

**A pesar de los pronósticos, el 2009 terminará resultando un muy buen año para las escuelas de negocios locales. La menor financiación corporativa no impidió que la demanda aumentara. Para el próximo año, las casas de estudio ya trabajan en ajustar sus planes de estudio a las necesidades de sus candidatos, que, como pagan de su propio bolsillo, tienen un nivel de exigencia bastante más alto.**

# Sobrevivientes de la crisis, las escuelas de negocios se preparan para otro buen año

Por Matías Franchini

La crisis financiera está produciendo un impacto ambiguo en las escuelas de posgrado de la Argentina, que las hace terminar el 2009 con una demanda mucho más importante de la esperada. Es que mientras la inversión corporativa en capacitación disminuyó bruscamente al compás de la involución económica, esta misma coyuntura está haciendo que muchos particulares opten por pagarse sus propios cursos y así profundizar su formación para posicionarse mejor en tiempos de zozobra. Claro que esta oportunidad tam-

bién representa un desafío para las instituciones, que en función de una demanda cada vez más selectiva deben aggiornar no sólo programas y contenidos, sino formatos y variables de internacionalización. En cuanto a lo que podría suceder en 2010, la perspectiva guarda sintonía positiva con lo sucedido este año.

En un mercado que abarca alrededor de 50.000 alumnos en todo el país -siempre con las especializaciones en negocios y finanzas a la cabeza de la demanda, si habla del mundo ejecutivo-, tal vez el rasgo principal del panorama es la confirmación de que la demanda contracíclica también puede darse en nuestro país, teniendo en cuenta que es una tendencia que se da más que nada en países desarrollados, sobre todo porque allí los ejecutivos tienen más y mejores vías para obtener financiamiento y poder pagarse sus estudios. Aquí, a fuerza de ahorros entonces, los particulares también vienen pisando fuerte, lo que obliga a las universidades a mostrarse más actuales que nunca en cuanto a contenidos, justamente para devolver esta inversión no tradicional. Por ello, además de incorporar nuevas temáticas, las escuelas buscan diferenciarse a través de la internacionalización, ya sea mediante alianzas con universidades extranjeras o bien con formatos que contemplan parte de los cursos en el exterior.

Pero el foco parece estar en los contenidos. "Sin dudas que los mayores esfuerzos de las escuelas están y seguirán estando puestos en la diferenciación y en el diseño de programas bien enfocados en resolver problemas concretos de la coyuntura, para detectar asimismo nuevas oportunidades que permitan crecer. La demanda será más selectiva y la competencia entre las instituciones aún más fuerte", dice Gabriel Aramouni, director del Centro de Educa-



**"La gente se cansó de hablar de crisis, por lo que ahora el desafío pasa además por plantear cuestiones que se refieran a cómo es el management después de la debacle."**

**José María Corrales.  
IAE.**



**"No hay que educar para la coyuntura. El camino es preguntarse acerca de las necesidades de los estudiantes en el mediano plazo para orientar su formación profesional."**

**Juan Cruz Lozada.  
UADE Business School.**

ción Empresaria de la Universidad de San Andrés. En este sentido, así como por un lado buena parte de las temáticas parecen estar vinculadas a cómo sobrellevar la crisis, por otro asoma la necesidad de empezar a analizar qué es lo que debe hacerse ya no en pleno temporal, sino después de la tormenta. "La gente de cansó de hablar de crisis, por lo que ahora el desafío (y también la estrategia) pasa además por plantear cuestiones que se refieran a cómo es el management después de la debacle. Todo ese contenido vinculado a los momentos críticos alimentó cierta onda negativa, entonces ahora el foco es también cómo se aprovecha el momento posterior a la crisis", explica José María Corrales, director de programas y formación ejecutiva de IAE Business School.

"Lo que no se debe hacer es

educar para la coyuntura. Por el contrario, el camino es preguntarse acerca de las necesidades de nuestros estudiantes en el mediano plazo para así orientar sus formaciones profesionales", asegura en sintonía Juan Cruz Lozada, director de UADE Business School.

Mientras, si se habla de impacto, vale decir que finalmente la crisis está teniendo un efecto mucho menor al esperado, lo que explica también los buenos augurios. "Creo que tanto para nosotros como para gran parte de la competencia el 2009 terminó siendo un año normal, bastante similar al anterior en volu-

## Lo que se viene en el 2010

Para no perder terreno frente a la competencia, todas las escuelas de negocios tienen en la gatera varias novedades para 2010. Desde la UCEMA, preparan dos cambios para su MBA: por un lado, agregarán un formato intensivo de cursada y, por otro, seguirán sumando contenidos electivos en detrimento de algunos obligatorios. "Es que las materias electivas son una herramienta poderosa para adaptarse a los requerimientos de los profesionales actuales", dice María Alegre.

En el caso de la UADE, a partir de 2010 implementarán más ediciones de los programas ya existentes de MBAs. "También estamos trabajando sobre temáticas que requieren un mayor y mejor foco, como es el caso de la internacionalización de las empresas locales", cuenta Juan Cruz Lozada. En la Universidad de San Andrés, en el caso puntual de Finanzas, lanzarán la nueva orientación "Bancos", sumando entonces un total de cinco orientaciones (la oferta clásica incluía Mercados de Capitales y Finanzas Corporativas, Riesgos Financieros y Finanzas Cualitativas).

Desde el IAE, están apostando fuerte a lo regional. Abrieron programas en Neuquén y Saíta, y en Asunción (Paraguay) y Miami. "Tenemos una estrategia explícita de posicionarnos cada vez más a nivel latinoamericano. En el caso de Miami, estamos haciendo un programa de alta dirección de cuatro semanas en conjunto con el IESE de España y el IPADE de México, destinado a números uno de la región y de Estados Unidos", sostiene José María Corrales.

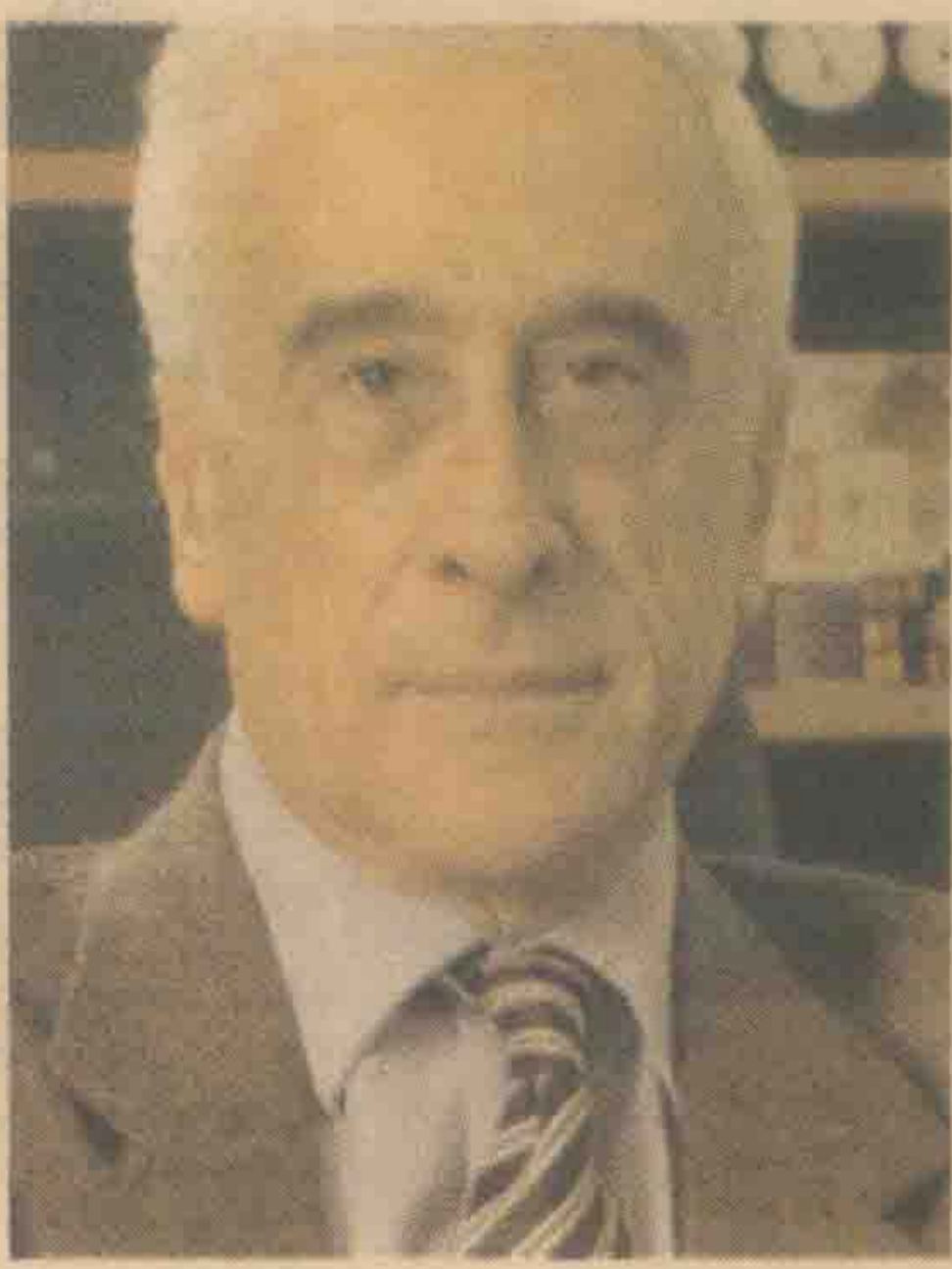
Por su parte, Juan José Cruces, director de la Maestría en Finanzas de la Di Tella, cuenta que para 2010 están haciendo algunos ajustes puntuales en los programas, "para darle relevancia a temas que están corridos bajo la alfombra". Y explica que están trayendo a un profesor de la escuela de negocios de Frankfurt a dar el curso de ética, además de incorporar cursos sobre administración, control de riesgos y banca minorista.

Desde el ITBA, Luis Vergani sostiene: "Estamos orientándonos a aspectos que vienen ganando la conciencia colectiva como la sostenibilidad o el uso de la tecnología para el negocio." Por último, en ESEADE están lanzando el Ibero-American MBA, un programa internacional que se cursa en Florida (USA), Madrid y Buenos Aires, apostando a la internacionalización.

## Tendencias

- Se estima que en todo el país hay cerca de 50.000 estudiantes cursando estudios de posgrados
- Las especializaciones en negocios y finanzas siguen siendo -por lejos- las más demandadas entre los ejecutivos
- Por la crisis, casi todas las empresas disminuyeron o directamente suspendieron las inversiones en capacitación
- Se invirtió la ecuación de financiamiento: de una relación de 80% de los cursos solventados por las compañías y 20% pagado por particulares, hoy se pasó a un 30% corporativo y un 30% particular.
- Los cursos in *company*, caballo de batalla de las escuelas en 2008, brillan por su ausencia
- Pero el mismo contexto está haciendo que crezca sin pausa la autofinanciación de los estudiantes, para posicionarse mejor en el mercado
- Para diferenciarse en función de una demanda cada vez más selectiva, las escuelas apuestan a la innovación
- Además de cambios en los contenidos y los formatos, la estrategia apunta a la internacionalización de los cursos
- Según las propias escuelas, están terminando "bien" el 2009 en función del contexto, y auguran un 2010 en sintonía





**“Creo que tanto para nosotros, como para gran parte de la competencia, el 2009 terminó siendo un año normal, bastante similar al anterior en volumen de alumnos.”**

**Luis Vergani.**  
ITBA.

men de alumnos. Y si bien aún es muy temprano para vaticinar cómo se comportará la temporada próxima, por ahora se mantiene el nivel de consultas de los interesados”, cuenta Luis Vergani, director de la Escuela de Posgrado del ITBA. El académico remarca asimismo que los niveles de los aranceles a moneda constante se mantienen sin cambios y se ajustan siguiendo la inflación.

#### **Se invierten las ecuaciones**

En tanto, Leonardo Gargiulo, secretario de Extensión y Promoción de ESEADE, aporta una mirada particular acerca de los tiempos de la demanda. “El año está terminando estable, con la particularidad de que en muchos casos se corrió la demanda para el segundo semestre, ya que habitualmente es durante los primeros seis meses cuando se produce el pico de asistencia de estudiantes. En ello influyó no sólo la crisis sino también el contexto pre-eleccionario, por lo que en agosto el panorama estaba más claro y fue allí cuando muchos decidieron la inversión”, opina Gargiulo, de cuyas palabras se desprende el sesgo que los particulares le están imprimiendo a la demanda: desembolsos personales muy bien pensados que se orientan en virtud de decisiones bien pensadas a partir de programas, formatos, costos y contenidos.

Desde la Universidad Torcuato Di Tella, Karina Chrempacz, directora de Admisiones de Posgrados, confirma que “en general las compañías disminuyeron en este último año sus presupuestos en capacitación, por lo que están financiando en menor medida los posgrados a sus empleados”, aunque la desinversión en formación y desarrollo no se queda en los cursos externos e incluye a las modalidades *in-company*, que el año último venían *in crescendo* teniendo en cuenta las ventajas que otorgan no sólo sus menores costos sino la posibilidad de elegir las temáticas que más se ajustan a las necesidades de las organizaciones.

“Sí, no sólo muchos menos

**“El año está terminando estable, aunque en muchos casos se corrió la demanda para el segundo semestre, al revés de lo que suele suceder habitualmente.”**

**Leonardo Gargiulo.**  
ESEADE.

alumnos de posgrados recibieron ayuda de sus empleadores para pagar sus estudios, sino que también se registró una menor actividad en materia de programas formativos a medida para empresas”, asiente María Alegre, directora del MBA de la UCEMA.

Aramouni también confirma la baja aunque habla de postergaciones. “La crisis tuvo un impacto más importante en los programas *in-company*, aunque la demanda terminó siendo bastante estable. Por otro lado el tema es que hubo decisiones de inversión en capacitación que se demoraron más de lo habitual. Igualmente algunas postergaciones o cancelaciones no se debieron sólo a temas presupuestarios, sino al clima general de negocios”, cree, lejos de un 2008 en el que las firmas buscaban negociar acuerdos con los institutos de enseñanza. Y encuadra la situación en una tendencia global, estimando que en el mundo la actividad ostentó bajas de entre 15% y 30% durante 2009.

En la Argentina, mientras, y según datos estimativos, hoy en día aquella relación de 80% cursos solventados por las compañías-20% pagado por particulares se dio vuelta, con porcentajes próximos a una relación 30% corporativo y 70% particular.

Pero claro que algo podría estar empezando a cambiar o al menos así lo cree Lozada. “El mercado está mostrando algún cambio de comportamiento. En las últimas semanas, se percibe que las empresas están volviendo a enviar a sus ejecutivos a programas de MBA y es posible que este rasgo se consolide en 2010. Pero claro que lo hacen de un modo muy selectivo y focalizado sobre los ejecutivos con mayor potencial”, considera el académico de la UADE, que de todos modos opina que la tendencia de estudiantes que se financian en base a sus propios ahorros seguirá *marcando territorio*, sostenida en las dificultades de las empresas locales, la incertidumbre de frente a la estabilidad laboral y las genuinas ansias de progreso de los indivi-

duos, siempre desde su visión.

#### **Innovación en varios frentes**

Entre las nuevas temáticas que las escuelas (según su especialización) ya incluyeron o bien tienen en mente imponer en los programas -fruto no sólo del (pos)contexto sino del propio interés de los alumnos- aparecen sobretodo apartados vinculados a control de riesgos, gestión de cambios o estrategias de crecimiento para pymes, que en algunos casos ya se venían implementando pero que ahora están siendo profundizados, lo mismo que ítems más clásicos como los referidos a finanzas, negociación, globalización, ética o liderazgo. Ello, acompañado por ciertos temas que vienen cobrando creciente relevancia y ganando conciencia colectiva, como ser sostenibilidad, responsabilidad social empresaria o el uso de la tecnología para el negocio, por citar tres ejemplos.

Pero la innovación va más allá de los contenidos. Hoy, ya sea para atraer demandantes del interior o del extranjero (primordialmente de la región), las escuelas vienen incorporando y adaptando diversos formatos que puedan captar los diversos segmentos, con un plus no menor: los convenios o alianzas con universidades del exterior e incluso la apertura

de programas en otras latitudes de algunas de ellas. Aunque, la globalización hace que la tendencia también se produzca a la inversa. “Sí, por otro lado siguen desembarcando en el país universidades y escuelas de negocios extranjeras que se instalan con el doble propósito de captar alumnos para los programas en los respectivos países pero a la vez para incursionar en cursos presenciales locales de educación ejecutiva”, describe Vergani.

Volviendo a la perspectiva, lo concreto es que el segmento aún está *calentando motores* para lo que se viene. Y aunque en los pronósticos predomina el optimismo, desde algunas escuelas no descartan que los verdaderos coletazos de la crisis comiencen a sentirse recién en 2010. “Es una posibilidad que no hay que dejar de lado”, previene Chrempacz. Y si bien Ernesto Gore, director del Departamento Académico de Administración de la Universidad de San Andrés, percibe “cierta preocupación en los alumnos por el futuro, objetivamente hasta ahora el dato que manejamos es que los pedidos de inscripción e informes se mantienen en los niveles de años anteriores”.

Igualmente, lo que es seguro es que la tendencia por la cual la oferta a escala local se viene incrementando y perfeccionando

en alternativas y alineamiento internacional no parece correr riesgos, aún a pesar de la gradual disminución del financiamiento. Y si bien un posgrado *fronteras afuera* siempre será un diferencial en la competencia por posicionarse lo mejor posible, la brecha con las ofertas académicas locales viene recortándose, con el plus de la diversidad de instituciones que apuestan por la formación ejecutiva, lejos de los tiempos no tan lejanos en los que el abanico de cursar estudios de posgrado se reducía a unas pocas universidades.

“El mayor lamento es que estamos muy lejos de aquellos tiempos en los que los grandes jugadores corporativos mandaban ejecutivos a granel. Hoy los demandantes importantes desaparecieron, no queda ni uno”, se lamenta un representante de una universidad, al tiempo que por otro lado destaca los beneficios derivados de la autofinanciación y la mayor conciencia de los estudiantes sobre la importancia de hacer estudios complementarios y elegir una institución que esté a la altura en calidad académica y alineamiento internacional. “Eso es lo bueno, ya que a nosotros también nos pone en el gran desafío de diferenciarnos e innovar permanentemente para no perder terreno”, finaliza.