

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS
APLICADAS

MAESTRÍA DE ALTA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Internacionalización de la UPC Implementación
de Programas de Doble Grado

Trabajo de investigación para obtener el grado de Maestro
presentado por los alumnos:

Jorge Cabrera
Pascual Chiarella
Edward Roekaert
Jack Zilberman

Lima, Octubre 2016

Contenido

1.	Resumen Ejecutivo.....	5
2.	Marco Conceptual.....	7
2.1	Definición de Internacionalización.....	7
2.2	Perspectivas de la internacionalización en la educación universitaria.....	15
2.3	Relevancia de la internacionalidad en la UPC.....	17
2.4	Identificación de la oportunidad: Idea de Negocio.....	18
2.5	Generación de la idea de negocios: Énfasis en la oferta de programas de Doble Grado	19
2.6	Justificación de la idea de negocios.....	21
3.	Propuesta: Programas de Doble Grado.....	24
3.1	Modelo propuesto.....	24
3.1.1	Etapas del proyecto.....	24
3.2	Impactos en las distintas áreas de la UPC.....	30
3.3	Modelado CANVAS del Proyecto.....	36
3.3.1	Segmento de clientes.....	40
3.3.2	Propuesta de valor.....	40
3.3.3	Canales de distribución.....	42
3.3.4	Relaciones con los clientes.....	43
3.3.5	Fuentes de ingresos.....	44
3.3.6	Recursos y personas clave.....	45
3.3.7	Actividades clave.....	45
3.3.8	Red de contactos (asociados clave).....	46
3.3.9	Estructura de costos.....	47
3.4	Análisis FODA de internacionalización.....	47
3.5	Análisis de Porter para el Proyecto: Las cinco fuerzas de la industria.....	50
4	Viabilidad del Proyecto.....	52
4.1	Evaluación Financiera.....	52
4.2	Evaluación de mercado.....	54
4.3	Indicadores de gestión y éxito.....	54
4.4	Sostenibilidad.....	55
4.5	Riesgos.....	56
5	Conclusiones.....	57
6	Recomendaciones y acciones futuras:.....	59
	ANEXO 1 – Evaluación Financiera.....	62

Lista de Figuras

FIGURA 1: LOS PILARES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN. FUENTE: KNIGHT (2012). ELABORACIÓN PROPIA.	8
FIGURA 2: DESTINOS PRINCIPALES DE ALUMNOS UPC PARA INTERNACIONALIDAD 2015	13
FIGURA 3: DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS POR CATEGORÍA DE ACTIVIDAD INTERNACIONALIZACIÓN UPC 2015 ..	14
FIGURA 4: MARCO CONCEPTUAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. QIANG, (2003). ELABORACIÓN PROPIA.	16
FIGURA 5: MAPA ESTRATÉGICO UPC. FUENTE: COMITÉ ESTRATÉGICO	18
FIGURA 6: MODELO DE “DOBLE VÍA” PARA EL PROGRAMA DE DOBLES GRADOS. ELABORACIÓN PROPIA.	23
FIGURA 7: ETAPAS DEL PROYECTO DE DOBLES GRADOS. ELABORACIÓN PROPIA.	24
FIGURA 8: MODELO CANVAS DE LA EMPRESA UBER.....	37
FIGURA 9: MODELO CANVAS PROPUESTA DE DOBLE GRADO. ELABORACIÓN PROPIA.	39
FIGURA 10: ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE LA INDUSTRIA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	50

Lista de Tablas

TABLA 1: ESTRATEGIAS DE PILAR 'EN CASA'	10
TABLA 2: ESTRATEGIAS DE PILAR 'EN EL EXTERIOR'	10
TABLA 3: PRINCIPALES DESTINOS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL.	11
TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DE PROGRAMAS DESTINO UNITED STATES UPC 2015.....	13
TABLA 5: ENROLLMENT DE ALUMNOS ADICIONALES PROYECTO	52
TABLA 6: DETALLE COSTOS DEL PROYECTO	53

1. Resumen Ejecutivo

La internacionalización es un proceso estrechamente vinculado a la globalización, que obliga a toda institución académica a considerarla como parte de su estrategia de desarrollo y de formación.

En nuestro caso particular, sería imposible cumplir con el propósito para el que fuimos fundados, el propósito de formar profesionales con visión global, si no consideramos a la internacionalidad como uno de los ejes centrales de nuestro accionar.

Consideramos que en la UPC tenemos aún mucho camino por recorrer si verdaderamente deseamos cumplir con este elemento de nuestra misión. Por ello hemos diseñado un sistema ordenado que motive a nuestros alumnos a participar en los programas internacionales con el fin de completar su formación en el exterior.

Estos programas incluyen, entre otros, la movilidad de alumnos, profesores, investigación conjunta, programas cortos, la internacionalidad en casa, y los programas de doble grado. De todos estos, el que mayor impacto puede generar en el alumno es el de dobles grados, ya que le otorga al alumno la posibilidad de vivir una experiencia más completa, y extendida, en el extranjero que se evidencia con la obtención de dos grados, uno de la UPC y el otro de nuestra universidad socia, así como el desarrollo de un perfil de graduado más competitivo.

El énfasis del presente trabajo está precisamente en el desarrollo de un sistema pro-activo de fomento de los dobles grados que de un lado establezca mecanismos de enlace y coordinación académica entre universidades ya sean estas socias o candidatas, a diferentes niveles: Rectorado, Facultad y finalmente Carreras en particular, que faciliten las firmas de los memorándum de entendimiento (MOU- *Memorandum of Understanding*) y los acuerdos específicos de doble grado; y por otro lado, que identifique alumnos potenciales, incluso desde el proceso de admisión, para que desde el inicio de su vida universitaria nos permita realizar un seguimiento acucioso, semestre a semestre, para así garantizar la participación del mayor número posible de alumnos en estos programas, monitoreando el cumplimiento de los requisitos de las universidades socias: idioma, nivel académico, entre otros.

Para asegurar el éxito de la propuesta se tendrá que articular esfuerzos con distintas áreas, incluyendo, entre otras a las Facultades, Admisión, Oficina Internacional, Marketing, Idiomas, Servicios Universitarios, Sistemas y Tecnologías de Información, Departamento Legal, Recursos Humanos y Finanzas.

La información que se presenta en este documento nos permite asegurar que contamos con un enorme potencial de desarrollo en este programa, por lo que, debemos establecer objetivos bien definidos, indicadores claros, y una estructura eficiente pero robusta que garantice el cumplimiento de los mismos; reiteramos que el alcance propuesto, estará circunscrito a los programas de doble grado que podamos ofrecer a nuestros alumnos, de tal forma de honrar nuestra misión.

Con un programa de dos frentes, el académico y el administrativo, buscamos convertir a la UPC en la universidad peruana con mayor número de alumnos participando en programas de doble grado y garantizar así el desarrollo de una genuina visión global en los graduados que participaron en estos programas.

2. Marco Conceptual

En esta sección explicaremos el concepto de internacionalización en la educación superior y describiremos el entorno actual de internacionalidad en el mundo, la región y el Perú. A continuación buscaremos identificar oportunidades y priorizaremos una estrategia que contribuya al logro de nuestros objetivos institucionales, asegurando de esta forma el alineamiento a nuestra misión “Formar líderes íntegros e innovadores con **visión global** para que transformen el Perú” (UPC, 2016).

2.1 Definición de Internacionalización

Para entender el concepto y la necesidad de la Internacionalización de las universidades debemos apoyarnos en el fenómeno de la globalización, término frecuentemente citado pero carente de una definición de aceptación extendida según el Banco Mundial (2002). Es por ello que citamos la definición de Simona Agoston (2012): “La globalización puede ser representada como el flujo de tecnología, conocimientos, personas, valores e ideas que cruzan las fronteras nacionales. La globalización ejerce un efecto diferente en cada país de acuerdo a su historia nacional, las tradiciones y la cultura”. Qiang (2003), construye sobre la definición del Banco Mundial y aporta su propia visión de cómo la educación superior contribuye a la internacionalización: “... cualquier esfuerzo sostenido y sistemático destinado a hacer que la educación superior responda a las necesidades y desafíos relacionados con la globalización de los mercados, de las sociedades, la economía y del mercado laboral” (p. 250).

Estas definiciones nos permiten establecer una relación entre el fenómeno de la globalización y la respuesta particular de cada país, a partir de su identidad, en el establecimiento de un modelo educativo universitario. Knight (2008), coincide con esta visión y afirma que el modelo educativo universitario representa la forma en la que un país responde a la globalización, respetando la individualidad y los elementos únicos de su sistema educativo. Por lo tanto, la globalización y la internacionalización deben tomarse como dos conceptos diferentes, pero que establecen una interconexión dependiente. A partir de las anteriores definiciones podemos evaluar la propuesta de Knight (2012), referida al modelo de globalización que mostramos en la figura 1:



Figura 1: Los pilares de la Internacionalización. Fuente: Knight (2012). Elaboración propia.

De la misma forma en la que se establece la interdependencia dinámica entre la globalización y la internacionalización, en el gráfico también observamos que los dos pilares, ‘en casa’ y ‘en el exterior’, están fuertemente entrelazados. El pilar ‘en casa’ está asociado a las estrategias que se desarrollan en el campus universitario, mientras que el pilar ‘en el exterior’ está asociado a las estrategias de movilidad universitaria.

En el Perú, de manera similar a muchos países de la región, el número de estudiantes nacionales que tienen algún tipo de estudios en el extranjero o alguna experiencia internacional es reducido (Farrugia et al., 2012) y el proceso para lograrlo además es lento y muchas veces frustrante. Por esta razón encontramos vigente y necesario que se preste más atención a las estrategias que se desarrollan en el campus universitario y a través de los planes de estudios para ayudar a que los estudiantes vivan en un mundo más interconectado y culturalmente diverso.

En la tabla 1 presentamos las principales estrategias que se implementan en el ámbito del pilar ‘en casa’ o campus universitario según Knight (2012). El pilar ‘en el exterior’ está asociado a todas las estrategias que apoyan la movilidad de alumnos y profesores.

Actividad	Estrategias
Currículo y Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos programas internacionales que abordan aspectos culturales, globales y de dimensión comparativa con otros entornos. • Cursos de idiomas extranjeros • Cursos de ámbito regional • Dobles grados
Proceso de enseñanza / aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • La participación activa de los estudiantes internacionales, el retorno de los estudiantes que salieron al extranjero y la diversidad cultural en el aula de clases. • Proceso de aprendizaje de los estudiantes de los cursos y proyectos virtuales conjuntos, proyectos de investigación. • El aporte de los docentes y expertos internacionales • La integración de los estudios internacionales a través del manejo de casos interculturales, juegos de roles, escenarios de resolución de problemas, el aprendizaje basado en proyectos, comunidades de aprendizaje, el uso de los recursos materiales y de investigación. • El aprendizaje orientado al servicio • Integración de competencias globales.
La investigación y la actividad académica	<ul style="list-style-type: none"> • Círculos de Investigación • Proyectos de investigación conjunta • Conferencias y seminarios internacionales • Publicación de artículos y documentos académicos • Acuerdos internacionales de investigación • Programas de intercambio de investigación • Socios internacionales de investigación en los sectores académicos y otros. • La integración de los investigadores visitantes en las actividades académicas en el campus.
Actividades co-curriculares	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo internacional de liderazgo • Seminarios interdisciplinarios y foros de discusión • Oradores distinguidos.
Actividades extra-curriculares	<ul style="list-style-type: none"> • Clubes y asociaciones de estudiantes • Eventos internacionales e interculturales del campus • Programas de intercambio, programas de voluntariado, programas de oradores estudiantiles • Enlace con la comunidad basada en grupos culturales y étnicos • Grupos y programas de apoyo.
Enlaces con la comunidad local, grupos culturales y etnias	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de los estudiantes en las organizaciones culturales y étnicas locales a través de pasantías, voluntariado, prácticas e investigación aplicada. • La participación de representantes de grupos locales culturales y étnicas en actividades de enseñanza-aprendizaje, iniciativas de investigación y eventos o proyectos extracurriculares.

Tabla 1: Estrategias de pilar ‘en casa’. Knight, (2012). Elaboración propia

Estos pilares incluyen los programas de movilidad así como el conjunto de ayudas para la investigación, que sirven para fomentar la participación en programas y experiencias internacionales. Se consideran tanto las experiencias tradicionales o presenciales (cara a cara) realizadas en el extranjero como las virtuales (en línea o en modo mixto/blended).

En la tabla 2 presentamos las principales estrategias que se implementan en el ámbito del pilar ‘en el exterior’ según Knight (2012):

Categoría	Formas y Condiciones de Movilidad
Personas Estudiantes Profesores / Académicos Investigadores / Expertos / consultores	<ul style="list-style-type: none"> • Semestres / año en el extranjero • Grado Completo • Trabajo de Investigación en el área de conocimiento • Pasantías • Estancias sabáticas • Consultores
Programas Curso, Programa Pregrado, Grado, Posgraduado	<ul style="list-style-type: none"> • Clases espejo • Franquiciados • Articulado / Validado • Online / Distancia/ Blended
Proveedores Instituciones Organizaciones Compañías	<ul style="list-style-type: none"> • Campus • Universidad virtual • Fusión / Adquisición • Instituciones independientes
Proyectos Proyectos Académicos Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Plan de estudios • Creación de capacidad • Servicios educativos
Políticas Académico De gestión Institucional y Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de calidad • Los niveles de grados académicos • Acumulación y transferencia de créditos • Movilidad académica

Tabla 2: Estrategias de pilar ‘en el exterior’. Knight, (2012). Elaboración propia.

La movilidad estudiantil ha cambiado mucho en los últimos años, particularmente con el desarrollo y expansión de la educación a distancia (Farrugia et al., 2012). A pesar de ello, los autores advierten que la intersección entre la movilidad internacional y la educación a distancia seguirá brindando nuevas oportunidades de educación internacional a través de fórmulas inéditas de “*delivery*” y titulación. Las estadísticas de movilidad internacional

muestran un crecimiento en la misma gracias a mayores esfuerzos de las universidades y naciones por captar talento internacional.

La tabla 3 muestra los principales destinos de movilidad internacional:

Destino	Número Total de Alumnos Internacionales			Principales Países de Origen
	2009	2010	2011	
Estados Unidos	690,923	723,277	764,495	China, India, Corea del Sur
Reino Unido	415,585	455,600	480,755	China, India, Estados Unidos
China	238,184	265,090	292,611	Corea del Sur, Estados Unidos, Japón
Francia	278,213	283,621	284,945	Marruecos, China, Argelia
Alemania	239,143	244,766	252,032	Turquía, China, Rusia
Australia	245,593	230,595	242,351	China, Malasia, India
Canadá	161,679	174,760	193,647	China, Corea del Sur, India
Japón	132,720	141,774	138,075	China, Corea del Sur, Taiwan

Tabla 3: Principales destinos de movilidad internacional. Farrugia et al., 2012.

Sin embargo, en términos relativos Australia cuenta con un 21.4% de alumnos internacionales, en relación a su 'enrollment' total. Le siguen el Reino Unido con 18.6%, Francia con 12.3% y Alemania con 11.4%. Estados Unidos cuenta con 3.8% de alumnos internacionales mientras que éstos solo representan el 1.0% de 'enrollment' total en la China (Farrugia et al., 2012).

Las cifras de movilidad para la región muestran que uno de cada cien alumnos en la educación superior participa en algún programa de movilidad internacional. Esta cifra representa solo el 5.5% de la movilidad total a nivel mundial, donde el Este Asiático representa el 29%, el Sudeste Asiático el 14%, Europa Occidental, 14%; Norte América, 11%, al igual que Europa del Este; mientras que el Africa Sub-Sahariana representa al 8%; y los países Árabes un 7% (Farrugia et al., 2012).

Del total de alumnos latinoamericanos el 32% tiene por destino los Estados Unidos mientras que le siguen destinos en Europa (principalmente España), México y Canadá. El número de alumnos que deciden viajes de estudio entre estos destinos representa un 75% del total. Sin embargo, la movilidad inter-regional ha crecido representando a la fecha cerca del 20% del total (Farrugia et al., 2012). En los últimos años se ha incrementado la movilidad gracias a programas de becas auspiciados por los gobiernos de Brasil (Ciencias sin Fronteras), Chile (Becas Chile), Colombia (Becas Colciencias) y Perú (Beca 18 Internacional).

Es interesante ver, sin embargo, que de la movilidad total mundial solo un 2% tiene a Latino América como destino, siendo Cuba y Brasil los que reciben a la mayor proporción (Farrugia et al., 2012). Una de las principales razones de esta baja capacidad de atracción se debe a la limitada oferta de programas y cursos ofrecidos en inglés, el idioma más representativo de la movilidad internacional (West, 2012).

En el caso particular del Perú el número total de alumnos internacionales en el periodo 2014/15 fue de 2,763. Un incremento de 6% con respecto al año anterior. Esto coloca al Perú como el sexto país en la región en términos de movilidad al exterior después de Brasil (23,675), México (17,052), Venezuela (7,890), Colombia (7,169) y Ecuador (2,797) (Bhandary et al., 2015). Con respecto a la movilidad de alumnos estadounidenses al Perú el número creció en 15% entre el periodo 2013/14 y el periodo 2014/15 llegando a un total de 3,396; ligeramente mayor al número de alumnos que recibió Chile, 3,333 (Bhandary et al., 2015).

En el año 2015, los 3 principales destinos (Ver Figura 2) de las actividades o programas de internacionalización de nuestros alumnos fueron a EEUU (384-34%), a España (325-27%) y Panamá (113-11%).

2% 2% 1% 1% 1% 1%

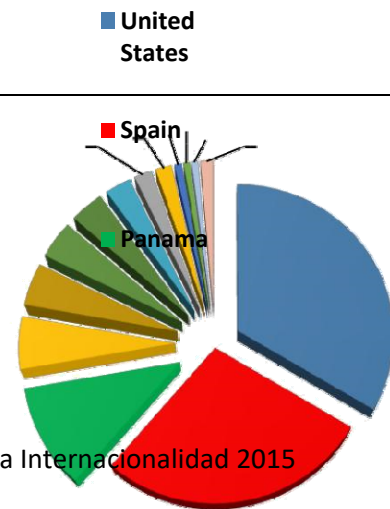


Figura 2: Destinos Principales de alumnos UPC para Internacionalidad 2015

Al realizar un análisis de los principales programas desarrollados por nuestros alumnos en el Destino EEUU, mostrados en la tabla 4, observamos que el 23% está referido a Misiones académicas, 4% al perfeccionamiento del idioma inglés y el 73% es el programa laboral Work & travel.

Por otro lado si analizamos la composición de los programas de internacionalización independientemente del destino que se muestran en la Figura 3, observamos que el 80% de las actividades se refieren a Misiones Académicas, que incluyen entre otras a Work & Travel, perfeccionamiento del idioma Ingles, rotaciones en clínicas, seminarios de corta duración, eventos, congresos y cursos de corta duración.

Solo 13 alumnos de los 1,155 que realizaron alguna actividad de internacionalización, es decir el 1%, desarrolló un doble grado y el 100% de ellos lo realizó en la Universidad Europea de Madrid- España.

Programa Internacional	Alumnos	%
Work & Travel	280	73%
Perfeccionamiento Ingles	15	4%
Misiones académicas	89	23%

Tabla 4: Distribución de programas Destino United States UPC 2015

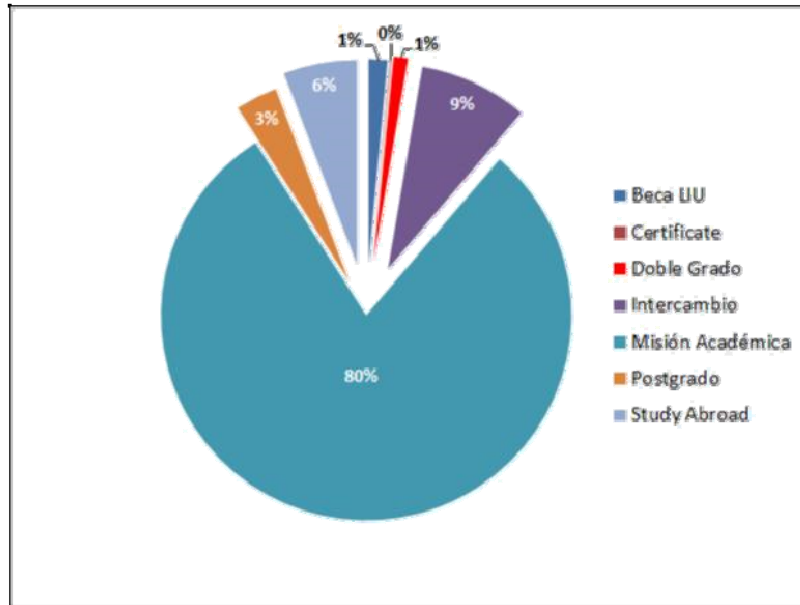


Figura 3: Distribución de alumnos por categoría de actividad internacionalización UPC 2015

2.2 Perspectivas de la internacionalización en la educación universitaria

Zha Qiang (2003), proporciona un marco conceptual y organizativo de la internacionalización en las universidades a partir de cuatro perspectivas, es decir, desde de las acciones adoptadas por personas en posiciones de liderazgo hacia la promoción y ejecución de programas dirigidos a la internacionalización. Estas cuatro perspectivas son:

La Perspectiva de la Actividad

"La perspectiva de actividad incluye elementos como el plan de estudios, estrategias de intercambio de estudiantes y profesores, asistencia técnica y mecanismos de apoyo a los estudiantes internacionales" (Qiang, 2003). Esta perspectiva era sinónimo de educación internacional en los 80's, sin embargo, el alcance de sus resultados y la introducción de nuevas tecnologías en la educación hicieron necesario un replanteamiento del modelo de trabajo. De 1970 a 1980, el enfoque a la actividad se convirtió en la norma y el símbolo de la educación internacional (Qiang, 2003).

Esta perspectiva incluye el diseño curricular que permite preparar a los profesores y estudiantes para la ciudadanía global (Bresciani, 2008), y que proporciona oportunidades de estudio en el extranjero para estudiantes, programas de desarrollo para los profesores, planes de estudios internacionales, investigación compartida entre universidades, y programas de intercambio internacional de profesores y estudiantes.

La Perspectiva de las Competencias

La perspectiva de las competencias hace hincapié en el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y valores (Qiang, 2003). El objetivo central de esta perspectiva es la forma en la que la generación y transferencia de conocimiento ayuda a desarrollar competencias en los alumnos y profesores en un contexto de multiculturalidad.

La Perspectiva de la Ética

Esta perspectiva se enfoca en la creación de una cultura o clima organizacional que dé soporte a la perspectiva de las actividades y a las iniciativas internacionales e interculturales (Qiang, 2003). Esta perspectiva reconoce que la dimensión internacional es fundamental para la definición del propósito de una universidad, hecho que se hace evidente en la misión de la UPC, pero además indica claramente que **sin una cultura que apoye la dimensión internacional esta nunca se desarrollaría.**

La Perspectiva de Procesos

Esta última perspectiva hace hincapié en la inclusión de una dimensión internacional o intercultural en la enseñanza, la investigación y los servicios a través de la combinación de actividades, políticas y procedimientos (Qiang, 2003). La preocupación más importante de esta perspectiva se centra en desarrollar la sostenibilidad de la dimensión internacional.

La figura 4 resume las cuatro perspectivas definidas por Qiang:



Figura 4: Marco conceptual para la internacionalización de la educación superior. Qiang, (2003). Elaboración propia.

Estas cuatro perspectivas deben ser vistas de manera integral; conjugando actividades, fomentando una cultura internacional, y desarrollando competencias de ciudadanía global, todo dentro de un marco sostenible con el fin de desarrollar una política de internacionalidad genuina.

Dentro de este contexto, las competencias a desarrollar juegan un papel fundamental. Tillman (2012), sostiene que los empleadores citan cuatro categorías dentro de los requerimientos del perfil de la fuerza laboral que demandan:

- **Conocimiento de dominio:** Se trata de los conocimientos adquiridos en materias específicas.

- **Habilidades cognitivas, sociales y personales:** Estas incluyen la capacidad de resolución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipos multidisciplinarios, flexibilidad y adaptabilidad entre otras.
- **Experiencia previa de trabajo y entrenamiento en el puesto de trabajo:** En esta área en particular, las universidades y los países han desarrollado grandes avances a través de sus políticas de prácticas pre profesionales y profesionales, incluyendo en algunos casos estrategias similares en el ámbito internacional.
- **Competencia Intercultural:** Muchos autores definen a esta competencia como el nuevo requisito fundamental de los recursos humanos creado por la globalización. Distintas universidades están desarrollando esta competencia y preparando a los estudiantes para adaptarse a los diferentes escenarios interculturales.

El desarrollo de una cultura internacional sostenible depende, evidentemente, de la relevancia que se dé a esta actividad en una institución. En la siguiente sección se presenta el mapa estratégico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, mostrando el rol de la internacionalidad en la institución.

2.3 Relevancia de la internacionalidad en la UPC

El mapa estratégico de la organización está basado en cuatro pilares, mostrados en la figura 5. Enfocaremos nuestro propósito al pilar de la Excelencia Académica, dado que es en este pilar donde se incluyen el desarrollo y la implementación de “Estrategias de Internacionalización”, “Plataforma educativa de vanguardia” y “Empleabilidad”.

Por lo expuesto hasta este momento, queda claro que las iniciativas estratégicas de internacionalización contribuyen con más de una de las iniciativas descritas dentro del pilar de excelencia académica, ya sean estas de empleabilidad (Tillman, 2012), estrategias de acreditación, plataformas de vanguardia (Knight, 2012) y la investigación entre otras.

Por lo tanto, si priorizamos esta iniciativa estratégica estaremos contribuyendo al desarrollo del pilar de excelencia académica, en absoluta coherencia con nuestra misión de formar líderes íntegros e innovadores con visión global y capacidad de transformar el Perú.



Figura 5: Mapa Estratégico UPC. Fuente: Comité Estratégico

2.4 Identificación de la oportunidad: Idea de Negocio

Este proyecto busca generar sinergias entre la estrategia de internacionalización y los procesos de prospección, admisión, retención y graduación. En lugar de desarrollar la internacionalidad de manera pasiva o reactiva; esperando que los alumnos se acerquen a la oficina internacional y se interesen por participar en algún programa; descubriendo en ese momento que no pueden participar porque no cumplen con alguno de los requisitos (cursos, nivel de inglés, o presupuesto), la propuesta intenta ser proactiva.

Esto se logra al integrar la internacionalización en el proceso de prospección, motivando a los postulantes a optar por la UPC ofreciendo una oportunidad única para su formación y desarrollo profesional.

La universidad, por su lado, debe asumir un seguimiento individualizado con cada alumno, incrementando la probabilidad de que cumpla con su aspiración de participar en un programa internacional: motivando una cultura internacional que contribuirá a la formación de líderes con una cultura global, finalmente, líderes con una mayor capacidad para transformar el Perú.

2.5 Generación de la idea de negocios: Énfasis en la oferta de programas de Doble Grado

En la búsqueda de una estrategia de internacionalización que genere resultados tangibles y significativos, decidimos focalizar el proyecto en una estrategia que fomente la generación y oferta de programas de doble grado.

La rentabilidad de la idea de negocio se genera a través de un círculo virtuoso: un proceso de admisión que incorpora una propuesta de internacionalización real, clara y estimulante que logre atraer más y mejores alumnos. De la misma manera, una oferta variada, ágil, acorde a cada necesidad, que ayudará a mantener viva la aspiración de participar en una experiencia internacional.

Adicionalmente, la existencia de una oficina internacional asertiva, gentil, y motivadora que ayude y guíe a nuestros alumnos contribuirá a reducir la deserción en estos programas. Finalmente, consideramos que un graduado satisfecho y mejor formado internacionalmente, se convertirá en nuestra mejor carta de presentación y nos hará más competitivos, resultando en una mejora en los indicadores de empleabilidad y en la reputación de la UPC, lo que a su vez contribuirá a una mayor y mejor campaña de admisión.

La promoción y gestión de estos programas se realizará a través de una autoridad vinculada al rectorado, que cuente con nivel académico de doctor y que coordine las relaciones de doble grado (y futuras oportunidades de soporte en investigación conjunta).

Esta autoridad gestionará las relaciones interinstitucionales con los Decanos y autoridades académicas de las Universidades del extranjero.

Lo apoyará en sus funciones un coordinador académico que se encargue del seguimiento de los alumnos, de las convalidaciones de notas y cursos, y del relacionamiento con sus pares de las universidades con las que trabajamos los convenios de doble grado.

Esta función de soporte puede estar dentro de la Oficina Internacional y sería parte de la plataforma de servicios internacionales que consolidaríamos en los siguientes años.

Los mayores desafíos de esta idea de negocio están vinculados al desarrollo de:

- Una mejor y mayor oferta de programas de doble grado con universidades de prestigio.
- Una propuesta segmentada, desarrollando oportunidades de acuerdo a las posibilidades económicas y académicas de los alumnos, donde se ofrece una hoja de ruta a cada ingresante, donde se le muestre claramente el camino que debe seguir para alcanzar un doble grado; con planes de ahorro, aprendizaje de idiomas y seguimiento personalizado desde el primer día de clase. Un proceso fácil y real que haga atractivo al alumno el valor de una experiencia internacional.
- Una correcta integración y articulación de los programas internacionales a los programas académicos de la universidad.
- Una política de mejora continua que promueva la flexibilidad de nuestros programas, manteniendo la excelencia académica y el aseguramiento de los logros del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Una óptima articulación de las diversas áreas de la UPC: oficina internacional, carreras y facultades, áreas de marketing y admisión, calidad académica, oficina de empleabilidad, registros académicos, sistemas, departamento legal, secretaría académica, y finanzas, entre otras.
- Una plataforma básica de CRM para realizar un seguimiento efectivo del alumno interesado: notas, planes de ahorro, avance curricular, nivel de inglés, lista de verificación de requisitos (checklist), entre otros.
- Programas complementarios de internacionalización, como son las experiencias internacionales de corta duración, los intercambios académicos de profesores, investigaciones conjuntas, programas de intercambio bajo la modalidad de “tuition swap”, clases espejo, redes de cooperación, cursos a distancia, y otras estrategias que permitan a nuestros alumnos vivir una experiencia internacional acorde a sus necesidades y posibilidades.

- Programas eficientes de adquisición y desarrollo del idioma inglés, y
- Mecanismos de ahorro y financiamiento.

A pesar de que la UPC actualmente lidera el atributo de internacionalidad según el ranking de universidades de la revista América Economía 2015 es necesario que desarrollemos una cartera de programas internacionales más competitiva que nos permita sostener el liderazgo en este atributo.

Sin embargo, es importante recalcar que la firma de convenios, especialmente de doble grado, con universidades de primer nivel (con excelentes posiciones en los rankings mundiales – Shanghai Jiao Tong, Financial Times, y/o QS) no es sencillo, e incluso a veces es prácticamente imposible. Por ello debemos diseñar una estrategia eficiente y efectiva que nos permita lograr desarrollar una oferta internacional en nuestras facultades y escuela de posgrado de la universidad.

En este sentido la acreditaciones, institucional y programáticas, generan credibilidad y confianza, elementos claves para la oferta de dobles grados, ya que nos permiten compartir estándares académicos con las universidades con las que deseamos establecer una relación internacional. Un buen ejemplo son las acreditaciones con WASC, ABET (Ingeniería) y AACSB (Negocios). Estas acreditaciones y convenios son publicados en revistas especializadas, de conocimiento público.

2.6 Justificación de la idea de negocios

La idea de negocio es una propuesta innovadora que satisface una demanda insatisfecha pues, a diferencia de otras universidades, incorpora la internacionalización en todos los procesos de la universidad (prospección, admisión, formación y graduación) y busca crear una diferencia competitiva diferenciada y sostenible, que permitirá posicionar a la UPC como la universidad peruana con la mejor oferta internacional.

Se presume que una mayor participación de nuestros alumnos en los programas de doble grado tendrá un efecto positivo en la admisión, permitiéndonos captar alumnos en búsqueda

de experiencia de aprendizaje internacional y que tengan un mejores rendimiento académico. A pesar de ello, estamos seguros que en el tiempo se puede desarrollar un modelo de “doble vía” en el que no solo fomentamos la salida de nuestros alumnos sino que también fomentaremos el desarrollo de oferta de dobles grados o “inbound” en el que recibiremos alumnos de universidades de la región que aspiren a obtener un doble grado con la UPC. Aunque el alcance de nuestro propuesta se enfocará en la parte de “outbound” del modelo de doble vía. Figura 6.

El modelo completo busca minimizar el impacto en los ingresos de nuestros alumnos que emigren en su último año y dejen de pagar sus pensiones en la universidad, ya que cada alumno extranjero que llegue a la UPC a obtener un doble grado compensará a través de su pago el ingreso económico que dejamos de percibir.

Este modelo está basado en la búsqueda de universidades de alto nivel (ubicadas en los rankings internacionales) con los cuales impulsaremos la salida de nuestros alumnos así como con universidades de igual o menor nivel, en relación a la UPC, con las cuales impulsaremos la venida de sus alumnos a nuestros campus.

De esta forma, el modelo completo, intenta compensar y/o equilibrar la pérdida económica generada por los alumnos que salen, “outgoing” o “outbound” con el ingreso generado por alumnos internacionales que lleguen, “incoming” o “inbound”. La figura 6 muestra el balance que se persigue a través de este modelo de “doble vía”:

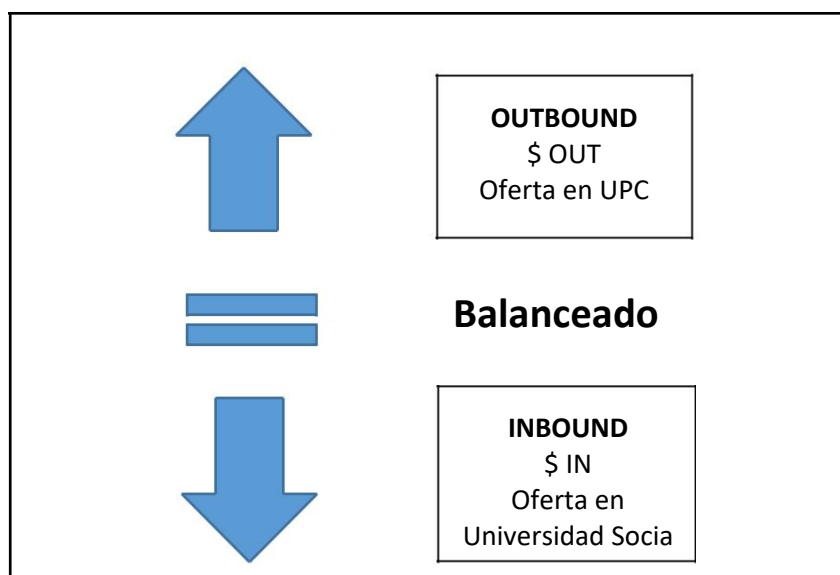


Figura 6: Modelo de “Doble Vía” para el programa de dobles grados. Elaboración propia.

3. Propuesta: Programas de Doble Grado

3.1 Modelo propuesto

La figura 7 muestra de manera gráfica, la propuesta para gestionar los programas de doble grado, donde se señalan las distintas etapas que conforman el proceso para los postulantes y alumnos de la UPC:

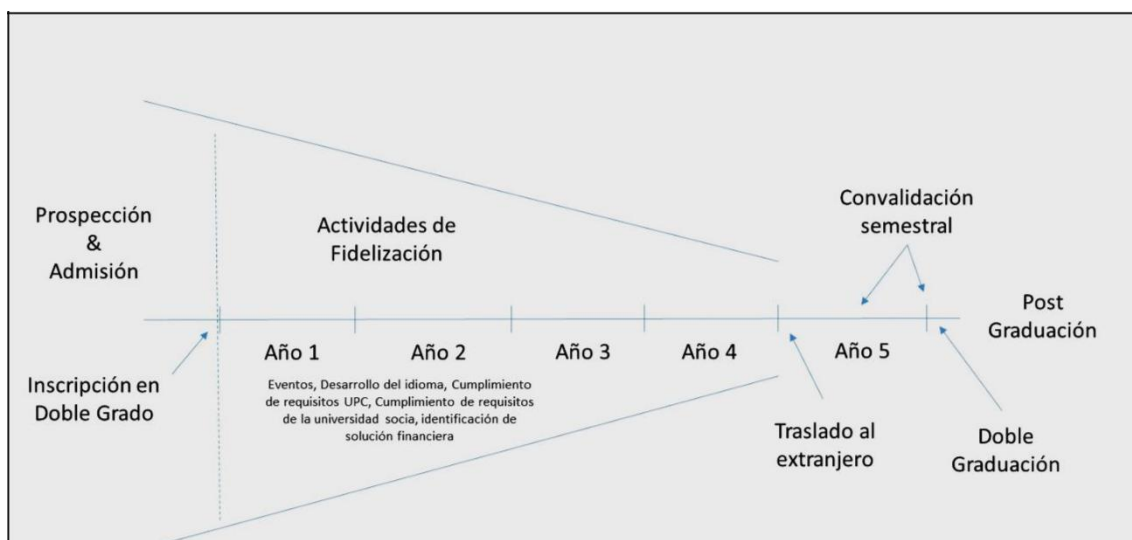


Figura 7: Etapas del proyecto de Dobles Grados. Elaboración propia.

3.1.1 Etapas del proyecto

El proyecto de programas de doble grado involucra una serie de etapas a lo largo de los cinco años de estudios de un alumno. Las etapas antes mencionadas se observan en la figura 7 y se desarrollan en detalle a continuación:

- **Prospección / Admisión:** En esta etapa los dobles grados son utilizados como atributos de venta y de refuerzo a la motivación de superación y diferenciación profesional de los postulantes. Una oferta de por lo menos un doble grado en cada facultad, idealmente un doble grado por carrera, es fundamental para darle consistencia y credibilidad a la propuesta.

Para cumplir eficientemente con la implementación de esta etapa es fundamental comunicar adecuadamente los programas de doble grado así como su funcionamiento. Esto debe incluirse en todas las piezas de comunicación de la universidad: folletos, charlas, página web, etc.

Al ser esta la primera etapa del proceso de socialización de los programas de doble grado, tiene una duración estimada de un año, previo al ingreso e inicio de estudios en la universidad.

Este proceso de socialización inicia con la segmentación de la propuesta basada en las características de los colegios; por ejemplo, exigencia, doble idioma, propuesta académica entre otras; de tal forma de incluir aquellos que enseñan doble idioma en italiano, francés, inglés, portugués, chino, o los Bachilleratos Internacionales en inglés, alemán, etc.

- **Inscripción:** Todo los ingresantes incorporados a la universidad podrán optar por los dobles grados de su facultad inscribiéndose a través de la plataforma creada especialmente para este fin. El objetivo de esta etapa de inscripción es dimensionar la demanda por cada programa para poder diseñar el proceso de seguimiento posterior. Para ello debemos invitarlos a participar ofreciéndoles un seguimiento necesario para garantizar que puedan cumplir con todos los requisitos necesarios del programa: requisitos académicos, de idioma y financieros.

La inscripción se realizará durante la primera mitad del primer semestre de clases. Sin embargo un alumno

podrá inscribirse a los programas de doble grado hasta aprobar 120 créditos como máximo, siempre que demuestre el nivel de avance en los requisitos del programa.

Para hacer tangible esta etapa los alumnos deben recibir algún elemento que los identifique como alumnos de los programas de doble grado. De esta manera los hacemos sentir orgullo por ser parte de un programa internacional, podemos mencionar como opciones: llavero con logos de UPC y la universidad con la que desean realizar un doble grado, calcomanías o etiquetas (*sticker*), TIU que muestre la combinación de las marcas de UPC y universidad socia, etc.

Adicionalmente todos los alumnos inscritos deben ser evaluados para determinar su nivel del idioma requerido, en especial si desean realizar el programa de doble grado en una universidad en el que tendrá que cursar el último año en un idioma distinto al español.

Esta etapa debe tener una duración de no menos de 8 semanas desde el inicio de cada semestre. Alumnos interesados podrán inscribirse en los programas de doble grado siempre y cuando no superen los 120 créditos aprobados o cumplan con todos los requisitos y plazos del programa.

- Seguimiento: La etapa de seguimiento se realiza durante los primeros cuatro años de la carrera o hasta que el alumno complete los requisitos académicos mínimos, usualmente el aprobar por lo menos 160 créditos UPC, o los que se establezcan en los acuerdos específicos entre

las universidades y cumplir con los requisitos académicos y de idioma de la universidad socia.

Durante esta etapa se deben implementar las acciones detalladas en un plan de seguimiento que garantice que:

- El alumno inscrito se mantenga interesado en el programa. Esto se logrará a través de eventos semestrales vinculados a la institución y/o destino al cual pertenece la universidad socia. Por ejemplo, si el doble grado es con una universidad española debemos organizar eventos con la Embajada de España y/o empresas españolas que operan en nuestro país.
- El alumno cumpla con los requisitos académicos del programa de doble grado. Tradicionalmente estos son: aprobar los cursos UPC que serán convalidados por la universidad socia así como aprobar los cursos adicionales que deben ser aprobados en Lima antes de trasladarse a la universidad socia. Por ejemplo, aprobar los cursos de *'English Composition I & II'* en el caso de los dobles grados con universidades estadounidenses.
- El alumno adquiera el nivel de idioma extranjero solicitado por la universidad socia. Una revisión semestral de avance es fundamental para garantizar que este requisito se cumpla.
- El alumno cumpla con el compromiso financiero necesario para garantizar su participación en el programa de doble grado. Esto incluye poder cubrir los gastos de pensión académica (*tuition*),

materiales académicos, pasajes, hospedaje, alimentación, seguros y tarifas asociados.

Esta etapa es la más larga, durando cuatro años, por lo que es fundamental generar un enganche permanente con el alumno inscrito de tal forma de incrementar la probabilidad de iniciar y completar el programa de doble grado.

- **Traslado:** Una vez cumplidos los requisitos académicos solicitados por la universidad socia el alumno estará en condiciones de solicitar su traslado académico. La solicitud de traslado se debe iniciar durante el cuarto año según el cronograma establecido en conjunto con la universidad socia y se ejecutará durante el quinto año de estudios. En este proceso la universidad socia convalidará los créditos acordados en el convenio de articulación de doble grado, faltándole al alumno aprobar los créditos académicos faltantes para completar el grado en la universidad socia (usualmente créditos equivalentes a un año de estudio: 30 créditos en los Estados Unidos ó 60 ECTS en el sistema europeo).

En la mayoría de casos los alumnos participantes tendrán que gestionar visas de estudio. Para colaborar con este propósito la UPC debe establecer relaciones y contacto con representantes consulares de las embajadas respectivas.

Es importante señalar que mientras el alumno estudie en el extranjero dejará de pagar su pensión académica en la UPC, siendo su responsabilidad el pago de la misma, de acuerdo a los términos acordados, en la universidad socia.

Al finalizar cada semestre (9no. y 10mo. en nuestra universidad) la universidad socia enviará un certificado oficial de notas para poder convalidar estos estudios en la UPC. Dicha convalidación debe ser ágil, recomendándose que se realice a través de la creación de dos cursos electivos en la UPC de 20 créditos cada uno que lleven por nombre Doble Grado (Universidad Socia) I y II.

Esta etapa tiene una duración mínima de 9 meses, pudiendo extenderse según acuerdo con la universidad socia. Este periodo en el extranjero incluirá tradicionalmente dos semestres de estudio pero podría también incluir estudios durante el periodo de verano y/o prácticas pre-profesionales.

- **Graduación:** Al finalizar sus estudios en la universidad socia (idealmente dos semestres con la opción de un verano), el alumno se graduará en la universidad socia, pudiendo participar en la ceremonia de graduación de la misma. Posteriormente podrá participar en la ceremonia de graduación de la UPC, si así lo desea.

Todo alumno que complete los requisitos académicos de ambas instituciones del programa de doble grado recibirá el Diploma correspondiente al grado ofrecido así como certificados oficiales de estudio, de la UPC y de la universidad socia.

Las ceremonias de graduación en las universidades del extranjero tienden a realizarse inmediatamente al final de cada semestre académico. En el caso de la UPC se recomienda replicar esta práctica e incorporar una

sección en la ceremonia de graduación existente donde se rinda homenaje a los alumnos que han completado los programas de doble grado.

- **Post – graduación:** En algunos casos los graduados podrán realizar prácticas profesionales remuneradas en el destino donde completaron sus estudios. Por ejemplo, en los Estados Unidos un graduado puede solicitar un '*Optional Practical Training program*' (OPT) con una duración usual de un año. Al finalizar el programa el graduado debe regresar al Perú, salvo que posea autorización de trabajo, ciudadanía y/o residencia en el país en el que se encuentre.

Duración estimada de esta etapa opcional, un año.

Aunque en un proyecto futuro se puede desarrollar el componente “inbound” del modelo, es decir aquellos alumnos extranjeros que vienen a la UPC a completar su grado académico o a obtener un doble grado, el proceso será bastante similar al descrito para “outbound”. Este proceso, demandará un trabajo de convalidación previo con las universidades interesadas, una inscripción en el programa y seguimiento a estos alumnos, el mismo que se realizará en conjunto con las áreas reciprocas en las universidades de origen.

Este proceso futuro de traslado, es hacia la UPC donde culmina con su graduación y un potencial grado de maestría en la Escuela de Post Grado.

3.2 Impactos en las distintas áreas de la UPC

La implementación de los programas de doble grado generará una serie de impactos sobre distintas áreas de la universidad. A continuación se describen estos impactos:

- **Facultades:** La oferta de dobles grados generará en cada facultad una mayor necesidad de articular con las áreas de

marketing y admisión así como con la oficina internacional de la universidad.

En la etapa de prospección y admisión se requiere trabajar de la mano con la Dirección de Marketing para garantizar que los atributos del programa se comuniquen adecuadamente. Asimismo se deberá articular esfuerzos con el área de admisión para garantizar que los atributos del programa sean utilizados eficientemente en los procesos de cierre.

El seguimiento de los alumnos deberá hacerse coordinando actividades con el fin de impactar al alumno inscrito por lo menos una vez cada semestre a lo largo del proceso.

Para poder realizar esta gestión cada facultad y/o programa debe contar con un profesor o director, que sea nombrado como Coordinador de Internacionalidad, cuya responsabilidad en la Facultad será la coordinación de todos los programas de Doble Grado, de intercambio y misiones académicas con las distintas áreas de la universidad. Tanto para nuestros alumnos como para los de las universidades socias.

El coordinador tendrá metas e incentivos alineados con los objetivos de internacionalidad.

- **Oficina Internacional:** La oficina internacional deberá potenciar su capacidad de generación e implementación de programas de doble grado en coordinación con cada una de las facultades de la universidad. Para ello debemos dotar a la oficina del personal necesario para cumplir con este fin.

La oficina internacional debe también ampliar sus servicios para alumnos de las universidades socias (inbound) de doble grado, en especial con respecto a la asesoría que les debemos brindar para obtener alojamiento durante el año en el que estudiarán en el Perú.

- Idiomas:

El área de idiomas debe ofrecer los cursos necesarios para que los alumnos participantes en los programas de doble grado puedan adquirir el dominio del idioma necesario para participar adecuadamente en el programa. Esto significa ofrecer no solo cursos de inglés (suficientes para alcanzar el nivel B2 e idealmente el C1), sino también cursos de alemán, francés, italiano y portugués, en caso se ofrezcan programas de doble grado que lo requieran.

En el caso de los programas de doble grado ofrecidos a través de universidades en los Estados Unidos debemos diseñar y ofrecer cursos de *English Composition I y II*, requisito indispensable para el traslado. Estos cursos deben ofrecerse como electivos por lo menos una vez al año en semestres consecutivos. El momento ideal para aprobar este requisito es el tercer o cuarto año.

Estos cursos adicionales son pagados por el alumno a través de su pensión en la UPC dado que sustituye otros electivos de su carrera por los cursos requeridos por la universidad a la que desea trasladarse para completar el programa de doble grado.

Las carreras deberán diseñar y ofrecer cursos en inglés, con profesores renombrados, de manera que tengamos una oferta atractiva para los alumnos internacionales

que vengan a la UPC, como para preparar mejor a los alumnos que vayan a estudiar dobles grados al extranjero.

- **Marketing:** El área de marketing debe coordinar el contenido de los elementos de comunicación: folleto, web, y charlas, con la oficina internacional y el coordinador de dobles grados de cada facultad para garantizar que se comuniquen adecuadamente los atributos del programa.

El objetivo será captar el interés e incrementar el número y nivel académico de alumnos ingresantes interesados en participar en este tipo de programas.

- **Admisión:** La oficina de admisión debe capacitar al personal de atención, contacto, y a los encargados de los tours en cada campus, para garantizar que el mensaje recibido a través de los distintos elementos de comunicación sea reforzado. Adicionalmente, deben identificar a postulantes interesados en estos programas para programar reuniones con el decano de facultad y/o director de la carrera y/o coordinador de los programas de doble grado de la facultad para garantizar la incorporación del postulante.

- **Servicios de la universidad:** La oficina internacional debe hacerse responsable de dirigir y orientar a los alumnos en sus procesos de matrícula y registro en UPC en las debidas instancias, así como orientarlos para las convalidaciones respectivas.

Dar aviso a los Directores de los programas y a los docentes de los cursos que tengan alumnos del programa de tal forma que sigan el protocolo de refuerzo de logros dentro del programa. Finalmente

debe medir la satisfacción de los mismos (NPS) y proponer las acciones correctivas, de ser necesario.

- Procesos – Sistemas:

Con el fin de garantizar la consistencia y agilidad de los procesos, el área de sistemas debe automatizar procesos vía Web y CRM para que los alumnos interesados en los programas de doble grado puedan inscribirse y hacer seguimiento al proceso a lo largo de los cinco años en la universidad. La generación de la Hoja de Ruta o “*Road Map*” permitirán una gestión eficiente y efectiva de los programas por parte del coordinador de programas de doble grado contratado para este fin en la Oficina Internacional y de los coordinadores de doble grado de cada una de las facultades.

Es fundamental que la generación del expediente de traslado de cada alumno se automatice para poder cumplir con el cronograma establecido con cada facultad. Esto incluye la generación de certificados oficiales de notas – idealmente en idioma extranjero que no solo son requeridos por la universidad socia sino también por las embajadas respectivas para la emisión de las visas correspondientes.

De la misma manera, una vez que el alumno UPC se encuentra en el extranjero requerimos de un proceso simple de matrícula y convalidación en bloque. Esto permite tomar el año de estudio cursado en la universidad socia como equivalente al último año de estudio en cada una de las carreras de la UPC. El cambio propuesto simplificará el proceso radicalmente y reducirá el trabajo tanto para los docentes y directores de los programas.

El desarrollo e implementación de una aplicación o módulo que se integre con los sistemas de registro de la UPC y que permita hacer el seguimiento de los alumnos a través del CRM es fundamental para el éxito de este proyecto.

- Legal – Reglamentos:

Para garantizar la ejecución eficiente de los programas de doble grado se deben realizar un conjunto de cambios en los reglamentos. Estos incluyen revisar y definir los requisitos de participación, proceso de convalidación de cursos tanto de nuestros alumnos como los de las universidades socias (outbound), así como la exoneración de pago en el caso de los alumnos de la UPC que estudiarán su último año en el extranjero.

Una revisión del reglamento de disciplina es fundamental para garantizar que los alumnos participantes en estos programas asuman su rol de embajadores de la UPC en el extranjero.

- Finanzas:

En el área financiera debemos considerar la posibilidad de cobrar un “gasto administrativo” por participación en el programa. Este pago se justifica dado el costo de administración de los programas en sí. Por ello se recomienda el cobro de US\$100 ó US\$200 por alumno inscrito en los programas de doble grado al inicio del 3er año de estudios, asumiendo que los alumnos que continúan inscritos tienen un real interés por completar el programa.

Como lo mencionamos, en un proyecto futuro, se debe implementar el componente “inbound” del modelo, para desarrollar un interés en universidades socias por enviar a sus alumnos a la UPC para completar su doble grado. Esta propuesta contribuirá a reducir la pérdida de ingresos de aquellos alumnos que optaron por estudios

fuera (outbound), balanceando esta pérdida de ingresos o “*lost outbound revenue*” con el ingreso marginal de los alumnos de universidades socias o “*inbound revenue*”.

Finalmente, el área financiera debe ayudar a identificar e implementar mecanismos de ahorro, financiamiento y/o becas para minimizar el impacto financiero en la movilidad de los alumnos en el quinto año de estudios. Para ello es muy importante desarrollar alianzas y convenios con instituciones financieras y de becas educativas como Lumni, entre otras.

- Recursos Humanos: El área de recursos humanos participará definiendo, junto con la oficina internacional, el perfil del coordinador de los programas de doble grado.

En un primer momento se requiere la contratación de por lo menos un coordinador de programas de doble grado reportando a la dirección de la oficina internacional.

3.3 Modelado CANVAS del Proyecto

Una definición de un modelo de negocio, siguiendo al autor Alexander Osterwalder (2010), es aquel que describe la base lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor.

Según Ruiz (2001), “el diseño del modelo de negocio fomenta la innovación y, por ende, la creación de valor para la empresa, para los clientes y para sus grupos de interés o stakeholders”.

El modelo debe ser innovador, rentable y escalable, ya que con estas características podremos analizar diferentes alternativas estratégicas que nos permitan concretar la idea del negocio. Un reciente estudio de Castellaro (2015) analiza tanto los avances de las TIC dentro del nuevo

entorno socio-económico así como la evolución en los hábitos y conductas de los consumidores en un fenómeno que el autor denomina como “consumo colaborativo”.

Dos ejemplos notables de escalabilidad e impactos disruptivos que desarrolla el autor y que utilizaremos como referencia en nuestro modelo Canvas son Uber y Airbnb. En el caso de Uber (Figura 8) el análisis realizado como plataforma y modelo de negocio evidencia que la propuesta de valor a los clientes finales es proveer un servicio de transporte que tenga bajo tiempo de espera, al menor precio posible, conveniente en el pago y que sea seguro y confiable para el cliente. Todos estos aspectos, fundamentales para su éxito, resultan insuficientes si no revisamos cómo hacer sostenible este servicio.

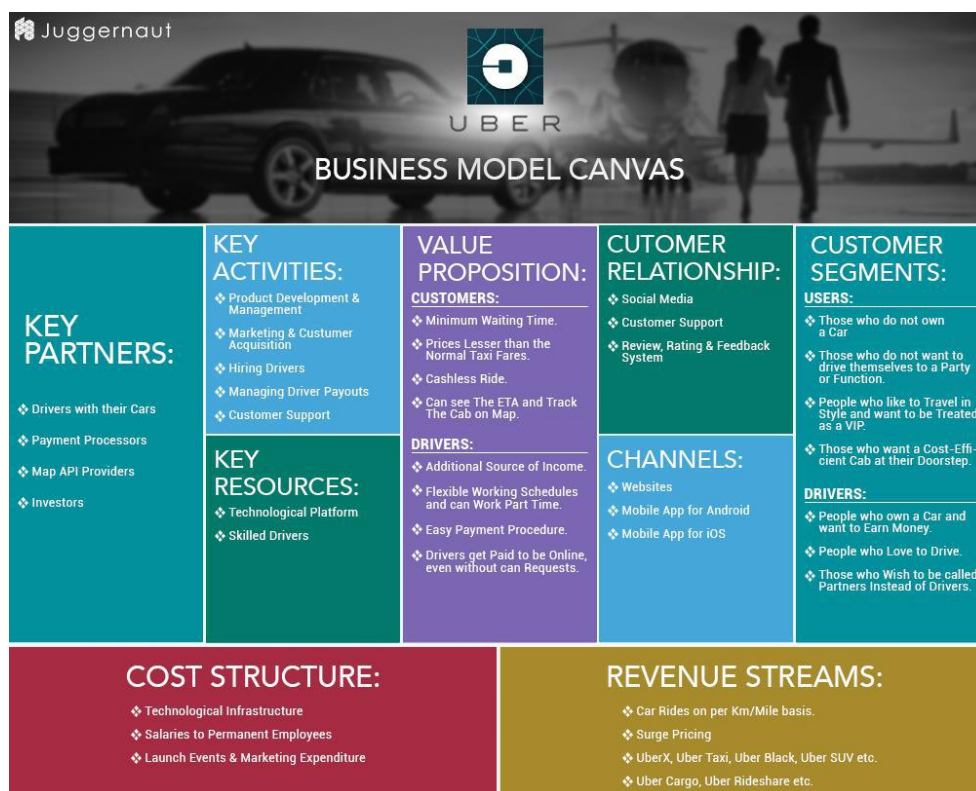


Figura 8: Modelo CANVAS de la empresa UBER

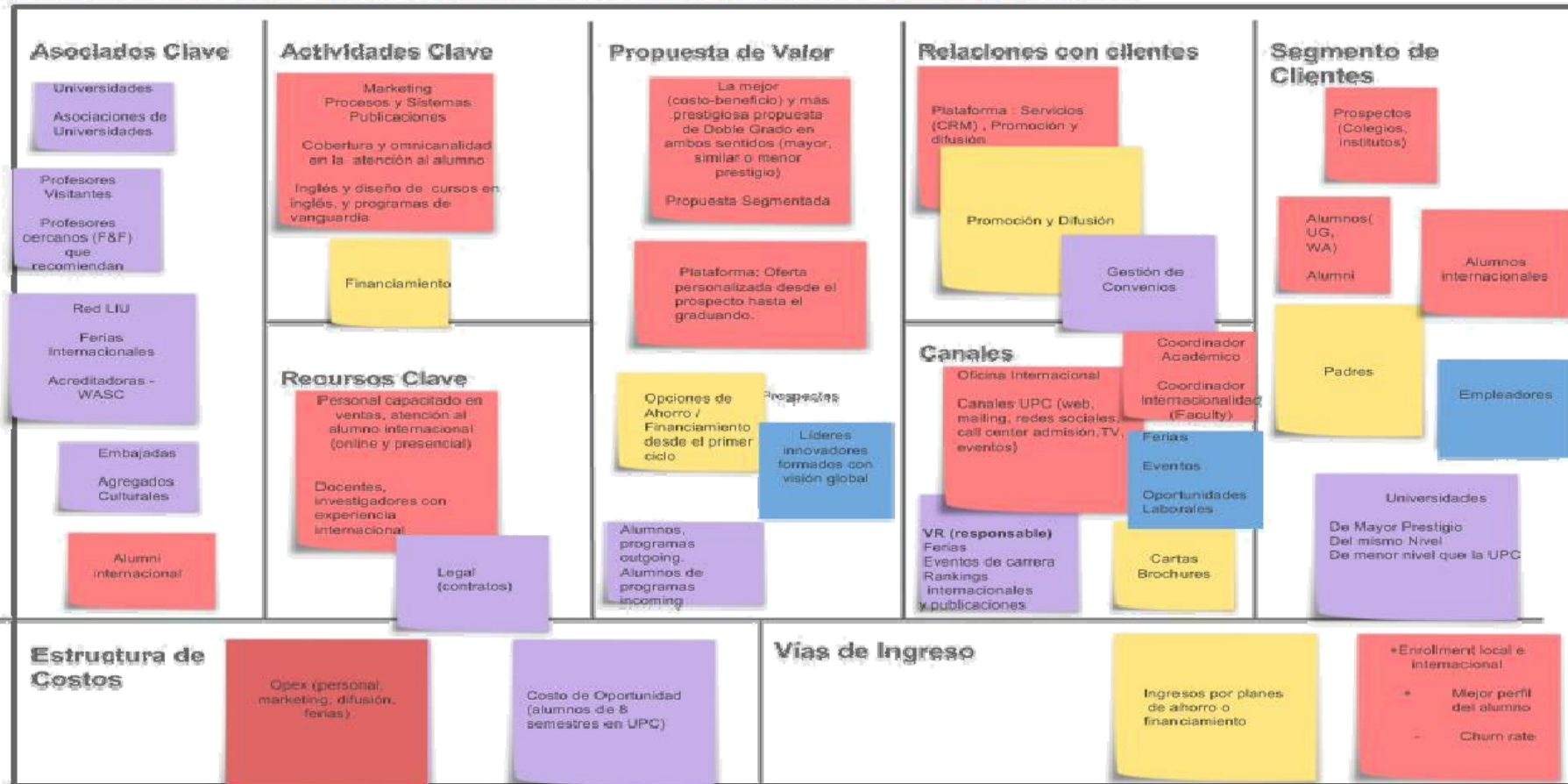
Fuente:<http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights/>

Uno de los aspectos claves de la escalabilidad y la sostenibilidad es considerar a sus conductores como una alianza importante como los inversionistas pero también dentro de los segmento de clientes dado que les proveen una propuesta de valor y sus servicios influyen directamente en la propuesta de valor (su servicio es calificado).

En cada país que inician operaciones definen un modelo escalable que se inicia con un equipo de lanzamiento de la pequeña ciudad. Cada ciudad tiene un gerente general que lidera la captación de clientes así como la adquisición de choferes. Los primeros taxis que se incorporan son conductores profesionales.

La figura 9 representa el modelamiento CANVAS para nuestro modelo de negocio y adaptamos los valiosos aportes de Castellaro (2015) para diseñar un modelo único en el cual los colores elegidos reflejan el agrupamiento de la propuesta de valor entregada a través de los canales y relaciones con clientes a los segmentos de cliente identificados, contando con el soporte de los asociados claves, las actividades y los recursos claves, los mismos que explicaremos a continuación.

Diseño de una propuesta de internacionalización (doble grado)



Creado por Marcelo Pizatto, Micaela en base al trabajo de Steve Blank <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Blank <http://davidblank.com/oweb/oweb/oweb/businessmodel>
 Licencia de uso libre Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZATTO MIRANDA - <http://www.marcelopizatto.com>

Figura 9: Modelo CANVAS Propuesta de Doble Grado. Elaboración propia.

3.3.1 Segmento de clientes

Nuestra **propuesta de valor** está enfocada en cinco segmentos bien definidos:

Color Rojo:

- Alumnos de Pregrado (Tradicional y EPE), de Postgrado y Alumni. Los Alumni de programas internacionales se convierten en “embajadores” para la promoción y difusión de esos programas: alumnos “outgoing”. En esta categoría incluimos también a los prospectos interesados en estudiar en la UPC
- Alumnos internacionales que vendrían a estudiar un programa de Doble Grado en la UPC: alumnos “incoming”.
- Prospectos para la UPC, provenientes de colegios o institutos los cuales podrían elegir los programas debido a las propuestas de doble grado.

Color Amarillo:

- Padres de familia (decisores por el financiamiento / pago del programa)

Color Lila:

- Universidades con las que nos interesa desarrollar convenios de Doble Grado en ambos sentidos: de mayor, similar o menor prestigio que la UPC. En este caso también se consideran como asociados clave, pero es importante el foco en ellas y en entregarles una propuesta de valor que nos permita llegar mejor a sus alumnos y a sus autoridades, según corresponda.

Color Azul:

- Empleadores: Nos interesa que nuestra propuesta de valor sea conocida y valorada por ellos para incrementar nuestros indicadores de empleabilidad en beneficio de los egresados.

3.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor primaria consiste en ofrecer la mejor relación costo-beneficio, segmentada a través de los diferentes convenios de doble grado, para nuestros alumnos (*outgoing*).

La sostenibilidad y escalabilidad de nuestra propuesta de valor se basa en un modelo proactivo de plataforma colaborativa que permite una oferta y un seguimiento personalizado a cada alumno, en todo su ciclo de vida dentro de la UPC. El alcance de los servicios personalizados se detalla en Canales de Distribución y Relaciones con Clientes.

Una de las oportunidades identificadas para poder ampliar el número de alumnos beneficiados es poder otorgar a sus padres ofertas para ahorro y/o financiamiento de los programas de doble grado, desde el primer semestre.

Para las Universidades de prestigio con las que deseamos trabajar y desarrollar convenios puede resultar interesante una oferta de alumnos para programas de doble grado provenientes de una universidad certificada con WASC.

Buscaremos universidades que no asignen un número mínimo de estudiantes como requisito y que el número de alumnos interesados vaya creciendo de acuerdo a los objetivos estratégicos que se plantee la UPC, en función de la exitosa experiencia que tengan y comenten aquellos que participaron.

Para los empleadores estaríamos cumpliendo con nuestra promesa de valor de formar líderes innovadores con visión global para que sean exitosos en su etapa laboral y además cumpliendo con el desarrollo de la competencia intercultural que menciona Tillman (2012).

Por la naturaleza de los requerimientos de los convenios de doble grado, entre ellos: programas equivalentes, desarrollo de perfiles específicos, entre otros; no todas las carreras de la UPC podrán obtenerlo, por lo que se deben buscar alternativas prioritariamente para aquellas que cuentan con un número grande Total Enrollment.

3.3.3 Canales de distribución

Es conveniente identificar, para cada servicio, el canal de comunicación y distribución más adecuado, valorando su eficacia y eficiencia para todos ellos. La plataforma colaborativa es muy importante como herramienta de soporte de estos canales:

- Una autoridad con doctorado, cercana al rectorado, que represente a la UPC ante las Universidades, y lidere la promoción y gestión de estos programas de doble grado y de investigación conjunta.
- Un coordinador académico que pueda trabajar en la Oficina Internacional y se encargue del seguimiento de los alumnos, de las convalidaciones de notas y cursos, y del relacionamiento con sus pares de las universidades con las que trabajamos los convenios de doble grado. Este trabajo debe realizarse en conjunto con las Facultades, a través del Coordinador de Internacionalidad.
- La Oficina Internacional como punto de contacto principal con las universidades para gestionar, prestar y promocionar el servicio, y desarrollar las relaciones interinstitucionales. Dará seguimiento, a través del coordinador académico, a las distintas etapas del proceso así como la coordinación con las distintas áreas de la universidad. La oficina internacional debe también ampliar sus servicios para alumnos, de universidades socias, de doble grado, en especial con respecto a la asesoría para obtener alojamiento durante el año que un alumno extranjero estudiará en el Perú.
- Coordinador de Internacionalidad por Facultad o Programa: Para poder realizar esta gestión cada facultad y/o programa debe contar con un profesor o director, que sea nombrado como Coordinador de Internacionalidad, cuya responsabilidad es la coordinación de todos los programas de Doble Grado, de intercambio y misiones académicas con las distintas áreas de la universidad.

La oferta de dobles grados generará en cada facultad y/o programa una mayor necesidad de articular con las áreas de marketing y admisión así como con la oficina internacional de la universidad. En la etapa de prospección y admisión se requiere trabajar de la mano con la Dirección de Marketing para garantizar que los atributos del

programa se comuniquen adecuadamente. Asimismo se deberá articular esfuerzos con el área de admisión para garantizar que los atributos del programa sean utilizados eficientemente en los procesos de cierre.

El seguimiento de los alumnos deberá hacerse coordinando actividades con el fin de impactar al alumno inscrito por lo menos una vez cada semestre a lo largo del proceso. El Coordinador podrá ser un profesor a tiempo completo o un Director de Carrera y será también responsable del diseño de la oferta de los programas de Doble Grado.

- Todos los canales de UPC (Web, redes sociales, call center, admisión, eventos de prospección, pautas en TV) deben estar articulados e integrados con el soporte de la plataforma colaborativa para cumplir con:

Registro / Seguimiento académico.

Asesoría / Seguimiento de los diferentes programas desde el proceso de admisión y en el perfil del alumno a desarrollar (créditos, cursos, rendimiento académico, nivel de inglés)

- Se debe establecer una estrategia de comunicación creativa para llegar a padres, alumnos y prospectos. Desde cartas, brochures hasta contenidos de social media.
- Participación en Ferias internacionales, en eventos especializados de carrera (acreditadoras) y lograr publicaciones de la UPC en los rankings nacionales e internacionales, para acceder a mejores convenios (con universidades prestigiosas).
- Participación activa de la Oficina de Oportunidades Laborales

3.3.4 Relaciones con los clientes

Se sustenta en el diseño, implementación y gestión de una plataforma que permita lograr un trabajo colaborativo de gran escala a través de todos los canales y áreas de la UPC.

- **Para los padres y alumnos:** Promoción y difusión. Se desarrollará una estrategia de comunicación segmentada que se inicia en el proceso de prospección y luego en el proceso de admisión de los alumnos de tal forma de viabilizar su incorporación en los

diferentes programas. Se trabaja coordinadamente con las áreas de Marketing y de Admisión.

- **Para los Alumnos:** Prestación de servicios (CRM), administrando el registro de los alumnos interesados y el seguimiento de ellos para que se puedan inscribir en los programas de universidades socias internacionales (outgoing), incluye guiar en el cumplimiento de los requisitos para participar en un programa de doble grado (ingles, créditos, cursos, rendimiento académico) y luego integrar con el back office (Sistema Académico) las notas, los certificados y las convalidaciones de los cursos; el trabajo es coordinado con Registros Académicos y con los Coordinadores Académicos. Este seguimiento debe mantenerse en todo el ciclo de vida de los alumnos en la UPC.
- **Para las Universidades:** Gestión de convenios y relaciones inter-institucionales. El coordinador académico de Internacionalidad junto con la Oficina Internacional identifica, evalúa y desarrolla las ofertas de las distintas Universidades para Dobles Grados, trabajando coordinadamente con las áreas responsables

3.3.5 Fuentes de ingresos

Aunque en este punto se deben identificar las fuentes de ingresos de cada segmento de clientes, por la naturaleza de servicio y su costo, los ingresos los hemos definido a través de los siguientes indicadores:

- Matricula (*Enrollment*), el incremento de los valores planificados en el Plan de largo plazo (LRP) institucional. Se espera además una mayor proporción de alumnos de categorías económicas superiores (propuesta segmentada).
- El target de alumnos “outgoing” que pagaran hasta el octavo semestre una matrícula semestral que incluye la habilitación en la plataforma CRM y la pensión en categoría superior.
- Se consideran ingresos por única vez en títulos y diplomas, los cuales generan rentabilidad marginal.

3.3.6 Recursos y personas clave

Hemos definido como recursos claves necesarios para entregar nuestro servicio, los siguientes:

- Personal capacitado en la atención al alumno (presencial, online), los medios de contacto con los alumnos, desplegando oficinas de atención en cada Campus, páginas Web y redes sociales con información de la oferta y ejecución de los programas Internacionales. La cercanía y la capacitación en el personal de atención es un valor fundamental en la propuesta diferenciada.
- Ventas, telemarketing
- Docentes e investigadores con experiencia internacional y competencias bilingües.
- Asesoría legal tanto para la obtención como la validación de los convenios con las diferentes universidades.

3.3.7 Actividades clave

Son las actividades necesarias para disponer y entregar nuestra propuesta de valor

- Área de Marketing para promocionar los programas entre nuestros segmentos de clientes, para difundir los convenios, y los logros de nuestros alumnos en cada uno de ellos.
- Área de Retención y Satisfacción del Estudiante para disminuir la tasa de Deserción (Churn rate)
- Procesos y sistemas para el seguimiento académico de los alumnos internacionales. Herramientas y reportes que permitan cobertura y disponibilidad de información, registro e indicadores para gestionar el servicio ofrecido.

- Publicaciones diversas, académicas, intelectuales, de investigación, internas en las cuales se difunda la propuesta y las novedades de internacionalidad como valor agregado.
- Cobertura, calidez y calidad en el Servicio de Atención, que brindará información oportuna y apropiada respecto de los programas, requisitos, facilidades de cada uno de los servicios ofrecidos en cada campus.
- Los Coordinadores de cada Facultad serán responsables de capacitar al personal de ventas (counter y telemarketing).
- Los Decanos, Directores de carrera y Docentes a través de la actualización curricular y las convalidaciones que permitan mantener vigente los convenios con las universidades. La oferta de cursos en inglés y del programa avanzado de inglés.
- Contar con alternativas y proveedores de financiamiento de programas

3.3.8 Red de contactos (asociados clave)

Identificamos los siguientes asociados claves

- Profesores Visitantes de las universidades con los que mantenemos convenios.
- Profesores cercanos (*friends and family*), que son los que nos abren las puertas con universidades de prestigio.
- La red de universidades LIU.
- Ferias Internacionales donde normalmente podemos encontrar oferta de productos educativos internacionales.
- Acreditadoras que nos integran en su red de contactos (WASC)

- Asociaciones de Universidades a las cuales deseamos sumarnos para generar sinergias y economías de escala, en beneficio de nuestra oferta internacional.
- Embajadas y agregados culturales
- Alumni de universidades internacionales que nos permitan contactar con aquellas

3.3.9 Estructura de costos

Identificamos los elementos de costos de mayor impacto en la operación, con el fin de determinar en un siguiente capítulo su viabilidad económica.

- Presupuesto Operativo (OPEX), los gastos de presupuesto operativo de personal, gastos de marketing, campañas de difusión, diseño y desarrollo de plataforma y reportes, participación y desarrollo de ferias internacionales.
- Costo de Oportunidad: en muchos casos los alumnos de UPC pagan su pensión académica (*tuition*) directamente a la universidad extranjera y dejan de hacerlo en la UPC.

3.4 Análisis FODA de internacionalización

El análisis FODA es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso de la internacionalidad y de la propuesta analizada de programas de doble grado de la UPC. En función de dicho análisis inicial, podemos tomar decisiones con respecto a la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo, sabiendo que las condiciones externas e internas son dinámicas, con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica.

Fortalezas

- Declaración de política de Internacionalización en la misión.
- Declaración de iniciativa estratégica.
- Convenios de colaboración con proveedores de tecnología.
- Investigación científica por parte de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Líder del atributo de Internacionalidad en el Ranking de Universidades de la revista América Economía Perú.
- Actualización curricular con un paquete de cursos electivos que facilita la matrícula en cursos de otras especialidades y/o universidades sin impactar el perfil profesional establecido.
- Avance en investigación, 3ra en el ranking de universidades privadas, según revista América Economía 2015.
- La cantidad de alumnos, la diversidad de programas y carreras.
- Programas actuales de intercambio, misiones académicas y viajes de negocios.
- Laureate a partir de la experiencia en Ciencias de la Salud, ha implementado Laureate Network Office (LNO), cuya misión es compartir buenas prácticas académicas, mejoras de los currículos y optimización de iniciativas y costos globales.
- Acreditación WASC y convenios con universidades TOP 50 como referentes para alumnos outgoing.

Debilidades

- Nivel de inglés de los nuevos alumnos.
- Capacidad económica de la mayoría de nuestros alumnos.
- Procesos académicos, administrativos y legales que no apoyan la internacionalidad.
- Sistemas de registros académicos insuficientes
- Oferta limitada de cursos dictados en inglés en los diferentes programas.
- Poca flexibilidad curricular y limitada movilidad docente.
- Reglamento de Estudios que promueve la movilidad estudiantil y de profesores con otras universidades.

Oportunidades

- Implementación de Centro de Innovación e Investigación, como entidad de apoyo a la Universidad.
- Convenios de investigación aplicada con otras universidades.
- Acreditación programática como facilitador de convenios internacionales.
- Articulación de acuerdos con instituciones que pertenecen a la red LIU.
- La tarifa diferenciada para diseño y dictado de cursos de carrera en Inglés facilitará la experiencia de aprendizaje para los alumnos de este programa (outgoing).
- Desarrollo de misiones académicas para facilitar el contacto con universidades identificadas como objetivo del plan de internacionalización.
- Búsqueda de investigadores peruanos que trabajen en universidades objetivo.
- Reputación que generará la acreditación con WASC.

Amenazas

- Existencia de universidades con una política clara de internacionalización a través de la oferta de dobles grados: USIL.
- Regulaciones de WASC que se deben cumplir para el ofrecimiento de dobles grados.
- Situación económica del país.
- La nueva ley Universitaria y regulación/supervisión de la SUNEDU.

3.5 Análisis de Porter para el Proyecto: Las cinco fuerzas de la industria

Este modelo, elaborado por Michael Porter, establece un marco para analizar el nivel de la madurez de la estrategia competitiva dentro de una industria, en este caso el mercado de los programas nacionales y extranjeros de Doble Grado (incoming y outgoing), y poder desarrollar una estrategia de negocio.

En este caso vamos a analizar la propuesta de internacionalidad y la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad de dicho mercado, y por lo tanto, en cuan atractiva es ésta en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

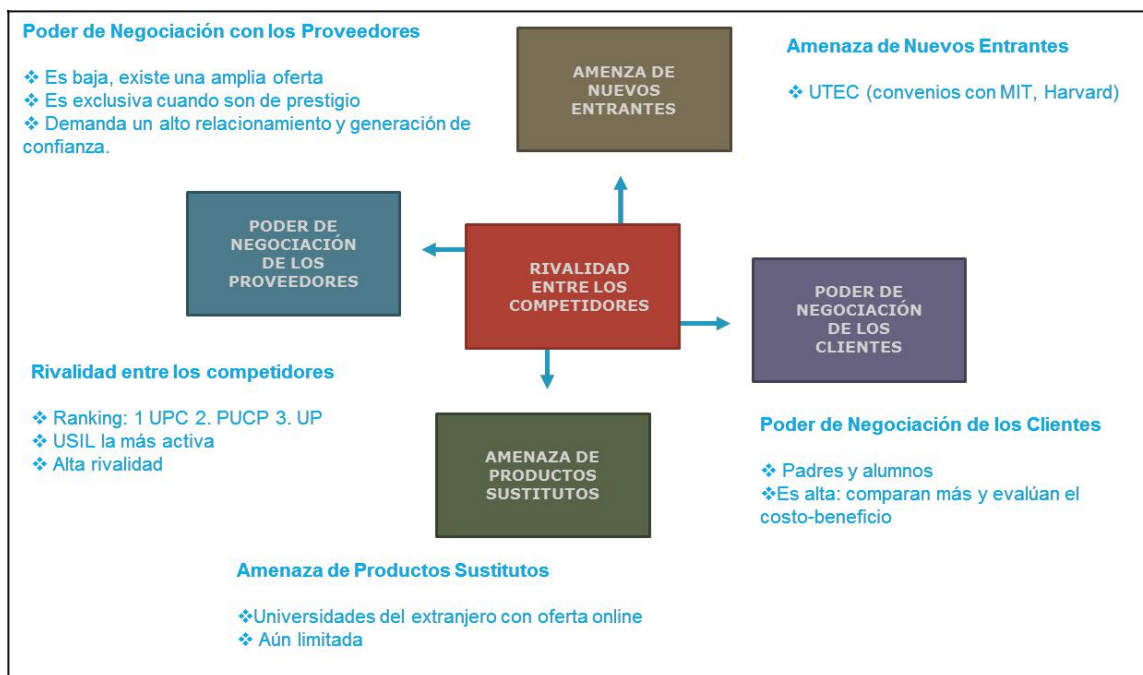


Figura 10: Análisis de 5 fuerzas de la Industria. Fuente: Elaboración propia

- ❑ Conociendo a nuestros Competidores: Según el Ranking de América Economía en internacionalización la UPC figura primera, seguida de la PUCP (<http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/pucp-internacional/convenios-internacionales/>), la UP (<http://www.up.edu.pe/internacional/default.aspx>) y la UPCH (<http://www.upch.edu.pe/porta/>).

La Universidad más activa es la USIL (<http://www.usil.edu.pe/0/internacional.aspx>), y luego las demás que ofrecen Convenios internacionales para movilidad, semestres de intercambio, doble grado, becas, investigación.

Existe una alta rivalidad en la categoría y por tanto es necesario diseñar una propuesta diferencial que se apalanque en las economías de escala y en las fortalezas identificadas de la UPC: liderazgo en internacionalidad e investigación, acreditación WASC, plana docente. La oportunidad de incorporar un responsable con grado de doctorado y de implementar una plataforma de servicios permitirá llevar a cabo con resultados positivos campañas de difusión locales e internacionales, a través de múltiples canales. Se busca un relacionamiento de alto nivel interinstitucional, que es bien valorado por las universidades prestigiosas que buscamos.

La oferta de la UPC debe ser, por tanto, diferenciada para consolidar su liderazgo a través de ventajas competitivas que sean difíciles de imitar. Un atributo diferencial es la oferta de calidez y calidad en la atención a nuestros alumnos y padres. Uno de los principales atributos diferenciadores es la calidad de los servicios de atención y los procesos involucrados.

- Nuestros nuevos competidores, son todas las nuevas universidades e institutos que copian nuestras ofertas. UTEC es una nueva universidad que está trabajando con universidades prestigiosas como MIT y Harvard en Ingeniería. Nuestras economías de escala deben generar una barrera de entrada alta para cualquier nuevo entrante.
- El producto sustituto: Universidades del extranjero que ofrezcan directamente programas online o *blended* de bachillerato. Pueden integrar diversas universidades. Todavía es muy limitada
- El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existe una oferta amplia. Solo es exclusiva y limitada para acceder a las universidades prestigiosas y demanda un relacionamiento de alto nivel para la generación de confianza.

- El poder de negociación de los clientes, en este caso los padres y sus hijos, los alumnos es alta. Cada día comparan más y evalúan el costo beneficio de los programas educativos.

En conclusión es una industria que representa una magnífica oportunidad para seguir consolidando el liderazgo a través de una mejor propuesta, diferenciada y difícil de imitar, de internacionalidad y Dobles Grados que sean bien percibidos y valorados por los alumnos y sus padres.

4 Viabilidad del Proyecto

4.1 Evaluación Financiera

La viabilidad del proyecto se sustenta en el análisis del mercado y en la evaluación financiera. (Ver anexo 1).

El modelo considera los siguientes supuestos bajo un escenario optimista, donde el modelo considera una disminución de los egresos y costos de oportunidad con el ingreso de alumnos “inbound”.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
T.Cambio	3.5				
Ingresos					
New Enrollment (Categoría Alta)		30	60	90	120
Incoming (Alumnos internacionales)		0	40	80	120

Tabla 5: Enrollment de Alumnos Adicionales Proyecto

Estimamos captar alumnos de categorías altas con pensiones de 1,500 soles, los cuales a través del dominio del inglés y del cumplimiento del avance curricular se trasladarán en el octavo semestre a completar el programa de doble grado a una Universidad prestigiosa con la cual tengamos un convenio firmado.

Los alumnos extranjeros “inbound” son aquellos que vienen del extranjero a completar sus programas de doble grado en la UPC en tres semestres o según los acuerdos específicos firmados con sus Universidades. Hemos considerado que recién recibiríamos alumnos de esta categoría en el segundo año.

El escenario contempla cuatro años, en los cuales los pagos se reciben a inicio de año. Los resultados evidencian que a mayor plazo, los resultados financieros de esta iniciativa son exponencialmente positivos.

Los ingresos netos para la UPC se estiman en 32% considerando datos del área de finanzas de la UPC. Hemos incluido pagos de matrícula e inscripción en el programa internacional de \$ 200 por semestre.

El detalle de costos sería el siguiente:

Costos								
USD	Sueldos	5,000.00	1.46	costo empresa x 12 meses				
USD	Oficinas	2,000.00		una sola vez				
USD	Coordinac.	2,000.00		mensual, costo de coordinacion o plataforma (OEPs)				
USD	Plataf. CRM	25,000.00		Costo Único de Implementacion				
USD	Plataf. CRM	2,000.00		Mantenimiento anual, incluye hw (cloud)				
	T.Desc		12%	0.009488793				

Tabla 6: Detalle Costos del Proyecto

El responsable de la iniciativa sería un profesional académico con grado de Doctor el cual percibiría \$ 5,000 más el costo empresa (1.46) por doce meses. Tendría un costo único por la implementación de una oficina mínima por \$ 2,000 y recibiría soporte administrativo de la Oficina Internacional a razón de \$ 2,000 mensuales. El esquema de soporte debe definirse en función de los objetivos propuestos.

Hemos considerado la implementación en el mes 6 de un sistema de CRM básico para la gestión y seguimiento de alumnos a una inversión de \$ 25,000, lo cual sumado al soporte administrativo de la Oficina Internacional formarían el inicio de la Plataforma de Servicios. El mantenimiento anual incluye el uso de un servidor o de una instalación en la nube.

La tasa de descuento utilizada equivale al 12% anual y mide el costo de oportunidad de los fondos y recursos que se utilizan en el mismo. Esta tasa de descuento o costo de capital representa la preferencia en el tiempo y la rentabilidad esperada de los stakeholders de la UPC, dado que proporciona la pauta de comparación contra la cual el proyecto se mide.

Con un costo de capital de 12% anual obtenemos un VAN de 1, 212,332 USD en un plazo de cuatro años, con una tendencia exponencial en los siguientes cuatro años.

4.2 Evaluación de mercado

De este estudio se desprende la oportunidad programas de doble grado sino que también muestra resultados de movilidad, algo que a la fecha no ha sido aprovechado por ninguna de las instituciones en el mercado. En la Figura 3 mostramos la distribución de alumnos por categoría de actividad internacionalización UPC 2015 y se identificó que solo 13 alumnos tomaron doble grado y todos ellos fueron a España, lo que nos indica que tendremos un gran potencial de crecimiento si implementamos de forma adecuada este proyecto.

En este momento no se dispone de información nacional que nos permita inferir mayores resultados y por lo tanto la propuesta de este proyecto debe ser del ámbito de desarrollo interno, es decir solo la UPC.

4.3 Indicadores de gestión y éxito

A continuación se muestran y definen un conjunto de indicadores que permitirán medir el éxito sostenible de este proyecto. Los indicadores deben medirse de manera total para la UPC, por programa, y por convenio de doble grado, salvo que por su naturaleza, no corresponda.

- Número de alumnos inscritos: Indica el número total de alumnos inscritos en los programas de doble grado.
- Número de alumnos inscritos activos en años 1, 2, y 3: Indica el número total de alumnos inscritos, así como el número inscrito en cada programa de doble grado. A calcular en términos absolutos y relativo.
- Porcentaje de alumnos inscritos cumpliendo con los requisitos (académicos, de idioma, y financiero) al año 1, 2 y 3: Indica el porcentaje de alumnos al día con el cumplimiento de los requisitos al final de cada año.
- Número de alumnos que se trasladan al programa de doble grado en el que están inscritos. Indica cuántos alumnos se han trasladado a la universidad socia en su último año de estudios. A calcular en términos absolutos y relativos.

- Número de alumnos “incoming” de universidades socias que se trasladan a la UPC para completar su doble grado. Tomado del desarrollo del proyecto futuro, como mencionáramos anteriormente.
- Número de alumnos que completan el programa y obtienen el doble grado: Indica cuántos alumnos se graduaron de la universidad socia. A calcular en términos absolutos y relativos.
- Mejora en perfil de ingresantes: Indica la proporción de alumnos de tercio superior de su colegio de procedencia participando en los programas de doble grado. A medir como proporción de alumnos provenientes del tercio superior de su promoción del total de alumnos participando en los programas de doble grado. Se espera que esta proporción supere el porcentaje de alumnos de tercio superior sobre el número total de alumnos (*Total Enrollment*) de la UPC y de cada programa.

Adicionalmente se medirá la pensión promedio de pago de alumnos inscritos en los programas de doble grado versus la pensión promedio UPC y de cada programa.

- Revenue neto del programa: Indica el efecto neto entre las pensiones que pagan los alumnos que vienen a la UPC a culminar su doble grado y las pensiones que dejan de pagar los alumnos UPC que se trasladan a las universidades socias. Se calcula como Revenue in-coming versus revenue out-going.
- Empleabilidad: Indica la proporción de graduados que participaron en programas de doble grado versus graduados UPC que no participaron en estos programas en función a indicadores de empleabilidad: obtención de empleo en menor tiempo (a considerar dado que el alumno se encuentra en el extranjero), en una mejor posición, y con un mayor sueldo.

4.4 Sostenibilidad

Entre los principales mecanismos para garantizar la sostenibilidad del proyecto de programas de doble grado están:

- Convenios con cláusulas que garanticen al alumno completar el doble grado en caso el convenio no se renueve.
- Seguimiento adecuado (eficiente).
- Mantener buena relación con universidades socias
- Participación activa en ferias: Nafsa, EAIE, APAIE, y por disciplina

4.5 Riesgos

Los principales riesgos, principalmente de mercado son:

- Cambios macroeconómicos: Especialmente un incremento del TC y la relación macroeconómica con los países de los que provienen nuestros socios.
- Cambios en regulación: ley universitaria, migración
- Seguridad: en el Perú y en los destinos
- Reacción de la competencia

5 Conclusiones

1. Es claro que no existe una estrategia en el país que permita a los alumnos alcanzar su internacionalización mediante programas de doble grado, UPC puede completar ese vacío creándolo.
2. El proyecto de programas de doble grado involucra una serie de etapas para los alumnos “outcoming”, como:
 - Generación de la oportunidad que se inicia en la admisión, con estrategia de marketing apropiado y que a lo largo de los cinco años de estudios del alumno debe contar con un seguimiento y preparación apropiada;
 - Trabajo integrado de las diferentes Facultades, el Coordinador de Internacionalidad y la Oficina Internacional para lograr tener los convenios con universidades de prestigio que le brinden al alumno una oferta atractiva; un sistema de ahorro para lograr alcanzar financiamiento del periodo de doble grado con una universidad de prestigio;
 - Un sistema legal y reglamentos claros que establezcan los procesos de manera clara y rápida.
3. Debe generarse una oferta de enseñanza de diferentes idiomas: inglés, francés, alemán, chino que permita al alumno el dominio del idioma a donde enfocará su formación de doble grado, de manera simultánea a su formación en el pregrado UPC. Aunque el alcance en la primera etapa descrita: Alumnos outbound, debería ser solo en el idioma inglés.
4. Se debe desarrollar en proyecto futuro, un programa de doble a grado a universidades de la región que permita una oferta de UPC a diferentes instituciones donde sus alumnos aspiren un programa de doble grado con UPC, este proceso de “incoming” permitirá un balance de alumnos, que evite una perdida debido al outcoming.
5. Esto llevará a UPC a ser parte de una escala de valor dentro de la internacionalización, generando relaciones de prestigio y una oferta atractiva para los alumnos que

deseando tener el doble grado como un valor para su título, opten por estudiar en UPC.

6. El incremento de alumno será gradual en la medida que el programa progrese, se espera alrededor de 30 alumnos por año, pero aquellos 150 a 200 alumnos a lo largo de 5 años podrán contribuir a que el resto de alternativas de internacionalización de la UPC se desarrollen de manera apropiada.
7. Alcanzar la reputación de una universidad con oportunidades claras para sus alumnos y estrategia de internacionalidad definida.

6 Recomendaciones y acciones futuras:

1. Generar las directrices y reglamentos que permitan hacer operativo el programa de Doble Grado en UPC, con un responsable académico al más alto nivel.
2. Designar en cada Facultad a un coordinador académico para el desarrollo de la internacionalización y programas de doble grado.
3. Permitir que la oficina internacional, brinde el apoyo al responsable académico y al coordinador de cada facultad, para alcanzar el nivel logístico.
4. Buscar el control financiero apropiado dentro de UPC y brindar el soporte legal al programa.
5. Desarrollar programa de Internacionalización “inbound” ofreciendo una oferta de carreras en Inglés a universidad de igual o menor nivel que la UPC.

BIBLIOGRAFIA

Agoston S, & A. Mihaela. (2012), *Trends and Strategies within the process of Academic Internationalization*. Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society (2012) Vol. 7, No. 1, pp. 43-56

Bresciani, T., (2008). *Internationalization: Institutions, people and programmes in Colorado*. *Journal of Geography in Higher Education*, 32(2), 205-216.
<http://dx.doi.org/10.1080/03098260701731199>

Banco Mundial y Oxford University Press. (2002). *Globalization, Growth, and Poverty. Building An Inclusive World Economy*.

Bhandary, R., Chow, P., & Farrugia, C. A., (2015). *Open Doors 2015: Report on International Education Exchange*. New York: Institute of International Education.

Castellaro, D. (2015). *An Exploration into the Nature of Sharing 2.0: The Cases of Uber and Airbnb*. Università Ca 'Foscari Venezia. URI: <http://hdl.handle.net/10579/7203>

Farrugia, C. A., Bhandary, R., & Chow, P., (2012). *Open Doors 2012: Report on International Education Exchange*. New York: Institute of International Education.

Knight, J. (2008), *Internationalization: Key Concepts and Elements*, in Gaebel, M. (ed.). *Internationalization of European Higher Education: An EUA/ACA Handbook*, pp. 1-24,

Knight, J. (2012), *Concepts, Rationales, and Interpretative Frameworks in the Internationalization of Higher Education*, in AIEA. (ed.). *SAGE Handbook of International Higher Education*, pp. 27-42

Ruiz Massieu, D., (2011). *¿Modelo de Negocio o Business Plan?* Dirección Estratégica. Edición 37, Estrategia. [http:// direccionestrategica.itam.mx](http://direccionestrategica.itam.mx)

Osterwalder, A., & Ives Pigneur (2010). *Generación de Modelos de Negocio*

Centro Libros PAF, S. L. U., 2011 Deusto. Grupo Planeta. Primera edición en libro electrónico (PDF): junio de 2011 ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF)

Tillman, M., (2012). *Employer perspectives on International Education* , in AIEA. (ed.). SAGE Handbook of International Higher Education, pp. 191-206

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, (2016). www.upc.edu.pe

West, C., (2012). New Approaches to Collaboration with Latin America, NAFSA, http://www.nafsa.org/uploadedFiles/Chez_NAFSA/Find_Resources/Publications/Periodicals/Epublications/epub_latin_america.pdf

Zha, Quian, (2003), *Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework*. Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Canada

ANEXO 1 – Evaluación Financiera

Plan de Negocios proyectado a 4 años														
Supuestos:			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4								
	T.Cambio	3.5												
Ingresos														
	New Enrollment (Categoría Alta)		30	60	90	120								
	Incoming (Alumnos internacionales)		0	40	80	120								
PEN	Margen neto x Pension	684.00	10	pagos										
PEN	Pension Alta	1,800.00												
%	Margen Utilidad de Pension	38%												
USD	Matrícula y otros	400.00		pagos unicos de matricula y admision al programa internacional x semestre (2 x año)										
Costos														
USD	Sueldos	5,000.00	1.46	costo empresa x 12 meses										
USD	Oficinas	2,000.00		una sola vez										
USD	Coordinac.	2,000.00		mensual, costo de coordinacion o plataforma (OEPs)										
USD	Plataf. CRM	25,000.00		Costo Único de Implementacion										
USD	Plataf. CRM	2,000.00		Mantenimiento anual, incluye hw (cloud)										
	T.Desc	12%	0.009488793											

1er Año

Año	1												
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
New Enrollment Local													
Ingresos Año 1		70,629											
Ingresos Año 2													
Ingresos Año 3													
Ingresos Año 4													
Alumnos Internacionales													
Ingresos Año 2													
Ingresos Año 3													
Ingresos Año 4													
EGRESOS													
Sueldo		7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Oficina		2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coordinación		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Plataforma CRM		-	-	-	-	-	25,000	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD		59,329	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-34,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300
UTILIDAD A VP		58,771	-9,126	-9,040	-8,955	-8,871	-32,410	-8,705	-8,623	-8,542	-8,462	-8,382	-8,304
VAN		1,212,332											

2do Año

Año	2												
Mes	0	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
INGRESOS													
New Enrollment Local													
Ingresos Año 1		70,629											
Ingresos Año 2		141,257											
Ingresos Año 3													
Ingresos Año 4													
Alumnos Internacionales													
Ingresos Año 2		94,171											
Ingresos Año 3													
Ingresos Año 4													
EGRESOS													
Sueldo		7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coordinación		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Plataforma CRM		2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD		294,757	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300
UTILIDAD A VP		260,702	-8,148	-8,072	-7,996	-7,921	-7,846	-7,772	-7,699	-7,627	-7,555	-7,484	-7,414
VAN		1,212,332											

3er Año

Año	3												
Mes	0	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
INGRESOS													
New Enrollment Local													
Ingresos Año 1		70,629											
Ingresos Año 2		141,257											
Ingresos Año 3		211,886											
Ingresos Año 4													
Alumnos Internacionales													
Ingresos Año 2		47,086											
Ingresos Año 3		188,343											
Ingresos Año 4													
EGRESOS													
Sueldo		7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coordinación		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Plataforma CRM		2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD		647,900	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300
UTILIDAD A VP		511,647	-7,275	-7,207	-7,139	-7,072	-7,005	-6,940	-6,874	-6,810	-6,746	-6,682	-6,620
VAN		1,212,332											

4to Año

Año	4												
Mes	0	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
INGRESOS													
New Enrollment Local													
Ingresos Año 1		35,314											
Ingresos Año 2		141,257											
Ingresos Año 3		211,886											
Ingresos Año 4		282,514											
Alumnos Internacionales													
Ingresos Año 2													
Ingresos Año 3		94,171											
Ingresos Año 4		282,514											
EGRESOS													
Sueldo		7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coordinación		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Plataforma CRM		2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD		1,036,357	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300	-9,300
UTILIDAD A VP		730,725	-6,496	-6,435	-6,374	-6,314	-6,255	-6,196	-6,138	-6,080	-6,023	-5,966	-5,910
VAN		1,212,332											

Nota: El VAN es único por los cuatro años. Se han recortado los cuadros por año.

