

seables para un segmento específico de consumidores.

Consideremos ahora la comunidad de pescadores conocida como El Tirano, en la isla de Margarita, cuyo nombre oficial a partir de 1919 es Puerto Fermín. El Tirano siempre ha vivido de la pesca y su nombre popular está inspirado en Lope de Aguirre, más conocido como «El tirano Aguirre», quien durante el siglo XVI protagonizó un paso devastador por la isla. En la actualidad, su población apenas excede los seis mil habitantes y su «Mercado de pescadores» es más bien modesto, con no más de quince o veinte puestos.

¿Qué podría vincular dos conceptos tan disímiles, cuyo único paralelo pareciera ser su relación con el mar? Quizá pueda encontrarse alguna otra semejanza. Hace poco ocurrió en este lugar un episodio en el que se diferenciaba un producto (en forma bastante similar a lo que hicieron las empresas navieras) mediante el uso de mucha creatividad y de un sentido comercial muy desarrollado por parte de su ejecutora. En principio, un mercado de pescadores en Venezuela es poco diferenciable. En el caso de El Tirano son aproximadamente veinte puestos en los que se ofrece el mismo producto al mismo precio, aceptándose por supuesto el regateo. Como sucede en la mayoría de los mercados de competencia perfecta, sólo el precio establece una diferenciación, pues el producto tangible es exactamente igual. En un puesto cerca de la entrada del lugar, una comerciante margariteña, utilizando la picardía propia de su gentilicio, le dice a los clientes que le piden rebaja: «Por favor no te me pongas clásico, paga el precio completo y te canto una cancioncita con mucho amor para que se alegre el resto de tu mañana». Con su «cancioncita a cuestras» la apreciable empresaria ha enriquecido su oferta de tal manera que, en lugar de ver mermados sus ingresos por la rebaja del precio, ha maximizado su rentabilidad añadiendo un atributo a su producto que, a juzgar por las largas colas que se forman frente a su puesto, resulta muy valorado por los consumidores. Cerca del mediodía los competidores todavía tenían pescado que vender, mientras que esta hábil mujer de negocios ya había recogido sus enseres para atender otros intereses.

Poca diferencia conceptual existe entre lo que hicieron la naviera RC y esta humilde empresaria. Ambas reconocieron que, si no dotaban sus productos de atributos diferentes de los que habían tenido en el pasado, no tendrían mayores oportunidades de éxito. Los navieros se dieron cuenta de que no podían competir en el mismo terreno con la aviación comercial, de tal manera que su resurgir vino al modificar el *target*: de los que necesitaban trasladarse a los que buscaban un lugar para pasar vacaciones. Lograron convertir el producto tangible (el barco) en el destino. La empresaria margariteña percibió que, si no enriquecía el producto tangible con algún atributo diferenciador, no escaparía de la competencia basada sólo en el precio, con lo cual estaría en las mismas condiciones de indiferencia en que se encontraban sus colegas vecinos.

El corolario de todo esto es que, sin importar la escala ni el mercado,

que deben saber todos los que quieran entender el mundo y desempeñarse adecuadamente en él. Ciertamente, los valores, las técnicas y las habilidades administrativas son básicas en un mundo donde ya no son los monasterios, ni aun las universidades, los lugares donde residen la ciencia y el futuro: cada vez hay más premios Nobel que trabajan en las empresas. Pero dejando a un lado disquisiciones: ¿qué se puede esperar y cómo se evalúa un MBA y hacia dónde evoluciona este posgrado que se presenta hoy con amplia variedad de opciones?

En este mercantilizado mundo contemporáneo la educación se volvió un producto y una marca. El poder de la marca «MBA» es tan grande que ahora muchos paquetes educativos se venden bajo el nombre MBA, sin ser maestrías acreditadas ni incorporar los mínimos estándares que hicieron famoso este posgrado. Dos universidades latinoamericanas han lanzado diversos programas del

Sea un barco, un pescado, un pan o un candidato político, cada oferta requiere una estrategia diferencial que le permita llegar a un público predeterminado con una propuesta de valor distinta

siempre hay formas de dotar a un producto o un servicio de atributos diferenciadores que generen una percepción notable en los consumidores potenciales. Sea un barco, un pescado, un pan o un candidato político, cada oferta requiere una estrategia diferencial que le permita llegar a un público predeterminado con una propuesta de valor distinta, adecuadamente empaquetada y generadora de un mayor grado de satisfacción para el usuario final. De eso se trata en los negocios, en la política y en la vida. ■

RANKINGS DE MAESTRÍAS EN ADMINISTRACIÓN

Enrique Ogliastrri
PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

La maestría en administración (MBA, por sus siglas en inglés) es, a comienzos de siglo, el diploma de posgrado con mayor demanda entre los profesionales universitarios. Algunos creen que la administración se volvió, como la filosofía en el Medioevo, algo

tipo educación continua con el nombre «Programa MBA»; bastaba con asistir a clase y presentar un documento final sobre su empresa para recibir el diploma especializado. Estos «diplomados» con nombre de maestría han ocasionado demandas legales y algún desprestigio para las universidades, pero notables rendimientos económicos. Un colega de otra institución (competidora) decía: «Ante esa situación decidimos diferenciarnos: lo llamamos Máster Profesional en Administración (MPA), que dura dos años académicos a tiempo completo».

En el MBA que se hizo famoso los estudiantes pasaban dos años a tiempo completo estudiando las prácticas de las empresas más exitosas (y los fallos más sonados) hasta adquirir conocimientos y habilidades para gerenciar finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción, tecnología... además de desarrollar capacidades de gestión general y estrategia empresarial. Los estudiantes llegaban a esta prueba de fuego después de haber tenido experiencia en alguna empresa; al salir estaban capacitados en todas las áreas de la administración y podían trabajar

en cualquier tipo de empresa de cualquier sector: era como tener un cinturón negro de karate administrativo.

El problema es muy real para mucha gente: ya no es igual un MBA que otro. Está claro que ahora hay muchos y muy diferentes MBA. Por eso se requieren evaluaciones y escrutinio público, como los que existen en países desarrollados, donde cinco publicaciones hacen evaluaciones periódicas de los MBA y de los programas de educación ejecutiva.

1. *Business Week* clasifica desde 1988 los mejores MBA con el criterio de satisfacción de los estudiantes (45 por ciento), satisfacción de los reclutadores de las empresas con los graduados (45 por ciento) y capital intelectual de la es-

en relación con la inversión que hicieron en su educación.

5. *The Wall Street Journal* empezó en 2001 y basa su clasificación en una encuesta a 1.600 reclutadores de MBA para las empresas; sólo figuran aquellas donde veinte reclutadores tienen opinión, basada en sus percepciones de la escuela y sus estudiantes, así como de la masa crítica de graduados de la escuela.

En América Latina, hasta ahora, sólo la revista *América Economía* realiza una clasificación, cuya independencia de criterio no ha dejado feliz a algunos, pero se utiliza como referencia en muchas partes.

El título de doctorado también ha tenido su curiosa evolución histó-

«Mi hijo dice que quiere estudiar un MBA con énfasis en agricultura». Otra persona dijo: «Mi hermana quiere hacer un MBA en administración». ¿Llegaremos a ver el MBA en astrofísica?

Ante tanta dispersión las escuelas latinoamericanas de vanguardia han llevado a cabo procesos de certificación, no solamente ante las instancias locales sino ante entidades como AACSB y SACS (Estados Unidos) y EQUIS (Europa). Todas tienen modelos de acreditación distintos. Aunque se buscan unos estándares mínimos para pasar el examen, también pueden implicar un modelo de aseguramiento y mejoramiento de la calidad de la escuela y del programa. En todas estas instancias se enfatiza el modelo tradicional de MBA: diferenciar una maestría académica de un curso para ejecutivos, calificación doctoral de los profesores, contenidos mínimos por materia y tiempo mínimo de trabajo, entre otros aspectos.

EQUIS, por ejemplo, definió un MBA en los siguientes términos: es un posgrado de verdad, no se hace para recién graduados sino para personas con dos o tres años de experiencia mínima, no es un programa especializado (por ejemplo, no debe llamarse MBA a un programa en finanzas), tiene contenidos sólidos en todas las áreas, tiene una duración mínima de un año a tiempo completo (al menos 400 horas de clase y 1.200 horas de estudio individual), requiere exámenes y pruebas serias.

Cuando usted o algún allegado estén considerado cursar el MBA tenga muy presente que no todos los programas son iguales: «no hay que confundir las cosas con los nombres de las cosas». Aunque el progreso profesional requiere cada vez más estudios de posgrado, el mero diploma no es equivalente a la capacidad que ha desarrollado el MBA tradicional. Además, no olvide que también hay otras maestrías. 

El poder de la marca «MBA» es tan grande que ahora muchos paquetes educativos se venden bajo el nombre MBA sin ser maestrías acreditadas

cuela o publicaciones de los profesores (diez por ciento).

2. *US News* reporta desde 1988, con base en una encuesta ponderada sobre ocho factores: calidad del programa según académicos externos (25 por ciento), reclutadores de las empresas (15), salario de enganche de los graduados (14), tasa de desempleo de los egresados al momento de la graduación (7) y tres meses después (14), promedio de los exámenes (GMAT) de ingreso de los estudiantes de tiempo completo (16,25), promedio de notas de pregrado de los estudiantes (7,5), proporción de rechazados del programa de tiempo completo (1,25).

3. *Financial Time* empezó en 1999 a clasificarlos con base en dos cuestionarios (uno lo responden las escuelas y otro los graduados de tres años antes), así como una evaluación de la investigación profesoral.

4. *Forbes* empezó en 2000 y se basa en cálculos del salario de los graduados

rica, como ilustra la siguiente anécdota. Al rector universitario de un país sudamericano lo metieron a la cárcel por un amparo («tutela») que le puso una estudiante de biología a quien no le quisieron otorgar el título de doctorado por haber fallado en su tesis. El juez decidió que los tres profesores que habían calificado la tesis, dos provenientes de afamadas universidades extranjeras, no estaban capacitados para juzgar una tesis de biología ya que tenían diplomas de doctorado en Filosofía (Philosophy Doctor o Ph. D.). Evidentemente, el juez no conocía la tradición medieval, según la cual la filosofía era la madre de todas las ciencias y no como es hoy un campo especializado del saber; no sabía que el Ph. D. se otorga por igual, sin diferenciar entre biología, psicología, matemática, ingeniería o incluso filosofía. El diploma es el mismo para todos.

Ahora se ofrece MBA en mercadeo o, peor aún, como contó un amigo:



ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)

Ediciones 

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no sólo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no sólo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.