que la bibliografía no se limita a este tipo de contenidos, sino que, además, hacen uso de podcast, o Tedtalks como material para complementar las clases. Todos estos factores convierten las sesiones del IE en unas lecciones muy dinámicas y diferentes unas de otras, por ejemplo, una asignatura optativa llamada “business challenge” orientada a hacer simulaciones empresariales.

El apartado “**descripción del programa**” de su guía docente, es el más extenso, y en él se encarga de detallar sesión por sesión, que temas teóricos se tratarán, qué casos prácticos se abordarán y el código con el que pueden encontrarlo en IE publishing. Además, también se detallan el contenido que se verá ese día en clase, y cuál es el trabajo que deberá traer preparado el alumno, además de si la clase se impartirá de forma presencial, mediante videoconferencia, o haciendo uso de un foro. Finalmente, en algunos casos se detallan cuáles son los objetivos de aprendizaje de cada una de las sesiones. De esta forma, el alumno sabe que espera de cada clase, de manera que puede anticiparse, y ojear el temario que se abordará en la misma.

En cuanto al **medio de evaluación**, estos no están simplemente enunciados, sino que están totalmente detalladas. Estos tampoco se limitan a trabajos individuales o exámenes, sino que dan mucho valor a la participación en clase. Como veníamos comentando, esta universidad apuesta por clases dinámicas donde el protagonista es el alumno, y esto no solo se ve reflejado en el método que siguen, sino también en el valor que otorgan en los criterios de evaluación a la misma.

Para extraer conclusiones, y aportar datos concretos, vamos a utilizar una muestra de 12 asignaturas, seis obligatorias y seis electivas. En las obligatorias, tres serán de dos créditos mientras que las otras tres de cuatro. De estas 12 asignaturas estudiadas, un 91%, es decir, 11 de 12 cuentan con la participación en clase como modo de evaluación, rondando su peso entre un 20%, a lo mínimo, y un 50% a lo máximo. Por otro lado, tan solo un 33%,

es decir 4 de 12, incorporan el examen final como medio de evaluación, y le otorgan un peso de entre el 40% y 50%.

También utilizan otros medios de evaluación, para asegurar una participación constante de los alumnos como por ejemplo publicaciones en foros sobre las conferencias que ve en clase, o los temas de discusión propuestos.

✓ Forma

En cuanto a la forma, los datos de contacto del profesor no están incluidos dentro de la guía docente, sino que en la propia página web, al lado del syllabus hay un link directo con el nombre del profesor donde tienes toda la información. Como hemos comentado, esto ocurre también con las competencias. Finalmente, todos y cada uno de los syllabus se pudieron descargar. Por otro lado, hay diferencia de forma de nuestro cliente en cuanto a las electives, ya que en syllabus de todas ellas se encuentra en un mismo documento pdf, lo que posiblemente sea por motivos de facilitar la comparativa, a los alumnos, pues como ya hemos comentado, estos pueden elegir cualquier tipo de asignatura.

Imagen 1. Muestra de la disposición de las guías docentes en el IE³²

Asignaturas	Profesores	Tipo	ECTS	Guía docente
ANÁLISIS Y REPORTE FINANCIERO	NIEVES CARRERA	Obligatoria	4	PDF ↓

c. ESADE

✓ Estructura

Las guías docentes de esta escuela de negocios no están muy detalladas. Su estructura se limita a la siguiente

Información general	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de asignatura - Año - Periodo - Créditos
Profesorado	<ul style="list-style-type: none"> - Maestro - Departamento - Idioma

³² Disponible en la página web oficial.

Prerrequisitos	- Si los hubiera
Contribución del curso al programa	- Introducción y contexto de la asignatura
Distribución de la carga de trabajo	- Descripción detalla de lo que se hará en cada sesión - Trabajo para realizar por el alumno - Documentación entregada por el IE
Objetivos de aprendizaje del curso	- Generales y específicas
Contenido	- Bloques en los que se divide el temario
Metodología	- Cómo se impartirá la clase - Conferencias/ prácticas, trabajos, tutorías - Qué se espera del alumno
Evaluación	- Desglose de % de evaluación - Cuáles son los criterios de evaluación
Bibliografía	- Variada, como expondremos a continuación
Horarios en los que se impartirá	- Día fecha y hora

✓ Contenido

El contenido de estas guías docentes, en cuanto al **profesorado**, suele ser internacional la mayoría, puesto que se oferta en inglés, suelen haber estudiado por lo tanto en universidades extranjeras.

La **metodología** difiere de ICADE en que no es siempre presencial y ni está marcada por una cronografía, por ejemplo, en la guía docente de Python para análisis de datos se establece “Este es un curso asincrónico 100% en línea que puede hacer a su ritmo, respaldado por un grupo de WhatsApp y la interacción uno a uno cuando sea necesario”. Por su parte bibliografía de esta universidad es similar a la del IE, basado sobre todo en Harvard University Press y Oxford University Press, Financial times y Forbes. Aunque también incluye vídeos, podcasts y películas.³³

En cuanto a los **criterios de evaluación**, suele asemejarse a los ya explicados, añadiendo también como criterio una valoración a la participación en clase de los alumnos, tanto

³³ Por ejemplo, en la asignatura España moderna tienen que ver las siguientes películas: “Volver”, de Pedro Almodóvar (2006), “The Young And The Damned”, de Luís Buñuel (1950), “Mar Adentro”, de Alejandro Amenábar (2004), “Priorat” de David Fernández de Castro (2016)

cualitativa como cuantitativa³⁴. Lo nos sorprende que esta universidad colabora con otras internacionales. La asignatura de Gestión sostenible y los ODS se ha desarrollado de manera online y de forma conjunta con cinco escuelas de negocio³⁵ y se evalúa mediante un trabajo final que hará con grupos formados por alumnos de al menos tres las cinco escuelas de negocios.

✓ Forma

En cuanto a la forma, esta universidad no da la oportunidad de descargar sus guías, sino que se accede directamente desde su página web. ESADE tampoco incluye las competencias en sus guías docentes.

d. Resultados del análisis

(1) En cuanto a la estructura, en general, las guías docentes de ICADE están bien detalladas, sin embargo, hay ocasiones en las que son demasiado extensas, y dejan información relevante sin abordar. Esto se debe al uso al que están destinadas, que es más bien un uso técnico, para “cumplir” con los requerimientos de la ANECA, en vez de usarlo que una herramienta de comunicación con el alumnado, tal y como hace IE, que se preocupa por explicar cómo se impartirán las clases y aquello que se espera de sus alumnos.

(2) En cuanto al contenido

- ICADE usa como forma de evaluación con más peso los exámenes finales; mientras que la participación y los trabajos son un medio de evaluación popular en ESADE y el IE.
- Sus competidores incorporan medios interactivos para dar las clases, mientras que ICADE suele apostar por clases magistrales.
- Los profesorado de los competidores suelen venir de diferentes backgrounds, mientras que ICADE apuesta por profesores de su propia universidad.

³⁴ Tienen la figura de un profesor assistant que se dedica a además de aportar valor al contenido de la clase, tomar nota de quienes participan en la clase, y cómo lo hacen. Así, durante el curso van recibiendo los alumnos feedback sobre su participación dividiéndolo en tres grupos: suficiente, insuficiente y outstanding.

³⁵ Copenhagen Business School (CBS); Vienna University of Economics and Business (WU Vienna); Singapore Management University School of Law (SMU); University of St. Gallen (HSG); Hitotsubashi University (Japan).

- En cuanto a la forma de impartir las clases, ICADE Business School apuesta por la presencialidad al 100% independientemente de cuál sea el contenido que se abordará; mientras que el IE detalla en su guía docente si la clase se hará de manera presencial o telemáticamente.

(3) en cuanto a la forma hemos encontrado una serie de errores, que ya han sido explicados y que deberían corregirse.

Capítulo 7. Resultados

Resultados del análisis del mercado MBA

Del análisis las tendencias que están marcando el mercado del MBA, obtenemos los siguientes resultados, desde cinco dimensiones:

- i. Formatos: Los clientes demandan más flexibilidad en la oferta de los programas
- ii. Salida profesional: El área de finanzas se encuentra en auge
- iii. Perfil alumnado: Las mujeres aumentan su presencia en los MBAs y las empresas demandan alumnos con perfil internacional.
- iv. Salida profesional: Cada vez hay más espacio para emprendedores que quieren impulsar su plan de negocio ³⁶
- v. Contenidos: La oferta académica de los MBA está cambiando, y seguirá haciéndolo en el futuro viéndose influenciada principalmente por: la sostenibilidad; la ética; la anticipación y la adaptación al cambio; la diversidad y la tecnología.

Resultados del Benchmarking:

Ya hemos explicado elemento por elemento los resultados del análisis del benchmarking. Recogemos aquí, lo gaps identificados como consecuencia de los resultados obtenidos:

- i. Metodología: ICADE no imparte sus clases con metodología tan dinámica como el resto de sus competidores.
- ii. Presencialidad: ICADE no hace distinción entre partes de las materias que puedan hacerse online y las que deban hacerse de forma presencial. Esto no solo lo llevan a cabo ya el resto de los competidores, sino que los alumnos suelen demandar esta flexibilidad, y no se está cumpliendo con ella.
- iii. Oferta: ICADE tiene una oferta de asignatura potentes, sin embargo, sus competidores hacen un esfuerzo para adaptar estas asignaturas a la realidad actual del mercado. Por eso hemos identificado una serie de gaps en la oferta de su programa comparado con los de sus competidores, y con lo que pide el mercado y haremos unas recomendaciones para cubrirlos.

³⁶ De acuerdo con una encuesta realizada el 2022, el setenta y dos por ciento de los encuestados que estudian el MBA también quiere completar proyectos impulsados individualmente como una parte importante de sus programas

- iv. Guía docente, ICADE cuenta con guías con muy detalladas con aspectos como las competencias, que se podrían excluir de ellas, y, sin embargo, no incluye conceptos importantes como el cronograma.
- v. Corrección de errores: hemos detectado una serie de errores en la guías docentes que deben corregirse.

Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- La oferta académica de la Universidad Pontificia de Comillas es potente, en cuanto a cantidad de asignaturas ofertadas, sin embargo, está influenciada por la metodología que se da en el grado. Esta institución lleva ya años haciendo esfuerzos por innovar en su docencia, y solamente necesita trasladar y materializar esta innovación a sus aulas. Por ejemplo, cuenta con espacios modernos, que ICADE Business School no utiliza.
- Los profesores de esta institución son de nombre prestigioso en el sector, sin embargo, a diferencia de otras universidades, donde aprovechan a sus profesores colaboradores para hacer acuerdos con empresas, ICADE Business School, aún no lo hace como regla general, sino que queda a juicio de cada profesor fomentar estos acuerdos, para así conseguir una metodología más práctica con problemas a los que se enfrentan las empresas en la realidad.
- Esta universidad tiene renombre en España, pero la realidad es que aún no ha conseguido hacerse hueco como universidad prestigiosa en el extranjero. Uno de los objetivos a corto plazo de esta universidad es conseguir una de las acreditaciones de lo que se llama la “tripe corona”³⁷, lo cual aseguraría que se cumplen con los estándares de calidad requeridos a nivel global, y esto atraería sin duda a ese público internacional para posicionar a ICADE en el extranjero, cumpliendo así una de las demandas de las empresas en el mercado.

En conclusión, ICADE Business School debe aprovechar el renombre que tiene como Universidad para posicionarse también como Business School, explotando todos los recursos que esta le puede otorgar, como ferias de empleo, mesas redondas, etc. Pero teniendo cautela para no canibalizarse con el servicio otorgado a los alumnos de grado, y terminar sacando a profesionales con el mismo perfil al mercado.

Recomendaciones:

Ya definimos al principio de este estudio lo que era una oferta académica, y debido a que el objetivo final de este trabajo es mejorarla, debemos explicar en qué consiste la mejora.

³⁷ Se trata de tres acreditaciones internacionales: (i) EQUIS - European Quality Improvement System (ii) AMBA - Asociación de MBA (iii) AACSB - Association to Advance Collegiate Schools of Business

Para nosotros esto significa diferentes cosas, en primer lugar, corregir los errores detectados en la actual oferta (“as is”) y en segundo lugar adaptarla a aquello que requieren tanto las empresas como los clientes (“to be”), para ello tenemos que explorar sus gaps, y proponer soluciones ante esta circunstancia.

Basaremos todas las recomendaciones en los gaps detectados como resultado del análisis (vid. Apartado 7).

METODOLOGÍA DINÁMICA

(1) Para asignaturas teóricas recomendamos el uso de **MY LAB** de la editorial Pearson

Hemos detectado que algunos competidores como el Instituto de empresa hacen uso de sus propios programas ³⁸para asegurar una dinámica. Como es evidente, no es realista que ICADE Business School desarrolle una plataforma con estas características, sin embargo, tras una investigación hemos detectado que existen editoriales que ofrecen alternativas similares.

Por ejemplo, la editorial Pearson, con la que nuestro cliente suele trabajar, ofrece una opción que se llama “My Lab”³⁹, que son plataformas digitales que **ofrece contenido interactivo**, elaboradas con expertos del área. En la plataforma, se proponen ejercicios que el alumno deberá resolver mediante gráficas y figuras dinámicas, o simplemente preguntas test. También se da la posibilidad de tener el libro en e-book y de hacer preguntas al profesor, y además es **totalmente compatible con Moodle**, herramienta soporte que utiliza la Universidad Existe my lab para diferentes áreas: Finanzas, Economía, Consultoría, IT y muchas que se tratan en escuelas de negocio. Por esto, proponemos hacer uso de esta herramienta en aquellas áreas más **teóricas**, para que así la enseñanza puede ser más dinámica.

(2) Utilizar el espacio de **Comillas Conecta Lab**, en la calle Galileo

Para aquellas asignaturas que **no son tan teóricas**, y que se basan en el desarrollo de ideas, como por ejemplo emprendimiento, creatividad y business start-up; o en aquellas que se necesita que se generen debates e interacción como, por ejemplo, Gestión

³⁸ Nos referimos a IE publishing, ya explicado anteriormente

³⁹ Link para acceder al producto: <https://mlm.pearson.com/global/myaccountinglab/lecturers/across-the-business-school/index.html>

Intercultural; o, por su parte, las que se basen en trabajo en grupos, creemos que es importante que el espacio donde se imparten invite a hacer esto. Por ello, recomendamos que los docentes hagan uso de los espacios que la Universidad pone a su disposición, recientemente en 2021 ICADE abrió un espacio que se llama Comillas Conecta Lab, en la calle Galileo que, a nuestro juicio, es idóneo a estos efectos. Esta cuenta con mesas integradas con enchufes, así como con ruedas. al igual que las sillas y las pizarras, permitiendo ponerlas en la disposición que mejor fomente el desarrollo de la clase, y fomentando un aprendizaje activo

Imagen 2. Sala Comillas Conecta Lab⁴⁰



(3) Incluir la **participación** como medio de evaluación

Como recomendación general parece coherente que, si se busca una clase participativa y dinámica, esto se vea reflejado en la manera en la que se va a evaluar la asignatura. Por lo tanto, creemos que se debe incluir más recurrentemente la participación. Pero no solo esto, otras instituciones se sirven de profesores asistentes que, además de contribuir a la dinámica de la clase, se dedican a llevar un registro de la participación del alumno. Creemos que es importante no solo esto, sino también enviarle al alumno feedback de sus intervenciones periódicamente, para que este tenga así capacidad de intervención.

PRESENCIALIDAD

⁴⁰ Imagen disponible en la web de la Universidad Pontificia Comillas

(4) Buscar métodos que no dependan exclusivamente del face to face

Revisar el contenido de las asignaturas, para comprobar si hay algo que pueda llevarse al plano online como, por ejemplo, la resolución de los casos prácticos que se trabajan en clase. De esta forma estaríamos otorgando así la flexibilidad requerida actualmente por el perfil de alumnos que cursan MBA.

Por ejemplo, en la asignatura de sostenibilidad, existen herramientas online que pueden ayudar a la impartir esta asignatura, como por ejemplo sutil test,⁴¹ que proporciona test de conocimiento sobre los ODS y también cursos en línea gratuitos⁴²

OFERTA DE ASIGNATURAS

(5) Hacer **un estudio de la oferta de asignaturas** en los siguientes planos

A nivel **de asignaturas obligatorias** ICADE, creemos que hay aspectos que deberían estar cubiertos en su oferta académica, y que todavía no lo están

- Incluir una asignatura de **formación a nivel personal**, relacionada con el servicio a la comunidad. Por la razón de ser de esta universidad que, apuesta por la formación de sus alumnos, unido a que ahora más que nunca las empresas buscan líderes que devuelvan a la sociedad todo aquello que han recibido, y que, tal y como hemos expuesto en las tendencias los alumnos buscan eso en las escuelas, creemos que ICADE Business School debería incluir una asignatura de Aprendizaje y Servicio, es decir, aprender mientras sirves a la sociedad. Esto podría consistir en servicios de consultoría, marketing, o cualquier cosa que requieran a organizaciones sin ánimo de lucro.
- La geopolítica⁴³, impulsada ahora más que nunca por la situación en la que estamos viviendo.
- Asignatura sobre la adaptación al cambio, debido a que estos años nos han demostrado que el mundo cambia mucho más deprisa de lo que podíamos imaginar.

⁴¹ <https://www.sulitest.org/en/test.html>

⁴² <https://sdgacademy.org/courses/>

⁴³ Si bien es cierto que están Economía Internacional y Entorno Global, esta disciplina estudia el efecto de la geografía humana sobre la política y las relaciones internacionales

A nivel de asignaturas optativas

- Para la especialidad de Tecnología, convendría estudiar temas relacionados con la inteligencia artificial, o ética aplicada a la gestión de datos.
- Para la especialidad en Finanzas habría que incluir alguna asignatura sobre los nuevos métodos de financiación, así como las criptomonedas, bitcoin y blockchain.
- Para la especialidad en Marketing, las redes sociales en las grandes corporaciones o ética aplicada a la publicidad engañosa
- Para la especialidad en Management, entre la oferta de ESADE se incluye: juego de negocios: Estrategia de práctica⁴⁴. Este es un juego que desarrolla la editorial McGraw Hill⁴⁵ en más de 400 campus alrededor del mundo, y muestra a los alumnos cómo afectan las decisiones de management que toman en las empresas, se trata de una simulación de negocios competitiva, y toca temas de todas las áreas (contabilidad, finanzas, estrategia)
- Para el doble Máster, queríamos hacer una mención especial a la asignatura CBI Innovación⁴⁶ basada en desafíos, impartida en ESADE. CBI⁴⁷ es un programa en el que equipos universitarios, principalmente españoles e italianos, se enfrentan a desafíos sociales gracias a su tecnología. Existen varias limitaciones, como por ejemplo la distancia y que sólo puede ser impartido para alumnos que tengan previo conocimiento en tecnologías, por lo que sería idóneo estudiarlo como posibilidad para aquellos estudiantes de doble máster con ingeniería Industrial.

GUÍA DOCENTE

(6) Proponemos una nueva **guía docente**

A nivel de **guía docente**, recomendamos una plantilla (ver anexo V), en ella seguimos el esquema habitual de las guías docentes de ICADE, pero con una serie de modificaciones:

⁴⁴ Link guía docente: [Juego de negocios: Estrategia de practización \(esade.edu\)](http://esade.edu)

⁴⁵ Link Acceso a la simulación: [The Business Strategy Game - Competing in a Global Marketplace \(bsg-online.com\)](http://bsg-online.com)

⁴⁶ Link a la guía docente: [CBI Challenge-Based Innovation \(esade.edu\)](http://esade.edu)

⁴⁷ Link a la entidad: [CBI Courses - Challenge Based Innovation \(cbi-course.com\)](http://cbi-course.com)

- Haciendo uso de los colores corporativos
- Excluyendo las competencias y los datos del profesorado, ya que creemos que es mejor añadirlas en la página web, dejando la guía docente para un uso de informativo entre alumnado y profesores.
- Añadiendo una descripción del programa, detallando en profundidad en qué consistirá cada sesión.
- Uniendo todas las guías docentes de aquellas asignaturas de una misma especialidad, pues a efectos prácticos resulta más eficiente para los alumnos que desean estudiarla descargarse una única guía, en lugar de tantas como asignaturas haya. Además, esto también fomentará la unificación y colaboración entre docentes del mismo departamento, y la cohesión a lo largo de las guías.

CORRECCIÓN DE ERRORES

(7) Errores detectados en el medio de evaluación

Los criterios de evaluación de las asignaturas de emprendimiento, creatividad y business start-up, y Contabilidad, no se alinean con aquello que establece la memoria firmada por la ANECA.

En el caso de emprendimiento es el más problemático, puesto que no tiene examen final, y el resto de las categorías que utiliza para evaluar, están puntuadas en su máximo rango como ilustramos a continuación.

Por las características de esta asignatura, en nuestra opinión, no sería necesario hacer un examen final, ya que mediante este método es difícil de evaluar la capacidad de emprendimiento y creatividad del alumno, pero eso quedaría a la opción de cada docente. Nuestra recomendación es modificar la memoria de la ANECA, o bien ampliando el máximo a un 60%; o bien añadiendo otro sistema, como, por ejemplo, la evaluación de los compañeros de grupo, que tenga un valor total del 10% restante.

Sistema de evaluación aprobado por la ANECA	% mínimo	% máximo	Sistema evaluación actual	Sistema de evaluación recomendado
Examen individual	5	50	50 (+15 examen individual intermedio)	50
Presentación oral publica	5	10		
Participación Activa Alumno en Aula	5	10	10	10
evaluación casos/ejercicios, individual/colectivo	10	30		15
Evaluación de trabajos monográficos/investigación, individual/colectivo	10	30	25	25
autoevaluación y Coevaluación	5	5		

Por su parte, la asignatura de Contabilidad es de fácil solución, ya que solamente incluye un examen intermedio de 15%, que no cabe en ninguno de los sistemas de evaluación acordados. Sin en vez del término “examen” se una el de resolución de caso, entonces podría incluirse bajo el concepto “evaluación casos/ejercicios, individual/colectivo”.

Sistema de evaluación aprobado por la ANECA	% mínimo	% máximo	Sistema evaluación actual
Examen individual	10	50	-
Presentación oral publica	5	20	20
Participación activa Alumno en Aula	5	20	20
Evaluación casos/ejercicios, individual/colectivo	10	50	60

(8) Corrección de errores de formato ya comentados anteriormente:

- Uso de vocabulario “coevaluación” en lugar de “coevaluación”
- La asignatura de Finanzas Corporativas con varias guías docentes subidas a la web
- Poner todas las guías docentes a disposición de los alumnos.

Proponemos los siguientes pasos a dar:

i. A nivel de dirección:

- Proponer a los docentes nuevas oportunidades de desarrollo de sus programas. Por ejemplo, al igual que ESADE, nuestro cliente cuenta con colaboración de otras business schools alrededor del mundo, como por ejemplo Wharton. Sería interesante proponer algún tipo de colaboración con ellas en trabajos de asignaturas, somos conscientes de que encontraríamos como límite la diferencia horaria, por lo que, en el caso de llevarse a cabo con esta escuela en concreto, debería hacerse en asignaturas que sean ofertadas en horario de tarde.
- Creemos que es importante que ICADE trate de fortalecer sus acuerdos con empresas en el mercado, para ello es importante tener un buen departamento de relaciones institucionales como Business School, no solo como grado. Aparte de incluir a los Másteres en las ferias de empleo, sería importante tener un equipo especializado en establecer conexiones con empresas para los alumnos del MBA, que al final, no tienen el mismo perfil que el de grado.
- Hacer un estudio del profesorado para decidir si encajan con el perfil que queremos dar a nuestro MBA. ICADE Business School, cuenta con profesorado mayoritariamente de la casa, creemos que esto es un punto a favor, pues da sensación de confianza en su propio talento. Sin embargo, el Máster no cuenta con proyección internacional, sería interesante hacer un estudio de algunas asignaturas en las que puedan colaborar otros docentes con estas cualidades. Esto nos ayudaría no solo a dar una proyección internacional al Máster, sino a enriquecer su contenido y su metodología, pues este docente habrá experimentado otras maneras de formación.

- ii. A nivel de profesorado: cada profesor debería revisar la guía docente de las asignaturas que hemos puesto al mismo nivel (es decir como comparable) para ver qué áreas o conceptos o medios de evaluación pueden adoptar en sus ofertas actuales.

Capítulo 9. Impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) conforman una ruta de actuación global con un horizonte hasta 2030. Estos sientan son un total de 17 objetivos que pretenden abordar los principales retos globales que nos encontramos actualmente, para así mejorar el presente y el futuro de la sociedad y del planeta.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁴⁸
ODS 1 - Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
ODS 2 - Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
ODS 3 - Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
ODS 4 - Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
ODS 5 - Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
ODS 6 - Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
ODS 7 - Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
ODS 8 - Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
ODS 9 - Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
ODS 10 - Reducir la desigualdad en y entre los países.
ODS 11 - Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
ODS 12 - Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
ODS 13 - Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

⁴⁸ Fuente: elaboración propia con ayuda de los datos disponibles en <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

ODS 14 - Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
ODS 15 - Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
ODS 16 - Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
ODS 17 - Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Las universidades en general, tanto las personas que trabajan en ellas, como las que estudian, suelen encontrarse en un lugar privilegiado en la sociedad y además son las encargadas de formar a los actuales y futuros ejecutores y responsables de implementar los ODS por ello deben comprometerse a conseguirlos. (SDSN Australia/Pacific ,2017)

Los ODS necesitan el compromiso de las universidades por varios motivos (SDSN Australia/Pacific, 2017).

- Las universidades son impulsores del progreso tecnológico y de la innovación que son fundamentales para abordar los desafíos de los ODS
- También son formadores de los líderes que tendrán que enfrentarse a estos, por lo tanto, deben asegurarse de que educan de manera que estos sean capaces de contribuir al logro de los ODS
- Como instituciones en sí tienen que tener el compromiso de implantar los ODS, y de liderar en el sector influyendo a otras universidades a sumarse. Actualmente Comillas, según el ranking de Times Higher Education (THE), ocupa la cuarta posición en la consecución del ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), la quinta en el ODS 13 (Acción por el clima), y la decimoquinta en el ODS 8 (Trabajo Decente y crecimiento económico).

Bibliografía

Artículos académicos

Choudary, D. V., & Ponnuru, M. (2015). *The Importance of Soft-Skills Training for Mba Students and Managers*. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in*, 4(11), 6-14.

De Novellis, M., 2021. *What Is an MBA Degree? MBA Programs and What MBA Stands For*. [online] Mba.com. Disponible en: <<https://www.mba.com/explore-programs/choose-and-compare-programs/what-is-an-mba>> [Accessed 4 November 2021].

Del Anillo, P. V. G. (2016). *Máster Oficial En Dirección De Empresas (Mba)*.

Garrido, Francisco. (2021). *ELEGIR UN MBA La importancia de tomar la decisión acertada*.

SDSN Australia/Pacific (2017) *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*. Australia, New Zealand, and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourn

Artículos periodísticos

Bisoux, T. (2022). *What Trends Are Shaping Business Education?* | AACSB. Disponible en: 14 March 2022, from <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2022/02/what-trends-are-shaping-business-education>

Construyamos los escenarios de la educación de postgrado para el resto de la década - AEEN. (2022). Disponible en: 17 March 2022, from <https://www.aeen.org/construyamos-los-escenarios-de-la-educacion-de-postgrado-para-el-resto-de-la-decada/>

Cremonuzzi, L., Kwen Chan, W., & Stephens, S. (2022). *FT Global MBA Ranking 2022: methodology and key*. Disponible en: 16 March 2022, from <https://www.ft.com/mba-method>

El sector tecnológico es el que más crece como destino de trabajo para nuestros MBA - IESE. (2019). Disponible en: 29 March 2022, from <https://www.iese.edu/es/noticias/sector-tecnologico-crece-mba-trabajo/>

El sector tecnológico es el que más crece como destino de trabajo para nuestros MBA - IESE. (2019). Disponible en: 29 March 2022, from <https://www.iese.edu/es/noticias/sector-tecnologico-crece-mba-trabajo/>

González, L. (2021). *Comillas, entre las mejores universidades de España.* [online] Universidad Pontificia Comillas. Disponible en: <<https://www.comillas.edu/es/noticias-comillas/4995-comillas-entrelas-mejores-universidades-de-espana-segun-el-ranking-de-la-fundacion-conocimiento-y-desarrollo>> [Accessed 9 November 2021].

Hug, C. (2022). *10 Business Schools to Watch In 2022.* Disponible en: 19 March 2022, from <https://www.businessbecause.com/news/best-business-schools-for/8002/top-business-schools-2022>

Jack, A. (2022). *MBAs and rankings must reflect new priorities.* Financial Times Disponible en: 28 March 2022, from <https://www.ft.com/content/47aba9c8-631b-41d6-8bbf-533be21dced2>

Jack, A., & Moules, J. (2022). *FT Global MBA ranking 2021: Europe tops table but US dominates.* Financial Times, Disponible en: 1 February 2022, from <https://www.ft.com/content/8ff04e7e-f95c-46a3-96c8-df7054c408ec>

MBA 2022 - *Business school rankings from the Financial Times* - FT.com. (2022). Disponible en: 4 March 2022, from <https://rankings.ft.com/rankings/2866/mba-2022>

MBA Employment Report (2021). - IESE Business School. Disponible en: 29 March 2022, from <https://formscloud.iese.edu/landings-mba-employment/>

Moules, J. (2017). *Masters in management and MBAs go head to head on salary benefits.* Financial Times Disponible en: 14 February 2022, from <https://www.ft.com/content/767ba346-868c-11e7-8bb1-5ba57d47eff7>

Mullich, J. (2017). *Cornell Johnson BrandVoice: Why Education Still Matters in The Age of Zuckerberg, Gates, Mackey, Etc.* Disponible en: 1 March 2022, from <https://www.forbes.com/sites/cornelljohnson/2017/12/11/why-education-still-matters-in-the-age-of-zuckerberg-gates-mackey-etc/?sh=36d4abb053f0>

Murray, S. (2022). *Is this the right time for an MBA?*, Financial Times, Disponible en: 23 March 2022, from <https://www.ft.com/content/d7799c4a-9c37-4b2c-ac54-021e734b2502>

Nugent, T. (2022). *Trends Impacting Business Education In 2022, According to Business School Deans*. Disponible en: 1 March 2022, from <https://www.businessbecause.com/news/mba-degree/7366/business-education-trends-deans>

Rodriguez, E. (2022). *3 trends that are shaping the future of MBA programs*. Disponible en: 12 March 2022, from <https://business.fiu.edu/graduate/insights/3-trends-that-are-shaping-the-future-of-mbas.cfm>

Stephen, S., & Cremonzi, L. (2022). *The changing face of the MBA, in charts*. FinancialTimes, Disponible en: 24 March 2022, from <https://www.ft.com/content/49cc2adf-485a-4752-b4d0-5aacbc437171>

Tendencias en negocios 2022: sostenibilidad en acción - Ahora. (2022). Disponible en: 6 March 2022, from <https://www.iese.edu/standout/es/tendencias-negocios-sostenibilidad/>

Páginas oficiales

About | *Wharton Male Allies: Gender Equality Initiative* - CampusGroups at The Wharton School. (2022). Disponible en: 16 March 2022, from <https://groups.wharton.upenn.edu/wma/about/>

Our Latest Report | *A new MBA for a new world*. (2022). Disponible en: 18 March 2022, from <https://www.carringtoncrisp.com/news/news-and-articles/a-new-mba-for-a-new-world/>

Full Time MBA - Electives - Esade MBAs. (s. f.). ESADE.

<https://www.esade.edu/mba/en/programmes/full-time-mba/academics/curriculum/electives>

ICADE - Business School - Universidad Pontificia Comillas <https://www.comillas.edu/ibs-icade>

IE University. (s. f.). *Plan de estudios / Máster universitario en Dirección de Empresas*. <https://www.ie.edu/es/universidad/estudios/masters/master-universitario-en-direccion-de-empresas/plan-de-estudios/#menu-programa>

Objetivos de Desarrollo Sostenible | *Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*. (s. f.). PNUD. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Rankings.ft.com. 2021. [online] Disponible en: <https://rankings.ft.com/rankings/2863/emba-2021> [Accessed 9 November 2021].

Legislación

Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales (BOE 30 de octubre de 2007)

Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad. (BOE 29 de septiembre 2021)

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE 13 de abril de 2007)

Podcast y conferencias

Castilla, M. (Experto) (2017, 15 de julio). Empresas rentables y con conciencia social [Episodio de pódcast de audio]. En *Estar donde estés*. Banco Sabadell. Disponible en: [Empresas rentables y con conciencia social | EDE \(estardondeestes.com\)](https://www.estardondeestes.com/empresas-rentables-y-con-conciencia-social)

Financial times (2022, 22 de febrero). *The Future of Business Education: Spotlight on MBA* .

ANEXO

Anexo I: ENTREVISTAS

A) DIRECTOR MBA ICADE

¿Hacia dónde crees que va el MBA?

No debería crecer mucho porque un MBA es un programa probablemente el más digamos... maduro, antiguo, más tradicional que existe como programa, entonces un MBA en sí es genérico y no creo que cambie mucho bueno ahora surgido una especialización que la acabamos de lanzar nosotros que es Tech, antiguamente iba más orientada tecnología cómo funcional, como si fuera operaciones y ahora es más como negocio. Pero el cambio está más en el negocio, en la forma de impartirlo, ahora más medios personales, digitalizados, personales. El alcance del contenido no debe variar mucho, puedo actualizar las guías docentes, pero un MBA es un MBA, si quieres hacer un master en finanzas, en RR.HH., es un master especializado en eso, pero un MBA es un MBA, lo único que cambia es como se ejecuta eso, como se imparte, y como esos contenidos en lugar de ser una lectura, o un estudio del caso, ahora hay que evolucionar.

¿Cómo se imparten las clases, en general?

Lectura y estudio del caso. Ahora mismo es más tradicional hay un margen, porque apuesta por presencialidad y seguimos usando el lecturing, método del caso, pero yo creo que en el método del caso hay que evolucionar, el público, a gente demanda tener casos más actuales. Muchas veces son casos más antiguos, como los casos reflejan situaciones de mercado y todo evoluciona muy rápidamente, muchos casos pierden efectividad porque el contexto donde estaban no se asemeja a la realidad. Eso no pasa nada, pero yo creo que el método del caso seguirá, pero tendrá que ser más interactivos.

¿En qué materiales se apoyan los profesores?

Poco libro de texto, en general nos apoyamos en power points generados con nosotros sacados por libros de texto. En cuanto a los casos, en muchas universidades los hacen casos y los venden y en comillas que no generan casos para venderlos, pero sí que los generan para su uso en clase. Se hacen con fuentes como Financial Times.

¿Forma de evaluar?

La forma de evaluación es todavía mucho como grado, estamos muy influenciado por la forma de hacerlo en el grado. Todavía se evalúa mucho en exámenes finales escritos. aversión a evaluar con pruebas más digamos practicas o abiertas, es verdad que cada vez apostamos más por Open books.

¿Qué materiales de soporte ofrece la universidad? ¿ej moodle? ¿E learning?

No solo Moodle no blog ni foro. AL ser un programa donde un porcentaje muy alto, más de un 80%, son o somos profesores colaboradores, hay mucha independencia porque no hay uniformidad. Estos tienen también su actividad profesional fuera de la universidad, con más o menos grado. Pero no tenemos prácticamente profesorado internacional.

¿En qué consiste el TFM?

TFM concepto similar tfg. investigación plan de negocio o consultoría, se asigna con los alumnos indicando cuál quiere y los profesores proponen a la dirección si están dispuestos a dirigir sobre qué temas y cuantos, y los casan en la dirección del máster.

Funciona con una primera propuesta que se evalúa con una rúbrica que vale un 10% de la nota, y hay que tener 7 conceptos antes de navidad. Luego hay un trabajo escrito que vale el 70% de la nota que evalúa el director. Y luego una defensa a un tribunal con profesores anónimos.

En general este año ha habido una empresa que ha ofrecido temas, pero no ha habido encaje, y es a nivel de cada director el que ofrece la posibilidad de hacerlo el TFM de un caso real, no es a nivel de institución. Como el profesor como está vinculado con la industria dirigen temas y ponen en contacto en ocasiones para hacer esto. Esto es lo que se pide a los profesores, pero en realidad no está exigido, depende más del

¿Hay algún tipo de actividad para facilitar networking con empresas? (¿ferias de empleo, oportunidad de trabajar en algun caso real, etc?)

Están empezando a hacer una mesa redonda con cuatro empresas. Una empresa viene habar de forma informal de algún tema con los alumnos, socios de BCG, empresas, banco europeo de inversiones. Tienen que darse de alta en la OPE, (Oficina de Prácticas y Empleo), pero en la feria de empleo, es a nivel de grado, y no tiene oportunidad.

¿Hay alguna posibilidad de tener experiencia internacional?

Si. Hay dos maneras, un trimestre, y summer school,

¿Hay algún método de apoyo para preparar entrevistas?

Se hace el programa de mentoring que es alguien con experiencia, que lo que quiere es darle consejos y orientaciones, la regularidad y lo que hacen ya es entre ellos. La universidad solo hace para “matchear”.

Hay talleres y seminarios mediante workshops y mejoras de marca personal.

¿Viajes de estudios? ¿talleres, seminarios?

No hay viaje de estudios, hay un outdoor, que es irse fuera durante dos días, donde se hace una serie de ejercicios, pero no hay un viaje como tal.

En este momento tenemos entre nuestros estudiantes representadas 153 nacionalidades y en el staff tenemos gente de todos los lados del mundo, la interculturalidad es un elemento muy apreciado entre los head-hunters, el tener una BIO con estudios/prácticas/ trabajo en un país diferente al tuyo te posiciona en cualquier entrevista de trabajo por encima de candidatos que no tengan este componente en su BIO, y desde luego esto implica el manejo de idiomas.

B) TRABAJADOR ESADE

¿Hacia dónde crees que va el MBA?

Yo creo que el MBA es un programa en lo que confían muchos profesionales, por eso pienso que seguirá estando durante mucho. Creo que no se perderá frente a aquellas formaciones menos generalistas, porque el perfil que ofrece un MBA es diferente al producto que ofrece este tipo de formación.

¿Cómo se dan las clases en general?

Contamos con dos profesores, el profesor que lleva el hilo conductor de la clase y que imparte las clases magistrales y el profesor asistente que normalmente es un profesor colaborador que ayuda a llevar un seguimiento personal de cada alumno en cuanto a las participaciones estas les ponemos cuatro rangos suficientes insuficiente buena y outstanding y se las enviamos al alumno antes de que acabe el cuatrimestre para que pueda tomar medidas

¿En qué materiales se apoyan los profesores?

Utilizamos videos, simuladores, todos los alumnos tienen acceso a biblioteca electronica de grandes bases de datos con casos que se utilizan para las clases.

¿Forma de evaluar?

Como he dicho, hay profesores asistentes que ayudan a llevar la participación, lo cual es una parte importante de la forma de evaluación. Además, suele haber mucho trabajo tanto individual como grupal. Todos los trabajos son guiados.

¿Qué materiales de soporte ofrece la universidad? ¿ej moodle? ¿E learning?

Tenemos un campus virtual.

¿En qué consiste el TFM?

en el TFM lo tutorizamos profesores de esade con consultores con una de las bigfour. Hay empresas como nestle heinkemnk p Morgan, someten a los alumnos a un reto: los alumnos en un tiempo record tiene que hacer un estudio d elanzamiento al mercado, el año pasado inteligencia artificial

¿Hay alguna posibilidad de tener experiencia internacional?

Sí, dependiendo del programa que elijas, hay posibilidad de hacer intercambio y/o prácticas. También hay viajes de estudios en algunas asignaturas.

¿Hay algún método de apoyo para preparar entrevistas?

tienen la posibilidad de participar en laboratorios de negocio, donde pueden establecer networking, tener seminarios, optativas, hacer viajes de estudios, excursiones, etc. También existe un programa de aceleración de la carrera para las áreas de finanzas consultoría... Estos son programas prácticos donde se hacen concursos de casos, desafíos de valoración y se interacciona con empresas de estas áreas.

¿Viajes de estudios? ¿talleres, seminarios?

Sí, como te he comentado hay algunas asignaruras que tienen viajes de estudio, por ejemplo, yo ahora doy una muy interesante de B2B y estamos preparando un viaje a Israel.

c) *DIRECTORA IE*

¿Hacia dónde crees que va el MBA?

Tras un camino difícil en estos últimos años en los que se ha puesto en entredicho el modelo de MBA clásico, podemos decir que el futuro de estos programas se basa principalmente en la práctica y en las soft skills que las empresas piden a los futuros empleados

¿Cómo se dan las clases en general?

Las clases son, como te he comentado, muy prácticas, los alumnos mediante los materiales que les envían los profesores se preparan los conocimientos que necesitan para que luego en clase el profesor desarrolle un caso, el método del caso es fundamental en el desarrollo de las clases de máster.

¿En qué materiales se apoyan los profesores?

Los materiales son muy diversos, cada profesor aporta a su asignatura todo aquello que esté más de actualidad, los casos que es lo que como digo más se utiliza los traemos de Harvard.

¿Suele haber materiales diferentes a los libros y a presentaciones digitales?

Desde luego que sí, los libros y las presentaciones de los profesores son una base que no hay que desdeñar, pero en clase se utilizan muchos medios digitales, películas/documentales.

¿Forma de evaluar?

Depende de las asignaturas, en este momento en Máster tenemos Campana de Gauss, se valora mucho el trabajo en equipo, que es lo que te vas a encontrar cuando trabajas en empresas

¿Qué materiales de soporte ofrece la universidad? ¿ej moodle? ¿E learning?

El IE tiene su propio soporte IE Learning Innovation Department, donde ponemos a disposición de profesores y estudiantes todo lo que puedan necesitar.

¿En qué consiste el TFM?

El Trabajo Final de Máster tiene un alto componente académico junto con la realización de un proyecto práctico, depende del tutor del TFM darle más fuerza a uno que al otro. El porcentaje en la nota final es bastante importante y supone un importante ejercicio para los alumnos

¿Hay alguna posibilidad de tener experiencia internacional?

El IE tiene un networking muy desarrollado internacionalmente con acuerdos firmados con grandes empresas y stakeholders, los alumnos tienen posibilidad de hacer prácticas y de encontrar trabajo una vez terminan su Máster, esto les da un alto valor a estos programas, también hay que tener en cuenta que hacer un MBA en el IE, dependiendo de la modalidad, va desde los 55 mil euros a los 80 mil.

¿Hay algún método de apoyo para preparar entrevistas?

Nuestro departamento de International Corporate Development acompaña al alumno en todo este proceso, les ayudan a hacer cartas, entrevistas, lo que puedan necesitar.

¿Viajes de estudios? ¿talleres, seminarios?

Si, hay viajes que complementan los estudios que se realizan (por ejemplo, la Bolsa de New York) y se imparten Seminarios Avanzados sobre temas de actualidad que dan créditos a los alumnos que los realizan. Los LABS se ofrecen a todos aquellos alumnos que quieran

Anexo II: estudio en Excel

		ICADE			IE		
grupo	asignaturas integradas	créditos	%	asignaturas integradas	créditos	%	
troncales	EMPRESA	Ética, Empresa y Sociedad Dirección de Operaciones Economía Internacional y el Entorno de los Negocios Contabilidad Gobierno corporativo	13	36%	Contabilidad de gestion Creando valor a traves de operaciones Entorno economico y analisis de paises	10	28%
	RRHH	Liderazgo y cambio Comportamiento organizacional y gestión del talento Comunicación para el management	6	17%	Liderando a personas en organizaciones	2	6%
	TECNOLOGÍA	Análisis de Datos para la Decisión	3	8%	Estrategia en Innovación y IT	2	6%
	MARKETING	Dirección de Marketing	3	8%	Dirección comercial y Marketing	4	11%
	FINANZAS	Finanzas Corporativas	3	8%	Analisis y reporte financiero Finanzas para la toma de decisiones	8	22%
	ESTRATEGIA	La Estrategia en Acción Planificación Estratégica Consultoría	8	22%	Estrategia Competitiva y Corporativa	4	11%
	*diferencias				Gestión emprendedora, Taller trabajo en equipo Networking	6	17%
TOTAL		36			36	100%	

ESADE		
asignaturas integradas	créditos	%
Business, Government & Society Global Markets Fundamentals of markets Managing Accounting Operations Management Managing Ethics & Social Responsibility	12	21%
Leadership & Decision Making Communication Skills Leading Change	6	11%
Technology & Digital Business Business Analytics and Decision Making	4	7%
Marketing Strategy Marketing Analytics for Strategic Decision Making Marketing Planning & Implementation	6	11%
Financial Accounting Finance Corporate Finance Financing Growth and Innovation	6	11%
General Management & Strategy General Management & Strategy II International Business Strategy	4	7%
Creativity Entrepreneurship Innovation Leading Change Managing & Developing People Negotiation Fundamentals Business Simulation	18	32%
	56	100%

Anexo III: Resumen asignaturas obligatorias ICADE, IE, ESADE

Tabla resumen asignaturas obligatorias IE	
Análisis y reporte financiero	4.0 ECTS
Contabilidad de gestión	2.0 ECTS
Dirección de Comercial y Marketing	4.0 ECTS
Creando valor a través de operaciones	4.0 ECTS
Entorno económico y análisis de países	4.0 ECTS
Finanzas para la toma de decisiones	4.0 ECTS
Estrategia competitiva y corporativa	4.0 ECTS
Estrategia de Innovación & IT	2.0 ECTS
Liderando personas en organizaciones	2.0 ECTS
Gestión Emprendedora	2.0 ECTS
Taller trabajo en equipo	2.0 ECTS
Networking	2.0 ECTS

Tabla resumen asignaturas obligatorias icade	
Análisis de Datos para la Decisión	3.0 ECTS
Comportamiento organizacional y gestión del talento	3.0 ECTS
Contabilidad	2.0 ECTS
Dirección de Marketing	3.0 ECTS
Dirección de Operaciones	3.0 ECTS
Economía Internacional y el Entorno de los Negocios	3.0 ECTS
Ética, Empresa y Sociedad	2.0 ECTS
Finanzas Corporativas	3.0 ECTS
Planificación Estratégica	2.0 ECTS
Comunicación para el management	1.0 ECTS
Consultoría	3.0 ECTS
Gobierno Corporativo	3.0 ECTS
La Estrategia en Acción	3.0 ECTS
Liderazgo y Cambio	2.0 ECTS

Tabla resumen asignaturas obligatorias ESADE⁴⁹	
General Management & Strategy	2.0 ECTS
Fundamentals of Markets	2.0 ECTS
Communication Skills	2.0 ECTS
Leadership & Decision Making	2.0 ECTS
Creativity	2.0 ECTS
Financial Accounting	2.0 ECTS
Finance	2.0 ECTS
Business, Government & Society	2.0 ECTS
Marketing Strategy	2.0 ECTS
Global Markets	2.0 ECTS
Business Analytics and Decision Making	2.0 ECTS
Corporate Finance	2.0 ECTS
Entrepreneurship	4.0 ECTS
General Management & Strategy II	2.0 ECTS
Innovation	2.0 ECTS
International Business Strategy	-
Marketing Analytics for Strategic Decision Making	2.0 ECTS
Operations Management	4.0 ECTS
Financing Growth and Innovation	-
Managing Accounting	2.0 ECTS
Leading Change	2.0 ECTS
Managing & Developing People	2.0 ECTS
Managing Ethics & Social Responsibility	2.0 ECTS
Marketing Planning & Implementation	2.0 ECTS
Negotiation Fundamentals	2.0 ECTS
Technology & Digital Business	2.0 ECTS
Business Simulation	2.0 ECTS

⁴⁹ Nos gustaría destacar que dentro de todos los programas del Ie, tanto grado como posgrado ya han implantado asignaturas obligadas de tecnología, igual que en el MBA.

Anexo IV: ANECA

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Dirección de Operaciones	Gestión global de la cadena de suministro
Examen individual	10	50	50	50
Participacion Activa Alumno en Aula	10	30	30	30
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	20	60	20	20

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Economía Internacional y el Entorno de los Negocios	Planificación Estratégica
Examen individual	10	50	50	40
Presentacion oral publica	5	20		
Participacion Activa Alumno en Aula	5	20	20	20
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	10	50	30	30

Consultoría	Gobierno Corporativo	La Estrategia en Acción	Emprendimiento, creatividad y <i>business start-up</i>
50	50	40	
		20	20
20	20	20	20
30	30	20	60

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Ética, Empresa y Sociedad	Empresa y sostenibilidad
Examen individual	5	50	40	20
Participacion Activa Alumno en Aula	5	20	10	20
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	15	30	25	20
Evaluación de trabajos monográficos/investigación, individual/colectivo	15	30	25	30

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Liderazgo y Cambio	Comunicación para el <i>management</i>
Examen individual	5	50	50	no info
Presentacion oral publica	5	20	20	
Participacion Activa Alumno en Aula	5	20	10	
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	10	30	20	
Evaluación de trabajos monográficos/investigación, individual/colectivo	10	30		
Autoevaluacion y Coevaluacion	5	5		

Conocimiento, innovación y nuevos modelos de negocio	Gestión Intercultural	Negociación y gestión del conflicto	Comportamiento organizacional y gestión del talento
30	40	50	no info
	20		
25	20	25	
30	20	25	

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Contabilidad		Finanzas corporativas	Análisis de inversiones	Capital riesgo y private equity
Examen individual	5	50	50	*15%--> no se cumple	50	50	40
Presentacion oral publica	5	10			10	10	
Participacion Activa Alumno en Aula	5	10	10		10	10	5
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	10	30			30		30
Evaluación de trabajos monográficos/investigación, individual/colectivo	10	30	25			30	25

Contabilidad avanzada y fiscalidad	Finanzas corporativas avanzadas	Fusiones y adquisiciones	Mercados financieros globales
no info	no info	no info	no info

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Análisis de Datos para la Decisión
Examen individual	30	60	
Presentacion oral publica	10	20	45
Participacion Activa Alumno en Aula	10	20	15
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	20	50	15
Evaluación de trabajos monográficos/investigación, individual/colectivo	10	30	25
Autoevaluacion y Coevaluacion	5	10	

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Dirección de Marketing	Comportamiento del consumidor
Examen individual	10	50	40	50
Presentacion oral publica	5	10		
Participacion Activa Alumno en Aula	10	20	10	10
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	10	30	30	
Evaluación de trabajos monográficos/investigación, individual/colectivo	10	40	20	40

Gestión comercial	Gestión de la marca	Investigación de mercados	Social Media Marketing
50	no info	50	50
		10	
10		10	
10			10
30		30	40

Sistema Evaluacion - Optativa	% Minimo	% Maximo	Gestión Estratégica de la Tecnología	Redes, Sistemas de Comunicación y Ciberseguridad	Tecnología y sociedad
Examen individual	10	50	30	no info	
Presentacion oral publica	10	10			
Evaluacion casos/ejercicios, individual/colectivo	10	30			20
Valoración de la Participacion Activa Alumno en Aula (preguntas, debates)	20	20	20		
Pruebas cortas de duración al final de cada tema, normalmente de tipo test	30	30			
Trabajo final individual o grupal sobre un tema que el alumno debe desarrollar y evaluar críticamente utilizando los conocimientos adquiridos durante el curso	10	80	50		80

Anexo V: Propuesta de guía docente basado en best-practices, con diferentes formas y espacios para los contenidos



NOMBRE ASIGNATURA

profesores que lo imparten

DATOS DE LA ASIGNATURA

Créditos
Caracter (obligatoria/optativa)
Semestre

APORTACIÓN AL PROGRAMA

Por qué es importante cursar esta asignatura como alumno del MBA.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Qué se espera que haya aprendido el alumno tras cursar esta asignatura

METODOLOGÍA

Descripción general de cómo se va a llevar a cabo
Distinción entre actividad presencial vs no presencial



**ICADE
BUSINESS
SCHOOL**

NOMBRE ASIGNATURA

profesores que lo imparten

DATOS DE LA ASIGNATURA

Créditos
Caracter (obligatoria/optativa)
Semestre

APORTACIÓN AL PROGRAMA

Por qué es importante cursar
esta asignatura como alumno
del MBA.



**ICADE
BUSINESS
SCHOOL**

NOMBRE ASIGNATURA

profesores que lo imparten

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Qué se espera que haya
aprendido el alumno tras
cursar esta asignatura

METODOLOGÍA

Descrpición general de cómo
se va a llevar a cabo
Distinción entre actividad
presencial vs no presencial

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	PESO %	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>Nombre + descripción detallada</p> <p>Por ejemplo: examen presencial tipo test. Batería de 30 preguntas con múltiple respuesta</p>		<p>Nota mínima, criterios que utilizará el profesor para calificar</p>

COMENTARIOS / SUSPENSO (CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA)
<p>comentarios que quiera hacer el docente/ como se calificará en caso de suspenso</p>



**ICADE
BUSINESS
SCHOOL**

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

Número de sesiones que se van a dar, cómo se van a repartir, etc

CONTENIDO- BLOQUES TEMÁTICOS

TEMA 1- NOMBRE

TEMA 2 - NOMBRE



**ICADE
BUSINESS
SCHOOL**

RESUMEN DE HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS