



Máster en Dirección de Empresas (MBA)

Propuesta de implantación de un EMBA en la Universidad de Cantabria

Proposal for the implementation of an EMBA
at the University of Cantabria



**EXECUTIVE MBA
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA**

Alumno

Pedro Fernández Castanedo

Tutora

Elisa Baraibar Diez

Septiembre de 2021

Santander, España

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. Introducción.....	5
1.1 ¿Por qué necesita un EMBA la UC?	5
2. Estudio de Mercado	7
2.1 Deusto.....	7
2.2 Universidad del País Vasco	9
2.3 Cesine	10
2.4 Universidad de Oviedo.....	12
2.5 Galicia Business School.....	12
2.6 Conclusiones Estudio de Mercado externo.....	14
2.7 Análisis del mercado Interno.....	19
2.8 Análisis DAFO	20
2.9 Análisis CAME.....	21
3. ¿Para quién y Por qué?	22
3.1 Potenciales Clientes	22
3.2 Trayectoria universitaria.....	23
4. Plan de Estudios.....	24
4.1 Estructura	24
4.2 Asignaturas	25
4.4 Profesorado.....	41
4.5 Método de Enseñanza	43
4.5.1 Lección Magistral	43
4.5.2 Aprendizaje cooperativo.....	43
4.5.3 AOP (Aprendizaje orientado a proyectos)	44
4.5.4 Contrato de aprendizaje	44
4.5.5 ABP (Aprendizaje basado en problemas).....	44
4.5.6 Estudio de escenarios.....	44
4.5.7 Resolución de ejercicios y problemas.....	44
4.5.8 Simulación.....	45
4.5.9 Gamificación.....	45
4.5.10 Tutorías	45
4.6 Tecnología dentro del aula.....	46
4.7 Criterios de Evaluación.....	46
4.8 Criterios de admisión	47

4.9 Número de Alumnos	48
5. Plan de Marketing	49
5.1 Logotipo y Merchandising	49
5.2 Política de Comunicación	51
6. Gestión Económica	52
6.1 Gastos	52
6.1.1 Dirección y coordinación	52
6.1.2 Retribución y gastos del profesorado	52
6.1.3 Difusión y promoción específicas	53
6.1.4 Retribución Personal de Administración y Servicios por alumno	53
6.1.4 Material fungible e inventariable	53
6.1.5 Gastos de Seguimiento de la calidad.	54
6.1.6 Materiales para los estudiantes	54
6.1.7 Importes destinados a becas.	54
6.1.8 Canon universitario.	54
6.2 Ingresos	56
6.3 Presupuesto	57
6.3.1 Escenario 1	57
6.3.2 Escenario 2	58
6.3.3 Escenario 3	58
6.3.4 Escenario 4	59
6.3.5 Escenario 5	60
6.3.6 Escenario 6	60
6.3.7 Escenario 7	61
6.3.7 Escenario Final	62
7. Conclusiones	63
8. ANEXO 1. Microencuesta	64
8.1 Valoración Comité de Ética de Proyectos de Investigación.	70
Referencias y Bibliografía	71

RESUMEN

El Trabajo de Fin de Máster propone la implantación de un título propio de máster, denominado Executive Master in Business Administration (EMBA) en la Universidad de Cantabria, dirigido a profesionales/directivos con experiencia profesional y con un título universitario en su poder.

El análisis de viabilidad incluye la justificación de la propuesta considerando el contexto educativo y la oferta actual de este tipo de títulos en la cornisa cantábrica tanto en centros públicos como privados, la propuesta formativa y organizativa mediante la creación de un plan de estudios en que se describen desde las asignaturas al profesorado pasando por los métodos de enseñanza, el análisis de infraestructuras necesarias para su desarrollo, un plan de comunicación y la viabilidad económico-financiera. En el plan de viabilidad económica financiera se tendrán en cuenta todos los gastos asociados al desarrollo de un título propio que contempla la universidad de Cantabria, además de diferentes escenarios con el fin de encontrar la mejor relación entre costes y número de alumnos.

Con el objetivo de conocer la demanda y de adaptar la propuesta a las necesidades actuales se realiza una encuesta anónima con preguntas relacionadas con los contenidos del programa, calendario, tipo de evaluación o la disposición a pagar por un EMBA.

The Master's Thesis proposes the implementation of a master's degree, called Executive Master in Business Administration (EMBA) at the Universidad de Cantabria, aimed at professionals / managers with professional experience and with a university degree in their possession.

The feasibility analysis includes the justification of the proposal considering the educational context and the current offer of this type of degrees in the Cantabrian coast both in public and private centers, the training and organizational proposal through the creation of a study plan in which They describe from the subjects to the teaching staff passing through the teaching methods, the analysis of the infrastructures necessary for their development, a communication plan and the economic-financial viability. The financial economic viability plan will take into account all the expenses associated with the development of an own degree contemplated by the Universidad de Cantabria, in addition to different scenarios in order to find the best relationship between costs and number of students.

In order to know the demand and to adapt the proposal to current needs, an anonymous survey is carried out with questions related to the contents of the program, calendar, type of evaluation or willingness to pay for an EMBA.

1. Introducción

A finales del año 2007 el Gobierno español aprobó un real decreto en el que se Implantaba el Plan Bolonia, un plan con el que España ingresaría al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y lograría modernizar su sistema de educación superior.

Este plan tenía unos objetivos muy claros, entre los que destaca facilitar el intercambio de estudiantes dentro del EEES permitiendo una homologación de los títulos, es decir, que un ingeniero o un economista formados en Francia, tengan las mismas competencias y conocimientos que los formados en Italia.

Hubo dos grandes cambios en ese momento en la educación superior, por un lado, se empezó a primar la participación día a día del alumno en las clases, por otro lado, cambió la duración y la estructura de la mayoría de las titulaciones existentes, pasando las carreras de 3 años a ser de 4 y las de 5 años a ser de 4 más un máster.

Un cambio tan importante como este en la cima de la pirámide educativa hace necesario un replanteamiento de la base, con una nueva ley educativa de consenso, que sea estable en el tiempo y flexible a la vez dado la velocidad a la que se producen los cambios en la sociedad actual. Mientras este cambio no se produzca, la universidad tendrá que adaptarse más rápidamente que nunca a la demanda del mercado laboral en lo que a formación de profesionales se refiere. Los títulos oficiales son bastante inmovilistas, dando poco margen a las universidades por mejorar la formación, por lo que los títulos propios pueden satisfacer las necesidades de adaptación requeridas.

A continuación, propondré un Executive Master in Business Administration (EMBA) para ser impartido en la Universidad de Cantabria. En las siguientes paginas se explicará todo a cerca de dicho EMBA, desde su plan de estudios, su estructura de costes o el tipo de alumno para el que está pensado. Además, se realizará un estudio de mercado de los principales EMBA situados a lo largo de la costa cantábrica.

1.1 ¿Por qué necesita un EMBA la UC?

La Universidad de Cantabria es una institución con casi 50 años de historia. Durante estos años ha ido creciendo hasta ser considerada un referente a nivel mundial en algunos campos. Para seguir estando en la vanguardia de la formación es necesario ofertar las titulaciones que demanda el mercado. Y no vale solo con ofertar por ofertar, sino que se ha de conseguir formar profesionales que sean capaces de llevar el nombre de la Universidad de Cantabria a los mejores puestos de trabajo posibles.

Si pensamos en las facultades de ingeniería, los máximos referentes son los másteres de ingeniería industrial o de ingeniería de Caminos, si pensamos en las facultades de ciencias de la salud, el máximo exponente será el Grado en Medicina, si pensamos en las facultades de ciencias económicas y empresariales su máximo referente ha de ser su Executive MBA.

Lo particular de un Executive MBA, es que aglutina alumnos de prácticamente todas las ramas del conocimiento. Por eso deja de ser un máster clave para una facultad en concreto, y muchas veces es el último gran hito formativo de muchos profesionales que quieren dar un empujón definitivo a sus carreras, convirtiéndose así en un activo clave de una Universidad.

En estos momentos la Universidad de Cantabria carece de un Executive MBA. Esto provoca que numerosos profesionales que se formaron en la esta universidad en sus inicios, tengan que acabar su formación en otros centros. Que alguien depositase en la Universidad de

Cantabria su confianza para realizar una formación tan importante como un EMBA, mostraría a las nuevas generaciones el valor de esta institución, y así potenciarla desde su base.

Recibir alumnos en el EMBA que se hayan formado en la Universidad de Cantabria con anterioridad, ayudará a esta a ver de qué manera evoluciona su alumnado, y ser aún más consciente del trabajo que realiza en la formación de profesionales, y poder adoptar cambios que mejoren la posición de sus alumnos en el mundo empresarial en un futuro.

2. Estudio de Mercado

A la hora de llevar a cabo un proyecto una de las fases previas más importantes, por no decir la más importante es el estudio de mercado. Hay que garantizar que la toma de decisiones sea la adecuada y entender mejor el panorama comercial al que se enfrenta la UC a la hora de diseñar e impartir su EMBA.

Este tipo de estudio es especialmente útil para analizar aspectos como hábitos de compra, región de operación, requerimientos de productos o análisis de la competencia para asegurar el buen desempeño y la sostenibilidad de los negocios, en este caso el máster en cuestión.

La oferta de EMBA es muy amplia tanto en el mercado nacional como en el internacional. En estos momentos en España nos encontramos con más de 100 EMBA´s a nuestro alcance. Hay que ser consciente que la globalización es un hecho, a pesar de que la última pandemia mundial nos haya hecho más dependientes de nuestro ecosistema local por la dificultad para movernos a lo largo y ancho del planeta.

Para un máster presencial como el que pretendemos diseñar y desarrollar nuestros competidores se reducen un poco más, habiéndonos centrado principalmente en la oferta referente al norte de España. Hay que ser consciente que alguien puede desplazarse al País Vasco o a Asturias, e incluso a Galicia en el día perfectamente sin incurrir en grandes sobrecostes.

El estudio de nuestros competidores se centra en diferentes criterios, si el centro es público o privado, la duración del máster, su horario, el precio, las exigencias de admisión de cada uno, las asignaturas y los criterios de evaluación para la obtención del título.

Todos los másteres estudiados son presenciales, sin posibilidad de su desarrollo online.

2.1 Deusto

La Universidad de Deusto es una universidad privada regida por la Compañía de Jesús, con dos campus, uno en el distrito de Deusto de la ciudad de Bilbao, y otro en San Sebastián, País Vasco, además de dos sedes en Vitoria y Madrid. Es mundialmente conocida y en ella se imparten más de 25 grados y dobles grados además de más de 80 títulos de máster entre oficiales y propios. Deusto sitúa 6 de sus másteres entre los 250 más prestigios de todo el mundo. El máster se desarrolla íntegramente, exceptuando su semana internacional en el campus de Bilbao. (Universidad Deusto, 2021)

El máster consta de dos días lectivos cada dos semanas, viernes de 09:00 a 21:00 y sábados de 09:00 a 14:00. Además de esto al final del máster realiza una semana internacional. Esta va cambiando de sede, y trata a cerca de los retos a los que se enfrenta el mundo de la empresa en lo que queda de siglo (Universidad Deusto, 2021).

Para acceder al máster es necesario tener un título C1 de inglés, un título universitario y más de 10 años de experiencia en el ámbito directivo de una empresa. El precio es de 39.000 euros (Universidad Deusto, 2021).

En lo que a contenido se refiere el máster está dividido en tres módulos en los que se desarrollan diferentes asignaturas que suman un total de 60 créditos:

Bloques	Asignaturas
La empresa y su entorno	Entorno
	Entorno digital
	Estrategia
	Estrategia digital
La empresa del siglo XXI	Marketing
	Big Data
	Operaciones
	Supply Chain Management y Sostenibilidad
	Análisis Financiero
	Análisis de costes
	Control de gestión
	Finanzas corporativas
	Mercados Financieros
Liderando la empresa	Liderazgo
	Gestión de personas en la organización
	Gestión del cambio
	Design Thinking
	Transformación digital
	Industria 4.0
	Innovación

Tabla 2.1. Asignaturas EMBA Deusto. Tabla de elaboración propia. Fuente: Universidad Deusto (2021)

El método de evaluación se realiza mediante la realización de trabajos tanto individuales como grupales. Una vez aprobadas todas las asignaturas será necesario realizar un TFM (Universidad Deusto, 2021).

2.2 Universidad del País Vasco

La Universidad del País Vasco, anteriormente la Universidad Autónoma de Bilbao, es la universidad pública del País Vasco. Inicialmente estaba compuesta por las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de Sarriko, Medicina y Ciencias. En la actualidad está formada por tres campus, Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, desarrollándose el máster íntegramente en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Sarriko, Bilbao. En ella puedes estudiar 100 grados y 180 másteres, además de contar con 66 programas de doctorado (Universidad de País Vasco, 2021).

El EMBA de la universidad del País Vasco consta de dos días lectivos, viernes de 16:00 a 21:00 y sábados de 08:15 a 13:15. Tiene una duración de 15 meses con un total de 65 créditos y 450 horas lectivas. Se desarrolla integrante de forma presencial. Durante el máster se desarrollan diferentes visitas a empresas cercanas para ver cómo se ponen en práctica los conocimientos adquiridos durante los 15 meses que dura el máster (Universidad de País Vasco, 2021).

Los criterios de admisión no son para nada restrictivos, has de tener un título universitario o en su defecto experiencia reconocida. El precio del máster es de 4900 euros. (Universidad de País Vasco, 2021).

Las materias se organizan en 11 áreas fundamentales (Universidad del País Vasco, 2021):

- Empresa, entorno y estrategia
- Contabilidad
- Liderazgo de organizaciones
- Personas y talento
- Internacionalización
- Fiscalidad y responsabilidad legal
- Finanzas
- Marketing
- Smart factory
- Conferencias y visitas
- Innovación y transformación digital

En cada una de estas áreas se desarrollan micro asignaturas. La forma de evaluar al alumnado se basa en la realización de trabajos tanto individuales como en grupo y un TFM final (Universidad de País Vasco, 2021).

2.3 Cesine

El Centro Universitario CESINE es una institución académica española de educación superior ubicada en Santander, Cantabria, fundada por Fermín Gutiérrez como Escuela de Negocios privada en 1993 bajo la denominación de Escuela Superior de Informática y Negocios. Pertenece al Grupo EDH. Imparte de manera oficial 18 grados y 12 posgrados o másteres en dos escuelas Escuela de Negocios y Comunicación (Cesine, 2021).

El EMBA de la universidad de Cesine consta de dos días lectivos a la semana, viernes de 16:00 a 21:00 y sábados de 09:00 a 14:00. Tiene una duración de 9 meses con un total de 60 créditos y 415 horas lectivas. Se desarrolla integrante de forma presencial. Durante el máster se desarrollan diferentes visitas a empresas cercanas para ver cómo se ponen en práctica los conocimientos adquiridos durante los 9 meses que dura este (Cesine, 2021).

Para poder acceder al EMBA es necesario estar en posesión de un título universitario o experiencia equivalente, además has de realizar un examen propio de la universidad. El precio de la matrícula es de 7800 euros (Cesine, 2021).

La estructura del máster consta de dos partes bien diferenciadas, las asignaturas y los workshops.

ASIGNATURAS	WORKSHOPS
Introducción a los negocios internacionales	Método del caso y Trabajo en Equipo
Gestión de la Contabilidad	Herramientas Digitales: campus virtual
Entorno Legal y Fiscal	Carreras Profesionales & Networking
Aspectos jurídicos de la inversión	Gestión de Proyectos
Análisis y Planificación Financiera	Business Plan
Responsabilidad Social Corporativa	
Dirección de Operaciones	
Internacionalización del Management	
Gestión de Marca: Estrategias de Branding	
Marketing Internacional	
Dirección de Sistemas de la Información	
Dirección de Procesos de Innovación	
Emprendimiento y Creatividad	
Entorno Económico y estrategia competitiva	
Desarrollo del Talento y Liderazgo	
Dirección de RRHH	
Negociación	
Marketing y Dirección Comercial	
Comportamiento del Consumidor	
Gestión de productos y marcas	

Tabla 2.2. Asignaturas Cesine. Tabla de elaboración propia. Fuente: Cesine (2021)

La forma de evaluar al alumnado se basa en la realización de trabajos tanto individuales como en grupo y un TFM final (Cesine, 2021).

2.4 Universidad de Oviedo

La Universidad de Oviedo es la institución pública de educación superior e investigación del Principado de Asturias. Con más de 410 años de historia, dispone de una completa oferta de 58 grados adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), 60 másteres, 25 programas de doctorado y más de 60 títulos propios que se desarrollan en sus 17 facultades y escuelas (Universidad de Oviedo, 2021).

El EMBA de la universidad de Oviedo consta de dos días lectivos a la semana, viernes de 16:30 a 21:30 y sábados de 09:00 a 14:00. Tiene una duración de 34 semanas (octubre a junio) con un total de 60 créditos. Se desarrolla integrante de forma presencial. Durante el máster se desarrollan diferentes visitas a empresas cercanas para ver cómo se ponen en práctica los conocimientos adquiridos durante las 34 semanas que dura este (Universidad de Oviedo, 2021).

Para poder acceder al EMBA es necesario estar en posesión de un título universitario o experiencia equivalente, además has de realizar un examen propio de la universidad. El precio de la matrícula es de 5700 euros (Universidad de Oviedo, 2021).

El curso está dividido en las siguientes asignaturas (Universidad de Oviedo, 2021):

- Fundamentos y Marco Regulador de la Empresa
- Dirección estratégica
- Habilidades directivas
- Dirección de Recursos Humanos
- Marketing
- Dirección Financiera
- Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's
- Business Game

La forma de evaluar al alumnado se basa en la realización de trabajos tanto individuales como en grupo y un TFM final (Universidad de Oviedo, 2021).

2.5 Galicia Business School

La Galicia Business School no es una universidad, si no una escuela de negocios. Se definen como un centro de entrenamiento para directivos. Se trata de un proyecto en el que participan empresarios de primer nivel y que, además, cuenta con el apoyo de importantes instituciones empresariales gallegas (Galicia Business School, 2021).

El EMBA de la Galicia Business School se realiza en sesiones de fin de semana, dos al mes más concretamente, durante 14 meses con un total de 60 créditos. Se desarrolla integrante de forma presencial. El máster ofrece la posibilidad de vivir una semana en contacto con emprendedores y directivos de las empresas más innovadoras del planeta, en sus propias organizaciones y en entornos informales para conocer de primera mano sus experiencias (Galicia Business School, 2021).

Para poder acceder al EMBA es necesario estar en posesión de un título universitario o experiencia equivalente, además has de realizar un examen propio de la universidad. El precio de la matrícula es de 12.450 euros (Galicia Business School, 2021).

El curso está dividido en las siguientes asignaturas (Galicia Business School, 2021):

- Habilidades y Competencias Directivas
- Entorno Empresarial

- Dirección y Gestión Económico-Financiera
- Marketing y Dirección Comercial
- Dirección de Personas
- Dirección de Operaciones y Tecnología
- Estrategia, Desarrollo de Negocio y Competitividad

La forma de evaluar al alumnado se basa en la realización de trabajos tanto individuales como en grupo y un TFM final (Galicia Business School, 2021).

2.6 Conclusiones Estudio de Mercado externo

Como se observa muy claramente en la tabla resumen 2.3.1 a cerca del estudio de mercado, tenemos dos escalones monetarios. El EMBA de la universidad de Deusto multiplica casi por tres al siguiente en costo. Esto nos va a obligar a tomar la primera gran decisión a cerca de nuestro máster, el precio.

Deusto es una de las universidades con mayor prestigio dentro de la península ibérica, situándose en muchos rankings mundiales dentro de las 250 mejores universidades, lo que la permite ofertar un máster en este rango de precios, con la intención de captar alumnos tanto de los alrededores como del resto de la península, incluso alumnos extranjeros que opten por realizar el EMBA con ellos.

El resto de centro tienen una política de precios bastante parecida, con precios que oscilante entre los 5000 y 12500 euros. Por debajo de este rango de precios donde la Universidad de Cantabria debería situarse.

Todas ellas comparten horario, y en función de la frecuencia de las clases presenciales tienen una duración u otra. La decisión del horario puede ser continuista o radicalmente diferente. Lo analizaremos con calma más adelante.

Un punto importante para poder diferenciarnos es la semipresencialidad. Todas las universidades en su formato de master presencial obligan al alumno a ir a clase, con las tecnologías actuales es posible realizar un master de manera presencial pero no desde el aula, con esto quiero decir que se le puede dar al alumno la posibilidad de asistir a clase de manera telemática pero siempre que sea en directo, pudiendo interactuar en todo momento con el resto del alumnado y el profesorado, siendo así una experiencia mucho más enriquecedora que un master a distancia tradicional. Para que esta experiencia sea satisfactoria para todos, el número de alumnos en clase siempre ha de ser superior al de alumnos conectados de manera telemática, ratio que considero imprescindible para dotar al máster de un carácter más presencial que a distancia.

Universidad / Centro	Ciudad	Público / Privado	Duración (meses)	Horario	Precio	Créditos	Nivel de inglés	TFM
Deusto	Bilbao	Privado	18	2 viernes / sábado mes	39.800 €	60	C1	Si
Universidad del País Vasco	Bilbao	Pública	15	Viernes / Sábado	4.900 €	65	Ninguno	Si
Cesine	Santander	Privada	9	Viernes / Sábado	7.800 €	60	Ninguno	Si
Oviedo	Oviedo	Pública	8	Viernes / Sábado	5.700 €	60	Ninguno	Si
Galicia Business School	Santiago	Privada	14	2 viernes / sábado mes	12.500 €	60	Ninguno	Si

Tabla 2.3.1. Resumen Estudio de Mercado. Tabla de elaboración propia.

A continuación, expondré gráficamente la comparación de 5 elementos clave de cada EMBA con los del futuro EMBA de la Universidad de Cantabria.

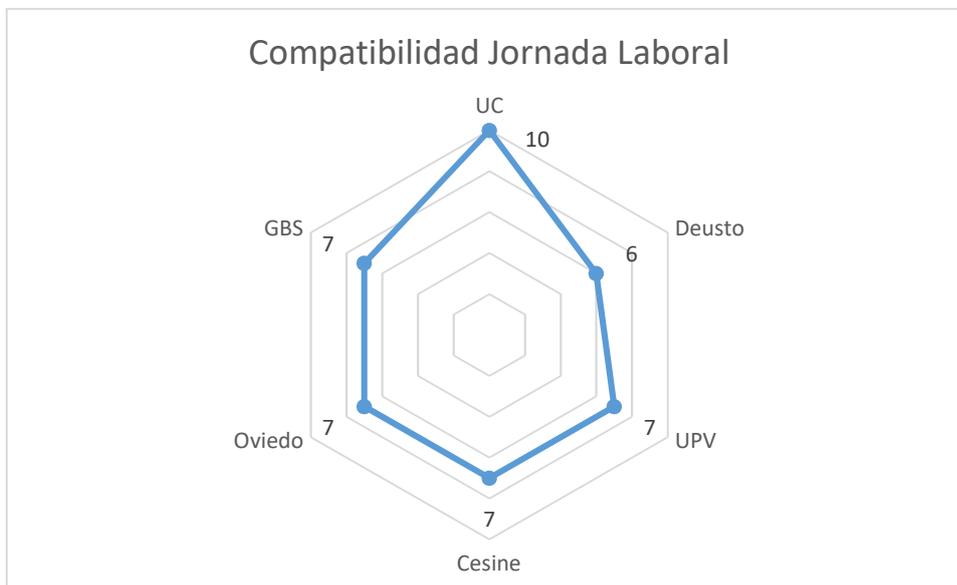


Gráfico 2.1. Compatibilidad Jornada Laboral. Gráfico de elaboración propia.

La máxima nota se la llevaría la Universidad de Cantabria, ya que además de no coincidir con el horario tradicional que nuestro cliente objetivo, le deja los sábados libres para que el impacto en su vida familiar y social no sea tan alto. En el lado contrario se sitúa Deusto, que, a pasera de su cadencia bisemanal, el viernes es horario completo, lo que no permite a sus matriculados trabajar en sus empresas durante toda la jornada.

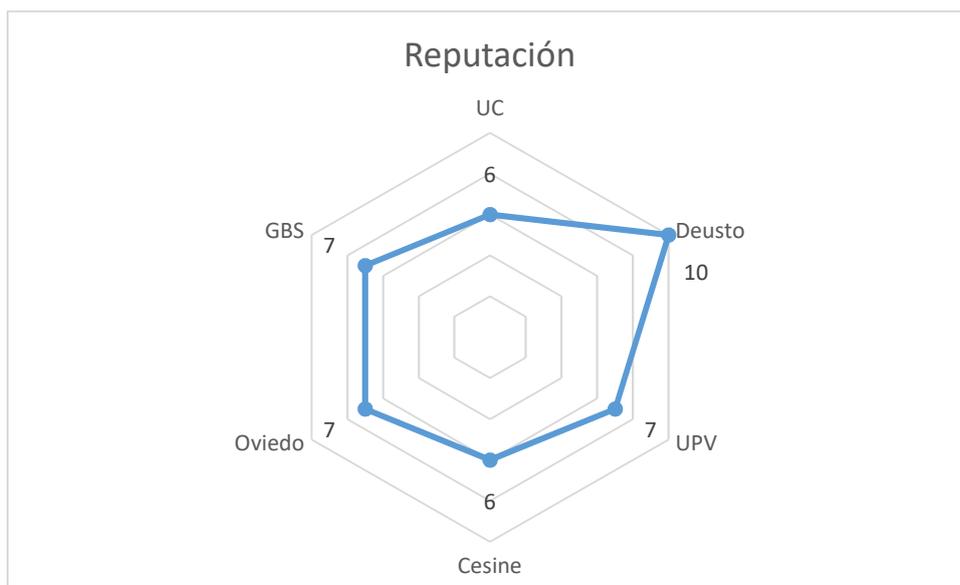


Gráfico 2.2. Reputación Gráfico de elaboración propia.

Para la clasificación de la reputación de los EMBA's, se ha tenido en cuenta su antigüedad y su repercusión internacional. El de la Universidad de Cantabria se sitúa en último lugar por ser de nueva creación, y en cabeza el de Deusto por los motivos anteriormente mencionados.

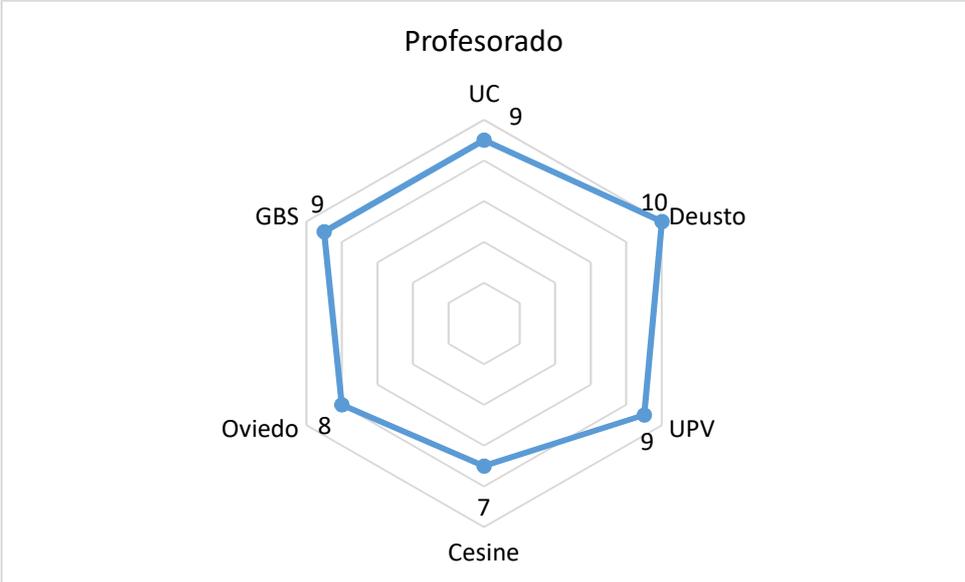


Gráfico 2.3. Profesorado Gráfico de elaboración propia.

La puntuación en lo referente al profesorado se basa únicamente en los profesores docentes del EMBA. Deusto está en primera posición porque combinan en su máster profesores con una gran reputación en sus campos y profesionales presentes en consejos de administración de empresas muy potentes a nivel nacional e internacional. En la estrategia propuesta para el EMBA de la Universidad de Cantabria, se quiere que el profesorado sea el mejor en su campo dentro de la Universidad, de ahí su excelente cualificación en este apartado.

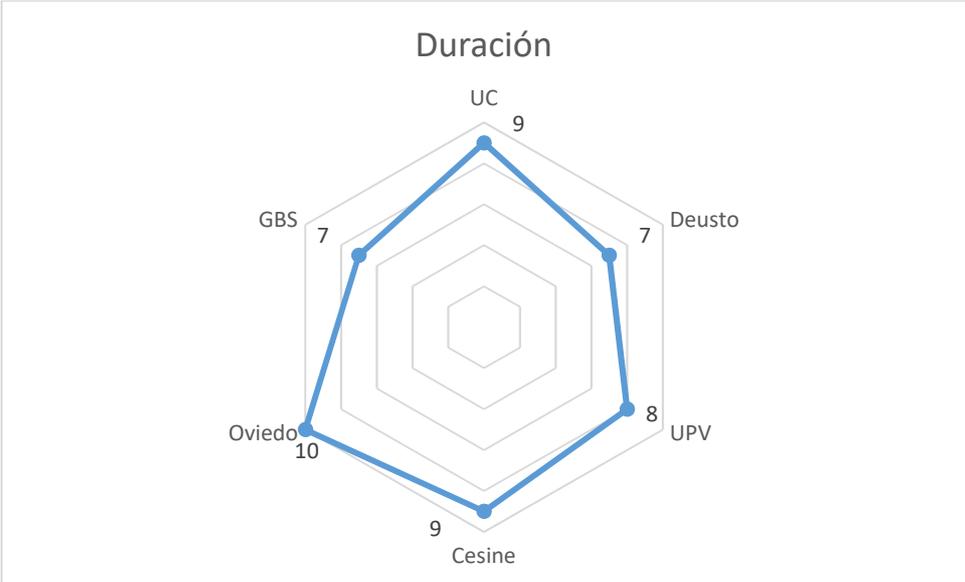


Gráfico 2.4. Duración Gráfico de elaboración propia.

Esta clasificación se ha realizado en función de la duración total de cada EMBA. Los de mejor puntuación son en los que se puede obtener el título en menos tiempo.

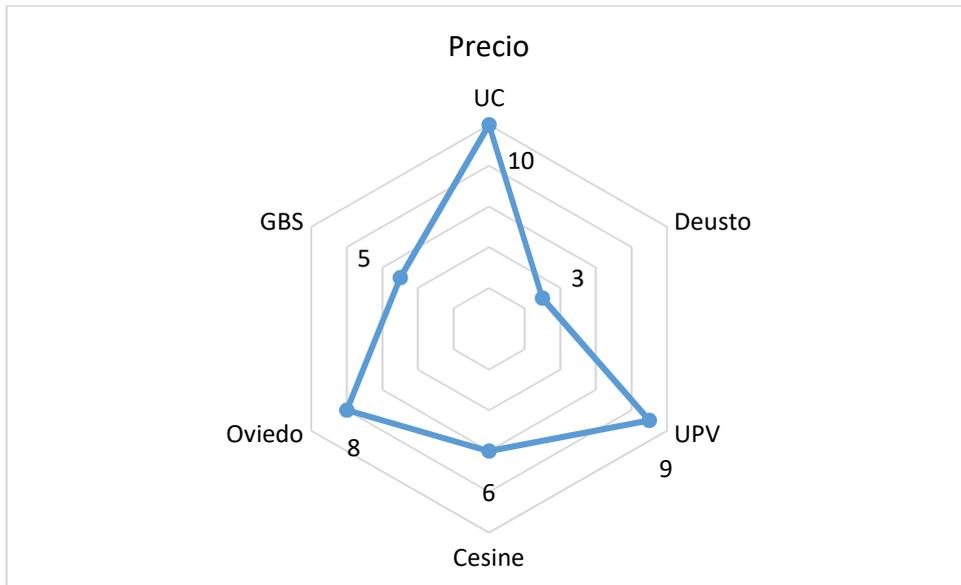


Gráfico 2.5. Precio Gráfico de elaboración propia.

Esta clasificación se ha realizado en función del precio total de cada EMBA. Los de mejor puntuación son en los que el precio es más barato y viceversa.

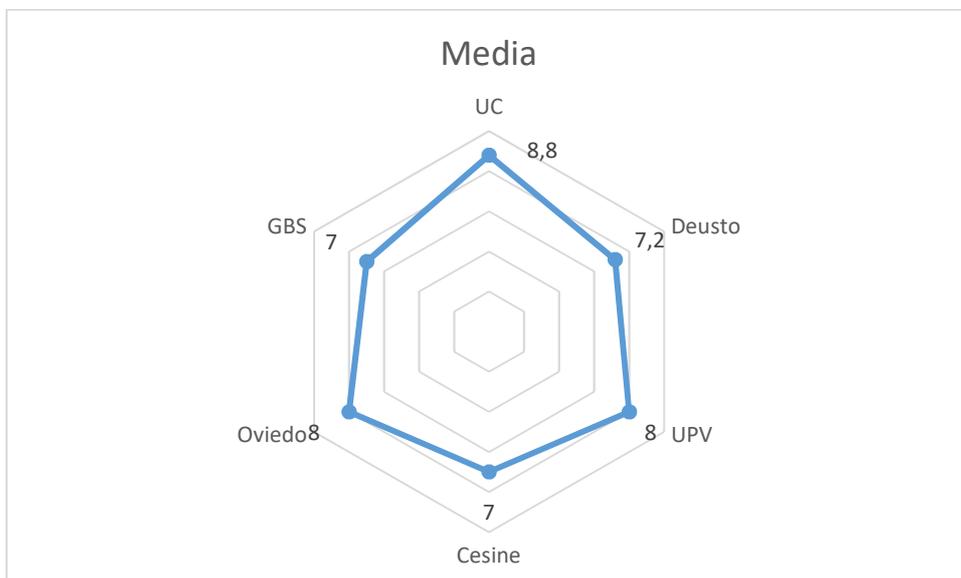


Gráfico 2.6. Media Gráfico de elaboración propia.

Podemos observar que la principal debilidad del EMBA de la universidad de Cantabria seria la reputación. Pero eso es algo que cuando salgan las primeras promociones, y la reputación de la universidad en otros campos, se corregirá en un tiempo prudencial.

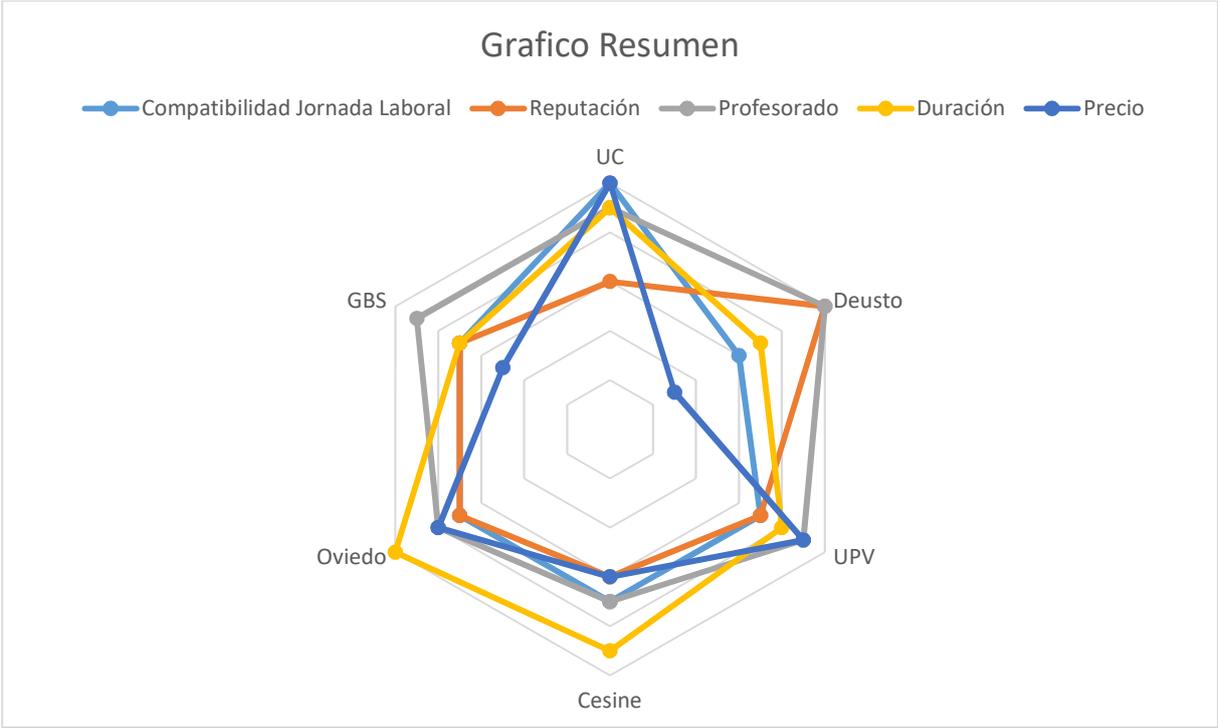


Gráfico 2.7. Resumen Gráfico de elaboración propia.

2.7 Análisis del mercado Interno

Otro competidor del EMBA de la Universidad de Cantabria, sería la propia Universidad de Cantabria con el resto de los títulos propios de los que ésta dispone en la actualidad. Está claro que no son competencia directa, ya que los temas que se desarrollan en estos títulos propios en la mayoría de las ocasiones no tienen nada que ver con los tratados en un EMBA. Es cierto que algunos como el Máster en Banca y Mercados Financieros, o el de Experto universitario en Contabilidad Directiva y Financiera se solaparían contenidos. Títulos propios Universidad de Cantabria (2021)

En estos momentos la Universidad de Cantabria dispone de 21 másteres, de los cuales 6 son presenciales, 11 semipresenciales y 4 online. Además, ofrece la posibilidad de cursar 24 cursos de experto universitario, 8 de manera presencial, 10 semipresenciales y 6 online. Títulos propios Universidad de Cantabria (2021)

En lo que se refiere a los precios de los másteres, los podemos dividir en dos grupos, los de Banca y el resto. La Universidad de Cantabria ofrece tres másteres en Banca, cuyos precios son 19000€, 11800€ y 7200€. El precio del resto de másteres ofertados oscila entre 7500€ y 990€, con un precio medio de 3500€. Títulos propios Universidad de Cantabria (2021)

En los cursos de expertos universitario los precios oscilan entre los 4000€ y 490€, con un precio medio de 1750€.

Esta “competencia” no debería preocuparnos en exceso, ya que ningún título de los anteriormente mencionados sería sustituto del EMBA, en cualquier caso, alguno de ellos podría ser complementario. Lo normal sería que alumnos que ya tengan alguno de los títulos que se mencionan en este apartado cursase el EMBA como colofón a su carrera formativa.

2.8 Análisis DAFO

Comenzaremos realizando el análisis interno. Antes de comentar cuales son las fortalezas de este EMBA, analizaremos las debilidades. La principal debilidad de este EMBA es su juventud, es decir, arrancar de cero, es verdad que la universidad de Cantabria tiene una gran trayectoria, pero el arranque de cero de un título propio nunca es fácil. Para contrarrestar esta dificultad, es muy importante una buena estrategia de comunicación apoyada en una gran estrategia de marketing. Luchar contra la falta de reputación no es tarea sencilla, y es una fase que el resto de nuestros competidores ya han superado.

Continuando con el análisis interno, una de las principales fortalezas de este EMBA, es la propia Universidad de Cantabria y su reconocimiento tanto nacional como internacional. Si nos centramos en las características propias del EMBA, podemos destacar dos fortalezas principales. El precio y la compatibilidad con la jornada laboral que ofrece su horario. El precio es el más bajo que hay con respecto a sus competidores. Su estructura de clases a última hora del día permite al alumnado asistir a ellas sin tener que perder jornadas completas de trabajo.

Para realizar el análisis externo, comenzaremos a explicar la principal amenaza. Las escuelas de negocio se crean a partir de la asociación de empresas que buscan sinergias. Estas escuelas de negocios muchas veces comienzan a impartir sus propios EMBA's, y la principal diferencia con la Universidad de Cantabria es la cercanía con las empresas, lo que puede hacernos perder un número considerable de alumnos. En Cantabria actualmente no hay ninguna escuela de negocios que imparta un EMBA; por lo que no es algo con lo que tengamos que luchar actualmente, pero si es algo contra lo que nos tenemos que proteger en un futuro.

Para acabar con el análisis DAFO, comentaremos las oportunidades que le surgen a la Universidad de Cantabria con la impartición en sus aulas de su propio EMBA. Un EMBA, por lo general lo realizan personas que tienen puestos de cierta relevancia en las empresas con la esperanza de seguir escalando dentro de sus empresas o dar el salto a otras más grandes. Esto es una oportunidad que tiene que aprovechar la universidad de Cantabria para acercarse a estas empresas e intentar realizar colaboraciones que ayuden al resto de titulaciones que ofrece. Además, ampliar su cartera de titulaciones propias, puede fortalecer su posición respecto a sus competidores.

2.9 Análisis CAME

Con el análisis CAME, podremos seleccionar la mejor estrategia al confrontar fortalezas y debilidades con Oportunidades y Amenazas. En el hemos de buscar la mejor forma de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Para corregir nuestra principal debilidad, que es la juventud del EMBA, debemos de actuar como si fuésemos un máster consolidado en el tiempo, actuando de manera sensata y contundente. Con el prestigio de la universidad de cantabria y las primeras promociones de alumnos este será un problema del pasado en pocos años.

La principal amenaza a la que se enfrenta este EMBA, es a la creación de escuelas de negocio, cuya principal ventaja es la cercanía a las empresas, es ahí donde debemos centrarnos, en una universidad más cercana a la empresa, potenciando la relación de la universidad con ellas mediante convenios de colaboración bidireccionales. La universidad no solo tiene que ser el lugar en el que se forma a profesionales para que luego trabajen en las empresas, tiene que haber un nexo de colaboración constante entre ambas, en el que se solucionen las necesidades que puedan surgir a ambos colectivos.

A la hora de explotar las oportunidades es necesario que se involucren todos los estamentos de la sociedad, desde la población hasta los poderes políticos, creando un tejido empresarial más fuerte y competitivo, que demande cada vez profesionales más formados, esto hará que el EMBA encaje en un mayor porcentaje de los titulados universitarios que desarrollan su actividad profesional en nuestra región.

3. ¿Para quién y Por qué?

3.1 Potenciales Clientes

Los clientes para los que está enfocado el EMBA son, titulados universitarios con más de 15 años de experiencia laboral, o titulados universitarios que ya hayan realizado con anterioridad un MBA con más de 10 años de experiencia laboral.

Las titulaciones de las que se provenga no son relevantes tanto a la hora de los criterios de admisión como a la hora del beneficio que se puede obtener de la realización de este EMBA. La persona que realice este EMBA, se formara para un puesto de futuro directivo en su campo, independiente de cuál sea este, ya que el tipo de empresas que existen es elevadísimo, a si tiene que ser los perfiles de directivos disponibles para hacer crecer a las mismas. Este EMBA, busca formar desde médicos, pasando por ingenieros y llegando hasta profesores o biólogos.



Gráfico 3.1. Buyer Persona. Fuente: Elaboración propia

3.2 Trayectoria universitaria

La trayectoria universitaria no es algo que afecte solo al EMBA evidentemente. Se puede decir que el EMBA tiene que ser la punta del iceberg de la trayectoria de un alumno que empiece a estudiar en la universidad de Cantabria. El EMBA tiene que ser un cruce de caminos entre alumnos de diferentes titulaciones. Presentar a los alumnos de segundo de bachillerato o de segundo ciclo de formación profesional, un plan de trayectoria universitaria donde se le muestren los posibles caminos a tomar relacionando su vida estudiantil y con su carrera profesional puede ser determinante a la hora de captar alumnos. Sabemos que en la actualidad la competencia por la captación de alumnos es feroz, esto puede ayudar no solo al EMBA, si no al resto de titulaciones de la universidad de Cantabria. Además, puede ser de gran ayuda para el alumno, que muchas veces no ve sus estudios encaminados a nada en concreto.

Está claro que la gran mayoría de los alumnos que cursen sus estudios en la universidad de Cantabria no llegara a participar en el EMBA. Ciertas carreras tendrán más tendencia a formar alumnos que algún día cursen el EMBA. Es en estas titulaciones donde hay que hacer más hincapié en mostrar los caminos que estos estudiantes han de tomar para desembocar en el EMBA, y las posibilidades laborales que este les podrá abrir en un futuro no tan lejano como a ellos les puede parecer en ese momento.

Con los actuales planes de estudios, los principales alumnos de los MBA's, son los estudiantes del Grado en administración y dirección de empresas. Un estudio de la universidad de Deusto realizado durante los 10 últimos años muestra que el sector industrial, de telecomunicaciones y de energía suministra el 65% de los estudiantes a los EMBA's en la actualidad, de ahí lo importante de crear sinergias desde la facultad de Empresariales, con las escuelas de ingeniería industriales y telecomunicaciones y la escuela de caminos para la creación de futuros alumnos (Universidad Deusto, 2021).

4. Plan de Estudios

4.1 Estructura

El EMBA constara de 60 créditos E.C.T.S. De las 25 horas que consta cada crédito, 8 serán presenciales y 17 las desarrollara el alumno tanto de forma individual como colectiva.

Esto hace que el máster tenga una duración aproximada de 40 semanas lectivas, las cuales se desarrollaran en tres periodos. Tomaremos como el curso académico 2022-2023 para desarrollar la estructura del máster. El primer periodo irá de la primera semana de Septiembre, a la última semana de Diciembre, lo que suma un total de 16 semanas lectivas, es decir, 208 horas presenciales. El segundo periodo estará comenzará la segunda semana de Enero y terminará la última de Marzo, lo que suma un total de 12 semanas lectivas, es decir 156 horas presenciales. El tercer y último periodo comenzará la segunda semana de Abril y terminará la tercera semana de Julio, lo que suma un total de 14 semanas lectivas, es decir 143 horas presenciales. Esto da un total de 42 semanas lectivas.

En total, el máster constará de 500 horas presenciales en el aula, y 1000 horas de trabajo autónomo por parte de los alumnos.

60 créditos E.C.T.S.



Gráfico 4.1. Resumen Estructura horaria. Gráfico de elaboración propia.

4.2 Asignaturas

El EMBA se dividirá en tres bloques. En cada uno de esos bloques se cursarán 4 asignaturas, y durante los bloques, el alumno deberá ir trabajando en su TFM. Se desarrollarán asignaturas que permitan al alumnado desarrollar unas competencias empresariales globales, que le doten de habilidades para la toma de decisiones de alto nivel.

Primer Bloque:

- Psicología Industrial
- Contabilidad Empresarial
- Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's
- Nuevos Mercados Financieros

Segundo Bloque:

- Finanzas Corporativas
- Marketing Digital
- Big Data
- Gestión de Proyectos

Tercer Bloque:

- Nuevos Modelos Energéticos
- Dirección de RR.HH.
- Análisis Financiero
- Liderazgo del Directivo

En cada una de las asignaturas se desarrollarán diferentes temas, los cuales se mostrarán en las siguientes tablas:

Psicología Industrial
Objetivo e importancia de la psicología en el trabajo
Definición y método de la psicología industrial
Activación del ambiente laboral
Principales ratios y métricas de la psicología industrial
Ansiedad y depresión, la pandemia silenciosa

Tabla 4.2.1 Temario de Psicología Industrial. Fuente: Elaboración propia.

Contabilidad Empresarial
Factoring
Análisis superior de gastos contables
Rentabilidad global y departamental
Automatización racional
Tendencias de la contabilidad Directiva

Tabla 4.2.2 Temario de Contabilidad Empresarial. Fuente: Elaboración propia.

Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's
Servicios en la nube
E-learning
Herramientas supply chain managment
Productividad, eficiencia y competitividad tecnológica
Relación entre el Ceo y el Cio

Tabla 4.2.3 Temario de Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's. Fuente: Elaboración propia.

Nuevos Mercados Financieros
Las Criptomonedas y la minería
Divisas y materias primas
Nuevos derivados financieros
La banca del siglo XXI

Tabla 4.2.4 Temario de Nuevos Mercados Financieros. Fuente: Elaboración propia.

Finanzas Corporativas
Campo de aplicación de las finanzas corporativas
Nuevas fuentes de financiación
El costo del capital
Administración del efectivo
El dividendo o la reinversión

Tabla 4.2.5 Temario de Finanzas Corporativas. Fuente: Elaboración propia.

Marketing Digital
Alcance orgánico VS pagado
Algoritmos de las principales redes sociales
Metodología de Social Media: objetivo, planeación, acción y medición
Derechos y obligaciones en el entorno digital
SEO / Marketing Automation / Mobile Marketing / Native Advertising / e-Commerce
Métricas de desempeño

Tabla 4.2.6 Temario de Marketing Digital. Fuente: Elaboración propia.

Big Data
Las tres V's del Big Data, volumen, variedad y velocidad
Análisis de la calidad del dato
Estructuración del dato
Mejora en la toma de decisiones
Anticipación de tendencias
Diseño de un plan de "Data Governance"

Tabla 4.2.7 Temario de Big Data. Fuente: Elaboración propia.

Gestión de Proyectos
Marco conceptual de la dirección de proyectos
Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos
Software especializado
Técnicas de planificación y programación
Distribución y optimización de recursos
La supervisión de construcción y montaje del proyecto

Tabla 4.2.8 Temario de Gestión de Proyectos. Fuente: Elaboración propia.

Nuevos Modelos Energéticos
Sistema eléctrico español
Análisis del coste de la energía
Nuevos recursos energéticos
Normativa y beneficios fiscales
Movilidad sostenible

Tabla 4.2.9 Temario de Nuevos Modelos Energéticos Fuente: Elaboración propia.

Dirección de RRHH
Planificación y reclutamiento de los RR.HH.
Formación y evaluación de los RR.HH.
Diseño del plan de carrera
Análisis global del coste de los RR.HH. En la empresa

Tabla 4.2.10 Temario de Dirección de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.

Análisis Financiero
Características de la información financiera
Informes de gestión y auditoría
Patrimonio, economía y rentabilidad
Software especializado

Tabla 4.2.11 Temario de Análisis Financiero. Fuente: Elaboración propia.

Liderazgo Directivo
Resolución de problemas y toma de decisiones
Capacidad de comunicación y el poder de informar
Negociación
El trabajo en equipo y sus consecuencias
Estrategias de facultamiento
La influencia del líder en la motivación del personal

Tabla 4.2.11 Temario de Liderazgo Directivo. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se mostrará una tabla con las principales competencias generales que se pretende que el alumno obtenga en cada una de las asignaturas.

	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y	Nuevos Mercados Financieros	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestion de Proyectos	Nuevos Modelos Energeticos	Dirección de RR.HH:	Analisis Financiero	Liderazgo Directivo
Trabajo en Equipo	X		X			X	X	X		X		X
Empatía corporativa	X					X		X		X		X
Transmitir información, ideas, problemas y soluciones												
Aplicación de los conocimientos a la vida laboral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para trabajar con una amplia variedad de personas	X		X			X		X		X		X
Gestión de tu propio tiempo	X		X				X	X				X
Ampliar tu red de contactos	X			X								X
Inteligencia emocional		X	X	X	X		X		X		X	
Evaluación y tasación de empresas		X		X	X				X		X	
Tecnologías del siglo XXI			X			X	X		X			
Comprender el impacto digital en las empresas			X			X	X		X			X
Capacidad de resolver problemas complejos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de usar redes sociales en beneficio de la empresa	X					X						X
Capacidad de enseñar a otros	X									X		X
Mantener y fomentar la imagen de la marca (branding)	X					X					X	X
Síntesis de la información	X		X				X					
Lucha contra la desigualdad	X					X		X		X		X
Previsión financiera		X		X	X		X				X	
Responsabilidad Social Corporativa	X		X	X	X	X			X			X

Tabla 4.3 Competencias Adquiridas. Tabla de elaboración propia

4.3 Horarios

El horario va a ser uno de los puntos diferenciales de este EMBA con respecto a su competencia. Como se puede observar en el estudio de mercado, el resto de EMBA's analizados, desarrollan sus jornadas presenciales en largas sesiones comprendidas entre el viernes y el sábado. Se ha realizado una encuesta entre diferentes colectivos de potenciales clientes (encuesta disponible en el punto 8, anexo 1), y el 76,5% está a favor de que las horas de trabajo en el aula se desarrollen a lo largo de la semana y prescindir de los sábados.

Alguna de las facultades estudiadas tiene su EMBA, enfocado al cliente de fuera de su entorno geográfico, profesionales que están dispuestos a sacrificar parte de su semana laboral para asistir a las sesiones presenciales.

La Universidad de Cantabria debería centrarse en captar al alumno que desarrolla su actividad dentro de esta comunidad autónoma, por lo que la fórmula de jornadas más cortas que se desarrollen de lunes a viernes parece una estrategia más acertada a la vista de la demanda del mercado.

Las jornadas lectivas serán de lunes a jueves en horario de 19:30 a 21:30, y los viernes de 16:00 a 21:00. Con este horario conseguimos que los alumnos no tengan que modificar apenas su jornada laboral semanal para la realización del máster.

Con este horario renunciamos al nicho de clientes foráneos a Cantabria, pero es algo necesario para diferenciarnos de la oferta existente en lo que a EMBA's se refiere.

Semana 1						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Psicología Industrial	16:00 a 18:00
					Contabilidad Empresarial	18:00 a 20:00
					Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.1. Horario Semana 1. Tabla de elaboración propia

Semana 2						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Nuevos Mercados Financieros	16:00 a 18:00
					Psicología Industrial	18:00 a 20:00
					Contabilidad Empresarial	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.2. Horario Semana 2. Tabla de elaboración propia

Semana 3						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	16:00 a 18:00
					Nuevos Mercados Financieros	18:00 a 20:00
					Psicología Industrial	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.3. Horario Semana 3. Tabla de elaboración propia

Semana 4						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Contabilidad Empresarial	16:00 a 18:00
					Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	18:00 a 20:00
					Nuevos Mercados Financieros	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.4. Horario Semana 4. Tabla de elaboración propia

Semana 5						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Psicología Industrial	16:00 a 18:00
					Contabilidad Empresarial	18:00 a 20:00
					Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.5. Horario Semana 5. Tabla de elaboración propia

Semana 6						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Nuevos Mercados Financieros	16:00 a 18:00
					Psicología Industrial	18:00 a 20:00
					Contabilidad Empresarial	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.6. Horario Semana 6. Tabla de elaboración propia

Semana 7						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	16:00 a 18:00
					Nuevos Mercados Financieros	18:00 a 20:00
					Psicología Industrial	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.7. Horario Semana 7. Tabla de elaboración propia

Semana 8						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Contabilidad Empresarial	16:00 a 18:00
					Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	18:00 a 20:00
					Nuevos Mercados Financieros	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.8. Horario Semana 8. Tabla de elaboración propia

Semana 9						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Psicología Industrial	16:00 a 18:00
					Contabilidad Empresarial	18:00 a 20:00
					Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.9. Horario Semana 9. Tabla de elaboración propia

Semana 10						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Nuevos Mercados Financieros	16:00 a 18:00
					Psicología Industrial	18:00 a 20:00
					Contabilidad Empresarial	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.10. Horario Semana 10. Tabla de elaboración propia

Semana 11						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	16:00 a 18:00
					Nuevos Mercados Financieros	18:00 a 20:00
					Psicología Industrial	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.11. Horario Semana 11. Tabla de elaboración propia

Semana 12						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Contabilidad Empresarial	16:00 a 18:00
					Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	18:00 a 20:00
					Nuevos Mercados Financieros	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.12. Horario Semana 12. Tabla de elaboración propia

Semana 13						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	Psicología Industrial	16:00 a 18:00
					Contabilidad Empresarial	18:00 a 20:00
					Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.13. Horario Semana 13. Tabla de elaboración propia

Semana 14						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Psicología Industrial	Contabilidad Empresarial	Dirección de Operaciones, Tecnología y TIC's	Nuevos Mercados Financieros	EXAMENES	16:00 a 18:00
						18:00 a 20:00
						20:00 a 21:00

Tabla 4.3.14. Horario Semana 14. Tabla de elaboración propia

Semana 15						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Finanzas Corporativas	16:00 a 18:00
					Marketing Digital	18:00 a 20:00
					Big Data	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.15. Horario Semana 15. Tabla de elaboración propia

Semana 16						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Gestión de Proyectos	16:00 a 18:00
					Finanzas Corporativas	18:00 a 20:00
					Marketing Digital	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.16. Horario Semana 16. Tabla de elaboración propia

Semana 17						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Big Data	16:00 a 18:00
					Gestión de Proyectos	18:00 a 20:00
					Finanzas Corporativas	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.17. Horario Semana 17. Tabla de elaboración propia

Semana 18						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Marketing Digital	16:00 a 18:00
					Big Data	18:00 a 20:00
					Gestión de Proyectos	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.18. Horario Semana 18. Tabla de elaboración propia

Semana 19						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Finanzas Corporativas	16:00 a 18:00
					Marketing Digital	18:00 a 20:00
					Big Data	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.19. Horario Semana 19. Tabla de elaboración propia

Semana 20						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Gestión de Proyectos	16:00 a 18:00
					Finanzas Corporativas	18:00 a 20:00
					Marketing Digital	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.20. Horario Semana 20. Tabla de elaboración propia

Semana 21						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Big Data	16:00 a 18:00
					Gestión de Proyectos	18:00 a 20:00
					Finanzas Corporativas	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.21. Horario Semana 21. Tabla de elaboración propia

Semana 22						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Marketing Digital	16:00 a 18:00
					Big Data	18:00 a 20:00
					Gestión de Proyectos	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.22. Horario Semana 22. Tabla de elaboración propia

Semana 23						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Finanzas Corporativas	16:00 a 18:00
					Marketing Digital	18:00 a 20:00
					Big Data	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.23. Horario Semana 23. Tabla de elaboración propia

Semana 24						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Gestión de Proyectos	16:00 a 18:00
					Finanzas Corporativas	18:00 a 20:00
					Marketing Digital	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.24. Horario Semana 24. Tabla de elaboración propia

Semana 25						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Big Data	16:00 a 18:00
					Gestión de Proyectos	18:00 a 20:00
					Finanzas Corporativas	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.25. Horario Semana 25. Tabla de elaboración propia

Semana 26						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Marketing Digital	16:00 a 18:00
					Big Data	18:00 a 20:00
					Gestión de Proyectos	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.26. Horario Semana 26. Tabla de elaboración propia

Semana 27						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	Finanzas Corporativas	16:00 a 18:00
					Marketing Digital	18:00 a 20:00
					Big Data	20:00 a 21:00

Tabla 4.3.27. Horario Semana 27. Tabla de elaboración propia

Semana 28						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
19:30 a 21:30	Finanzas Corporativas	Marketing Digital	Big Data	Gestión de Proyectos	EXAMENES	16:00 a 18:00
						18:00 a 20:00
						20:00 a 21:00

Tabla 4.3.28. Horario Semana 28. Tabla de elaboración propia

Si alguna sesión no se pudiese desarrollar, se consensuaría con los alumnos su repetición, llegando a un acuerdo que satisfaga al mayor número de alumnos posibles. Por norma general las clases solo se emitirán Online en directo, de manera excepcional, las sesiones que no se puedan desarrollar en el horario previsto, estarán colgadas durante una semana íntegramente, a disposición de los alumnos que no se hayan podido amoldar al horario consensuado.

En lo que respecta al periodo vacacional, se harán coincidir con el calendario oficial de la Universidad de Cantabria, que durante el curso consta de dos periodos de descanso, navidad y semana santa.

4.4 Profesorado

La Universidad de Cantabria cuenta con un nivel de profesorado excelente, a la altura de las mejores universidades de este país. Actualmente tiene en plantilla 1300 profesores aproximadamente, dividido en más de 150 catedráticos, más de 300 profesores titulares, y 700 profesores asociados o investigadores a tiempo parcial aproximadamente. Además, entre el rector y el secretario general, los vicerrectores, decanos y directores de departamento, subdirectores y coordinadores de acceso que suma alrededor de otras 150 personas (Portal de transparencia de la universidad de Cantabria, 2021).

Analizando el contenido de las asignaturas y el profesorado disponible actualmente en la universidad, se podría cubrir más del 90 % de la impartición del EMBA con personal que ya está ligado actualmente a la universidad de Cantabria, cabe mencionar que en la normativa de títulos propios el mínimo de docentes pertenecientes a la universidad ha de ser del 20%. Principalmente se podría cubrir la oferta formativa del EMBA con profesores de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. El EMBA abarca conocimientos muy amplios, tanto que si queremos llegar a la excelencia será necesaria la colaboración de personal de otras facultades, será necesario contar con un psicólogo, un informático y un ingeniero. Habrá que contar con la colaboración por parte de la Facultad de Medicina, la Facultad de Ciencias y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicaciones.

Con estos tres perfiles quedaran cubiertas las necesidades formativas del EMBA. Hay que tener en cuenta que además de los profesores titulares de cada asignatura, durante el desarrollo de estas pueden surgir colaboraciones con otros profesores si el profesor y el director del EMBA así lo acuerdan.

A la hora de seleccionar al profesorado para impartir las asignaturas, sería recomendable elegir al a los mejores profesores disponibles en cada campo, que hayan centrado su actividad además de en la docencia, en la colaboración con entidades privadas a través de proyectos de colaboración con la universidad de Cantabria, ya que el EMBA va a ser la cima de la pirámide formativa de la Universidad de Cantabria, al que llegaran alumnos con una amplia trayectoria profesional, y que seguramente estén muy formados en algunos campos de los que se impartan. Un profesor novato o con poca experiencia podría no encajar con las expectativas.

Los ponentes no son profesorado propiamente dicho, pero cabe destacar las 24 ponencias que se llevaran a cabo en el aula durante la impartición del EMBA por parte de profesionales que son referencia en el tema tratado en cada momento.

Evidentemente no se ha contactado con ningún ponente en concreto. Estas ponencias no es algo que queramos dejar al azar, y se tiene muy claro el tipo de ponencia y el perfil de persona, en su mayoría directivos, que queremos que las desarrollen. A continuación, expondré en una tabla unos ejemplos de posibles ponencias, ponentes y sus cargos.

Asignatura	Ponencia	Ponente	Cargo
Psicología industrial	Enfermedades relacionadas con el estrés laboral	Daniel Abejas Diaz	Psiquiatra en el Hospital Txagorritxu de Vitoria
Contabilidad Empresarial	Situación actual de la normativa contable y de auditoría	Enrique Rubio	Presidente del ICAC
Marketing Digital	La importancia del marketing online	Silvia Ganda	Consultor de marketing en NeoAttack
Big Data	Bucear en los datos sin ahogarte	Antonio Teixeira	Director en Everis Cantabria
Nuevos Modelos Energéticos	Cambia tu forma de consumir, no tu consumo	Pedro Fernández Osorio	Director de puesta en marcha de Artech

Tabla 4.1. Ejemplo de Ponencias. Tabla de elaboración propia.

4.5 Método de Enseñanza

Lo primero que hay que dejar claro es que este es un máster de carácter presencial. Es verdad que este último año y medio nos ha demostrado la potencialidad de la enseñanza a distancia, y como la tecnología puede ayudar de una manera jamás imaginada en este campo, pero también ha demostrado las grandes diferencias que existen entre la enseñanza online y la presencial a favor de esta última.

Queremos dar la posibilidad a nuestros alumnos, que cuando no puedan asistir a clase por motivos laborales o personales, puedan conectarse a la clase presencial de manera remota, que no es lo mismo que una clase 100% online. En este caso habrá en el aula un número elevado de alumnos, que participaran de una sesión presencial tradicional, y a la vez gente conectada remotamente a esa clase, siempre en directo, y con la posibilidad de interactuar con ella en cualquier momento, preguntando dudas, participando en los ejercicios colectivos o respondiendo a las preguntas que en determinado momento el docente realiza a la clase. Las sesiones a las que el alumno decida asistir de manera remota tendrán que ser posteriormente justificadas, para así evitar que esto se convierta en una práctica habitual.

Conectarse a las clases de manera remota, además de ayudar a la formación del alumnado evidentemente, ayudara a los estudiantes a cumplir con los mínimos de asistencia exigidos para poder aprobar las asignaturas del EMBA.

Esta modalidad de enseñanza, que hace años parecía ciencia ficción, se puede desarrollar hoy en día sin mayor problema. El nivel informático del profesorado como del alumnado está en máximos históricos, lo que facilita este modelo de enseñanza.

Más allá del tipo de enseñanza, en el aula se desarrollarán varios métodos de enseñanza, a continuación, los enumerare con una breve explicación de cada uno. De Miguel (2005).

4.5.1 Lección Magistral

La lección magistral, más conocida como clase magistral, es un método docente que básicamente consiste en la transmisión de información o conocimiento por parte del profesorado al alumnado de forma unidireccional. Dicho de otra forma, el profesor comunica y el alumno atiende, tomando las notas que considere oportunas. De Miguel (2005).

Este método de enseñanza permite al alumno estructurar el conocimiento, evita la desigualdad de los alumnos que asisten a clase, permite la docencia a grupos y facilita la planificación del tiempo por parte del docente. Fernández, A. (2006).

Si esta lección se extiende demasiado en el tiempo, la capacidad de atención y la participación del alumno disminuyen con el tiempo, hace que el estudiante sea menos autónomo a la hora de adquirir conocimientos y capacidades y dificulta la reflexión sobre el aprendizaje.

4.5.2 Aprendizaje cooperativo

El Aprendizaje Cooperativo consiste en formar pequeños grupos mixtos y heterogéneos, creados en función de la formación previa y profesión del alumnado, donde estos trabajan a la par de forma coordinada entre sí para resolver tareas académicas y profundizar en su propio aprendizaje. Fernández, A. (2006).

Esta fórmula de aprendizaje promueve las relaciones interpersonales, ayuda a adquirir mas conocimientos reduciendo la carga de trabajo y favorece la motivación de las personas implicadas.

4.5.3 AOP (Aprendizaje orientado a proyectos)

El aprendizaje orientado a proyectos puede se puede definir como un conjunto de experiencias de aprendizaje que involucran a los estudiantes en proyectos complejos y del mundo real a través de los cuales desarrollan y aplican habilidades y conocimientos para resolver éstos. Una vez finalizado el proyecto, se pueden comparar las soluciones de los alumnos, o de los grupos de alumnos y evaluar cual ha sido la mejor, de manera que todos aprendan un poco más con sus aciertos y sus errores. Fernández, A. (2006).

Con este método se favorece un aprendizaje más vinculado con el mundo fuera de la facultad, que le permite al alumnado adquirir el conocimiento de manera no fragmentada o aislada

4.5.4 Contrato de aprendizaje

El contrato de aprendizaje puede ser entre profesor y alumno o entre alumnos. En el caso de que sea entre profesor y alumno Se trata de un acuerdo que explica lo qué se va a aprender, como van a controlar el aprendizaje, la duración del mismo y la forma en la cual se examinara al alumno. Si hablamos de un contrato entre alumnos, lo más habitual es que los alumnos pertenecientes a un mismo grupo de trabajo firmen un contrato, en el que se comprometen a trabajar y cumplir con las obligaciones pertinentes en lo que a proyectos en común se refiere.

Para el EMBA elegiremos la segunda opción. Es verdad que a estos niveles formativos no suelen ser necesarias este tipo de prácticas, porque quien cursa este tipo de estudios suele estar comprometido al 100% con ellos, pero con ellos queremos fomentar aún más el compromiso entre los integrantes de los grupos.

4.5.5 ABP (Aprendizaje basado en problemas)

El Aprendizaje basado en problemas es una estrategia de enseñanza que promueve el pensamiento crítico, la argumentación lógica y las habilidades de solución de problemas de los alumnos, junto con el aprendizaje de contenidos a través del uso de situaciones o problemas del mundo real. Se puede desarrollar tanto en grupo como de manera individual. Morales, P. y Landa, V. (2004).

4.5.6 Estudio de escenarios

Un estudio de un escenario es un método de aprendizaje en el cual se estudia un escenario específico. Este método se basa en el entendimiento comprensivo de dicho escenario, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación. Es importante que el caso este bien argumentado y dentro de un contexto, para limitar las posibles soluciones por parte del alumnado.

4.5.7 Resolución de ejercicios y problemas

Dentro del aula el profesor puede formular diferentes problemas y ejercicios, los cuales el alumnado tendrá que resolver de manera individual o en grupo. Estos ejercicios estarán relacionados en la mayoría de las ocasiones con la lección magistral, de esta forma el profesor puede recibir el feedback deseado sobre una parte de su lección en concreto, sabiendo el grado de comprensión obtenido por los alumnos sin necesidad de esperar al día del examen o a la entrega de trabajos. Fernández, A. (2006).

4.5.8 Simulación

La simulación consiste en el desarrollo de herramientas adaptativas para solucionar diversos problemas de manera relativamente rápida. Suelen basarse en hojas de cálculo u otras herramientas de programación, en las cuales introduciendo unos datos base, se identifiquen problemas y se propongan soluciones por parte del alumnado. El profesor puede modificar los datos de entrada en tiempo real, y el programa ha de calcular las consecuencias, que el alumno ha de explicar correctamente. Este sistema es muy utilizado para problemas relacionados con la producción, inventarios, etc. Fernández, A. (2006).

4.5.9 Gamificación

La gamificación tiene como objetivo que el alumno aprenda mientras juega. Se trata de una metodología que utiliza elementos de los juegos en entornos que a priori no son lúdicos con el fin de aumentar la motivación de los participantes. Muchos de los alumnos llegan a las clases después de duras jornadas de trabajo, la realización de juegos al comienzo de las mismas ayudara a motivar e involucrar a los estudiantes dentro del aula.

4.5.10 Tutorías

Método tradicional, en el que un alumno se cita de manera presencial o telemática con un profesor para aclarar alguna duda o profundizar más en un tema concreto. El horario de tutorías de los docentes por facilidades organizativas no será fijo, sino que se acordará con el alumno a lo largo del curso.

4.6 Tecnología dentro del aula

En el aula donde se desarrollen las sesiones del EMBA será necesario un mínimo de equipamiento tecnológico para que se cumpla con los métodos de enseñanza anteriormente comentados.

A los alumnos se les recomendará asistir a las sesiones con un portátil, donde puedan ejecutar programas ofimáticos y un navegador. El ordenador es compatible con la fórmula tradicional de papel y boli, eso ya queda a elección del alumno.

La clase contará con dos pizarras, una tradicional de tiza o rotulador, y una digital, donde mediante el uso de un proyector, todo lo que escriba el profesor en la sesión, tanto en hojas en blanco como sobre las presentaciones de diapositivas, este disponible para que el alumno lo pueda consultar o descargar a posteriori.

El proyector tendrá la capacidad de emitir todo lo que se refleje en esa pizarra en directo a través de internet para los alumnos que no hayan podido asistir a la sesión de manera presencial y lo hagan de forma remota.

Una cámara emitirá también por internet la señal en directo del aula, mediante unos altavoces y un micrófono los alumnos que asistan de manera telemática a la sesión podrán interactuar en todo momento con el profesor y el resto de los alumnos.

Para que la relación con la tecnología por parte de los alumnos y del profesorado sea satisfactoria, se utilizarán soluciones de vanguardia y de primera calidad.

4.7 Criterios de Evaluación

La evaluación será homogénea en todas las materias. Constará de 4 elementos calificables que son:

- Asistencia
- Trabajo Individual
- Trabajo en Grupo
- Examen Final

El peso de los tres primeros será de un 20%, y el examen final un 40%. En este último será necesario obtener una calificación mínima de 5 puntos sobre 10. No presentar tanto el trabajo individual como el trabajo en grupo supondrá un suspenso automático. La asistencia ha de superar el 60% de las horas totales para poder aprobar las asignaturas. Conectarse a la clase de manera remota contará como media asistencia.

Los grupos cambiarán en cada bloque. Se intentará que sean lo más heterogéneos posibles, intentado mezclar a profesionales de diferentes campos en cada uno de ellos.

Con los exámenes no se pretende otra cosa que no sea que el alumno, vea que los contenidos comentados en las sesiones, se le han afianzado.

4.8 Criterios de admisión

Es muy importante dejar claro que un EMBA no es para recién egresados. Para esas personas que quieren una formación de este tipo, pero no tan específica existe el MBA. La Universidad de Cantabria ya tiene dentro de sus titulaciones ofertadas uno. Por eso se exigirá un mínimo de 15 años de experiencia laboral para el acceso a este EMBA. En caso de disponer de un MBA, con 10 años de experiencia laboral será suficiente.

Será necesario tener un título universitario para el acceso al EMBA. Algunas facultades o escuelas de negocio aceptan personas que no dispongan de una titulación universitaria si demuestran una trayectoria equiparable. Esto antiguamente podía tener sentido, ya que el acceso a la universidad no era fácil. Pero hoy en día obtener un título universitario en España está al alcance de cualquier persona que disponga de un nivel intelectual medio y capacidad de esfuerzo y sacrificio, cualidades que son las que queremos en los profesionales que vamos a formar.

En lo referente a idiomas, no se limitará el acceso por este motivo, pero se recomendará tener un nivel equivalente al B2 en inglés, ya que puede que algún material que se ponga a disposición del alumno este en Inglés.

4.9 Número de Alumnos

El número de alumnos admitidos por año es una de las grandes decisiones a tomar a la hora de diseñar un EMBA. Si el número de alumnos admitidos es muy pequeño, puede que incurramos en unos gastos desproporcionados. Si el número de alumnos es muy grande, la calidad de la enseñanza puede bajar, debido a la carga de trabajo por cada profesor. Además, con nuestra estrategia de centrarnos en un cliente local, nuestro target es finito en el tiempo, vamos a consumir más clientes cada año de los que se genera, y siendo esta una comunidad pequeña, no sería lo más correcto para la continuidad en el tiempo del EMBA. Por eso el número ha de ser racional.

Lo primero es saber el número de empresas que tiene Cantabria. Para ellos hemos acudido al SABI. En estos momentos Cantabria tiene registradas 15600 empresas aproximadamente, de las cuales solo 8200 están activas actualmente. Pero no todas estas empresas tienen el tamaño suficiente como para que alguien en ellas esté interesado en realizar un EMBA. SABI (2021).

Supongamos que para que alguien esté interesado en realizar un EMBA, ha de trabajar en una empresa de más de 50 trabajadores. Aplicando este filtro nos salen 210 empresas. Si buscamos empresas con más de 200 trabajadores nos salen 45. SABI (2021).

Podemos empezar a suponer que nuestro target de clientes es de 210 personas, suponiendo que solo un empleado por empresa de más de 50 trabajadores estuviese interesado en realizar un EMBA. además, en las empresas de más de 200 trabajadores, siempre habrá más empleados en disposición de realizar un EMBA. SABI (2021).

Por otra parte, hay muchas empresas, con un número elevado de trabajadores muy cualificados, que no están registradas en Cantabria, pero si desarrollan aquí su actividad, y parte de sus empleados con alta cualificación trabajan en Cantabria.

Con estos datos obtenidos, creemos que el número ideal de alumnos tiene que estar entre 20 y 30 alumnos al año. De esta forma podremos hacer que el EMBA tenga clientes potenciales durante suficientes años para labrarse una buena reputación y poder dar un giro a su estrategia de captación de clientes si fuese necesario.

5. Plan de Marketing

5.1 Logotipo y Merchandising

El logotipo es el primer símbolo o elemento gráfico que posibles clientes o consumidores relacionan con una empresa o producto. Les proporciona una primera impresión y, sin duda, debe ser buena. El objetivo del logotipo es conectar a la gente con la marca, en este caso el EMBA.

Antes de iniciar cualquier acción relacionada con el marketing, es muy importante tener un logotipo, una imagen de marca, algo que recuerde al posible alumno donde va a estudiar y que va a estudiar, empezando en ese momento a crear en él un sentimiento de pertenencia a un grupo.

Este logo será lo primero que tu público buscará cuando vea alguna comunicación relacionada con el EMBA, y debe ser el centro de todos los materiales de marketing.



Gráfico 6.1. Logotipo del EMBA. Gráfico de elaboración propia.

El logo logotipo tiene una forma de árbol. El tronco simboliza el camino que han de realizar los diferentes perfiles de alumnos, desde que comienzan su época como estudiantes universitarios hasta que se matriculan del EMBA. La zona de las ramas está inspirada en una red neuronal, que representa las sinergias profesionales que pueden surgir de las relaciones entre alumnos del EMBA. Los colores representan las diferentes ramas del conocimiento que confluyen, tanto por parte de los alumnos, como del contenido a desarrollar durante el curso académico.

A partir de este logotipo se diseñarán los productos de merchandising que se les entregara a los alumnos una vez hayan formalizado la matrícula y comience el curso académico. Estos productos crearan un sentimiento de pertenencia a un grupo, que mejorar las relaciones entre ellos, potenciando esas sinergias comentadas anteriormente que ayudaran a sacar partido al EMBA. A cada alumno se le entregara una sudadera, un polo, una funda para el portátil, una mochila, unos auriculares y una botella de agua reutilizable.

5.2 Política de Comunicación

La comunicación empresarial se define como la manera de interactuar hablada o escrita que se realiza entre la gente que forma la empresa y se clasifica en: comunicación interna y comunicación externa de la organización.

La comunicación interna en la Universidad de Cantabria tiene dos canales principales, que son el correo electrónico y el aula virtual, ambos son muy completos, y tiene una infinidad de posibilidades, pero muchas veces carecen de la inmediatez que requiere la época actual en la que vivimos. Por eso hay que impulsar nuevas vías de comunicación como puede ser Telegram. Este programa de chat puede servir para que la comunicación entre profesores y alumnos sea más rápida e informal, contribuyendo a una mayor interacción entre profesores, alumnos y ponentes.

La comunicación externa se realizará mediante el uso de redes sociales. Utilizaremos LinkedIn y E-magister como vías principales de comunicación con el exterior. Según vaya pasando el tiempo habrá que explorar otro tipo de redes sociales, menos relacionadas con el mundo profesional pero que tiene un potencial de impacto mayor como pueden ser Tiktok, Instagram o ClubHouse.

Es en el plan de comunicación externa donde comenzaremos a crear nuevos clientes. Aprovechando el impacto en linkedin que tiene la Universidad de Cantabria, que actualmente dispone de 40000 seguidores aproximadamente, de los cuales 35000 son exalumnos. Creando una página de LinkedIn acerca del EMBA que sea compartida por la Universidad de Cantabria nos mostrearíamos de forma muy relevante a nuestro buyer persona. El coste de esta campaña sería prácticamente nulo.

En el portal web e-magister, uno de los portales web sobre formación con más repercusión en España también publicaremos nuestro EMBA, esta web tiene un periodo de prueba gratuita, durante el cual analizaremos el impacto creado para saber si continuamos con esta estrategia.

6. Gestión Económica

6.1 Gastos

El cálculo de los costes de un EMBA no es para nada una tarea sencilla, hay factores como el pueden ser el coste de las ponencias, ciertas actividades fuera del aula, el número de alumnos que decidas tener, o incluso el horario que elijas, pueden dar la vuelta a un presupuesto.

Para calcular estos gastos, ya utilizaremos el horario que hemos elegido, que será lunes a jueves de 19:30 a 21:30 y viernes de 16:00 a 21:00. Este horario ha sido el más votado en la encuesta disponible en el anexo 1.

Los gastos que analizaremos a continuación se han de aprobar por parte de la comisión de estudios propios según indica la normativa de estudios propios de postgrado. Normativa de estudios propios Universidad de Cantabria (2020). Presupuestos (2020).

6.1.1 Dirección y coordinación

Según la normativa de títulos propios de la Universidad de Cantabria el total de los gastos de dirección y coordinación no podrán superar el 20% de los ingresos netos del programa ni ser superiores a 15.000€ anuales. Para calcular el gasto tomamos como referencia el precio/hora al que se va a pagar la dirección y coordinación del máster. Más adelante estudiaremos diferentes escenarios variando los costes de personal para ver como varia el precio de la matrícula en función del número de alumnos. EL precio/hora sobre el que comenzaremos estos cálculos será de 85 euros la hora. Con un total aproximado de unas 100 horas de trabajo tenemos un coste de dirección y coordinación de 8.500€. Presupuestos (2020).

6.1.2 Retribución y gastos del profesorado

Planteamos un salario medio al profesorado de 80 euros la hora. Más adelante estudiaremos diferentes escenarios variando los costes para ver como varia el precio de la matrícula en función del número de alumnos. Además, se contará con diferentes ponentes de la empresa privada. Para conocer las posibles tarifas de estas ponencias, hablamos con dos consultoras de prestigio internacional, y calculamos un coste medio aproximado de 400 euros la ponencia. La intención es desarrollar un total de 24 sesiones, en las que un profesional de prestigio en el campo de la asignatura tratada en ese momento venga a contar su experiencia o contar un caso concreto.

En lo que se refiere al profesorado, con un total aproximado de 480 horas lectivas, tenemos un coste de 38.400€. El coste de las 24 ponencias seria de 9.600€. Obtenemos un coste total de 48.000€.

6.1.3 Difusión y promoción específicas

Comenzaremos con unos gastos de Difusión y promoción específicos de 3000€. Fondos que se obtendrá del departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria. Una vez que el EMBA genere un remante, serán devueltos. En función de cómo vaya funcionando el EMBA, y las expectativas de captación del tipo clientes que se generen, este gasto podrá ir cambiando en función de los años.

6.1.4 Retribución Personal de Administración y Servicios por alumno

Para retribuir al personal de administración y servicios, se pueden escoger dos caminos, un pago fijo anual, o un pago por alumnos matriculado en el máster. En este caso optamos por la segunda opción, retribuyendo un total de 50 € por cada alumno que se matricula del EMBA.

6.1.4 Material fungible e inventariable

En lo que se refiere a material fungible, queremos reducir al máximo su uso. No solo por un simple ahorro de costes, que también, sino porque queremos ser un EMBA comprometido con el medio ambiente, y reducir al mínimo el impacto medioambiental de este. Uno de los principales focos donde poner nuestra atención es en el consumo de papel. Históricamente en educación se han utilizado grandes cantidades de papel, para comunicarse con el alumno, evaluarle etc. Sabemos que el gasto de papel 0 es una utopía, pero intentaremos que este sea el mínimo. De todas formas, computaremos unos gastos de 10€ por alumno.

Para el cálculo del coste del material inventariable, el aula en este caso, hemos tomado como referencia los costes de alquiler que la universidad de Cantabria tiene publicados en su página de transparencia. Según se publica en el 11 Anexo VIII Precios Tarifas y Canones Presupuesto de 2020, nos podemos acoger hasta una bonificación del 50 %, aumentable hasta el 80% si usamos los servicios más de tres días, como si es el caso. Atendiendo a estas consideraciones el coste del aula los días considerados media jornada, que son de lunes a jueves tendrían un coste para nosotros de 40€, y los viernes, que sería jornada completa 70€. Presupuestos (2020).

Con un total de 42 semanas lectivas, lo que supone un total de 168 medias jornadas y 42 jornadas completas tenemos un gasto total de aula de 9.660 €.

En los costes del aula, hemos de imputar también los de limpieza, la Universidad de Cantabria en el 11 Anexo VIII Precios Tarifas y Canones Presupuesto de 2020, da un precio de 20€ por aula, pero en función del estado en el que se encuentre esta aula, el precio puede ser menor o mayor, no especificando las condiciones de ambos supuestos. Dada la actividad que se va a desarrollar en el aula, consideramos que el estado en el que se dejará después de su uso no requerirá de una limpieza muy profunda, por lo que realizamos la siguiente estimación, los días de media jornada imputaremos 5€ por aula, y los de jornada completa 10€.

Con un total de 168 medias jornadas y 42 jornadas completas tenemos un gasto de limpieza de 1.190 €.

El total de los gastos por material fungible e inventariable será de 10850 € más 10 € por alumno matriculado.

6.1.5 Gastos de Seguimiento de la calidad.

El seguimiento de calidad que realizaremos del EMBA será mensual, se llevaran a cabo reuniones con los delegados del curso, y con los profesores o resto de alumnos que lo deseen en caso de que surgiesen problemas. Complementaremos esto con las encuestas de satisfacción que realiza la Universidad de Cantabria una vez al año, en las que se valoran diferentes aspectos de la vida académica de los alumnos, profesores, asignaturas, contenidos, etc.

Imputaremos un total de 2 horas mensuales para el seguimiento de la calidad a uno de los docentes del EMBA, lo que nos supondrá un coste de 1440€.

6.1.6 Materiales para los estudiantes.

Continuando con la idea de ser un EMBA lo más responsable posible con el medio ambiente, reduciremos al mínimo la entrega de materiales a los alumnos a lo largo del curso. Imputaremos un coste de 10 euros por alumno para cubrirnos de algún imprevisto que pueda surgir.

En este apartado imputaremos también los costes del merchandising que se les entregara a los alumnos a principio del curso como ya comentamos en el apartado de marketing, que tendrán un coste de 150 € alumno.

Esto nos da un coste total de 160 € alumno.

6.1.7 Importes destinados a becas.

En un primer escenario no dispondremos de un programa propio de becas, éstas se crearán a partir del remanente que genere con el dinero sobrante de las matrículas de años anteriores en el EMBA.

6.1.8 Canon universitario.

Según la normativa de títulos propios de la Universidad de Cantabria el canon universitario será el 21% de los ingresos totales del programa. Presupuestos (2020).

Concepto	Coste
Dirección y coordinación	8.500,00 €
Retribución y gastos del profesorado	48000,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios por cada alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno
Gastos de seguimiento de la calidad	1440,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno
Importes destinados a becas	- €
Canon Universitario	21% de los ingresos totales del EMBA

Tabla 6.1 Resumen Gastos. Tabla de elaboración propia

6.2 Ingresos

La normativa de estudios propios de la Universidad de Cantabria especifica que los títulos propios a deberán financiarse con cargo a sus propios ingresos, sin que puedan recibir fondos de los presupuestos de la Universidad de Cantabria.

En un primer momento la única entrada de capital se produciría a través del pago de las matrículas por parte de los alumnos. En un futuro se podría recibir capital por parte de empresas que estuviesen dispuestas en colaborar con el EMBA, pero de momento creemos que es mejor crear un máster autosostenible, y que las colaboraciones de las empresas con nosotros no sean monetarias, si no en forma de capital humano.

En apartado siguiente, presupuesto, plantearemos diferentes escenarios en función del número de alumnos y la retribución a los docentes para establecer un precio final de matrícula.

6.3 Presupuesto

Antes de dar un precio de matrícula definitivo y calcular nuestro presupuesto final, plantearemos diferentes escenarios en los que moveremos el coste del profesorado y de la dirección, y el número de alumnos por promoción.

Una vez hayamos fijado las dos variables comentadas en el párrafo anterior, realizaremos un análisis de sensibilidad para ver qué número mínimo de alumnos necesitaríamos para que el EMBA generase un remante.

En la encuesta realizada salió que la mayoría de las personas encuestadas les gustaría pagar entre 2000 y 3000 euros por la matrícula del EMBA. Si nos centramos en nuestro buyer persona se observa que la tendencia a estar dispuestos a pagar entre 3000 y 5000 euros aumenta. Olvidándonos de estos datos comenzaremos a generar escenarios. Se van a presentar un total de 7 escenarios. En ellos reflejaremos el coste mínimo de la matrícula, una vez hayamos elegido el escenario final, decidiremos el diferencial final entre costes y precio de la matrícula.

6.3.1 Escenario 1

Calculamos el precio mínimo de la matrícula para un total de 15 alumnos, con unos costes de coordinación y dirección de 85 euros por hora y una retribución al profesorado de 80 euros por hora.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	85€/hora	566,67 €
Retribución y gastos del profesorado	80€/hora	3.200,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	200,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	733,33 €
Gastos de seguimiento de la calidad	80€/hora	96,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		90.858,90 €
Ingresos		
Matricula por alumno		6.057,26 €
Total Ingresos		90.858,90 €

Tabla 6.2 Escenario 1. Tabla de Elaboración Propia.

6.3.2 Escenario 2

Calculamos el precio mínimo de la matrícula para un total de 20 alumnos, con unos costes de coordinación y dirección de 85 euros por hora y una retribución al profesorado de 80 euros por hora.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	85€/hora	425,00 €
Retribución y gastos del profesorado	80€/hora	2.400,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	150,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	552,50 €
Gastos de seguimiento de la calidad	80€/hora	72,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		92.189,90 €
Ingresos		
Matrícula por alumno		4.609,50 €
Total Ingresos		92.189,90 €

Tabla 6.3 Escenario 2. Tabla de Elaboración Propia.

6.3.3 Escenario 3

Calculamos el precio mínimo de la matrícula para un total de 30 alumnos, con unos costes de coordinación y dirección de 85 euros por hora y una retribución al profesorado de 80 euros por hora.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	85€/hora	283,33 €
Retribución y gastos del profesorado	80€/hora	1.600,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	100,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	371,67 €
Gastos de seguimiento de la calidad	80€/hora	48,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		94.851,90 €
Ingresos		
Matricula por alumno		3.161,73 €
Total Ingresos		94.851,90 €

Tabla 6.4 Escenario 3. Tabla de Elaboración Propia.

6.3.4 Escenario 4

Calculamos el precio mínimo de la matrícula para un total de 30 alumnos, con unos costes de coordinación y dirección de 110 euros por hora y una retribución al profesorado de 100 euros por hora.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	110€/hora	366,67 €
Retribución y gastos del profesorado	100€/hora	1.920,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	100,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	371,67 €
Gastos de seguimiento de la calidad	100€/hora	60,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		109.928,50 €
Ingresos		
Matricula por alumno		3.664,28 €
Total Ingresos		109.928,50 €

Tabla 6.5 Escenario 4. Tabla de Elaboración Propia.

6.3.5 Escenario 5

Calculamos el precio mínimo de la matrícula para un total de 30 alumnos, con unos costes de coordinación y dirección de 100 euros por hora y una retribución al profesorado de 90 euros por hora.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	100€/hora	333,33 €
Retribución y gastos del profesorado	90€/hora	1.760,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	100,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	371,67 €
Gastos de seguimiento de la calidad	90€/hora	54,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		102.692,70 €
Ingresos		
Matrícula por alumno		3.423,09 €
Total Ingresos		102.692,70 €

Tabla 6.6 Escenario 5. Tabla de Elaboración Propia.

6.3.6 Escenario 6

Calculamos el precio mínimo de la matrícula para un total de 30 alumnos, con unos costes de coordinación y dirección de 80 euros por hora y una retribución al profesorado de 70 euros por hora.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	80€/hora	266,67 €
Retribución y gastos del profesorado	70€/hora	1.440,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	100,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	371,67 €
Gastos de seguimiento de la calidad	70€/hora	42,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		88.221,10 €
Ingresos		
Matricula por alumno		2.940,70 €
Total Ingresos		88.221,10 €

Tabla 6.7 Escenario 6. Tabla de Elaboración Propia.

6.3.7 Escenario 7

Calculamos el precio mínimo de la matrícula para un total de 25 alumnos, con unos costes de coordinación y dirección de 80 euros por hora y una retribución al profesorado de 85 euros por hora.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	80€/hora	320,00 €
Retribución y gastos del profesorado	70€/hora	1.728,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	120,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	444,00 €
Gastos de seguimiento de la calidad	70€/hora	50,40 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		86.890,10 €
Ingresos		
Matricula por alumno		3.475,60 €
Total Ingresos		86.890,10 €

Tabla 6.8 Escenario 7. Tabla de Elaboración Propia.

6.3.7 Escenario Final

A la vista de los diferentes escenarios planteados, hemos decidido quedarnos con el escenario número 3. En este escenario tenemos unos costes de coordinación y dirección de 85 euros por hora y una retribución al profesorado de 80 euros por hora y un total de 30 alumnos como base para el cálculo de costes.

El precio mínimo que ha de tener la matrícula para no perder dinero sería de 3.161,67 euros. Ahora bien, teniendo en cuenta la necesidad de generar un remanente, y que por diferentes circunstancias puede que no alcancemos el número deseado de alumnos, atiendo a los resultados de la encuesta del anexo 1, decidimos que el precio final de la matrícula sea de 3.750 euros.

Gastos		
Concepto	Coste	Coste por Alumno
Dirección y coordinación	85€/hora	283,33 €
Retribución y gastos del profesorado	80€/hora	1.600,00 €
Difusión y promoción específicas	3.000,00 €	100,00 €
Retribución del Personal de Administración y Servicios	50€/alumno	50,00 €
Material fungible e inventariable	10850 € + 10€/alumno	371,67 €
Gastos de seguimiento de la calidad	80€/hora	48,00 €
Materiales para los estudiantes	160,00 € alumno	160,00 €
Importes destinados a becas	- €	- €
Canon Universitario	21%	21%
Total Gastos		94.851,90 €
Ingresos		
Matricula por alumno		3.750,00 €
Total Ingresos		112.500,00 €
Beneficio Total antes de impuestos		17.648,10 €

Tabla 6.9 Escenario final. Tabla de Elaboración Propia.

El número mínimo de alumnos que deberíamos tener para no perder dinero sería de 25 matriculados. Si somos capaces de mantener 30 matriculados por año, podríamos becar 4 alumnos por año, pero a estos niveles, la formación basada en becas carece de sentido. Esta cantidad se podría reinvertir en digitalizar el EMBA todo lo posible, medidas de digitalización que apoyen la sostenibilidad medioambiental, como incluir en el precio de la matrícula gracias al remanente de años anteriores una tablet para reducir al mínimo el uso de papel.

7. Conclusiones

Una vez realizado la propuesta de implantación de un executive master in business administration en la Universidad de Cantabria hemos de arrojar algunas conclusiones.

La primera es que la universidad de Cantabria necesita un EMBA, en estos momentos donde en el mercado laboral existe una acumulación de titulados universitarios, es necesario seguir formándose para diferenciarse del resto a la hora de optar a mejores puestos de trabajo, que suelen ir ligados de retribuciones superiores. La Universidad de Cantabria para mantener su excelencia ha de tener en su cartera de títulos propios uno de los más importantes en la actualidad, como es un EMBA.

La competencia en lo que respecta a este tipo de titulaciones comienza a ser feroz. La tecnología permite conectarse a una formación en cualquier parte del mundo con casi ninguna limitación, es ahí, es esas limitaciones que no tiene el EMBA propuesto debido a su carácter presencial, donde hay que centrarse para aumentar la diferenciación con el resto y así poder hacer frente a la enorme oferta existente dentro de este campo.

Económicamente es viable como se ha demostrado en el apartado 6, e incluso atractivo para nuestro cliente potencial, el impulso que puede dar a la carrera de un directivo la obtención de esta titulación en un centro como la Universidad de Cantabria puede ser decisivo.

Tener este título propio en cartera, puede ser una palanca excelente para que la Universidad de Cantabria refuerce las sinergias con las grandes empresas de la región.

El reto una vez implantado el EMBA, consistirá en mantenerlo a lo largo del tiempo, y una vez que los resultados que obtengan tus alumnos en su vida laboral empiecen a resaltar, intentar dar un salto de calidad en el EMBA para empezar a luchar ya no solo a nivel nacional, si no a nivel internacional con los mejores másteres EMBA del mundo, y ser capaz a su vez de seguir incrementado el prestigio internacional de la Universidad de Cantabria.

8. ANEXO 1. Microencuesta

Ante el parecido entre los diferentes EMBA que se compararon en el estudio de mercado, se ha querido llevar a cabo una pequeña encuesta para conocer un poco más las necesidades del posible cliente.

Esta encuesta se ha realizado solo entre clientes potenciales de este EMBA, la mayoría de ellos estarían en disposición de realizar éste en estos momentos, y un pequeño porcentaje de estos en pocos años cumplirá los requisitos necesarios para cursarlo.

Los datos obtenidos mediante once preguntas cortas y concisas nos sirven para saber si alejarnos de lo tradicional, nos puede servir para ser capaces de lugar una mejor respuesta de nuestro cliente objetivo.

Las once preguntas planteadas con sus posibles respuestas son las siguientes:

1. ¿Se ha planteado usted alguna vez realizar un Executive MBA?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cuántos años lleva ejerciendo su profesión?
 - a. De 0 a 5 años
 - b. De 10 a 15 años
 - c. Más de 15 años

3. ¿Tiene personal a su cargo?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Cuántos años hace que tiene personal a su cargo (o si lo ha tenido alguna vez durante cuánto tiempo)?
 - a. De 0 a 5 años
 - b. De 10 a 15 años
 - c. Más de 15 años

5. ¿Qué tipo de funciones implica su puesto de trabajo?
 - a. Técnicas
 - b. Económicas
 - c. Personales
 - d. Combinación de alguna de las tres anteriores

6. ¿Está realizando alguna formación en la actualidad?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿Cuál de los siguientes horarios se adaptaría más a usted para la realización de un Executive MBA?
 - a. De Lunes a Jueves de 18 a 21:30
 - b. De Lunes a Jueves de 19:30 a 21:30 y Viernes de 16:00 a 21:00
 - c. Viernes 09:00 a 20:00 y Sábados de 09:00 a 14:00. (Semanas Alternas)
 - d. Viernes 16:00 a 21:00 y Sábados de 09:00 a 14:00.

8. ¿Cuál es la cadencia de sesiones preferida?
- a. Todas las semanas
 - b. Semanas alternas
 - c. Una semana si dos no
9. ¿En un máster presencial con la posibilidad de asistir en directo a las clases mediante Microsoft Teams, cuál de las siguientes opciones prefiere para complementar su formación?
- a. Sesiones Adicionales en directo 100%Online
 - b. Repositorio de videos tratando temas surgidos en las sesiones
 - c. Tutorías individualizadas
10. ¿Cómo le gustaría que fuese la evaluación?
- a. Exámenes
 - b. Trabajos individuales
 - c. Trabajos en Grupo
 - d. Trabajos individuales y en grupo
 - e. Exámenes y trabajos Individuales
 - f. Exámenes, Trabajos individuales y engrupo
11. ¿Qué precio asumiría para realizar un Executive MBA en la Universidad de Cantabria?
- a. 2000€ a 3000€
 - b. 3000€ a 5000€
 - c. Más de 5000€

A continuación, mostraremos de forma gráfica las respuestas obtenidas:

1. ¿Se ha planteado usted alguna vez realizar un Executive MBA?

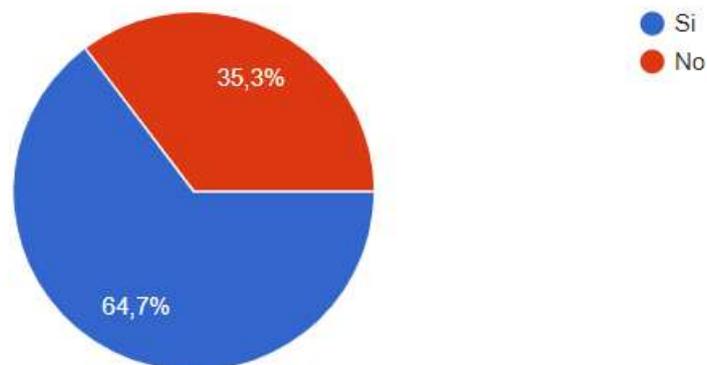


Gráfico 8.1 Respuesta 1 Gráfico de elaboración propia.

2.¿Cuántos años lleva lleva ejerciendo su profesión?

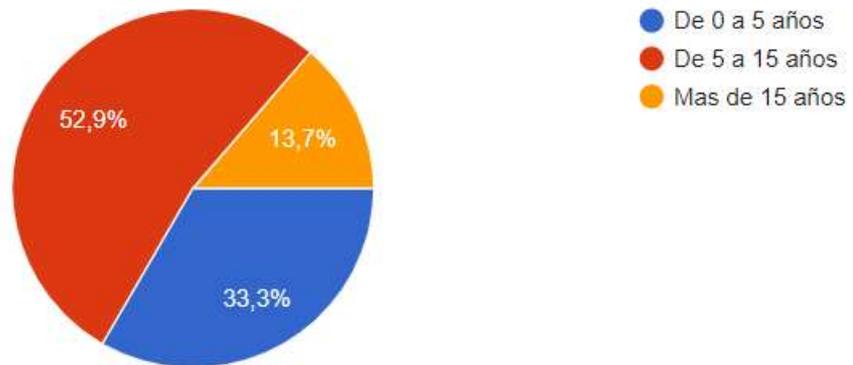


Gráfico 8.2 Respuesta 2 Gráfico de elaboración propia.

3.¿Tiene personal a su cargo?

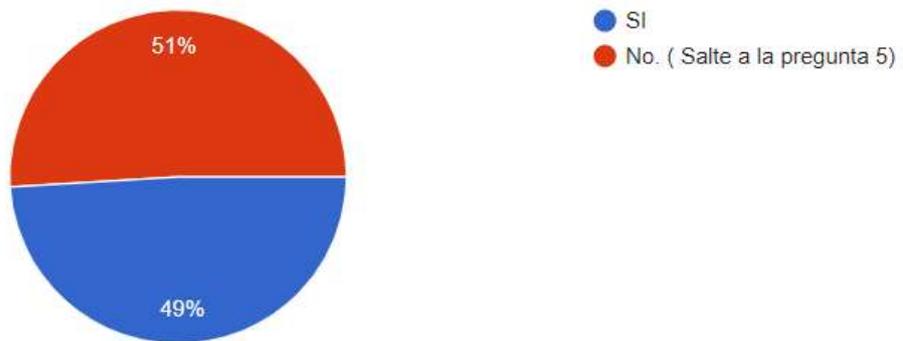


Gráfico 8.3 Respuesta 3 Gráfico de elaboración propia.

4.¿Cuántos años hace que tiene personal a su cargo (o si lo ha tenido alguna vez durante cuanto tiempo)?

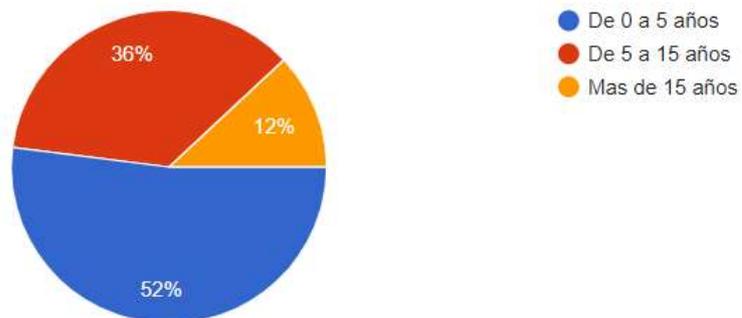


Gráfico 8.4 Respuesta 4 Gráfico de elaboración propia.

5. ¿Qué tipo de funciones implica su puesto de trabajo ?

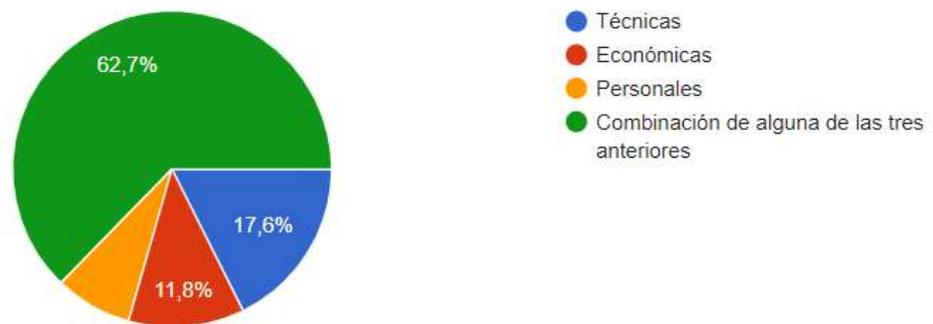


Gráfico 8.5 Respuesta 5 Gráfico de elaboración propia.

6. ¿Esta realizando alguna formación en la actualidad?

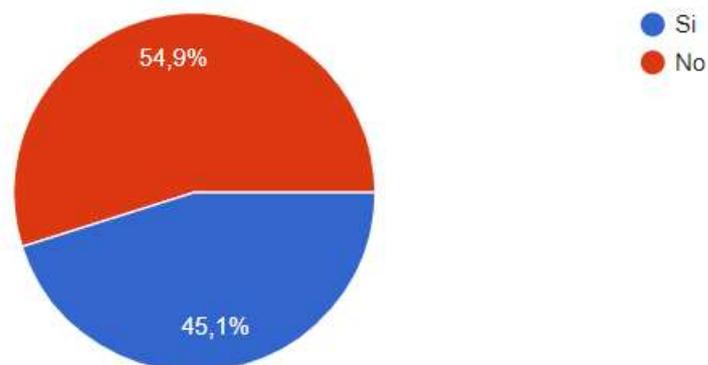


Gráfico 8.6 Respuesta 6 Gráfico de elaboración propia.

7. ¿Cual de los siguientes horarios se adaptaría más a usted para la realización de un Executive MBA?



Gráfico 8.7 Respuesta 7 Gráfico de elaboración propia.

8.¿Cual es la cadencia de sesiones preferida ?

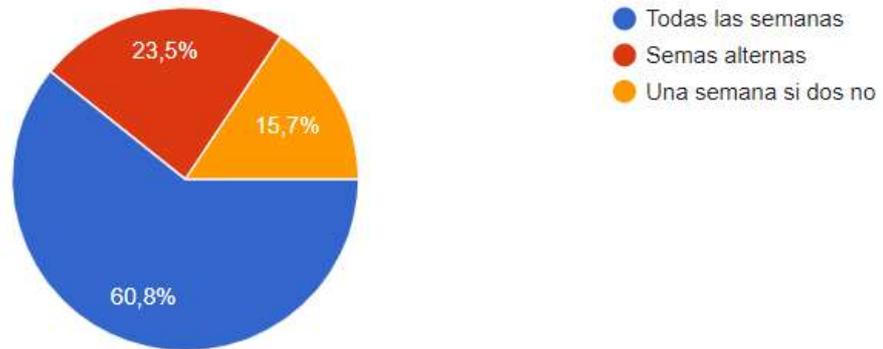


Gráfico 8.8 Respuesta 8 Gráfico de elaboración propia.

9.¿En un master presencial con la posibilidad de asistir en directo a las clases mediante Microsoft Teams, cual de las siguientes opciones prefiere para complementar su formación?

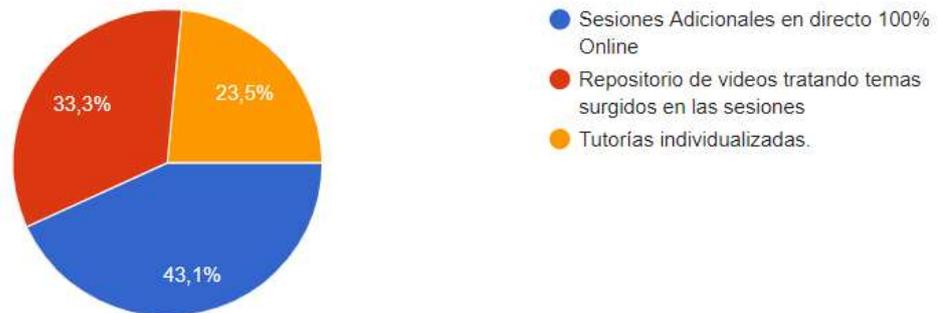


Gráfico 8.9 Respuesta 9 Gráfico de elaboración propia.

10.¿Cómo le gustaría que fuese la evaluación?

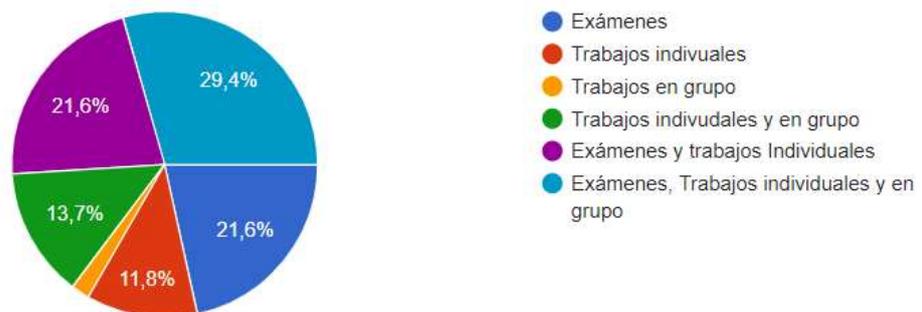


Gráfico 8.10 Respuesta 10 Gráfico de elaboración propia.

11. ¿ Que precio asumiría para realizar un Executive MBA en la Universidad de Cantabria?

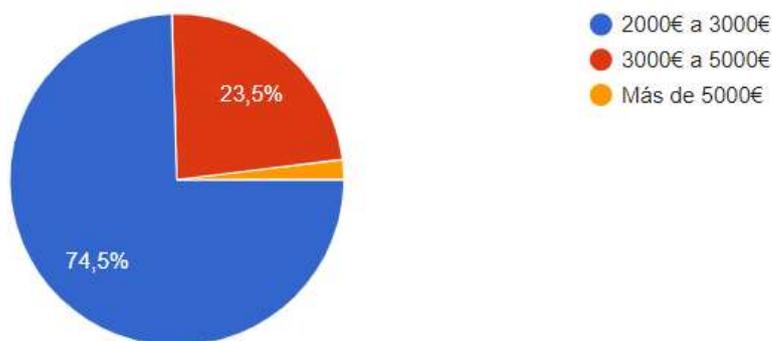


Gráfico 8.11 Respuesta 11 Gráfico de elaboración propia.

Tres preguntas son las que nos mostraron los datos más importantes a tener en cuenta a la hora de diseñar este EMBA, son las referentes al precio, los horarios y los métodos de evaluación.

En lo referente al horario, los diferentes EMBA que se compararon en el estudio de mercado tienen un horario muy parecido. La encuesta revela que ese tipo de horario de viernes y sábado es el menos demandado, siendo los horarios que usan las últimas horas de los días laborales los más requeridos por los usuarios.

Los resultados que muestra la pregunta referente al precio nos obligan a realizar un máster con un presupuesto lo más ajustado posible sin queremos estar dentro del rango de precios deseado por los encuestados. Es verdad que el resto de EMBA tienen un precio más caro del que seríamos capaces de conseguir, lo que es otro punto a favor del EMBA diseñado.

Por último, analizamos las respuestas referentes a la forma de evaluación. Es curioso como la gran mayoría de los encuestados opta por realizar exámenes que acrediten sus conocimientos. Cabe destacar que los diferentes EMBA que se compararon en el estudio de mercado no realizan exámenes a la hora de evaluar a sus alumnos. En nuestro EMBA los exámenes tendrán un peso importante en la nota final del alumno, pero estamos seguros que la gente que curse el EMBA y participe en todas las sesiones, no tendrá problema en superar con éxito estas pruebas.

8.1 Valoración Comité de Ética de Proyectos de Investigación.



COMITÉ DE ÉTICA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

D. Carlos Beltrán Álvarez, en calidad de Presidente del citado Comité,

CERTIFICA

Que una vez analizada por este Comité la solicitud presentada por **Pedro Fernández Castanedo y Elisa Baraibar Díez** referente al **TFM** con código interno **42-2021** y título:

Análisis de viabilidad de la implantación de un título Executive MBA (EMBA) en la Universidad de Cantabria

se estima que el citado proyecto cumple con los requisitos éticos necesarios de idoneidad en relación con los objetivos del estudio y contempla el cumplimiento de la normativa en vigor en el ámbito de estudio en el que la investigación se enmarca.

Razones por las que este Comité ha decidido por unanimidad **valorar positivamente** el Proyecto, considerando que se ajusta a las normas éticas esenciales requeridas por la legislación en vigor, y quedando constancia de esta decisión en el Acta de la reunión **Ordinaria** del Comité celebrada el **14/09/2021**.

Firmado por BELTRAN ALVAREZ CARLOS - DNI ***4286** el día 14/09/2021 con un certificado emitido por AC Administración Pública

Referencias y Bibliografía

UNIVERSIAD DE DEUSTO (2021). Página Web Corporativa del EMBA de la Universidad de Deusto [Acceso en Junio 2021]. Disponible en:

<https://www.deusto.es/es/inicio/estudia/estudios/executive-education/executive-mba>

UNIVERSIAD DEL PAIS VASCO (2021). Página Web Corporativa del EMBA de la Universidad del País Vasco [Acceso en Junio 2021]. Disponible en:

<https://www.ehu.eus/es/web/ieae/executive-mba>

UNIVERSIAD DE OVIEDO (2021). Página Web Corporativa del EMBA de la Universidad de Oviedo [Acceso en Junio 2021]. Disponible en: <https://www.uniovi.es/-/master-en-direccion-de-empresas-mba-ejecutivo>

CESINE (2021). Página Web Corporativa del EMBA de Cesine [Acceso en Junio 2021]. Disponible en: <https://www.cesine.com/es/oferta-academica/executive-mba/>

GALICIA BUSINESS SCHOOL (2021). Página Web Corporativa del EMBA de la Galicia Business School [Acceso en Junio 2021]. Disponible en:

<https://www.galiciabusinessschool.es/formacion/executive-mba>

PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA (2021) [Acceso en Agosto de 2021]. Disponible en: <https://web.unican.es/transparencia>

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA (2021). Página Web Corporativa de la Universidad de Cantabria [Acceso en Julio de 2021]. Disponible en: <https://web.unican.es/>

TITULOS PROPIOS UNIVERSIDAD DE CANTABRIA (2021) [Acceso en Julio 2021]. Disponible en: <https://web.unican.es/estudios/estudios-propios/informacion-estudios-propios-de-posgrado?a=2021>

MODALIDADES DE ENSEÑANZA CENTRADAS EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS. DE MIGUEL (2005). [Acceso en Julio 2021]. Disponible en: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/42/42376/modalidades_ensenanza_competencias_mario_miguel2_documento.pdf

METODOLOGÍAS ACTIVAS PARA LA FORMACIÓN EN COMPETENCIAS. FERNÁNDEZ, A. (2006). [Acceso en Julio 2021]. Disponible en el libro de la editorial Educatio siglo XXI pp.35-56.

APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS . MORALES, P. y LANDA, V. (2004). [Acceso en Julio 2021]. Disponible en el libro de la editorial Theoria, 13, pp.145-157.

NORMATIVA DE ESTUDIOS PROPIOS UNIVERSIDAD DE CANTABRIA (2020) [Acceso en Julio 2021]. Disponible en:

<https://web.unican.es/estudiantesuc/SiteAssets/Paginas/Normativa-Estudios-Propios-de-Posgrado/Normativa%20TP%20Aprobado%20Consejo%20de%20Gobierno%2023%2010%2018%20%20-%20.pdf>

SABI (2021) [Acceso en Julio 2021]. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com/version-2021531/home.serv?product=SabiNeo>

11 ANEXO VIII PRECIOS TARIFAS Y CANONES-PRESUPUESTO 2020.
PRESUPUESTOS (2020). [Acceso en Agosto 2021]. Disponible en:
<https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/presupuesto2020/11Anexo-VIII-Precios-Tarifas-y-Canones-Presupuesto-2020.pdf>