

**Universidad del Rosario**



**Planeación estratégica de internacionalización QLU**

**Misión Empresarial**

**César Andrés Crispín Parra**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2019**

**Universidad del Rosario**



**Planeación estratégica de internacionalización QLU**

**Misión Empresarial**

**César Andrés Crispín Parra**

**Gloria Arias Lewing**

**Administración de Negocios Internacionales**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2019**

## **Agradecimientos**

Agradecimientos especiales a mis padres por siempre impulsarme a ser la mejor versión de mi mismo, por nunca desfallecer en las situaciones más difíciles y seguir creyendo en mí. De igual forma gracias a todos los docentes y compañeros que estuvieron ahí para hacer de esta experiencia formadora un éxito. Muchas gracias a Mariana y Oscar León por su ayuda y disposición para hacer de este trabajo una realidad sin importar la distancia. En especial a Gloria Arias Lewing, tutora de este trabajo de grado por la comprensión y constante ayuda en todo momento.

## Tabla de contenido

<i>Resumen</i> .....	6
<i>Abstract</i> .....	7
<i>Key words</i> .....	7
<i>1. Introducción</i> .....	8
1.1. Planteamiento del problema .....	8
1.2. Justificación .....	8
1.3. Objetivos de la investigación .....	10
1.3.1. Objetivo general .....	10
1.3.2. Objetivos específicos .....	10
1.4. Alcance .....	10
<i>2. Fundamentación teórica</i> .....	11
<i>3. Marco metodológico</i> .....	13
<i>4. Presentación y análisis de resultados</i> .....	14
<i>5. Conclusiones y recomendaciones</i> .....	36
<i>6. Referencias bibliográficas</i> .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DOFA QUALITY LEADERSHIP UNIVERSITY CON RESPECTO A UNA NEGOCIACIÓN CON UNA UNIVERSIDAD EXTRANJERA.....	28
TABLA 2. DOFA ILLINOIS STATE UNIVERSITY CON RESPECTO A UNA NEGOCIACIÓN CON QUALITY LEADERSHIP UNIVERSITY .....	30

## **Resumen**

Este trabajo resulta de la misión empresarial realizada a Panamá por estudiantes de la Universidad del Rosario a mediados del 2018. Dentro de dicha misión se da una visita a Quality Leadership University. Una joven y creciente universidad en Panamá cuyo modelo de negocio es altamente diferenciado del resto de las universidades tradicionales tanto en el país centroamericano, como en la región. Por ende, este trabajo supone, a través de entrevistas semiestructuradas y recolección de información, desglosar la evolución de la estrategia de negociación internacional de esta universidad para adquirir nuevos aliados estratégicos en el exterior y así brindar programas académicos de alta calidad en Panamá.

### **Abstract**

This work is the result of the business mission carried out in Panama by students of the Universidad del Rosario in mid-2018. Within this mission, a visit to Quality Leadership University is given. A young and growing university in Panama whose business model is highly differentiated from the rest of the traditional universities both in the Central American country and in the region. Therefore, this work involves, through semi-structured interviews and information gathering, to break down the evolution of the international negotiation strategy of this university to acquire new strategic allies abroad and thus provide high quality academic programs in Panama.

### **Key words**

Quality Leadership University (QLU), estrategia, planeación estratégica, estrategia de internacionalización, socio estratégico, modelo de negocio, sistema educativo, DOFA.

## **1. Introducción**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El propósito de esta misión empresarial es el de recolectar información para determinar cual fue el plan estratégico de internacionalización de la Quality Leadership University y su constante evolución a través del tiempo desde su creación en 1997 hasta el presente. En específico se ira desglosando cómo ha ido evolucionando y analizando ciertos aspectos que han sido desarrollados por el equipo negociador que permitieron una estrategia de negociación que ha demostrado ser exitosa por más de 22 años. El objeto de estudio será esta universidad dado su innovador modelo de negocio para generar alianzas estratégicas con diferentes universidades de prestigio a nivel internacional.

### **1.2. Justificación**

Hoy día en un mundo altamente globalizado e hiperconectado es más difícil innovar entre una gran cantidad de empresas que ofrecen productos y servicios similares los cuales son difícilmente diferenciados los unos de los otros. El sistema educativo del país centroamericano, sabiendo que Panamá no es un destino atractivo o altamente conocido como epicentro de universidades prestigiosas o de programas altamente calificados, suela atraer



estudiantes o profesores internacionales. Dentro de este trabajo se analizará cómo Quality Leadership ha dado con un modelo innovador entre un alto número de universidades tradicionales y un mercado saturado de instituciones de este estilo. Es entonces, que se ve que dicha universidad ha logrado dar un gran salto hacia modelos innovadores y disruptivos en un mercado altamente tradicional, como es el de las universidades en un país como Panamá. Sin embargo, mediante un robusto y bien elaborado plan de alianzas estratégicas ha convertido, junto con otras universidades, a Panamá como referente de nuevas iniciativas que ayudan en el campo del estudio superior. Por lo anterior en este trabajo se describirá y analizará algunas de las características principales dentro del desarrollo de la mencionada estrategia a lo largo de los 22 años en los que la universidad ha estado funcionando. Así mismo, una serie de ejemplos que han permitido a QLU y sus directivos (en especial de Oscar León, encargado principal de las negociaciones con universidades extranjeras) desarrollar una gran serie de alianzas estratégicas con diversas universidades de todo el mundo. Para esto se tendrá en cuenta el momento en el que QLU adquiere su primer y su último aliado estratégico así como algunos de los momentos intermedios que son considerados de alta importancia ya que generan algún hito que marcó esta estrategia. Esto con el fin de analizar cómo ha evolucionado el proceso a través del tiempo y que se ha aprendido y tener una idea más clara de cómo realizar una estrategia de internacionalización efectiva para una entidad educativa.

### **1.3.Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar la evolución constante de la planeación estratégica de internacionalización de Quality Leadership University a través de sus aliados estratégicos internacionales.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Conocer Misión y Visión de la empresa para saber como fue constituida en un principio y la evolución de la visión de la organización.
- Identificar los programas y estrategias que permitieron un acercamiento entre entidades educativas de otros países.
- Analizar las Fuerzas del mercado y entorno (Competencia en educación en Ciudad de Panamá)
- Determinar factores claves dentro de la estrategia de internacionalización de esta universidad.
- Analizar la evolución de la estrategia de internacionalización de QLU a través del tiempo.

### **1.4.Alcance**

Este trabajo, al ser de corte descriptivo cualitativo, en el cual las principales herramientas a utilizar serán revisión documental, entrevista semiestructurada a personas con vínculos directos en la estrategia de QLU y recolección de datos e informes específicos proporcionados por la universidad, será alimentado y delimitado por dicha información, conseguida en fuentes de información pública y la obtenido durante las entrevistas.

Por lo anterior nos remitiremos a dicha información para analizar, cuán profundo sea posible, la estrategia de internacionalización de la universidad resaltada anteriormente y poder establecer de la forma más clara su evolución a través de alianzas con otras universidades, lo cual ha llevado al éxito y reconocimiento de esta universidad.

## **2. Fundamentación teórica**

En cuanto a la fundamentación teórica se ve como la principal herramienta una fuente de información primaria para determinar la evolución que ha tenido QLU en cuanto a la búsqueda y obtención de acuerdos estratégicos con otras universidades con mayor tiempo en el mercado, experiencia y en países que son a veces más “atractivos”. Estos son factores decisivos para los estudiantes que están, en ese momento, en proceso de decisión sobre la institución donde desean estudiar. Para entender a profundidad este aspecto el paso a seguir es hablar directamente con las personas que han estado involucrados durante el proceso de nacimiento y evolución de la estrategia, Oscar y Mariana León.

En primer lugar se observa que la misión; “Educar al más alto nivel académico a más y mejores líderes y profesionales que contribuyan activamente al desarrollo de la región.”, y la visión; “Ser la organización de educación más importante en el desarrollo del talento profesional y liderazgo para empresas y organizaciones de la región.”, con las que se fundó inicialmente la organización, son las que rigen aún el funcionamiento de QLU. Sin embargo, el “cómo”, es el que ha cambiado. Si bien al principio se quería tener un diseño de programas de alta calidad para la formación de los mejores líderes y profesionales de la región, no era posible ya que como tal QLU no tenía, ni tiene aún, los recursos para desarrollarlos desde cero. De igual forma, Panamá como tal no cuenta con la cantidad suficiente de profesores con estudios de doctorado, lo cual es lo recomendable para mantener el nivel deseado. Es por esto que al intentar tener su primer programa académico, y notar que localmente no contaban con el personal necesario, deciden comenzar con una alianza estratégica. Como primer aliado escogieron a University of Louisville. Una vez realizada la alianza, el proceso para firmar alianzas se describe más adelante, y presentando el programa de una universidad estadounidense en Panamá (lo cual era un hito para el país y para la industria) frente a 75 posibles estudiantes, con presencia de importantes actores del sector como el vicepresidente de Desarrollo Internacional de la Universidad de Louisville, congresista de Kentucky, Embajador de E.E.U.U en Panamá y el director académico de ese primer programa, ninguno de los estudiantes potenciales se inscribió al programa. Hoy en día QLU puede decir que más de 2000 estudiantes han pasado por sus diferentes programas académicos. Esto demuestra que los programas acreditados y el renombre de una universidad estadounidense no son suficientes. Se requirió de una larga trayectoria desglosada más adelante

para ver como se ha logrado, por medio de una estrategia innovadora, llegar a estos números en un país pequeño con un sistema educativo altamente limitado.

### 3. Marco metodológico

Para lograr dar con el resultado de análisis por determinar, es importante tener en consideración los hitos más importantes que puedan haber influido desde la fundación de la universidad hasta el día de hoy. La mayoría de la información que es altamente relevante para la realización de este trabajo saldrá de la entrevista con Oscar o Mariana León, una vez se tienen en consideración algunos eventos de tiempo se realizaron las entrevistas en las cuales se pueda recolectar la mayor cantidad de información sobre la estrategia de internacionalización de QLU para adquirir alianzas estratégicas con universidades que permitan dar forma a su actual modelo de negocio. Ahora bien, dentro de dichas entrevistas, al ser semi estructuradas se realiza un guion que permita conocer toda la información necesaria para el análisis de la estrategia en cuestión. Para estas entrevistas se tienen las siguientes preguntas principales, las cuales pueden tener varias derivaciones según el desarrollo de las mismas:

¿Qué factores internos de QLU fueron importantes a considerar previos de la negociación?

¿Hubo que cambiar cosas? ¿Qué se modificó o fortaleció para saber que estaban listos para una decisión tan importante?

¿Qué factores fueron decisivos (del tercero) para saber que este era el socio que querían/necesitaban?

¿Cuales factores externos dentro del mercado de educación superior en Panamá fueron tomados en consideración para decidir qué socio era el indicado?

Cuales factores fueron clave para determinar en qué país buscarían/escogerían un aliado?

¿Cómo se prepararon las personas encargadas del proceso antes de comenzar las negociaciones como tal?

¿Si pudiésemos hacer un DOFA tanto de QLU como de este socio qué aspectos destacaría?

A partir de este análisis, ¿se generaron cambios previos, durante o después de la negociación?

¿Había alguna otra universidad en consideración de volverse aliada de esa universidad o de ustedes que pudiese verse como competencia?

Después de completada la vinculación, ¿qué cambió dentro de QLU que consideran que hiciese del personal y la organización más preparada para una siguiente alianza?

#### **4. Presentación y análisis de resultados**

En cuanto a estas 10 preguntas que se enviaron a Oscar León, Rector de QLU de Panamá, se va a hacer un análisis de la información compartida por él y así ver hacia atrás con el

fin de conectar los puntos claves de cómo ha evolucionado el proceso de internacionalización a través del tiempo hasta hoy.

Al hablar con Oscar León sobre los factores internos de la organización que fueron claves previos a comenzar una alianza de una universidad extranjera y llevar programas a Panamá se destacan los siguientes:

En primer lugar, se destaca que la universidad sea reconocida y acreditada, esto debido a que dicho factor dará prestigio y reconocimiento al interior de Panamá siendo un referente de calidad y de poder tener a la mano programas con universidades muchas veces más costosas. Así mismo, garantizar que se tiene ese “know how” que tienen algunas universidades con más experiencia en el campo.

En segundo lugar, es importante que la universidad que se estudie para una alianza tenga un buen tamaño, que cuente con la capacidad de personal dentro de la facultad en la cual se quiere enfocar, ya que esto hace del modelo de llevar profesores a Panamá a que enseñen en las instalaciones de QLU, más sostenible a través del tiempo.

Otro factor a considerar ha sido que sean universidades públicas, organizaciones sin ánimo de lucro. Esto hace que sea un poco más fácil determinar tarifas, ya que es bien sabido que universidades privadas en Chile, España o Estados Unidos son mucho más costosas, que no permitirían una alianza sostenible. Lo que se busca es que el interés sea más por una educación como tal y no el enriquecimiento, esto es importante para tener siempre los mismos objetivos que permitan ir hacia un mismo fin.

Por supuesto, un factor esencial, pilar de la cultura de QLU y en general de Panamá, es la importancia del sentido de internacionalización y de aceptación de otras costumbres y formas de pensar que tenga la universidad. Es importante que, al Panamá ser un país en el que llega tanta gente de otros países, ver que cada persona quien llega trae características importantes y aspectos a destacar que pueden ser valiosos en una alianza. Así mismo, la cultura es importante ya que se determina si tanto la forma de pensar y de hacer las cosas de las personas dentro de la universidad como de la ciudad son apropiadas. Muchas veces en el mundo, las personas de origen latinoamericano son consideradas inferiores y esto no sería positivo para un estudiante que sale de intercambio a esa universidad o que se lleve a Panamá un profesor que sienta que es superior a todo el resto de estudiantes e incluso compañeros, sería un factor altamente negativo ya que podría perjudicar la cultura organizacional de la universidad.

Es esencial determinar cuál es la especialización de la universidad con la cual se quiere tener una relación más cercana. Teniendo en cuenta que cada universidad tiene especialidades y



áreas en las que tiene un mayor prestigio y mayor conocimiento en algunos aspectos. Pero es importante que dichas áreas sean de interés para el público objetivo quienes a fin de cuentas son los estudiantes de Panamá. Así se garantiza que se tenga un mercado objetivo claro y consecuente que genere un atractivo tanto para la universidad como para los estudiantes.

Ahora bien, en cuanto a los factores internos de la universidad con la cual se quiere establecer una alianza estratégica, el factor económico es un criterio preponderante a la hora de escoger algún aliado en potencia. Esto principalmente en dos aspectos diferentes: Solidez financiera y tener en cuenta el costo de los programas académicos. En primer lugar, es imperativo que la universidad tenga una madurez y estabilidad financiera que pueda sostener programas en varios países, que sea una garantía, que como toda organización, tenga un sistema financiero y de endeudamiento que sean sostenibles. Por otro lado, el hecho de que los costos sean asequibles para el público objetivo son importantes. Ya que no se puede tener un grupo de estudiantes de Panamá con un poder adquisitivo tal que les permita costear un programa de educación superior muy costoso. El hecho de que la universidad aliada tenga un programa complementario o de doble titulación con QLU y que tenga un costo que sea 5 o 7 veces más elevado creará una brecha financiera prácticamente insostenible.

Otro punto de alto impacto que genera cambios, estandarización de procesos y demás modificaciones, es que las universidades grandes y prestigiosas le temen a que las alianzas estratégicas, que permitan intercambios, dobles titulaciones y demás, puedan generar que la

calidad educativa cambie. Así que es importante saber a qué estándares se enfrenta, ya que las universidades piden tener el control sobre el programa, profesores, evaluaciones, entre otros.

Uno de los factores más influyentes a la hora de determinar si es posible una alianza, incluso esto es más determinante para terminar la negociación, es cultivar buenas relaciones con los actores determinantes en la alianza. Es por esto por lo que si se encuentra una universidad que cumpla con los factores internos descritos anteriormente, establecer y fortalecer un relacionamiento bueno es esencial para llegar a un acuerdo común fructífero.

Al conversar con Oscar León sobre algunas cosas que hubo que cambiar o modificar de QLU previas a entrar a una negociación o incluso saber si estaban listos para iniciar el proceso, se destacan las siguientes consideraciones. En primer lugar, es importante poder demostrarle a posible aliado futuro que QLU tenía la capacidad de infraestructura, estructura organizacional, capacidad financiera, entre otras características. Así que en el caso específico de QLU, fue urgente contar con estas características, ya que en el caso de universidades norteamericanas y europeas son aspectos básicos. Otro punto y de alto impacto dado que es un determinante para dar una buena impresión a otras universidades, es el personal altamente capacitado, específicamente los profesores. Esto teniendo en cuenta que al tener una parrilla de profesores lo mejor preparados posibles para dictar alguna asignatura o incluso si van a liderar alguna parte de la internacionalización como tal, es un factor decisivo cuando la universidad extranjera analiza a QLU. Al revisar la parrilla de profesores, uno de los retos más grandes es el

conseguir profesores que tuviesen títulos de doctorado, que estuviesen dispuestos a ser profesores y que además fuesen activos al hacer publicaciones en revistas que generen valor agregado, esto es un factor muy atractivo que genera una buena imagen frente a universidades extranjeras ya que garantiza un estándar de calidad muy atractivo a la hora de buscar un aliado internacional. También durante los procesos de visita de entes acreditadores han surgido ajustes que se han hecho en la universidad, como el acceso a una biblioteca, consejería, tutorías para materias complicadas, así mismo, cambios en las instalaciones que garanticen espacios cómodos, equipados correctamente, con conexión a internet y dispositivos audiovisuales, incluso aulas que se parezcan bastante en infraestructura a como serían en el extranjero.

Ahora bien, analizando los factores decisivos para determinar que el aliado estratégico es el adecuado Oscar destaca que cada negociación es diferente ya que son culturas, enfoques y organizaciones diferentes. Es por esto por lo que lo más importante es que las fortalezas, debilidades, y el enfoque como tal de la universidad sea complementario al de QLU. Dentro de la información que nos dio Oscar León, tal vez lo que más resalta es que “no existe una receta perfecta” para saber qué hacer con un posible aliado. Todo depende de establecer relaciones relevantes con actores importantes en la toma de decisiones para así conocer de mejor manera la naturaleza de la universidad como tal. Así mismo, las directivas de QLU al enfrentarse a una situación poco esperada por su aliado más antiguo, la Universidad de Louisville, con quienes durante 7 años habían manejado una excelente relación al tener contacto directo con el decano de la facultad de negocios, se vio afectado una vez esta persona salió del cargo y llegó a la universidad un nuevo decano con una visión de negocio muy diferente. A esta persona no le

parecía atractivo tener alianzas con una pequeña universidad en un pequeño país como Panamá ya que consideraba que era más valioso tener disponibilidad de estas negociaciones y enfocar los recursos en países más desarrollados, con universidades más grandes e incluso cobrar más por los programas. Al QLU no tener la capacidad de respuesta para demostrar que eran lo que este nuevo decano buscaba, ubicados en un pequeño país centroamericano y sin posibilidad de cobrar más dinero por los programas en conjunto con Louisville, hizo que la decisión fuese dar por terminados los 2 programas que tenían con la facultad de Negocios de la Universidad de Louisville. Sin embargo, esto no es del todo negativo, se pudo establecer una nueva alianza con otra universidad estadounidense que tomase estos programas como se había hecho con Louisville, pero esta vez teniendo en consideración el papel preponderante que pueden tener, en la toma de decisiones, las personas decisoras.

Esto es algo importante para tener en cuenta ya que muchas veces no es algo que se tiene en consideración, y es que a veces al tener un cambio en el liderazgo de alguna persona con poder de toma de decisión que piense de una forma radicalmente diferente a la persona encargada anteriormente puede generar consecuencias tan graves como romper relaciones lo cual, para una universidad pequeña en un país pequeño puede ser un golpe fuerte. Es por esto por lo que al revisar algún posible aliado es sumamente importante que se pueda de alguna forma revisar quién está a cargo de esta toma de decisiones, analizar cuánto tiempo podría estar esta persona en esta posición para no tener inesperadas consecuencias que puedan perjudicar la estrategia y un largo proceso de negociaciones. Sin embargo, esto no es del todo negativo, al ser estas personas profesionales que suelen rotar entre varias instituciones de educación superior,

podrían apoyar algún otro convenio si llegaran a pasar a otra universidad, siendo próceres de un nuevo proceso con otra entidad educativa llevando a diversificar los aliados a los que se pueda llegar.

Del mismo modo Oscar León resalta enfáticamente que uno de los factores de mayor importancia es tener que ampliar el conocimiento de la universidad con la cual se quiere negociar. Retos, oportunidades, metas, fortalezas, son varias de las características que son importantes conocer para así poder complementarse lo mejor posible. Para ejemplificar dicha idea, vemos como le ocurría a la Universidad de Louisville, al ser una universidad estatal tenía restricciones salariales impuestas desde el gobierno y debido a esto muchos de sus maestros de la escuela de ingeniería comenzaron a migrar hacia otras universidades que ofrecían un salario más competitivo. Teniendo esto en cuenta y usando un fuerte complemento con QLU se determinó que los profesores que dictarán cursos de una maestría de ingeniería gerencial serían remunerados de una forma mucho más atractiva ya que se encontraban bajo un convenio donde se destina una gran parte de los recursos recolectados en matrículas al salario de los profesores. Esta estrategia que beneficia tanto a QLU y a la Universidad de Louisville ha sido de gran éxito ya que lleva implementado este programa más de 22 años en Panamá y ha sido un hito de unificación y complemento de fortalezas, retos, habilidades y regulación en ambos países. Si lo miramos de una forma objetiva y analizamos otro caso importante en la historia del cómo se complementan las características antes mencionadas vemos como en el caso de la relación con la Universidad de Chile, QLU entró a ser de gran ayuda para posicionar esta primera como una universidad con una escuela de negocios con un enfoque muy dado a atraer estudiantes

internacionales, lo cual no solía tener y que se descubrió luego de una visita de Oscar León. Se implementaron varias medidas que generaron que esto cambiara, haciendo que ahora la Universidad de Chile esté posicionada como una de las universidades con mayor cantidad de estudiantes internacionales, por su puesto la mayoría Panameños.

Por otro lado, al ver cuales factores externos fueron o son influyentes a la hora de la negociación, específicamente para generar una alianza estratégica en Panamá, uno de los más importantes es precisamente la definición de precios. Aunque Panamá es un país dolarizado, las universidades tienen precios más bajos que otros dentro de la región. Esto es importante ya que no sería posible, teniendo en cuenta el mercado local en cuanto a precios de otras universidades, tener alianzas con universidades extranjeras que supusieran un coste mucho mayor ya que esto sería una especie de barrera para los estudiantes a la hora de querer entrar a QLU, reduciendo así en gran medida el nicho o público objeto de estos programas. Para esta gestión, Oscar León destaca principalmente que para las universidades estatales al tener programas fuera del país el “Academic Fee” o “Cuota académica” es de suma importancia ya que se debe justificar clara y concisamente la razón por la cual se quiere ofrecer un programa que es mucho más costoso en Estados Unidos que en otro país, para lo cual se tiene en cuenta el nivel de ingresos de los habitantes del país.

Ahora bien, otro factor de extremo cuidado es precisamente el área legal y el ámbito de la educación en cada uno de los países. Es de suma importancia, e incluso puede ser bien visto,

ya que genera una buena reputación acompañada de un elevado sentido de confianza que toda la información legal esté disponible para la universidad extranjera y de ser posible, que sea compartida por la misma entidad universitaria. Esto debido a que disgustos ya sea por falsedad, omisión (por error o deliberada), u olvido en información dada puede ser altamente perjudicial tanto para la relación como tal, así como en consecuencias legales en las que se puedan ver envueltas las organizaciones en futuras instancias. Además, los contratos son muy específicos con la parte arancelaria del acuerdo, donde se suele estipular que toda la carga tributaria, teniendo en cuenta que es un acuerdo transnacional recae en la universidad local donde se está dictando el programa académico.

Otras consideraciones como tal tienen que ver con pequeños detalles que, a la larga, y teniendo en cuenta principalmente el público objetivo, pueden llegar a impactar la toma de decisiones. Es bien sabido que los Latinoamericanos suelen conocer una serie de ciudades y estados famosos, especialmente en Estados Unidos. Teniendo esto en cuenta, es más atractivo tener una alianza estratégica con universidades de sitios reconocidos por los Latinoamericanos como Florida State University. Esto debido a que la mayor parte del público objetivo dentro de Panamá específicamente reconoce el estado de Florida. No así con la universidad de Louisville, la cual es una universidad de alto prestigio y tamaño en Estados Unidos, pero que, como tal, no tiene un impacto en el pensamiento colectivo Latinoamericano ya que no genera un alto nivel de reconocimiento en la mente del ciudadano panameño en particular. Ahora, Oscar León resalta que hubo que implementar una serie de esfuerzos para que las personas en Panamá interesadas de un programa académico con la naturaleza como el que ofrece QLU en alianza con otras

universidades, conociesen un poco más de la Universidad de Louisville y vieran en esta una gran oportunidad de estudiar un programa con una universidad norteamericana. Esto que no pasa con Florida State University, ya que ambas partes del nombre: “Florida” y “State” demostrando ser de un lugar altamente conocido y tener el “respaldo estatal” dan en el consciente colectivo un pensamiento de reconocimiento y calidad respectivamente.

Después de analizar algunos factores externos, es de gran importancia poder ver en el ámbito educativo cómo se determinó, en varios casos, el país en el que se pretendía buscar un aliado estratégico. Para esto, Oscar León enfatiza en algo que es bien sabido: “Estados Unidos tiene las mejores universidades del Mundo”. Es evidente, si analizamos a fondo que este país, que cuentan con el reconocimiento a nivel global, dado el tamaño de las universidades, el prestigio y acreditaciones son muestran factores altamente competitivos haciéndolas atractivas para tenerlas como un aliado estadounidense. No obstante, las universidades de este país suelen ser muy costosas, algo que para una persona con el nivel de ingresos de un país promedio en Latinoamérica terminan siendo prácticamente inalcanzables.

Así mismo, Oscar destaca que algunos países con altos estándares en educación superior y que al igual que Estados Unidos, dictan sus programas en inglés, pero que, a diferencia de las universidades estadounidenses, tienden a ser más económicas como son Inglaterra y Canadá. También destaca España, como un país con programas académicos superiores asequibles pero que muchas veces son de cuidado, ya que muchas de las instituciones



de este país pueden no tener las acreditaciones o estándares que son al fin y al cabo las garantías que se tienen sobre la calidad del programa.

De esta forma, en una primera instancia, al querer ofertar un programa en español, pero aún así seguir con el sesgo de querer tener solo programas de universidades estadounidenses, decidieron que era hora de tener un socio latinoamericano. Dentro de los posibles países candidatos se encontraban México, Colombia, Chile y Argentina. Para esto, comenzaron a determinar cuáles eran las percepciones de los estudiantes y diferentes personas de las universidades de estos países.

En cuanto a México se tiene una buena percepción ya que en este país se encuentran varias de las universidades más grandes del mundo y muchas de las más prestigiosas de Latinoamérica. Sin embargo, en cuanto a limitaciones culturales, las personas oriundas de Panamá no se sentían precisamente cómodas al saber que un mexicano les está enseñando, algunas veces al ser de la misma región y tener rivalidades deportivas y culturales pueden ser aspectos difíciles de tratar.

En general de Colombia, se tiene una buena percepción de nuestras universidades. Sin embargo, el hecho de tener tantas facilidades para esta relación se vuelve un factor que sería fácilmente replicado por otras universidades que son competencia directa de QLU en Panamá. Es

por esta razón, al sentir que no es un valor agregado, que difícilmente un competidor pueda replicar, es que se descartaron las universidades colombianas, no era como tal un factor diferenciador que destacase a QLU por encima de sus competidores por un periodo de tiempo prudente.

Por otro lado Argentina, que por su inestabilidad político, social y económico, que hacía de una relación con alguna universidad de este país una decisión muy difícil y que representaría un riesgo bastante alto. Lo cual habría desencadenado una serie de cambios dentro de la organización que habría generado una entropía dentro de la organización que pudiese haber puesto en riesgo el resto de relaciones con otras universidades e incluso el mismo funcionamiento de QLU.

Después de todos estos análisis, de diferentes países y sus respectivas universidades, Chile parece ser la mejor opción. En primer lugar, vemos que, durante varios años, Chile ha sido estable e incluso constantemente creciente en términos políticos, económicos y sociales lo cual da una garantía de seguridad en la apuesta que se estaba haciendo. Por otro lado, al analizar que tan calificados se encuentran los profesores de las universidades, vemos como una cantidad considerable tienen grados de doctorado (muchos con grados fuera de Chile en universidades prestigiosas) y son activos en sus publicaciones. Otro factor que se tuvo en consideración es precisamente la locación geográfica del país. Ya que como vimos, si un país está muy cerca no es como tal un factor distintivo, difícil de copiar por la competencia, pero de igual forma, si el

sitio es geográficamente muy retirado, hace más dificultoso el traslado de profesores y alumnos. Teniendo esto en cuenta, analizando la afluencia de vuelos directos, los cuales siguen aumentando, y que toman más o menos 6 horas de trayecto, hicieron más factible establecer una relación. En adición, y en comparación con el costo de boletos que tienen las aerolíneas comparando Argentina y Chile (los cuales se encuentran a una distancia parecida con respecto a Panamá) vemos que hacia Santiago de Chile existen boletos de avión más económicos que hacia Buenos Aires.

Pasando ahora, a cómo se preparó Oscar León, quien fue la persona encargada de las negociaciones, se ve que para cada una de las alianzas y socios se ha tenido que preparar específicamente en cada una de las universidades, ya como se explicó anteriormente cada país e incluso entre universidades del mismo país, pueden existir diferencias abismales. En primer lugar, para alistarse previo a una negociación es imperativo el trabajo en equipo del área académica de QLU quienes ayudaron a Oscar a determinar dos factores de suma importancia: Conocer la universidad con la que se va a negociar, saber sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades, entre muchas otras características y además ver cómo se pueden complementar dichas universidades con lo que ofrece QLU.

Por otro lado, algo que fue cobrando gran importancia con el pasar del tiempo, y las negociaciones, es el hecho de que QLU ya tenga una amplia trayectoria en el tema. Esto no solo es una gran variable a la hora de transmitir confianza para un aliado que no haya tenido

anteriormente experiencia con una universidad extranjera. Así mismo, dicha práctica ha logrado ser de gran ayuda a la hora de redactar acuerdos comerciales y como tal los contratos. Esto es un punto sensible y al ser una negociación de una sola vez, pero que se espera que sea duradera, y el hecho de tener una gran responsabilidad, hace que el componente ético sea importante ya que puede generar que la negociación tome un rumbo positivo o por el contrario tome un rumbo que sea un gana-pierde y que a largo plazo no sería benéfico para ninguna de las partes.

En cuanto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de QLU e Illinois State University, el último socio con el cual establecieron una alianza estratégica, es interesante ver que estas fuerzas y características tienden a complementarse entre los aliados. Lo cual es evidente a continuación con el análisis DOFA de QLU realizado:

*Tabla 1*

*DOFA Quality Leadership University con respecto a una negociación con una universidad extranjera*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Larga trayectoria (+22 años con este modelo académico)</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño de la universidad no es muy grande (debido a la misma estrategia de alianzas y no fortalecer los recursos propios)</li> <li>• Instalaciones limitadas</li> </ul>

- 
- Equipo consolidado y con amplia trayectoria en generar alianzas estratégicas exitosas
  - 77% de profesores con grado de doctorado
  - Programas de doble titulación
- 

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la educación en Panamá mediante la alianza con una universidad prestigiosa de E.E.U.U.</li> <li>• Explotar las ventajas de tener programas de alta calidad frente a otras universidades locales</li> <li>• En Panamá no hay casi universidades que cuenten con profesores con grado de Doctorado</li> <li>• Atraer los mejores estudiantes ya que están en un mercado con pocas universidades locales altamente acreditadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El panorama económico es de gran impacto para las universidades</li> <li>• Otras universidades que quieran ingresar a Panamá</li> </ul>

---

Fuente: Información extraída de grabaciones de Oscar León

Ahora bien, en cuanto a la matriz de Illinois State University, se destacan los siguientes puntos:

*Tabla 2*

*DOFA Illinois State University con respecto a una negociación con Quality Leadership University*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una universidad de gran tamaño (23.000 estudiantes) con un amplio plantel de profesores</li> <li>• Universidad estatal sin ánimo de lucro de E.E.U.U.</li> <li>• Estabilidad financiera</li> <li>• Presidente altamente interesado en la internacionalización de programas académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad con pocos programas con experiencia de internacionalización</li> <li>• Afán de tener alianzas internacionales y de darse a conocer</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volverse parte del programa “Panamá Bilingüe”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algún posible cambio en posiciones de liderazgo que cambie el enfoque de la universidad</li> </ul>

- 
- Al darse a conocer puedan interesarse de Panamá y tal vez enfocar esfuerzos en otros lugares
- 

Fuente: Información extraída de grabaciones de Oscar León

Entonces, como en este caso, al analizar la relación con Illinois State University es la suma y el resultado de muchos años de experiencia y como ha evolucionado a lo largo de los años. Con esta negociación, varios de los puntos y características, tanto de QLU como de lo deseado de los aliados estratégicos, se cumplen en una gran medida.

Yendo más a fondo y con la relación de ambas matrices para mirar cómo se podrían complementar los aspectos positivos o sopesar algunas de las debilidades que pudiesen llegar a tener estas universidades en solitario, es donde radica el verdadero éxito de tener organizaciones cuyos criterios antes mencionados se complementan.

En primer lugar, Illinois State University es una universidad que cumple con la mayoría, sino todas, las características que Oscar define para un aliado estratégico. Es una universidad grande, con más de 23.000 estudiantes y varias facultades con múltiples programas académicos, lo cual permite que haya una gran cantidad de profesores interesados en dictar clases en Panamá. Es una universidad estatal por lo cual no tiene como tal una preferencia

arraigada en querer lucrarse, sino que tiene como principal objetivo ofrecer programas a un precio asequible enfocándose más en la educación que el dinero. Por último, vemos que (recientemente) es una universidad dada a la internacionalización de sus programas.

La debilidad más destacada de Illinois State University es la poca experiencia de la universidad en cuanto a negociaciones y alianzas estratégicas con otras universidades internacionales. Por lo que Oscar León nos cuenta, esto se debe a que las directivas anteriores encargadas de la estrategia no estaban enfocadas especialmente en internacionalizar sus programas académicos. Al llegar entonces un nuevo presidente y un nuevo director a la facultad se cumplió el criterio sobre tener un enfoque de internacionalizar sus programas. Así mismo el hecho de que una de las fortalezas más destacadas de QLU es el nivel de experiencia y todo lo aprendido en los últimos años, y desde la primera negociación, hace que sopesa la debilidad de Illinois State University al ser neófitos en el asunto.

Ahora, como tal el hecho de que como tal QLU no tenga instalaciones y programas internos muy desarrollados debido a que los esfuerzos se han enfocado en estrategias de internacionalización muestra una debilidad, una debilidad que se convierte en una fortaleza pero que debe ser tratada y administrada con mucho cuidado ya que el hecho de tener tantas alianzas estratégicas hace de QLU un socio confiable para atraer nuevas, pero de igual forma, en caso de un problema en el que alguna negociación salga mal y genere una mala reputación para QLU podría ser sumamente desfavorable que haga que pierda otras alianzas estratégicas y no pueda tener una capacidad de respuesta autónoma para mantener su normal funcionamiento.



Como se resaltó anteriormente uno de los factores que hizo posible dicha alianza fue que los directivos encargados de la toma de decisiones para determinar una estrategia de internacionalización permitieron que QLU quedase dentro de las opciones como aliado, de cómo llegaron a la organización, es también una posible amenaza que, al cambiar de negociador, podría ser un fuerte golpe que pudiese eventualmente terminar con las relaciones. Por esto es por lo que las relaciones deben ser lo más efectivas posible y de hecho que se logre impactar la mayor cantidad de decisores dentro de la organización para que se pueda mantener una relación estable en caso de que alguno de los promotores se retirase.

Ahora, respecto a algunos cambios que se puedan presentar antes, durante o después de la negociación, Oscar León nos expresa que ha sucedido en varias ocasiones que se espera contar con un número determinado de estudiantes inscritos a los programas académicos, pero en muchas ocasiones por diferentes condiciones del mercado de educación superior en Panamá o incluso por temas económicos del país, no es posible dar con dicho número. Es por esto por lo que QLU ha destinado una gran cantidad de esfuerzos para obtenerlos y si es el caso conviene reducir el número de estudiantes en el contrato. Esto depende bastante de la relación que se tenga con la universidad aliada y que se pueda demostrar que desde QLU se hizo la gestión apropiada para atraer a los estudiantes pero que aún así no fue posible. Es importante ver entonces que muchas de las condiciones previamente establecidas están sujetas a posibles cambios en el camino. Se resalta entonces que, si bien en las negociaciones se intenta dar forma a un contrato

que abarque la mayor cantidad de consideraciones y de cláusulas de gran importancia, siempre se pueden dar algunos cambios teniendo en cuenta múltiples variables por las variaciones en el entorno. Lo importante entonces es que ambas partes estén abiertas al cambio que se pueda dar eventualmente.

Otro de los factores de alta importancia dentro del panorama de educación superior dentro de Panamá, y que podría incluso ser de alto riesgo para el modelo de negocio de QLU, es la entrada de nuevos competidores que viendo el exitoso modelo de negocio que han implementado puedan, en algún caso, replicar el modelo. Oscar León destaca entonces que es importante especificar en el contrato que la universidad extranjera, una vez firme el contrato de alianza no podrá ofertar el programa, del cual ya se realizó la alianza, con ninguna otra universidad. Esto es una garantía de que la ventaja competitiva que tiene QLU en el mercado de Panamá no será fácilmente igualado. De la misma forma, Oscar nos dice que una forma para mantener relaciones estables con sus aliados es también garantizar que, si la universidad en algún momento futuro decide querer entrar a ofertar otro de sus programas en alianza con alguna universidad, que sea QLU la primera opción. Por supuesto si QLU decide no estar interesado, podrá intentar con otras universidades. Pero el hecho de que se tomen estas precauciones es importante para poder cuidar la ventaja estratégica. Esto debido a que en dado caso de que una universidad como Illinois State University, Florida International University, Universidad de Chile, University of Louisville, entre otras decidiesen poner otro de sus programas académicos como doble titulación en Panamá con una universidad que no fuese QLU, sería mucho más sencillo para la competencia poder posicionar el programa teniendo en cuenta que ya QLU

invirtió una gran cantidad de recursos y esfuerzos en dar a conocer la universidad extranjera por lo que el nuevo aliado no tendría que hacer de nuevo esta inversión.

En resumen, toda la evolución de QLU a través de los años, nos muestra en qué aspectos se ha mejorado para estar listos para nuevas negociaciones con posibles nuevos aliados estratégicos. En este caso, Oscar acentúa el hecho de que algunas de las cosas que han avanzado y que ha sido de gran ayuda es que a medida que pasa el tiempo, todo el personal de QLU está familiarizado con la estrategia de internacionalización. Esto es imperativo para la cultura organizacional ya que crea un sentido de pertenencia y genera que todos los asociados vayan en pro del mismo objetivo. Así mismo, el personal puede acceder de forma gratuita o a un precio muy asequible, a otros programas académicos de licenciatura o de maestría, ya sea de QLU o de alguna de estas universidades aliadas, para así seguir fortaleciendo sus aptitudes académicas y de enseñanzas.

Si bien anteriormente enfatizamos en que los aliados estratégicos no podían ofrecer los mismos programas académicos que tenían en convenio con QLU a otras universidades, de la misma forma uno de los puntos que aprendieron a llevar también para poder llevar relaciones sólidas con sus aliados, es que cuando deseen tener nuevos convenios con otras universidades de algunos programas que sean parecidos a los ya establecidos, consultar con sus aliados si están de acuerdo ya que podría percibirse como si le fuesen a poner competencia incluso dentro del mismo QLU. Así mismo con universidades que puedan ser consideradas competencia directa de

las universidades en sus países de origen. Esto es un deber ser muy importante ya que mediante esto se afianzan relaciones más sólidas con las instituciones y por supuesto con las directivas. Se ve como que QLU está siempre preocupado por un bien estar de ambas partes buscando siempre un gana-gana.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

En conclusión, al haber pasado por todo un análisis de una amplia serie de características acerca de la estrategia de internacionalización de QLU, se puede decir que es en sí una estrategia que ha ido evolucionando y mejorando a través del tiempo, basándose en la experiencia y el conocimiento para desarrollar un importante “know-how” que se convierte en una ventaja competitiva muy importante para la organización. Esto se debe en gran parte a la visión planteada por Oscar León como líder de la organización y negociador principal en las múltiples alianzas que ha tenido QLU a lo largo de sus más de 22 años de existencia.

Dentro de los pilares más importantes y destacados de la estrategia de internacionalización a largo plazo, para tener en cuenta a la hora de establecer alianzas estratégicas con otra organización de educación superior extranjera, se pueden destacar los siguientes criterios como el tamaño de la organización, la reputación de la universidad, que sea una organización estatal sin ánimo de lucro en su país de origen y la estabilidad financiera. Ahora bien, un factor altamente destacable para llegar a un acuerdo, y aún más importante, mantenerlo a través del tiempo, es el relacionamiento con las personas encargadas de la toma de decisiones en dichas organizaciones. Este factor en particular demostró ser un criterio de muy

alta inherencia en los procesos relacionados con dichas alianzas, ya que estas personas pueden ser precursores importantes y quienes básicamente den un voto decisivo o quienes por el contrario sean totales detractores de dicho proceso llegando a la no conclusión de un proceso de negociación o incluso de la terminación de un acuerdo ya establecido.

Otro de los factores que más influencia tienen al decidir sobre alguna organización con la cual se quiera hacer una alianza estratégica es que las universidades puedan complementar sus fortalezas y debilidades. Esto es de gran ayuda ya que, al tener una empresa de un tamaño y recursos limitados, es fundamental tener uno o más aliados que complementen ciertas limitaciones, lo cual puede ser un ejemplo para algunas universidades que jamás habían realizado un proceso de negociación similar, tal y como se observó con QLU, quien a la fecha cuenta una larga experiencia en el tema. Es así como un proceso de estrategia de internacionalización especialmente para una universidad pequeña es un gran valor agregado que influye positivamente en el desarrollo de la organización, pero requiere de un gran esfuerzo en recursos, dedicación y tiempo.

## 6. Referencias bibliográficas

- Acreditaciones.* (Octubre de 2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/qlu-informacion-general/acreditaciones/>
- Atagua-Díaz, Z. (2017). *Diagnóstico: "Productividad e impacto de las Universidades Particulares en Panamá"*. Ciudad de Panamá.
- Bachelor of Arts in Communication.* (2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/wp-content/uploads/2018/05/Bachelor-of-Arts-in-Communication.pdf>
- Bachelor of science in International Business.* (2018). Obtenido de Quality Leadership University: <https://qlu.ac.pa/wp-content/uploads>
- Convenios Universidades.* (2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/qlu-informacion-general/convenios-universidades/>
- Educación Ejecutiva.* (Octubre de 2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/ejecutiva/>
- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales.* (2017). Obtenido de Quality Leadership University: <https://qlu.ac.pa/wp-content/uploads/2017/08/Negocios-Internacionales-QLU.pdf>
- Licenciaturas.* (Octubre de 2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/licenciaturas/>
- Maestrias.* (Octubre de 2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/maestrias/>
- Programas de licenciaturas para terminar en Estados Unidos o Panamá.* (2018). Obtenido de Quality Leadership University: <https://qlu.ac.pa/licenciaturas/programas-para-terminar-en-estados-unidos-o-panama/>
- QLU - Información General.* (2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/qlu-informacion-general/>
- Quality Leadership University.* (29 de 10 de 2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/>
- Study Abroad.* (Octubre de 2018). Obtenido de Quality Leadership University:  
<https://qlu.ac.pa/study-abroad/about-panama/>