

ae

actualidad económica

#30
La revista semanal de
economía de **El Mundo**.
Del 8 al 14 de enero de
2023



Escuelas de negocios españolas
Lo que las universidades
tienen que aprender de ellas

página 4

estrategias

el arte de hacer empresas, empresarios, gestores, compañeros y rivales.

Líderes mundiales: lo que deben aprender las universidades de las escuelas de negocios

Son reconocidas en todo el mundo y se sitúan en las más altas posiciones de los rankings por su capacidad de atraer talento internacional, su cercanía con las empresas, su flexibilidad y rapidez al tomar decisiones y un modelo de negocio que les obliga a estar permanentemente innovando.



POR **OLGA R. SANMARTÍN** FOTOGRAFÍAS **BERNARDO DÍAZ Y DAVID RAMÍREZ**





Franz Heukamp,
director general
de IESE Business
School.

IESE

Nacida en 1975 y con 7.000 alumnos al año y 120 profesores, es la mejor posicionada en los rankings. En el del 'Financial Times' de formación ejecutiva quedó la primera del mundo entre 2015 y 2020 (en 2022 ha sido segunda). En 2021 fue número uno mundial de MBA, según 'The Economist'. Tiene campus en Barcelona, Madrid, Nueva York, Munich y São Paulo. En 2021 facturó 115 millones de euros, de los cuales el 10% procedían de convocatorias competitivas de investigación y el 90% restante de las matrículas (un 64% de los máster, un 33% de los programas ejecutivos y un 10% de cursos para empresas). Su programa estrella es el MBA, con un 90% de alumnos extranjeros. Tiene 25 cátedras de investigación.



Escuelas de negocios españolas, líderes mundiales

► Los alumnos del IESE se forman simulando que son el comité de dirección de una empresa. Asumen cada uno un cargo, toman decisiones sobre cómo invertir y negocian el convenio colectivo o la congelación salarial con sindicalistas de UGT de verdad. En ESADE los profesores también llevan a los estudiantes a situaciones límite que tienen que resolver con soluciones que produzcan impacto social. En la IE Business School ponen en el mismo equipo a los alumnos de Israel con los de Palestina y a los de China con los de Taiwan. «Se crean turbulencias, pero las grandes ideas surgen del conflicto», explica Lee Newman, el decano de la escuela.

Esta forma de trabajar da pistas sobre por qué en poco tiempo las escuelas de negocios españo-

Según el Observatorio Sectorial DBK, el valor del mercado de las universidades privadas alcanzó en 2021 los 2.910 millones de euros, de los cuales 770 millones pertenecen a las escuelas de negocios, que son «las *cash cows* o *vacas lecheras* de las universidades: el negocio que financia al resto», en palabras de Santiago Iñiguez, presidente de la IE University, la institución que, junto a IESE y ESADE, encabeza las más altas posiciones en los rankings internacionales.

Iñiguez sostiene que «la opinión pública mundial identifica a España con tres cosas: los grandes bancos, Inditex y las escuelas de negocios». Franz Heukamp, director general del IESE, añade que «tener instituciones de prestigio internacional ayuda a crear un clima de confianza en los inversores». Son una fuente de ingresos por el dinero que ge-

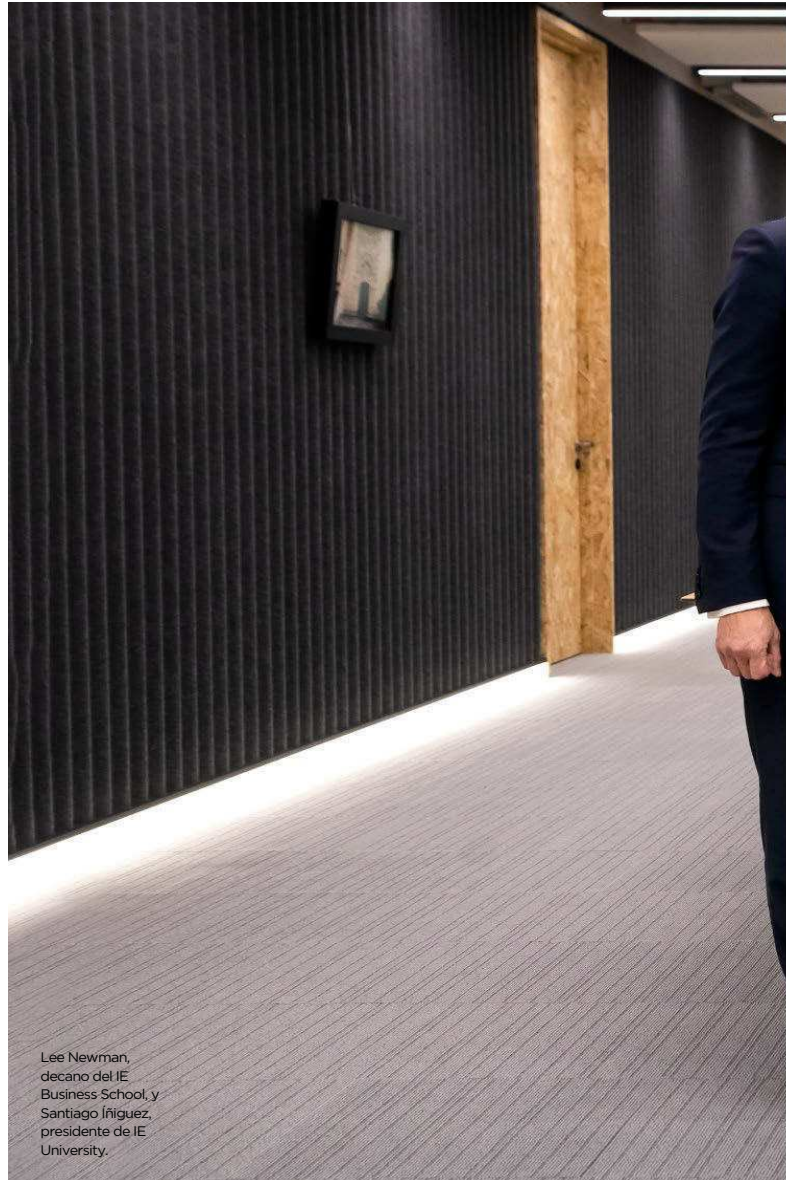
Madrid y Barcelona se han convertido en 'hubs' de educación superior. El 35% de los alumnos extranjeros que vienen para cursar un programa termina instalándose en nuestro país

las se han convertido en líderes mundiales. En un mundo incierto donde las reglas cambian a gran velocidad, cobra más valor que nunca saber gestionar situaciones de caos. Mientras buena parte de las universidades sigue anclada en una estructura funcional con horarios rígidos, libros de texto de los años 70 y asignaturas convencionales, las escuelas de negocios ayudan a sus alumnos a perder el miedo al riesgo, los forman en etnografía para que entiendan los gustos de los consumidores *millennials* y les enseñan a venderse, a saber contar historias o a tener pensamiento computacional.

La educación superior se ha convertido en un sector estratégico de la economía.

neran las matrículas –los precios van desde los 27.500 euros que cuesta el Executive Master in Management del ESADE a los 126.735 que vale el Global MBA del IESE– y porque revitalizan los barrios donde se emplazan, pero también porque crean grandes concentraciones de talento y logran retener en España a hasta el 35% de los extranjeros que acuden a cursar sus programas.

En los últimos años, EEUU ha perdido un 10% de capacidad para atraer a estudiantes internacionales de MBA, un mercado del que se han apoderado los campus europeos. Ya se habla de Londres, de París y... de Barcelona, la quinta ciudad del mundo en alumnos extranjeros de MBA. Pero Madrid le va pisando los



Lee Newman, decano del IE Business School, y Santiago Iñiguez, presidente de IE University.

talones, creciendo a mayor velocidad en estudiantes de posgrado presenciales. Lo sabe bien el IESE, la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, del Opus Dei, que acaba de invertir 52 millones de euros para ampliar su campus de Aravaca.

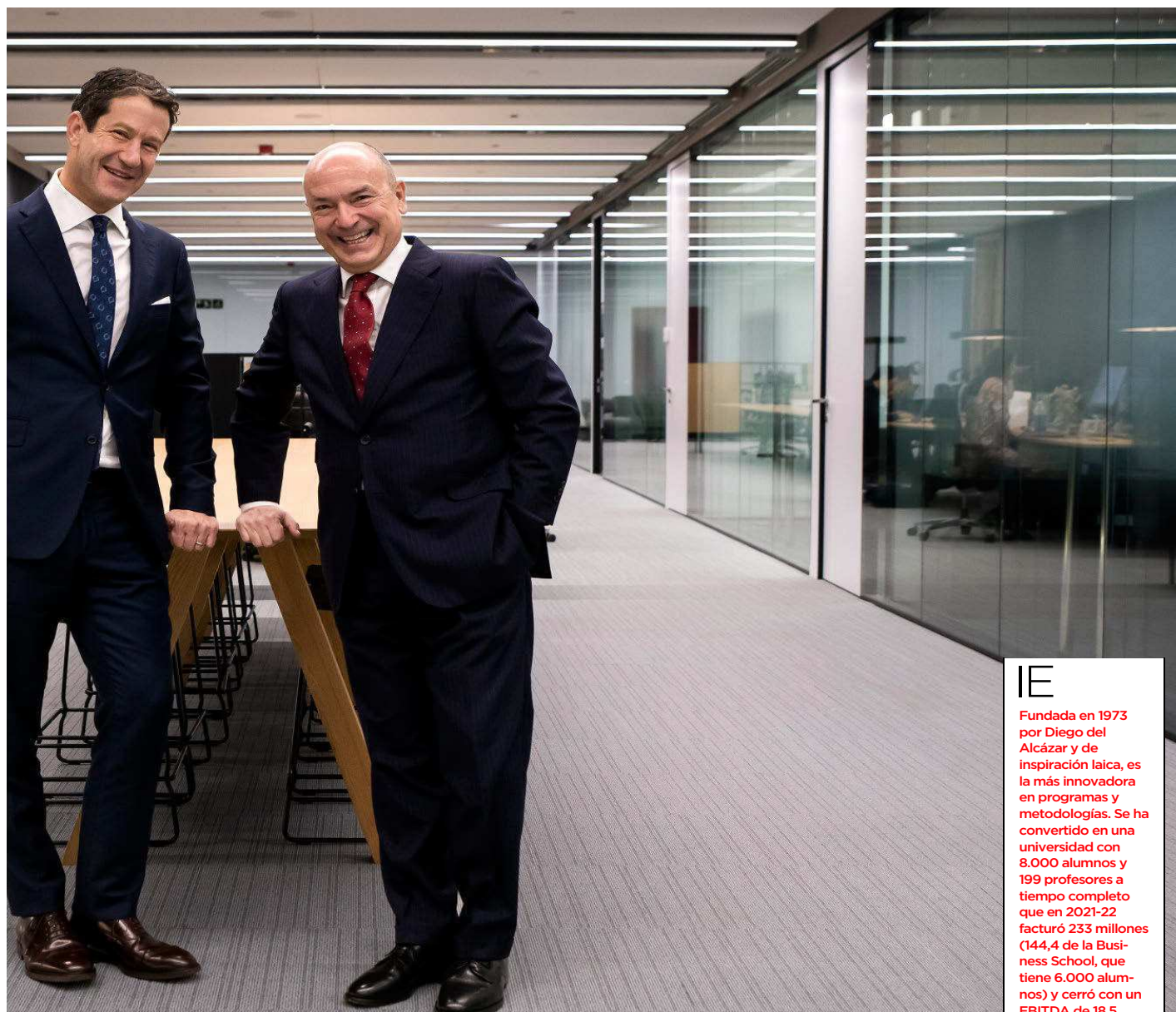
A sólo 20 minutos en coche de allí se encuentra el rascacielos de la IE University, que forma un eje con la sede de ESADE en el barrio de Chamartín. En el solar de al lado, los jesuitas también están construyendo Advantere School of Management, otra escuela de ne-

gocios que surge de la alianza de las universidades de Comillas, Deusto y Georgetown y que sigue el mismo patrón que las demás: mayoría de alumnos procedentes de otros países y el inglés como lengua vehicular.

Guillermo Cisneros, director general de Advantere, se muestra convencido de que «España, y sobre todo Madrid, se están convirtiendo en un *hub* internacional, en un polo de atracción de estudiantes internacionales». ¿Por qué Madrid? Responde que esta región, que ya tiene 13 campus privados y

seis públicos, «ha seguido una política más abierta respecto al desarrollo de la iniciativa privada». Defiende que «hay que competir colaborando» y por eso han ubicado su campus al lado de sus *rivales* de ESADE: para «crear un ecosistema de innovación» que ambiciona ponerse a la altura de Boston o Silicon Valley.

«El mundo universitario es poco colaborativo, pero es necesario fomentar más la colaboración. España sólo tiene cinco campus en el *top 400* del *Times Higher* mientras que Australia ha posicionado 30 tras crear



IE

Fundada en 1973 por Diego del Alcázar y de inspiración laica, es la más innovadora en programas y metodologías. Se ha convertido en una universidad con 8.000 alumnos y 199 profesores a tiempo completo que en 2021-22 facturó 233 millones (144,4 de la Business School, que tiene 6.000 alumnos) y cerró con un EBITDA de 18,5 millones. Da clases a alumnos de 140 países y su producto más rentable es el MBA (89% de alumnos extranjeros), que le permite financiar otras actividades. Van a lanzar el primer máster del mundo en Customer Experience Innovation. En 2022 ha quedado la tercera del mundo en Online MBA y la duodécima en Executive MBA, según 'Financial Times'.

un consorcio que se está convirtiendo en uno de los grandes imanes de captación de alumnos internacionales», dice Cisneros.

Uno de los mayores problemas que tiene el sistema universitario español es el bajo porcentaje de internacionalización (el 1,6% en los alumnos de grado y menos del 5% en profesores). No ha sabido ganarse al mercado latinoamericano, a pesar de la ventaja del idioma y de la buena reputación de nuestra educación superior. Si lo han hecho las escuelas de negocios. En el IE y en el IESE los alumnos extranjeros

llegan al 90% en algunos programas. ESADE tiene dos terceras partes de estudiantes venidos de fuera y casi la mitad del profesorado es extranjero.

Además de su elevada internacionalización, otra de las señas de identidad de las escuelas de negocios es su proximidad al entorno laboral. «Nosotros trabajamos mano a mano con las empresas y por eso sabemos muy bien sus necesidades. Nos movemos en un mundo muy cercano a ellas y la empleabilidad es uno de los objetivos más importantes», ex- ➔



► presa Heukamp. IESE, IE y ESADE diseñan sus programas y sus planes de estudios en colaboración con el sector y buena parte de sus profesores procede del mundo profesional y está en activo, al tanto de las últimas tendencias.

El IE, por ejemplo, ha estado seis meses analizando con LinkedIn los empleos y conocimientos que mayor demanda han tenido en el último año a nivel mundial y ha concluido que «los graduados en negocios necesitan un conjunto de habilidades nuevas e híbridas para progresar»: «Ya no pueden conformarse sólo con la clásica formación en marketing, recursos humanos y contabilidad. Lo que piden los CEO es pensamiento crítico, venta, resolución de problemas, creatividad... Y las universidades no están ofreciendo estas habilidades tanto como nosotros», indica Newman.

Eso enlaza con el tercer pilar sobre el que se asientan las escuelas de negocios:

jor a las necesidades del momento. El IE incluso modificó la lengua de programación de un curso un mes antes de que comenzara. Esta flexibilidad es imprescindible en las universidades, que tienen que pasar por mucha burocracia para hacer cambios.

Xavier Mendoza, director general de ESADE, recuerda que «el modelo de negocio se fundamenta en las matrículas de los estudiantes, que representan la mayoría de los ingresos». «Como no dependemos de subvenciones, necesitamos la renovación constante de las familias de los alumnos y de los profesionales de las empresas. Tenemos que esforzarnos en hacer programas que sean innovadores y diferenciados. La calidad de la docencia es una condición sine qua non, consecuencia de este modelo económico».

De forma parecida al resto de las escuelas, ESADE se financia en un 95% de lo que pagan los estudiantes. Un 4% les llega de fondos aportados por empresas para la investigación y de contratos



Escuelas de negocios españolas, líderes mundiales

Hacer un MBA puede producir un incremento salarial de hasta un 124% y un sueldo de más de 160.000 dólares al año. Los precios oscilan entre los 27.000 y los 126.700 euros

su capacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias. «Nuestros colegas de las universidades públicas se encuentran con las manos atadas. No tienen autonomía financiera ni flexibilidad para reaccionar con rapidez a los cambios», apunta Íñiguez, que considera que «sería bueno desarrollar instituciones más flexibles y más orientadas al mercado, que aún sigue teniendo una connotación negativa en sectores del mundo académico». En ESADE han llegado a cambiar los planes de estudio y los profesores sobre la marcha para adaptarse me-

competitivos. Y el 1% procede de aportaciones del fondo patrimonial de la escuela. El sistema regulatorio no ha permitido desarrollar en España la financiación a través del mecenazgo, como en EEUU. Como no pueden permitirse ninguna pérdida en su principal fuente de financiación, buscan alumnos más allá de nuestras fronteras y cuidan mucho su presencia en los rankings internacionales, la herramienta que más consultan sus potenciales clientes, que se centran, sobre todo, en mirar las universidades que están en los 10 primeros puestos. El del *Financial Times*.



ESADE

Pionera en España, fue creada en 1958 en Barcelona por la Compañía de Jesús y por un grupo de empresarios, que en 1982 abrieron campus en Madrid. Su modelo pedagógico está inspirado en el liderazgo ignaciano, que busca formar profesionales competentes y, a la vez, conscientes del mundo en el que viven. En 2020/21 registró 12.326 estudiantes (un 21% más que el curso anterior) y 345 profesores. Logró 119,84 millones de euros de ingresos brutos (109,98 millones de ingresos netos), de los cuales 19,3 millones correspondieron a formación ejecutiva. Dos terceras partes de sus alumnos son internacionales. En 2022 ha sido la cuarta mejor escuela del mundo en formación ejecutiva, según 'Financial Times'.

mes, por ejemplo, asegura que cursar un MBA en el IESE –número 10 del mundo– provoca un incremento salarial del 124% y un sueldo de más de 160.000 dólares al año. Bajar o subir en las clasificaciones crea presión y obliga a las escuelas a estar permanentemente renovándose. «Estamos compitiendo con las grandes escuelas mundiales», dice Íñiguez. «Buscar el mejor talento internacional te obliga a situarte en la liga de INSEAD, de la London School of Economics o de Stanford. Eso crea un círculo virtuoso de excelencia», añade Cisneros.

En 2023, la carrera por no perder matrículas estará condicionada por una demografía desfavorable por

la caída de la natalidad, la amenaza de nuevos competidores en el negocio *online* y la inflación. «Va a haber familias afectadas en su disponibilidad de presupuesto para invertir en formación y las empresas también van a tener más difícil de gestionar el aumento de costes», avisa Heukamp, que, no obstante, espera llegar a un crecimiento del 8% en 2022 porque «en este mundo cambiante la educación se ha convertido en algo imprescindible».

Íñiguez defiende que el hecho de haber tenido «un portfolio muy diversificado» –la llamada «universidad vertical», que abarca del grado hasta la población más senior y ahora



Xavier
Mendoza,
director
general de
Esade.

también un colegio preuniversitario- con formatos *online*, *blended* y presencial y alumnos de 140 países, «ha diluido el riesgo de depender de un sólo mercado» y les ha permitido «ajustarse mejor» a la crisis.

Ya recuperadas del Covid (que supuso una caída del mercado del 32% en los programas ejecutivos, los más perjudicados durante la pandemia), las escuelas de negocios están focalizando su estrategia hacia los programas a medida para las empresas (los llamados *custom*). En el IESE suponen ya el 16% de la facturación de 2022, frente al 10% que representaron en 2021, y están poniendo mucho mimo en acuerdos

como el que tienen con BMW para formar a su nueva generación de altos directivos.

Esta escuela abrirá una nueva línea de trabajo con la creación de una plataforma de asesoramiento que ayude a los alumnos potenciales a seleccionar entre la infinidad de cursos que ofrece el mercado. También reforzará el papel de los antiguos alumnos, objeto de deseo de todas las escuelas porque pueden ser fuente de financiación bien mediante donaciones bien mediante su inscripción en nuevos cursos.

ESADE, por su parte, ha creado una red de *business angels* a través de su asociación de *alumni*. Y también va a aumentar su in-

RANKING DE LAS MEJORES ESCUELAS DE NEGOCIOS DEL MUNDO

El Financial Times elabora anualmente su lista de las 100 mejores escuelas de negocios internacionales en función del tipo de máster que se quiera cursar. Éste es el ranking del MBA en 2022

Nombre	Aumento porcentual del salario	Ubicación por campus principal	Rango ambiental, social y de gobernanza	Salario ponderado (dólares)
1 University of Pennsylvania: Wharton	115	USA	33	237,530
2 Columbia Business School	125	USA	71	218,542
3 Insead	93	Francia/Singapur	6	186,784
3 Harvard Business School	104	USA	91	207,180
5 Northwestern Un. Kellogg School of Manag.	117	USA	11	201,455
6 Stanford Graduate School of Business	114	USA	64	218,805
7 University of Chicago: Booth	120	USA	40	199,046
8 London Business School	99	Reino Unido	18	174,106
9 Yale School of Management	131	USA	19	190,941
10 IESE Business School	124	España	1	163,780
11 HEC Paris	124	Francia	26	165,558
11 MIT: Sloan	99	USA	66	193,297
13 SDA Bocconi School of Management	122	Italia	36	174,967
14 New York University: Stern	135	USA	51	192,188
14 University of California at Berkeley: Haas	110	USA	55	207,853
16 Ceibs	147	China	39	174,890
17 Cornell University: Johnson	142	USA	73	181,821
18 Dartmouth College: Tuck	114	USA	21	188,784
19 Duke University's Fuqua School of Business	120	USA	69	182,777
20 University of Virginia: Darden	137	USA	7	182,174
21 National Univ. of Singapore Business School	149	Singapur	88	159,877
22 University of Cambridge: Judge	96	Reino Unido	35	165,667
23 Carnegie Mellon: Tepper	136	USA	70	178,194
24 University of Michigan: Ross	120	USA	65	177,803
25 University of Southern California: Marshall	131	USA	76	179,095
26 UCLA Anderson School of Management	110	USA	97	173,473
27 Georgetown University: McDonough	135	USA	45	170,886
28 International Institute for Manag. Devel. (IMD)	66	Suiza	31	164,192
29 Washington University: Olin	123	USA	37	144,234
30 University of Washington: Michael G Foster	120	USA	50	156,715
31 University of Oxford: Saïd	81	Reino Unido	8	150,226
32 Indian School of Business	184	India	85	158,749
32 Fudan University School of Management	183	China	44	136,709
34 Imperial College Business School	86	Reino Unido	9	138,865
34 Esade Business School	99	España	22	136,175
36 HKUST Business School	102	Hong Kong	87	146,246
37 Ohio State University: Fisher	160	USA	2	145,450
38 University of North Carolina: Kenan-Flagler	124	USA	10	155,407
39 Nanyang Business School, NTU Singapore	123	Singapur	59	133,948
40 IE Business School	84	España	4	142,118

versión en digitalización, con la utilización de *machine learning* y el lanzamiento de nuevas titulaciones, como el Bachelor in Artificial Intelligence for Business o el Master of Science in Digital Business.

En el IE también están incluyendo más contenidos de programación y de *business automatization*. «Cada vez estamos insistiendo más en esto, porque las em-

presas piden empleadores con habilidades digitales, pero a los alumnos les cuesta y, si ponemos demandas en el programa, se quejan», reconoce Newman.

De forma paralela, están usando la tecnología en «experiencias inmersivas» con los alumnos: han repartido a todos gafas de realidad virtual y aumentada, que servirán, entre otras cosas, para evaluar

su rendimiento. «Es muy costoso poner un *coach* a cada alumno, pero con realidad virtual podemos tener *feedback* de cómo se manejan ante una audiencia virtual», añade el decano de la IE Business School. En 2023 las escuelas de negocios también inaugurarán campus en varios metaversos donde los alumnos podrán asistir a clase.

