

L'aplicabilitat del Marketing de Serveis a la gestió universitària, un model metodològic d'anàlisi competitiu i operatiu de Marketing per a Universitats

Josep Comas Martínez

Dipòsit Legal: B.31330-2012

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



Universitat
Internacional
de Catalunya

Programa de Doctorat "Les Humanitats Avui: Educació, Comunicació i Empresa"

L'APLICABILITAT DEL MARKETING DE SERVEIS A LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA, UN MODEL METODOLÒGIC D'ANÀLISI COMPETITIU I OPERATIU DE MARKETING PER A UNIVERSITATS.

Tesi Doctoral

Director – Dr. Miquel Bastons Prat

Presenta el treball – Josep Comas Martínez

Barcelona , Juny 2012

SUMARI

- Plantejaments inicials.....	5
- Objectius i hipòtesi de partida de tesi.....	13
- Exposició de l'enfocament que cal donar a la tesi per assolir els objectius.....	14
- Capítol 1 . Universitat i sistema econòmic.....	17
- 1.1. Introducció (p.17)	
- 1.2. Primers antecedents històrics per a la consideració de la universitat com a un bé públic (p.18)	
- 1.3. Esquemes d'integració de la universitat dins un sistema global d'economia de mercat (p.25)	
- 1.4. Conclusions(p.33)	
- Capítol 2 . La universitat entre la intervenció pública i el mercat.....	35
- 2.1. Introducció (p.35)	
- 2.2. Comparativa entre beneficis socials, públics i privats de la universitat (p.36)	
- 2.3. Finançament universitari, alternatives per a finançar institucions universitàries i als seus alumnes, polítiques d'orientació cap al mercat (p.42)	
- 2.4. Dinàmica de la oferta i la demanda al mercat universitari, competència per prestigi i posició (p.49)	
- 2.5. Falles de mercat universitari i considerants crítics (p.55)	
- 2.6. Conclusions(p.62)	
- Capítol 3 . Governabilitat i gestió universitària, nous escenaris.....	65
- 3.1. Introducció (p.65)	
- 3.2. Diversitat de models estratègics, nivells d'internacionalització (p.66)	
- 3.3. Noves formes de governabilitat (p.73)	
- 3.4. Conclusions (p.82)	
- 3.5. Conclusions generals de l'anàlisi de context socioeconòmic, governabilitat universitària i premisses d'orientació del marketing universitari (p.83)	
o 3.5.1. Plantejaments bàsics (p.83)	
o 3.5.2. Resposta a les necessitats i desitjos del públics universitaris (p.87)	
o 3.5.3. Existència de públics amb demanda de serveis universitaris (p.87)	
o 3.5.4. Competència i promoció (p.88)	
o 3.5.5. Orientació al marketing de l'organització universitària (p.90)	

- Capítol 4. El Marketing de serveis com a possibilitat de gestió universitària	93
- 4.1. Introducció (p.95)	
- 4.2. El marketing de serveis com a eina de gestió (p.96)	
- 4.3. Característiques bàsiques dels serveis (p.97)	
- 4.4. La servucció o producció de serveis (p.101)	
- 4.5. Concepció del sistema de servucció i les seves implicacions gerencials (p.109)	
- 4.6. Especificitats dels tres elements bàsics de servucció, participació dels clients, personal en contacte i suport físic (p.119)	
- 4.7. Les característiques específiques del mix de serveis, oferta de servucció, preus, comunicació i xarxes d'intermediació (p.138)	
o 4.7.1. mix de serveis 1- oferta de servucció (p.139)	
o 4.7.2. mix de serveis 2- comunicació (p.143)	
o 4.7.3. mix de serveis 3- preu (p.147)	
o 4.7.4. mix de serveis 4- intermediació i xarxes de serveis (p.154)	
- 4.8. Conclusions (p.161)	
- Capítol 5. El posicionament competitiu de les universitats (I): Postulats clàssics i noves tendències.....	165
- 5.1. Introducció (p.165)	
- 5.2. Els posicionaments competitius universitaris clàssics davant les noves tendències del mercat (p.166)	
- 5.3. Noves estratègies de posicionament universitàries basades en el marketing de serveis competitiu (p.176)	
o 5.3.1. Nous models disruptius de competència (p.181)	
o 5.3.2 Accions de resposta competitives de les universitats tradicionals(p.197)	
- Capítol 6 .El posicionament competitiu de les universitats (II): Aprofundiment dels conceptes prestigi/imatge, reputació i lleialtat del client usuari.....	211
- 6.1.Introducció (p.211)	
- 6.2. Binomi imatge/prestigi vs. reputació com a generadors de lleialtat del consumidor(p.211)	
- 6.3. Les relacions entre els valors personals, el valor percebut pels clients /usuaris i els seus nivells de satisfacció (p.217)	
- 6.4. Criteris d'elecció d'universitat com a referent de posicionament competitiu (p.224)	
- 6.5. Dos apunts generals de posicionament competitiu, els dilemes entre alguns atributs clau, ensenyament vs. recerca i prestigi acadèmic vs. serveis (p.250)	
- 6.6. Algunes conclusions de síntesi sobre posicionament competitiu (p.261)	

- Capítol 7. Elements clau pel futur del marketing universitari : Segmentació de públics universitaris, principis de branding, internacionalització, relacions universitat/empresa i marketing on line265

- 7.1. Introducció (p.265)
- 7.2. Criteris de segmentació competitiva dels públics universitaris (p.266)
 - o 7.2.1. Plantejaments de partida (p.266)
 - o 7.2.2. Segmentació geogràfica (p.268)
 - o 7.2.3. Segmentació demogràfica (p.269)
 - o 7.2.4. Segmentació per comportament (p.270)
 - o 7.2.5. Segmentació psicogràfica (p.274)
- 7.3. Branding universitari (p.281)
- 7.4. Preceptes bàsics per l'aplicació de marketing internacional universitari (p.287)
- 7.5. Relacions Universitat Empresa per a la inserció professional (p.292)
- 7.6. Aplicacions universitàries de marketing on-line (p.302)

- Capítol 8 . Proposta de model generalitzable de marketing de serveis universitari, metodologia d'anàlisi estratègica i principis operatius.....307

- 8.1. Introducció (p.307)
- 8.2. Quadre global model general de planificació competitiva per a la gestió de marketing de serveis universitaris (p.309)
- 8.3. escenaris de posicionament competitiu, els valors benefici universitaris i els eixos resum de posicionament (p.317)
- 8.4. Ubicació de la segmentació dins els escenaris de posicionament competitiu, reflex dels diferents valors benefici esperats pels públics universitaris (p.325)
- 8.5. Definició de les estratègies de marketing universitari dins els diferents espais de posicionament competitiu (p.338)
 - o Prestigi Clàssic (p.340)
 - o Reputació Funcional (p.341)
 - o Intensificació Vocacional (p.342)
 - o Campus (p.343)
 - o Innovació (p.344)
 - o Nínxol (p.345)
 - o Matriu d'Estratègies, Valors Benefici i Eixos de Posicionament (p.346)
- 8.6. Definició del pla operatiu, re consideracions sobre el mix de marketing universitari la proposta de les 10p(p.361)
- 8.7. Tancament del model, els processos de control i retroalimentació (p.375)

- Capítol 9 . Conclusions finals, limitacions del treball i possibles línies de recerca a desenvolupar.....379

-
- 9.1. Conclusions generals del model (p.379)
- 9.2. Limitacions del treball i noves línies de recerca a desenvolupar (p.387)

Bibliografia.....391

L'APLICABILITAT DEL MARKETING DE SERVEIS A LA GESTIÓ UNIVERSITÀRIA

PLANTEJAMENTS INICIALS

L'estudi tracta d'analitzar quines són les possibilitats d'aplicació de tècniques de marketing de serveis dins la gestió universitària en general tot i centrant l'enfocament a l'àrea de l'ensenyament i la captació d'estudiants. Sens dubte la universitat presenta altres àrees de gestió de primera rellevància com la recerca o la transferència tecnològica, sense intenció de menystenir-les jugaran un paper complementari dins l'anàlisi amb la intenció de centrar i delimitar l'àmbit d'estudi. S'estudiarà com la recerca i la transferència influeixen i condicionen la funció d'ensenyament universitari tot i que com a principi metodològic el punt de partida serà aquest últim element.

La delimitació de l'àmbit d'estudi requereix tot un procés d'aproximació fins al nucli de l'anàlisi força complex. Caldrà fer anàlisis concèntrics que ens ajudin a contextualitzar el treball de forma progressiva.. Es fa necessari començar des dels sistemes econòmics i aprofundir cap a l'economia de mercat i plantejaments més macroeconòmics . S'ha d'anar seguidament a l'àmbit més concret de l'economia de l'empresa i el management general per acabar entrant a l'anàlisi de les tècniques de màrqueting i encara més concretament a l'àmbit sectorial del marketing de serveis

La universitat com a institució no es pot tractar com un sector econòmic estandarditzat. Presenta moltes particularitats i sobretot una influència decisiva a tota la resta de sectors. Es fa difícil en aquest cas entrar directament a analitzar la aplicabilitat de tècniques de marketing dins la gestió universitària si no descrivim de forma precisa tots els considerants que envolten a la universitat.

De fet qualsevol pla de marketing ja demana un pas previ d'anàlisi d'entorn però en aquest cas aquest anàlisi ha de ser especialment acurat i aprofundit per les característiques particulars que anirem descobrint.

Es evident que quan definim tot un sistema econòmic on hi encabim l'activitat universitària qualsevol sector o part del sistema influeix als altres, tal com s'ha descrit amb detall amb els estudis Input –Output de Leontief¹. Però quan tractem l'activitat universitària podem trobar una distinció qualitativa especial, una influència global que marca el caràcter del sistema. Seguint els treballs d'economia reproductiva de Piero Sraffa² podríem arribar a considerar l'activitat universitària com a productora d'un servei dels anomenats bàsics per Sraffa, que segons classificació de l'autor influiria decisivament a tots i cada un dels sectors que componen el sistema.

En altres paraules, si realment els serveis universitaris pertanyen als anomenats bens bàsics i canviéssim la qualitat, quantitat o extensió d'aquests serveis tota l'economia es veuria afectada decisivament. Com veurem més endavant es fa difícil trobar una contrastació empírica a aquesta afirmació però molts estudis deductius defensen la seva veracitat. Autors clàssics com A. Smith i J.S. Mill ja varen definir l'activitat universitària com a un element clau del sistema econòmic i es farà una revisió de les seves aportacions per continuar amb anàlisis posteriors que incideixen en el caràcter de bé públic dels serveis universitaris i la seva capacitat de generar externalitats econòmiques positives més enllà del propi sector universitari. A partir d'aquest anàlisi d'externalitats apareix la consideració de fins a quin punt els serveis universitaris tenen caràcter públic o privat, tenint en compte aquesta discussió s'haurà d'analitzar quins són els models de finançament més apropiats per assegurar un proveïment eficient d'aquests serveis.

¹ Leontief, W. (1941) *La Estructura de la economia Americana 1919-1939*, J. Antonio Bosch Ed. Barcelona

² Sraffa, P. (1960) *Produccion de mercancías por medio de mercancías*, Ed. Oikos Tau, Barcelona. Per veure una aplicació senzilla de la idea de sistemes de reproducció econòmica sraffians veure Comas, J.(1997) *Macroeconomia: teoria i problemes*, Eumo editorial, Vic p.11-23

Certament aquesta consideració dels serveis universitaris com a béns públics, com a béns privats o qualsevol formulació mixta condiona de quina manera s'han de proveir i finançar. En la mesura que tinguin una major o menor consideració de bé públic la participació de les autoritats estatals al seu finançament hauria de ser dimensionada al respecte tot i fent abstracció d'altres condicionants estructurals. És evident que tot això condiona i determina diversos models de gestió universitària que haurem de definir i estudiar. És força diferent que les universitats hagin de cobrir els seus costos amb les matrícules dels estudiants o puguin evitar aquesta gestió complexa enfrontada a un mecanisme de mercat gràcies al finançament públic.

Els models globals de gestió universitària poden ser diversos, la literatura que els estudia és amplíssima. Per delimitar l'àmbit del treball procurarem centrar-nos al màxim en les possibilitats d'introducció de les tècniques de màrqueting dins aquests models de gestió i no tant analitzar-los de forma sistemàtica o intensiva. Pot existir certa tendència intuïtiva a creure que serà més necessària la gestió de màrqueting a les institucions on el finançament públic sigui menor, però veurem que hi ha condicionaments poderosos que matisen i fins i tot rebutgen amb certa contundència aquesta afirmació.

El fet que una determinada universitat pública estigui dins un sistema universitari de mercats generalitzats o pel cas contrari que es pugui aïllar de la competència internacional i fins i tot de la privada local, pot arribar a condicionar la necessitat d'aplicar models de gestió de marketing molt més que el finançament.

Per tot això s'haurà de fer un pas més alhora de delimitar l'àmbit d'estudi i haurem d'analitzar fins a quin punt el sector universitari actua dins de sistemes de mercat competitiu i quina és l'extensió o l'abast d'aquests mercats universitaris fent un especial esment al fenomen de la internacionalització de la competència entre universitats.

Cal fer aquí un matís important, no és objecte de l'estudi la valoració o la justificació de les polítiques globals de desregulació de mercats universitaris, es partirà de diversos escenaris tant de present com de futur i agafant com a dada un determinat estat d'orientació al mercat o globalització del sector s'analitzarà quin tipus de gestió de marketing universitari és la més apropiada

Estudiarem diverses propostes organitzatives de les universitats per enfrontar els reptes de la competència i de la globalització. En una primera aproximació dins del camp que podríem classificar de màrqueting estratègic veurem com les universitats es veuen forçades a entrar en certes dinàmiques de competència per prestigi i posicionament, en aquest primer estadi d'anàlisi on avançarem certs elements de marketing estratègic esmentarem alguns estudis crítics i les seves rèpliques. En definitiva el debat gira entorn altre cop del grau de regulació necessària al sistema universitari. Introduïrem aquest punt només amb la intenció d'il·lustrar i contextualitzar el treball però mai convertint la solució a aquests debats com a objectiu o nucli d'estudi

Acabarem un primer bloc d'anàlisi de context econòmic i de management general amb la descripció de noves formes de governabilitat a les universitats i també definint alguns escenaris de futur sobre els mercats universitaris en general. Veurem com aquestes noves formes de govern institucional estan més enfocades a jugar dins una dinàmica de mercats no regulats i per extensió els hi és més pròpia l'adopció de tècniques de gestió de marketing. Respecte als escenaris de futur sobre els mercats universitaris observarem també aquelles opcions o possibilitats que afavoreixen i reclamen l'adopció de les esmentades tècniques per sobre d'altres. L'aproximació progressiva i concèntrica que es proposa presenta sovint algunes fronteres borroses entre els diversos nivells de concreció que d'altra banda estan molt estretament relacionats, hem definit la necessitat d'aproximació a l'objecte d'estudi, l'aplicabilitat de la gestió del marketing de serveis a la universitat, a través d'una anàlisi econòmica global que es concreta amb una anàlisi sectorial o macroeconòmica per després entrar amb més detall a la gestió i sistemes de governabilitat general de les institucions que participen al sector universitari.

En aquest darrer punt ja haurem començat a introduir, tal com hem dit, alguns elements del següent estadi, l'estudi concret de la gestió de marketing i encara més detalladament del marketing de serveis.

Un cop definits els elements d'entorn macroeconòmic, microeconòmic, polític i de management o governabilitat global que afavoreixen l'aplicació de tècniques de marketing de serveis a la universitat, passarem a definir amb molta precisió en que consisteix i per que es diferencia la gestió del marketing de serveis de la doctrina general del marketing. Analtzarem com la universitat és fonamentalment una productora de serveis i per tant les tècniques de gestió de marketing de les que pot treure millor partit són precisament les basades en aquesta especialització sectorial

Fins aquí haurem treballat amb bibliografia més general tant pel que fa a la definició de l'entorn econòmic, polític i de governança institucional general com pel que fa a la definició dels conceptes de marketing global i de serveis aplicables a la gestió universitària. El següent estadi es basarà amb un altre tipus de documentació bibliogràfica molt més especialitzada en el camp del marketing universitari. Utilitzarem fonamentalment articles de publicacions científiques que descriuen tant treballs empírics com deduccions teòriques centrades molt particularment a la situació de l'estat de la gestió de marketing a universitats de diversos àmbits internacionals.

Es tractarà d'identificar les pràctiques més habituals, els camps d'estudi treballats fins ara i , com a punt especialment interessant, detectar vuits d'anàlisi i futurs camps o temes d'investigació definits per a l'àmbit d'estudi d'aquest treball. Es pot avançar que el marketing de serveis universitaris com a doctrina acadèmica presenta un grau de desenvolupament força limitat. Es poden detectar molts camps d'estudi per aprofundir ja que la bibliografia disponible no es molt extensa i els autors que han publicat no són gaire nombrosos. Podem detectar clarament que en comparació amb l'àmbit anglosaxó, EEUU, Regne Unit i Austràlia fonamentalment, la producció científica sobre el tema d'estudi d'altres països és molt escassa.

Segurament la dinàmica dels respectius sectors universitaris pot explicar en part aquest fet, tradicionalment els països anglosaxons esmentats han tingut uns entorns universitaris molt més competitius, menys regulats o subvencionats y molt més enfocats al mercat internacional tal com s'exposarà als apartats d'anàlisi dels mercats universitaris

Amb l'estudi de la bibliografia especialitzada en les tècniques de gestió de marketing de serveis universitaris farem una classificació dels diferents apartats i temes estudiats. Aquesta classificació provarà de posar ordre a un recull de publicacions força heterogènies tot i seguint els esquemes de doctrina definits a l'anterior apartat on es sistematitzaven els conceptes de marketing de serveis i es relacionaven amb el seu potencial d'aplicació a la gestió universitària. Com a primera aproximació podríem englobar les diverses àrees de recerca identificats en tres grans apartats, estudis sobre comunicació universitària, models de marketing de serveis i estratègies de marketing de serveis universitaris.

Els estudis de comunicació engloben les recerques basades en l'estudi de les tècniques de comunicació aplicades i la seva efectivitat així com interessants recerques sobre els comportaments d'elecció dels consumidors de serveis universitaris, en altres paraules, els alumnes i alumnes potencials. Les recerques sobre comunicació també tracten amb diferents nivells de profunditat les difícils qüestions sobre la imatge, la reputació i el prestigi institucionals. Abans s'han esmentat aquests tòpics però referits a les conseqüències i debats que generen a nivell polític sobre regulació de mercats, en aquest estadi de desenvolupament del treball l'enfocament es basa en els resultats i possibilitats d'aplicació de tècniques per gestionar aquests elements d'imatge, reputació i prestigi universitari sense entrar en consideracions valoratives d'un nivell polític més general

Les recerques sobre models de marketing fan una incidència específica sobre casos d'aplicació de marketing de serveis versus l'aplicació més global de marketing general més basat en concepcions clàssiques de producte.

Com a models també s'han estudiat les possibilitats que dona el marketing tradicional basat en les quatre P, preu, producte, promoció i distribució (placement). També inclouen aquestes recerques alguns estudis sobre noves tècniques de marketing relacional aplicades.

Aquest bloc d'estudi està òbviament relacionat amb l'anàlisi més global que hem definit abans referit a la definició conceptual del marketing de serveis universitaris. La diferència de tractament es basarà precisament en que a l'anterior punt d'estudi serà de clarificació conceptual mentre que aquest punt estarà basat en problemàtiques més concretes d'aplicació dels conceptes anteriorment definits

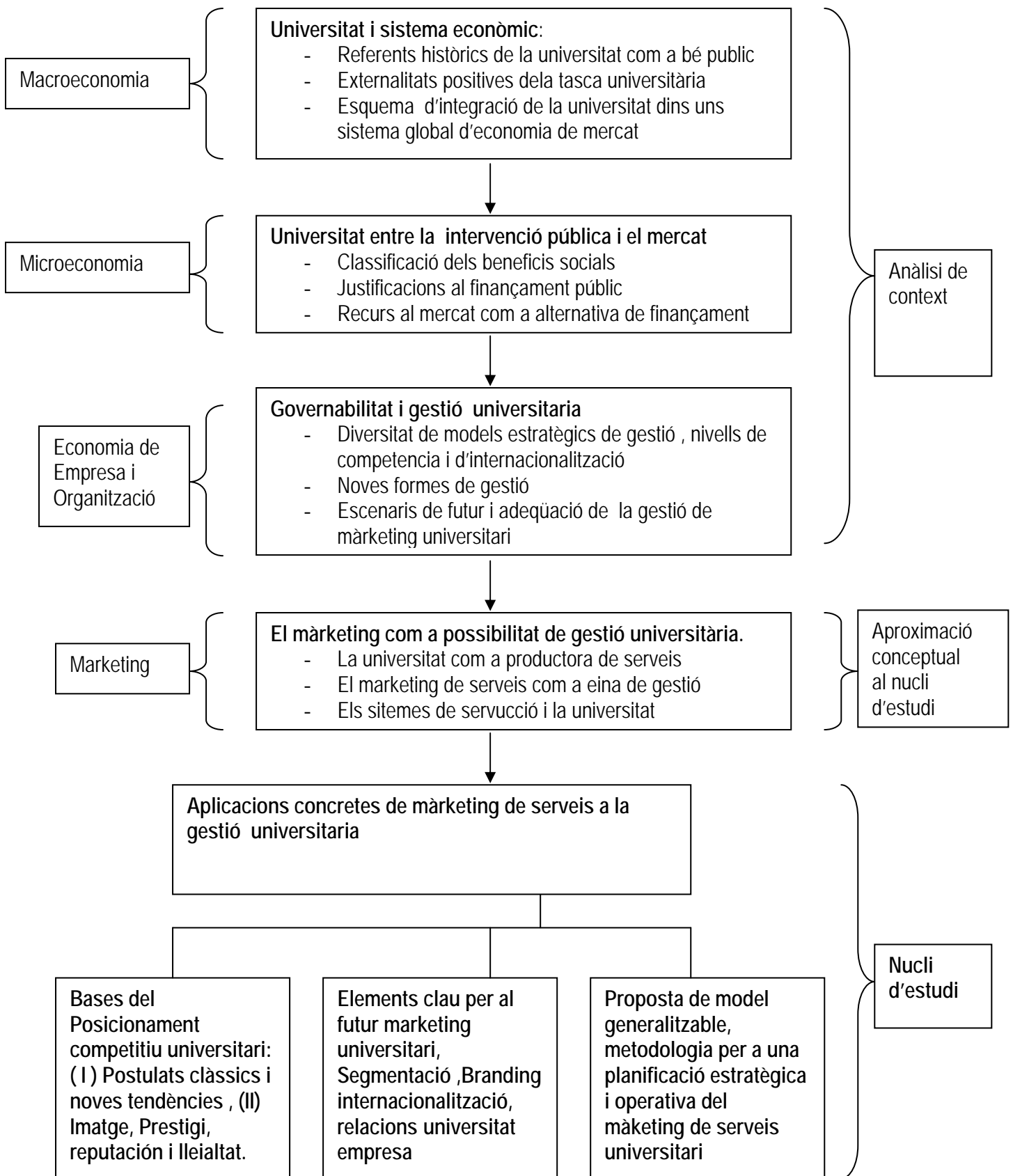
Les recerques sobre estratègies també descriuran problemàtiques concretes d'aplicació en diversos aspectes com la segmentació de públics objectiu, el posicionament competitiu, la planificació de marketing i la participació dels òrgans de govern dins de la gestió del marketing universitari.

Tal com passava al punt anterior als apartats inicials de l'estudi ja s'hauran tocat alguns d'aquests punts però sempre des d'un punt de vista d'anàlisi de context i de definició conceptual mentre que aquí s'especificaran molt més concretament i de forma exemplificada les temàtiques que engloben aquest tercer apartat

Tota aquest procés pot presentar cert grau de dificultat pel seguiment posterior, la interrelació de molts apartats i les fronteres difoses existents entre els mateixos expliquen aquest entrebanc .

A títol de síntesi i com a full de ruta d'aquesta introducció es detalla a continuació un esquema per clarificar on estan situades totes les etapes del treball per al seu posterior seguiment.

Esquema de seguiment .L'aplicabilitat del marketing de serveis a la gestió universitària



OBJETIUS I HIPÒTESI DE PARTIDA DE LA TESI

- 1- Realitzar un estudi sintètic dels condicionants socioeconòmics del sector universitari per aplicar tècniques de gestió basades en el marketing de serveis
- 2- Analitzar amb deteniment els trets teòrics globals que defineixen el marketing de serveis i descriure la directa relació conceptual que es pot establir amb el sector universitari per seu caràcter fortament terciari
- 3- Definir i classificar les diverses tècniques de gestió de marketing de serveis per descriure la seva aplicabilitat concreta a diversos tòpics de la gestió universitària
- 4- Fer una anàlisi exhaustiva dels treballs científics més determinants que estudien casos d'aplicabilitat de tècniques de gestió de marketing a la universitat
- 5- Com a gran objectiu o hipòtesi bàsica de partida es vol demostrar que existeixen tècniques de marketing de serveis útils i aplicables per a la gestió universitària i que les universitats que no les utilitzin poden patir obsolescència de mercat i problemes de viabilitat a mig i llarg termini
- 6- Proposar un model de gestió i planificació de marketing de serveis generalitzable que pugui servir de guia per aplicar-se als diversos tipus d'universitats. Es descriurà una metodologia d'aplicació de marketing de serveis per a la universitat.
- 7- Dins aquesta metodologia es definiran unes variables de posicionament competitiu, una classificació i segmentació de públics universitaris, uns escenaris i línies d'actuació estratègics i una proposta descriptiva dels elements operatius necessaris per a dur a terme l'aplicació d'aquest model global de gestió.
- 8- Definir les limitacions de l'estudi i alhora descobrir buits d'anàlisi i noves possibilitats d'aplicació del marketing universitari que permetin obrir noves vies de recerca

EXPOSICIÓ DE L'ENFOCAMENT QUE CAL DONAR A LA TESI PER ASSOLIR ELS OBJECTIUS

El punt de partida fonamental per a la realització d'aquesta tesi es basarà en una recerca exhaustiva de les fonts bibliogràfiques que han treballat temes de marketing universitari seguint els principis de mètode científic. Es planteja una recerca a les publicacions dins de revistes acadèmiques especialitzades i als llibres publicats seguint els criteris necessaris de dipòsit legal i registre ISBN.

El recurs a les grans bases de dades documentals que recullen aquestes fonts es fa imprescindible i per una efectiva selecció de la bibliografia necessària cal fer us de les més avançades tècniques proporcionades pels cercadors informàtics de darrera generació. Els metacercadors que permeten combinar diverses bases de dades internacionals amb l'establiment d'un criteri de cerca estan ara disponibles a la xarxa d'universitats catalanes i possibiliten un accés ràpid i efectiu a les publicacions més importants i utilitzables per als objectius definits

Tal com s'ha exposat al resum del treball es proposa una recerca de bibliografia que vagi evolucionant des d'unes fonts més generalistes i recopilatòries fins a treballs ja molt més específics que detallen els diversos punts del nucli d'estudi. Per la primera part, fonamentalment els capítols 1 a 4, es fa necessari un intens treball de selecció i de síntesi ja que la bibliografia disponible arriba a ser molt extensa. Trobem molt material disponible quan es relaciona la gestió universitària amb els condicionants econòmics del sistema i els principis generals de governabilitat institucional. D'altra banda quan del que es tracta és de trobar recerques molt especialitzades d'experiències en màrqueting de serveis universitari la bibliografia disponible es redueix molt.

Per tot això en una primera fase els esforços aniran centrats a la síntesi de fonts mentre que en la segona fase es farà una selecció exhaustiva de treballs especialitzats dins el nucli d'estudi. S'aconseguirà l'objectiu 1, 2 i 3 amb l'esforç de síntesi global mentre que l'objectiu 4 s'aconseguirà amb les recerques exhaustives. També contribuirà a l'objectiu 8 de trobar buits de recerca aquesta recerca de fonts especialitzades. El cinquè objectiu vol demostrar la necessitat de gestió de marketing de serveis universitaris, en

aquest cas si que caldrà fer una anàlisi molt més deductiva i relacional a partir de diversos treballs especialitzats seleccionats a la recerca exhaustiva. Caldrà combinar conclusions de diversos treballs i buscar-ne les seves coincidències i contradiccions. Quan s'estudiïn treballs més empírics caldrà seleccionar les conclusions més determinants i les experiències d'èxit més contrastades. L'objectiu de proposta de model generalitzat caldrà centrar-lo amb un esforç relacional de tots els elements estudiats per separat i que amb una anàlisi de conjunt poden proporcionar els elements necessaris per construir un model de gestió vàlid i aplicable als diferents entorns, models i sistemes universitaris. En aquest punt caldrà tenir molt clar les característiques clau que diferencien les universitats i com un model global pot donar solucions adaptades a les diferències.

D'altra banda aquest model també haurà de perfilar algunes les solucions d'aplicabilitat general. No ens volem quedar només amb una metodologia sinó que es vol fer una primera proposta de variables determinants que hauran de ser contrastades per a cada entorn i matisades amb posteriors estudis empírics que no entren de l'objectiu d'aquesta tesi. Considerem fonamental extraure de les fonts secundàries bibliogràfiques d'investigació unes primeres coincidències que de forma combinada ens donin la possibilitat de perfilar una primera proposta de tres tipus de variables clau dins el model. Uns valors concrets per definir escenaris de posicionament, una proposta de segmentació i unes línies principals d'actuació estratègica alternativa per a les universitats.

Ens hem trobat una dispersió i confusió molt gran dins els punts de partida de molts estudis empírics publicats al voltant de qüestions de marketing estratègic universitari. En aquest sentit creiem especialment oportú i útil per a posteriors recerques aquest intent de proporcionar d'entrada una proposta de variables tant de posicionament, com de segmentació com d'actuació estratègica. Poden servir de guia general per desenvolupar estudis empírics.

Òbviament estaran sotmeses a matisos i fins i tot qüestionaments posteriors però no deixaran d'actuar com un punt de partida per uns estudis que sovint parteixen de premisses massa allunyades que fan molt difícil la seva homogeneïtzació i comparació. Creiem que aquest punt de partida comú pot ajudar en gran manera a la contrastació entre diversos estudis empírics que els puguin tenir en compte. Per tancar el model es farà necessari dotar-lo d'uns criteris clars de classificació de les eines operatives de marketing de serveis a l'abast de les universitats. Veurem com l'habitual classificació de les 4P's no ens servirà a causa de la naturalesa dels serveis universitaris. Altres classificacions més elaborades de 5P's o 7P's més adaptades als serveis tampoc les considerarem suficients per descriure la complexitat dels sistemes de serveis universitaris. Proposarem un esquema 10P's basant-nos sobretot en les importantíssimes interrelacions existents entre qüestions acadèmiques d'una banda i de gestió de marketing de l'altra on veurem que es fa francament difícil establir fronteres sense una important dosi de component borrós. No es objecte de tesi fer propostes sobre esquemes de governabilitat que incloguin la gestió de marketing de serveis, tot i això l'esquema 10P's d'organització dels elements operatius farà una descripció força acurada de totes les eines a l'abast i pot tenir força utilitat per posteriors estudis que si pretenguin fer propostes d'organització de les funcions de marketing dins un esquema de governabilitat universitària

Vull expressar els meus agraïments a la comprensió i dedicació del personal administratiu de la Universitat Internacional de Catalunya dins del programa de doctorat "Les Humanitats Avui, Educació, Comunicació i Empresa" que m'ha facilitat una difícil tasca burocràtica. Al Rector de la Universitat Internacional de Catalunya per la sensibilitat mostrada envers un tema de tesi de gestió universitària. Finalment em complau molt donar un sentit agraïment al Dr. Miquel Bastons, Degà de la Facultat de Ciències Econòmiques de la UIC per la infinita paciència mostrada com a director d'aquesta tesi i per les seves imprescindibles aportacions sense les quals no hauria estat possible aquest treball. Qualsevol errada se m'ha d'atribuir en exclusiva.

1. Primer Capítol : UNIVERSITAT I SISTEMA ECONÒMIC

1.1. INTRODUCCIÓ

Tal com ja s'ha expressat als plantejaments inicials el que es vol dins aquest capítol és començar a emmarcar el marketing de serveis universitaris a l'entorn global dels sistemes econòmics. La transcendència que la universitat i en concret l'ensenyament universitari te cap al desenvolupament i la dinàmica econòmica d'una nació, estat regió o àrea geogràfica justifica que en fem una aproximació més global. De fet però al llarg de tot el treball romandrà com a substrat un debat de fons que es basa en dues visions o concepcions generals del que ha de ser la universitat. D'una banda la concepció Humboldtiana i de l'altre la concepció Napoleònica³.

La primera es basa a considerar la institució universitària com a centre on s'acumula, es desenvolupa i es cultiva la ciència i el coneixement. Professorat i alumnat hi participen amb un cert esperit altruista de dedicació al saber i es fa necessari un element de mecenatge per finançar aquesta dedicació cap a un bé d'utilitat eminentment social com és defineix la ciència . Es tracta d'una concepció més aviat aristocràtica i minoritària on només una determinada elit acadèmica està habilitada per participar en aquest món. És un món potser més aïllat de la resta de la societat, més contemplatiu, reposat i que marca els seus propis ritmes de treball i producció científica que per definició han de ser diferents al que imposa el soroll del món econòmic

L'altre model d'universitat n'és una mica contraposat, es basa en una concepció més professionalitzadora inspirada en la formació dels estats nacionals. Es diferencia clarament la docència i la investigació . D'una banda es certifiquen i acrediten competències professionals i de l'altra es duen a terme investigacions de tota mena.

³ Rüeg, (2004), *A history of the University in Europe*, vol III, Cambridge University Press, Cambridge

El finançament de la docència haurà d'anar a càrrec dels ingressos que assoliran els estudiants en un futur mentre que la investigació serà finançada pels encàrrecs i licitacions que faran diverses institucions públiques o privades un cop avaluada la seva utilitat social. Serà una universitat que tendirà més a l'extensió i la massificació. Seguirà molt més les referències, les exigències i els ritmes de treball de la resta de la societat als que mirarà d'adaptar-s'hi per donar-li resposta, i per interactuar-hi econòmicament

Actualment dins de qualsevol universitat hi conviuen ambdues concepcions en alguna mena de grau. Són dues visions que trobem plegades i que es barregen amb més o menys intensitat depenent de moltes variables com són el model general dels sistema universitari d'una regió o estat, del tipus de coneixement que s'imparteix o de la tradició i la cultura pròpies d'una determinada universitat.

Aquest capítol voldrà determinar quins són els precedents ideològics que hi ha darrere de les diferents visions de la universitat. Això ho fonamentarem en la història del pensament econòmic i els debats més recents que se'n deriven. Sota cada argument trobarem una posició definida de com es considera que funcionen els sistemes econòmics i més concretament com s'entén la relació entre la universitat amb el seu entorn socioeconòmic.

1.2. PRIMERS ANTECEDENTS HISTÒRICS PER A LA CONSIDERACIÓ DE LA UNIVERSITAT COM UN BÉ PÚBLIC

Les universitats sempre han estat situades al bell mig del la qüestió econòmica d'una nació. Des del principi s'ha vist clar i s'ha defensat la universitat com una contribució especial a la dinàmica de les economies de les regions on s'hi instauraven i com a conseqüència sempre s'ha plantejat el debat sobre com s'havien d'aprovisionar de fons materials i financers. Tot un conjunt d'institucions que es poden considerar de caràcter públic o estatal han estat les seves promotores en uns orígens situats a la Europa del segle XII , ja siguin els monarques, les autoritats eclesiàstiques o les locals.

Ben aviat les universitats es varen veure envoltades pels condicionaments de l'economia . D'una banda calia plantejar com es pagaven els sous de professors, proveir de les instal·lacions necessàries i com s'havien de mantenir els alumnes mentre durava l'etapa de la seva formació⁴. També es plantejava com es podien atraure professors i estudiants a una regió pels beneficis que se'n derivaven de la seva estada per a la resta d'habitants

Es comença a detectar l'acreditació universitària com un element més a considerar a l'hora d'ocupar un càrrec en un futur a part dels habituals drets de naixement de propietat o d'influència⁵ .

Totes aquests plantejaments ja nascuts a l'edat mitjana son formulats d'una manera més metòdica dins del l'anàlisi econòmica per Adam Smith . A la seva obra principal⁶ ja treballa en dues direccions que portaran més endavant a dues línies de treball acadèmic molt desenvolupades, la teoria del capital humà⁷ i l'anàlisi de les organitzacions acadèmiques dins de sistemes econòmics de mercat.

Pel que fa a l'enfocament de capital humà Smith equipara un home educat a una mena de bé de capital considerant que s'ha fet una inversió en ell en forma de dedicació de temps i treball per a la seva formació. Considera que aquesta inversió ha de generar en un futur unes rendes extres que hauran de compensar la dedicació de fons esmerçats en la seva formació de la mateixa manera que es d'esperar que la inversió realitzada en una màquina generi uns ingressos que permetin la seva amortització. La dedicació a la generació d'habilitats professionals qualificades es considera com una inversió de capital.

⁴ Le Goff, J. (1986) *Los intelectuales en la edad media*, Gedisa, Barcelona

⁵ Ridder-Simoens, H. De (1992) *A History of the University in Europe. Universities in early modern Europe*. Cambridge University Press, Cambridge

⁶ Smith, A. (1776) *Indagació sobre la naturalesa i les causes de la riquesa de les nacions* Vol. II p 296-341. Edicions 62, Diputació de Barcelona, Barcelona 1991

⁷ Becker, G.S., (1975) *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago

Smith fa una proposta de mesura del cost d'aquesta inversió anomenada capital humà i també del rendiment d'aquesta mateixa inversió que definim a la figura 1.1. com a "R"

Rendiment de la inversió en capital humà

Cost de la inversió en capital humà

+ Total d'ingressos obtinguts per la persona formada	+ Cost directe educatiu
- ingressos que obtindria sense formació	+ Subvencions directes a l'educació
= Rendes extres per formació rebuda	+ Cost d'oportunitat de d'ingressos deixats de guanyar durant el període formatiu
- Impostos	
+ Externalitats positives	
<hr/>	
Rendes netes globals de la inversió	Cost total de la inversió = R

Fig.1.1.. mesura del rendiment del capital humà

Dins aquest càlcul de la figura 2 veiem com s'inclouen dos conceptes importants, d'una banda la possible subvenció que rep la formació i de l'altra el concepte del benefici social que genera aquesta formació a part de les rendes privades que obté el destinatari de la mateixa . Les subvencions que rebi la universitat hauran de ser incloses com a part del cost de la inversió mentre que les externalitats positives es consideraran part dels ingressos nets en la seva anàlisi de rendiment social global

La introducció d'aquests dos conceptes per part de l'autor inicia per primer cop de forma analítica la consideració de bé públic de la formació en general i en particular de l'ensenyament universitari. En aquest element Smith justifica la possibilitat d'intervenció pública amb el recurs de la subvenció a les universitats tal com sempre havia succeït de forma espontània des dels seus orígens.

Tot i així matisa molt aquesta possibilitat i fa una descripció dels possibles efectes perversos d'aquestes subvencions. Això ho desenvolupa a la segona línia de treball que hem esmentat abans, l'anàlisi de les organitzacions acadèmiques dins de sistemes econòmics de mercat.

Smith defensa que malgrat sigui necessària la intervenció pública per fomentar les universitats, la responsabilitat de les autoritats públiques cap al finançament d'aquestes institucions haurà de tenir un paper subsidiari per diversos motius i tot i així qualsevol intervenció pública en aquest sentit sempre presentarà riscos importants

La universitat i els seus acadèmics han d'obtenir els seus ingressos majoritàriament per mecanismes de mercat, els alumnes haurien de pagar les matrícules o taxes d'ensenyament el més proper al cost real directe i els acadèmics han d'estar forçats a competir entre ells per actuar amb la màxima diligència en la docència. La concepció de Smith en aquest camp del comportament humà defensa clarament que l'esforç a realitzar pels acadèmics anirà amb consonància amb la necessitat que tinguin de realitzar aquest esforç i aquesta serà més gran quan els ingressos que obtinguin els acadèmics derivin directament del mercat i per tant de les eleccions i la capacitat d'exigència dels mateixos alumnes.

Si la remuneració dels acadèmics depèn d'una autoritat externa la diligència que aplicaran a la seva tasca docent es veurà forçada només per la capacitat d'exigència i coactiva que tingui l'autoritat no per l'exigència directa de qui rep el servei. En el cas de que aquesta autoritat l'exerceixin els mateixos acadèmics com a un cos col·legiat el nivell de negligència encara seria més gran ja que entre els acadèmics es mantindrà un acord tàcit de permissivitat respecte de la manca d'esforç.

Caldrà doncs eliminar les barreres a la llibertat d'elecció dels estudiants/consumidors i forçar la competència entre acadèmics i universitats per atreure'ls a ells i als ingressos que representen. Aquest fil de pensament a estat reprès per moltes corrents liberals actuals⁸.

Hem d'introduir en aquest punt les aportacions de J.Stuart Mill⁹ (1806-1873). La seva visió posa molt d'èmfasi en les externalitats de l'ensenyament universitari com a bé públic y els beneficis socials que d'ell se'n deriven. Tot i així cal esmentar que la concepció sobre la missió de la universitat era força diferent a la de Smith tal com va deixar molt clar a la seva conferència a la universitat de St. Andrews¹⁰. Mill defensa que la Universitat ha de preparar a una elit dirigent de la societat donant-los una formació generalista cultivant en ells hàbits per adquirir qualsevol coneixement necessari en el futur. D'altra banda la producció de coneixement empíric i professionalitzador cal deixar-lo a la iniciativa de la mateixa societat civil fora de l'àmbit universitari.

Ens trobem ja en aquests orígens una referència implícita al les dues concepcions d'universitat que varem esmentar a la introducció. D'una banda es podria interpretar que Smith té una concepció més "napoleònica" del que hauria de ser l'esperit i la missió de la universitat mentre que Mill defensa una idea més "Humboldtiana".

Sota aquesta concepció Mill qüestiona obertament que la demanda de mercat hagi de ser l'incentiu fonamental per a motivar l'actuació de la universitat. Deslegítima amb certa contundència la capacitat dels estudiants i dels seus pares com a finançadors per a jutjar correctament el mèrit i les qualitats dels diversos llocs d'estudi, defensa que poden ser fàcilment víctimes d'enganys i manipulacions informatives.

⁸ Belfield, C.R.(2001) *Did Adam Smith Know everything about the Economics of Education, or Nothing?* National center for the study of privatization in education, Teachers College, Columbia University

⁹ Raines, J.P. y Leathers, C.G. (2003) *The Economic Institutions of Higher Education*, Edward Elgar Ed. Cheltenham U.K.

¹⁰ Mill, J.S. (1994) *Inaugural Address to the University of St. Andrews*, Routledge/Thoemmes Perss, London &Tokio

De fet en aquest punt Mill introdueix el concepte d'asimetries de la informació que poden afectar el sector universitari i que tractarem més endavant.

L'autor considera que l'ensenyament universitari no pot ser tractar com una mercaderia dins el sistema econòmic i que la interacció dels interessos individuals de cadascun dels agents econòmics no poden proveir ni la quantitat i la qualitat necessàries d'un bé de caràcter eminentment públic com és l'ensenyament universitari. Defensa també l'autonomia universitària fonamentada en l'aportació de finançament públic tant per la despesa corrent com per l'aportació d'un patrimoni propi. Defensa que així els joves amb mèrits però sense recursos hi podran accedir i alhora es podran oferir ensenyaments d'interès humanístic sense aplicació pràctica clarament definida. L'autonomia universitària permet a l'alumne una llibertat d'elecció entre diverses institucions evitant el monopoli burocràtic d'una autoritat central que reguli totes les universitats finançades per l'ens públic.

Un tercer antecedent històric que hauríem de tractar és en Thorstein Veblen (1857-1929) ¹¹. L'autor prenent el relleu de les apreciacions de Mill va més enllà i elabora una crítica mordaç del funcionament de les universitats en condicions de mercat. Es basa en el fonament empíric del funcionament de les universitats dels Estats Units a principis del segle XX, estem doncs en un àmbit real i contrastable de clar funcionament de les universitats sota contextos de mercat. Introdueix un terme que tractarem posteriorment la "competència per prestigi". Segons Veblen les universitats encaminen tots els seus objectius institucionals a aconseguir una notorietat per sobre de les altres a través de l'adquisició de una aureola de prestigi.

Qualsevol acció duta a terme per les universitats té a veure amb aquest objectiu i introdueix per primer cop una menció explícita al que ell considera un malbaratament de recursos improductius que les universitats dediquen a les despeses de publicitat i gestió de vendes.

¹¹Veblen, T. (1918) *The Higher Learning in America: A memorandum on the Conduct of Universities by Business Men*. Web Mc Master University, Hamilton-Ontario. <http://socserv2.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/veblen/higher>

Trobem aquí ja una referència a alguns elements de gestió que es poden considerar com a pertanyents al camp del màrketing universitari. Tot i així hem de considerar aquesta menció com a una referència a tècniques força primitives de venda que poc tindrien a veure amb una gestió global de màrketing de serveis actual. El desenvolupament científic del management de màrketing de serveis s'ha vist totalment transformat per noves tecnologies usos i nous coneixements que cal tractar en un estadi més aprofundit del treball

Continuant amb la crítica de Veblen a més dels malbarataments en despesa publicitària fa esment a d'altres despeses i recursos malbaratats en elements com sobrecàrrega de professors en gestions directament o indirectament relacionades amb les vendes, beques concedides en excés per aconseguir captar estudiants de les universitats rivals o el disseny de cursos d'especial atracció pels alumnes tenint en compte només els seus gustos i preferències tot descuidant criteris acadèmics sòlids. Tots aquests costos superflus entre d'altres donarien lloc a creixements constants de la matrícula.

D'altra banda la universitat tendiria cada cop més a ser gestionada per gerents y administradors professionals que adoptarien tècniques de negocis incompatibles amb valors plenament universitaris. En aquest punt però Veblen es planteja a si mateix un dubte que no resol força important. També culpa a la vanitat desmesurada dels acadèmics d'aquesta desenfrenada lluita per l'obtenció de prestigi institucional que és en definitiva el que perverteix tot el funcionament de la universitat.

En aquest punt ressalta així doncs un mal intern que ja no només es deriva de l'adopció de tècniques de gestió externes perniciosos a la universitat o del fet de que la universitat hagi d'actuar en entorns de mercat. Seria la mateixa necessitat de reconeixement acadèmic dels universitaris i el gust per la pompa i el ritual elitista els que portarien a la desenfrenada lluita per aconseguir el prestigi institucional. Un prestigi que no deixaria de tenir un component abstracte, poc contrastable amb elements més objectivables de qualitat acadèmica investigadora i docent.

L'autor tot i que introdueix aquest element no s'acaba de posicionar ben clarament sobre qui és l'autèntic causant de les derives mercantilistes de la institució universitària. Tots aquests elements també seran desenvolupats per treballs que estudiarem més endavant.

1.3. ESQUEMES D'INTEGRACIÓ DE LA UNIVERSITAT DINS UN SISTEMA GLOBAL D'ECONOMIA DE MERCAT

Es fa necessari en aquest punt del treball començar a definir un primer esquema de com els sistemes universitaris s'insereixen dins un determinat sistema econòmic i més concretament dins un sistema d'economia de mercat. Per desenvolupar aquest punt ens basarem en una obra de referència de B.R.Clark desenvolupada a principis dels vuitanta¹², es tracta d'un estudi molt extens i completíssim que analitza molts i diversos sistemes universitaris nacionals. Amb tot plegat treballa una generalització on s'hi poden encabir tots depenent del seu grau d'integració en diferents sistemes econòmics.

L'autor defensa que s'acaba trobant sempre un cert ordre dins el sistema universitari que pot venir provocat per diversos impulsos sovint contraposats entre ells. Tot l'equilibri de l'organització universitària podria venir d'una actuació expressament planificada per una autoritat central o bé en l'extrem oposat per una interacció espontània d'agents diversos seguint un funcionament de mercat, també de qualsevol solució intermèdia.

Els diversos patrons de coordinació del sistema universitari amb el seu entorn econòmic es podrien classificar en tres models ideals extrems, els sistemes estatals, els sistemes professionals i els sistemes de mercat. Cadascun dels tres va referit a quins són els agents principals que donen impuls i decideixen finalment a l'organització del sistema universitari i la seva consegüent incardinació dins un sistema econòmic en concret.

¹² Clark, B.R. (1983) *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles

En el primer cas, els sistemes estatals, seria la planificació centralitzada de l'estat la que donaria una forma al sistema universitari i el seu mètode de coordinació amb el sistema econòmic global. De fet ja hem vist des del principi del treball que l'estat o altres formes d'administració pública sempre s'ha constituït com el principal impulsor en la formació inicial de les universitats. Es evident també que en les economies dels països de producció centralitzada o amb una tradició de socialdemocràcies avançades molt desenvolupades, la iniciativa estatal ha continuat essent un element fonamental per a la definició d'un sistema universitari fortament planificat per una autoritat pública central. Així doncs podríem considerar l'estat com un punt de partida clau en l'organització dels sistemes universitaris

La segona forma de coordinació correspondria als sistemes de mercat. Aquí ja no ens trobem amb una autoritat central que dona sentit i coherència al sistema establint un pla amb un objectiu intencionat. Són els diferents agents econòmics actuant per separat i seguint els seus propis objectius individuals, tot i respectant unes regles definides pel joc dels mercats, els que acaben donant una forma i un equilibri al sistema universitari sense haver disposat en cap moment d'un pla inicial.

Es també evident en aquest cas, que en els sistemes econòmics més liberals i més basats globalment en la iniciativa privada és on es donen els mètodes de coordinació universitaris de mercat amb més força. Aquests dos anteriors serien els processos entre els que tradicionalment s'han anat situant les diverses formes d'organització dels sistema universitari, les característiques més bàsiques de cadascun d'ells les podem resumir amb la figura 1.2.. Per be que tenim definits dos elements principals de l'esquema de Clark ens queda per incloure el tercer factor de coordinació que desenvolupa el sistema i que te un considerable poder d'influència.

Fig. 1.2.. Sistemes de coordinació universitària estatal i de mercat

Sistema de coordinació estatal	Sistema de coordinació de mercat
Relacions entre agents participants fonamentades en l'autoritat central de l'estat amb tendència a la integració del sistema	Relacions entre agents participants fonamentades en l'intercanvi amb un sistema poc integrat
Resultats de la coordinació planificats prèviament	Resultats de la coordinació imprevistos
Interaccions molt jerarquitzades subjectes a polítiques i regulacions normatives aplicades per buròcrates	Interaccions competitives fonamentades en el funcionament dels mercats
Forta expansió d'una burocràcia que s'especialitza professionalment en administrar la coordinació del sistema	<p>Sense estructura burocràtica amb una interacció en tres mercats principals</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidors/ estudiants amb molta influència que intercanvien diners per serveis docents - Acadèmics i administratius dins un mercat laboral que determina la mobilitat d'aquests entre universitats - Institucions universitàries amb molta influència de la reputació i el prestigi

Ens referim al que l'autor defineix com l'oligarquia acadèmica formada pels mateixos professionals acadèmics que configuren les estructures de poder internes de les universitats i que poden arribar a aconseguir transmetre el seu poder més enllà de la pròpia universitat i més enllà a la totalitat del sistema.

Normalment aquesta influència professional s'exerceix de manera progressiva a força d'anar introduint-se i agafant quotes de poder que abans eren potestat estatal. Així doncs es produeix una mena de lluita de poder entre els oligarques acadèmics i les burocràcies estatals en el la que la reivindicació dels primers arriba a convertir-los en factors decisius per definir el sistema universitari resultant.

Els oligarques acadèmics van exercint el seu poder a partir dels seus interessos corporatius articulats en forma de lobbies formals que defensen determinades polítiques respecte al personal universitari, l'organització de l'ensenyament i els principis rectors de la política de recerca així com els mètodes d'assignació de fons.

Aquest poder corporatiu formal és recolzat també per la formació de xarxes i grups d'influència informals que treuen partit del potencial intel·lectual dels acadèmics a part del seu coneixement detallat dels funcionaments universitaris interns i que arriba a convertir-se en un grup d'opinió molt legitimat i amb forts lligams mediàtics i polítics de tota mena. Aquest tercer factor professional acaba per convertir-se en un actor amb tanta influència potencial com els altres.

De fet els oligarques acadèmics es constitueixen com un sistema semi públic de d'organització del sistema allà on les universitats són fonamentalment públiques i molts acadèmics són ells mateixos funcionaris públics pagats pel mateix estat.

En aquest cas s'entén encara més com aquests cossos d'elit acadèmica que formen part del mateix aparell públic estatal acabin trobant més facilitats i mecanismes d'influència per acabar convertint-se en una mena de cos autònom del mateix aparell estatal. Veurem també als exemples següents que als sistemes on les universitats públiques no són tant determinants ni majoritàries la influència de l'oligarquia acadèmica es dilueix molt més

A partir de la consideració d'aquests tres factors d'influència potencial envers l'organització del sistema universitari i de la seva integració dins el sistema econòmic Clark defineix un esquema en forma triangular on situa molts sistemes universitaris nacionals un cop analitzades les característiques específiques de cada element nacional. La major o menor influència de cada factor en l'organització del sistema universitari en cada cas determinarà la situació que ocupa dins aquest triangle.

L'autor va fer un primer estudi de diversos països principis dels vuitanta i va posicionar cada sistema nacional del moment tal com mostra la figura 1.3.. És important per tant tenir clara la definició temporal dels esquemes, per bé que aquesta figura pot ser una reproducció força fidel referida a un moment concret de temps serà més interessant fer un estudi de la evolució que segueixen els diversos posicionaments al llarg del temps per veure quines són les tendències d'integració de sistemes que segueixen cadascun dels casos estudiats. Fem referència així a la necessitat de dur a terme una anàlisi dinàmica del triangle de Clark.

Diversos estudis ens mostren tendències generals ocorregudes des d'aquesta proposta de Clark. En general s'ha donat un desplaçament clar de la gran majoria de sistemes nacionals estudiats cap al vèrtex del triangle representat pel mercat. Tot i així es podrien dibuixar trajectòries molt diverses en funció dels diferents contextos nacionals que es poden analitzar. És evident que els països del est i la URSS han presentat desplaçaments intensos des de la caiguda del bloc de soviètics¹³. Amb diferents formes i trajectòries també s'han mogut els sistemes del Regne Unit¹⁴, Itàlia¹⁵ i Suècia¹⁶ per posar alguns exemples.

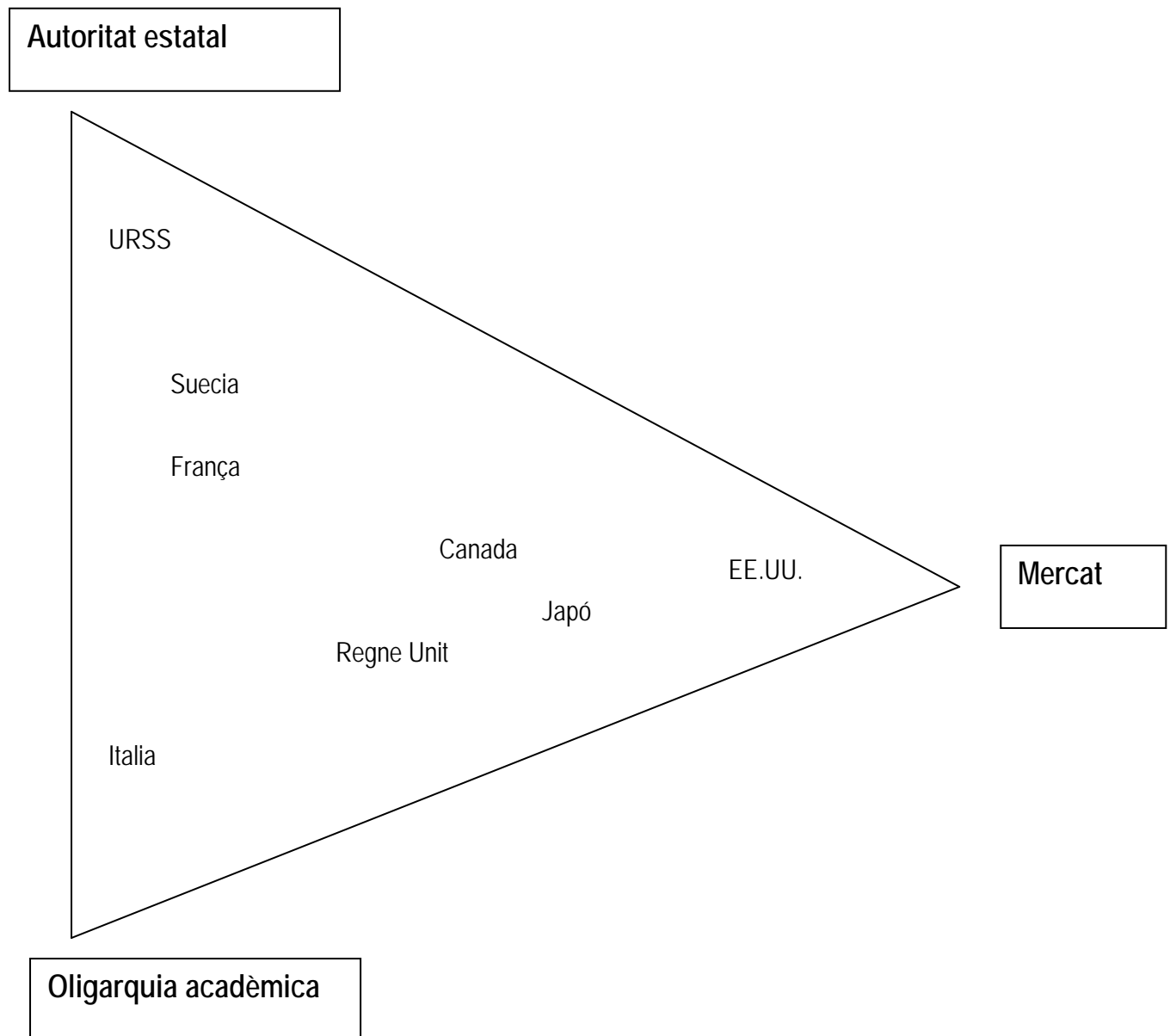
¹³Kwiek, M. (2001) *The internationalisation and globalization in Central and East Higher education*, Society for research in Higher Education International News, N°47 Novembre 2001

¹⁴ Williams, G. (1997) *The market route to mass higher education: British experience 1979-1996* Higher Education Policy, vol 10

¹⁵ Moriatti, R. *Italy* dins Forest, J.J., Altbach, P.G. (2006). *International Handbook of Higher Education*, Springer, The Netherlands

¹⁶ Fägerlind, I. & Strömqvist, G (2004). *Reforming Higher Education in the Nordic countries*, New trends in Higher Education, IIEP, Paris

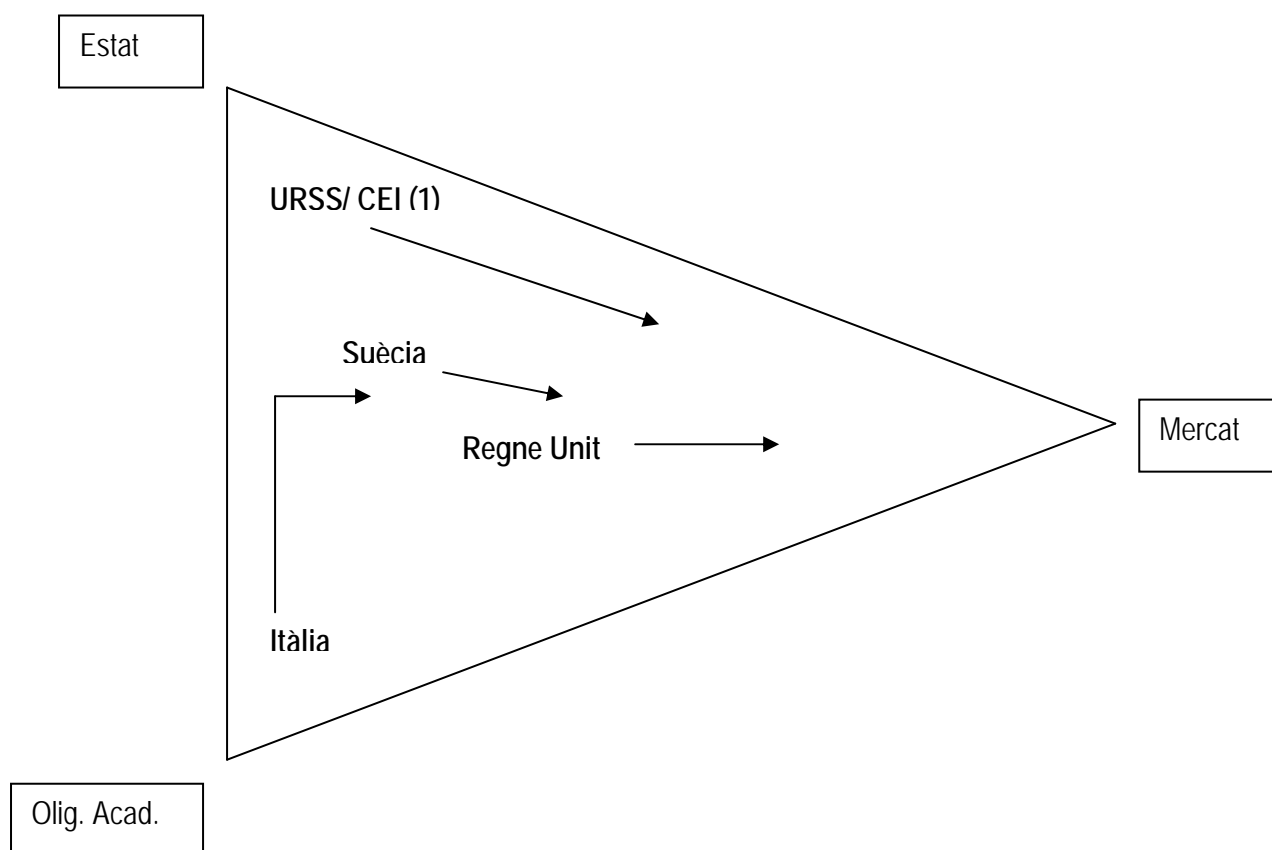
Fig. 1.3.. Triangle de coordinació de Clark ¹⁷



El cas dels països de l'est presentaria una trajectòria brusca i sobtada cap al pol de mercat mentre que els casos del Regne Unit i Suècia presentarien també aquesta tendència encara que de forma més moderada. El cas Italià és particularment il·lustratiu perquè mostraria una trajectòria en primer lloc ascendent producte d'una pèrdua de poder de les oligarquies acadèmiques en favor de l'estat per després marcar també alguna tendència cap al pol de mercat. La figura 1.4. suggereix una interpretació gràfica de les tendències descrites

¹⁷ Basat en R.B. Clark (1983) (op.cit p.14)

Fig.1.4. exemples dinàmics del triangle de Clark



(1) Comunitat d'Estats Independents com a acrònim de l'antic bloc de repúbliques soviètiques

Aquests processos dinàmics poden presentar formes molt diverses. Es pot observar una tendència comuna cap al vèrtex del mercat que anirem analitzant al llarg del treball. No obstant els processos d'aproximació dels diversos sistemes universitaris a la coordinació via mercat varien molt sobretot depenent de l'estructura de partida, de les polítiques nacionals que segueixin els diversos estats i també de les diferents estratègies que segueixen cadascuna de les institucions que participen. Veurem però que un element que seguirà essent clau és la directriu que marca la política governamental, sobretot pel que fa a la seva predisposició o convicció alhora de forçar d'alguna forma a les universitats a participar en un sistema de mercat.

L'estat te molts mecanismes que pot utilitzar o no i mesurar en quina intensitat els fa servir. L'assignació de recursos, les avaluacions d'efectivitat i qualitat o l'obertura a noves institucions privades competidores poden ser algunes de les eines potencialment dinamitzadores del mercat i les estudiarem amb més detall.

Pel que fa a la possible aplicació de tècniques de gestió de marketing de serveis tenim ara un primer marc de referència global que cal ampliar i detallar per acabar de definir els condicionants que envolten aquestes tècniques . Tot i així ja podem començar a intuir una primera tendència dels sistemes universitaris a actuar amb fonaments de mercat. Com a sinònim de competència entre institucions, la influència del factor mercat tendiria a justificar al marketing de serveis com una eina de gestió vàlida, però hem de veure encara més concretament quins són els seus límits d'actuació. També és important no obstant analitzar si el marketing de serveis és simplement una eina d'èxit en una dinàmica competitiva o pot tenir un abast que vagi més enllà d'aquesta interpretació immediata.

Podem començar a intuir que aquestes tècniques de marketing de serveis poden resoldre alguns dels elements que hem començat a veure als debats exposats. Un exemple clar podria ser el paper a jugar per resoldre les asimetries de la informació sobre la qualitat dels serveis universitaris. Posem un exemple senzill per il·lustrar la aquesta idea, les investigacions de mercat i de comportament del consumidor tant qualitatives com quantitatives poden donar molta informació acurada sobre el veritable significat del concepte qualitat universitària, més enllà de tòpics de prestigi en abstracte. Conjuntament amb això una política de comunicació ben dissenyada i eficaç pot contribuir a que moltes universitats puguin demostrar que treballen amb eficàcia aquests preceptes de qualitat objectivables. Aquest darrer paràgraf només pot ser una limitat exemple que mostri una solució intuïtiva, òbviament caldrà fer anàlisis més aprofundides i detallades per contrastar la validesa i fermesa de les anteriors afirmacions. Tancarem aquest primer capítol amb un apartat de conclusions finals a títol de síntesi.

1.4. CONCLUSIONS

Des de l'inici històric de les universitats a l'edat mitjana hem vist com la participació de les autoritats públiques en el mecenatge i l'aportació financera han estat elements fonamentals per a la seva creació i funcionament.

Adam Smith considerat un pare fundador de l'economia com a ciència i el primer que teoritza amb fonament el sistema d'economia de mercat fa unes aportacions clau per al futur estudi de la inserció de les universitats dins el sistema econòmic i també per a la seva governabilitat. Reconeix un caràcter de bé públic a l'ensenyament universitari a causa dels beneficis socials que genera més enllà dels beneficis privats obtinguts per qui gaudeix dels serveis universitaris. Amb tot, defensa aferrissadament una intervenció subsidiària i limitada de les institucions públiques i proposa mecanismes de lligam al mercat per a la seva governabilitat. Una aportació bàsica és la definició de capital humà generat a través de la formació especialitzada, la mesura del rendiment d'aquest capital serà un element clau per a definir el seu finançament

J.S.Mill, un referent econòmic primerenc de la socialdemocràcia econòmica actual matisa les afirmacions de Smith quan emfatitza la importància de les externalitats positives generades per la tasca universitària. Afirma que la regulació via mercat de les universitats presenta efectes perversos i introdueix el concepte d'asimetries de la informació com a falla de mercat fonamental que impedeix una correcta gestió universitària si es basa en el funcionament estricte d'un sistema d'economia de mercat.

Tot i així cal dir que la seva concepció original sobre el que ha de ser la missió universitària dista molt de l'enfocament massiu i professionalitzador de Smith ja que Mill la considera una institució per essència elitista i generalista.

T. Veblen classificat com al fundador de l'escola econòmica institucionalista nord-americana també fa unes anàlisis crítiques del sistema universitari dels Estats Units a principis del s.XX . Veu especialment degradant per a la universitat el fet de ser gestionada com una mercaderia. La desviació de fons universitaris cap a despeses de gestió empresarial malbarata recursos que s'haurien de menester per a finalitats més productives a la universitat. D'altra banda cau en una certa contradicció quan critica amb duresa les tendències de mala gestió dels acadèmics en front de la també criticada participació dels gerents professionals dins la governabilitat universitària

Hem acabat amb l'anàlisi que fa Clark de la inserció de la universitat dins del sistema econòmic a l'època actual. L'autor defineix diversos models d'integració de la universitat dins el sistema econòmic i en fa una classificació segons les institucions amb més influència a l'hora de gestionar la integració al sistema. En defineix tres com a possibles reguladores. L'autoritat estatal, les oligarquies acadèmiques i els mecanismes de mercat

Amb el seu esquema es poden fer anàlisis dinàmiques que permeten observar com els diferents sistemes nacionals universitaris es mouen entre les tres formes de regulació i com per extensió queda inserida la universitat dins el sistema econòmic. Alguns estudis posteriors ja semblen detectar una tendència general dels diferents sistemes universitaris cap a les regulacions via mercat, tot i que cada cas presenta moltes particularitats.

En definitiva hem emmarcat l'entorn de debat econòmic sobre la universitat que haurà de ser a partir d'aquí més detallat i desenvolupat. Dins aquest marc però ja comencem a intuir que les tècniques de gestió de marketing de serveis modernes hi poden tenir alguna mena de cabuda .

2. Segon Capítol: LA UNIVERSITAT ENTRE LA INTERVENCIÓ PÚBLICA I EL MERCAT

2.1. INTRODUCCIÓ

Dins aquesta segona part de l'estudi tractarem de definir amb més detall els conceptes que han anat apareixent a l'apartat anterior quan s'han revisat les diverses corrents de pensament iniciadores del debat sobre la gestió universitària i la seva inserció en els sistemes econòmics.

En primer lloc agafant el concepte de capital humà de Smith i amb els posteriors desenvolupaments que l'han detallat i aprofundit, es farà una comparació més exhaustiva dels beneficis públics i privats que genera l'ensenyament universitari. A partir d'aquestes definicions i comparacions més precises podrem començar a plantejar les diferents alternatives de finançament que el debat econòmic proposa, tant per a estudiants com per a les mateixes universitats. Caldrà detallar clarament els debats i les veus crítiques que generi cada proposta

Continuarem el plantejament de les dinàmiques de transició cap a formes de regulació de mercat. Estudiarem més a fons quins són els mecanismes de que disposa l'administració pública per guiar el sistema universitari cap a una dinàmica de mercat i analitzarem també els debats crítics cap a aquesta actuació de l'estat. Farem un pas més endavant per estudiar amb molta més finor i precisió els conceptes ja apareguts d'asimetries d'informació, competència per prestigi i falles de mercat que ja han aparegut al apartat anterior. Veurem que aquests conceptes afecten molt decisivament la dinàmica entre oferta i demanda dins els mercats universitaris

Aquest darrer punt és particularment tècnic i complex, és un generador de grans confusions i de debats acarnissats. Per consegüent haurem de fer un esforç especial per definir amb exactitud a que es refereixen aquests conceptes i sobretot explicar amb detall les conseqüències que es deriven de fer un tipus d'interpretació o de valoració de cadascun d'ells.

Tot i que s'han fet molts estudis i anàlisis molt extensos sobre les dinàmiques d'oferta i demanda de mercats universitaris remarcarem de nou un problema que ja varem esmentar a la introducció.

Molts dels conceptes en els que es basen la majoria dels debats són difícils de delimitar i encara és més complex trobar un sistema de contrastació empírica que els validi d'una forma objectiva.

2.2. COMPARATIVA ENTRE BENEFICIS SOCIALS, PÚBLIC I PRIVATS DE LA UNIVERSITAT

Un punt important a clarificar serà la necessària comparació entre els beneficis públics i privats de l'activitat universitària. A l'apartat anterior hem presentat la figura 1.1. que ens il·lustrava la mesura del rendiment del capital humà en termes globals, ara presentem l'esquema en forma més sintètica i en farem un desenvolupament per distingir la rendibilitat privada de la social.

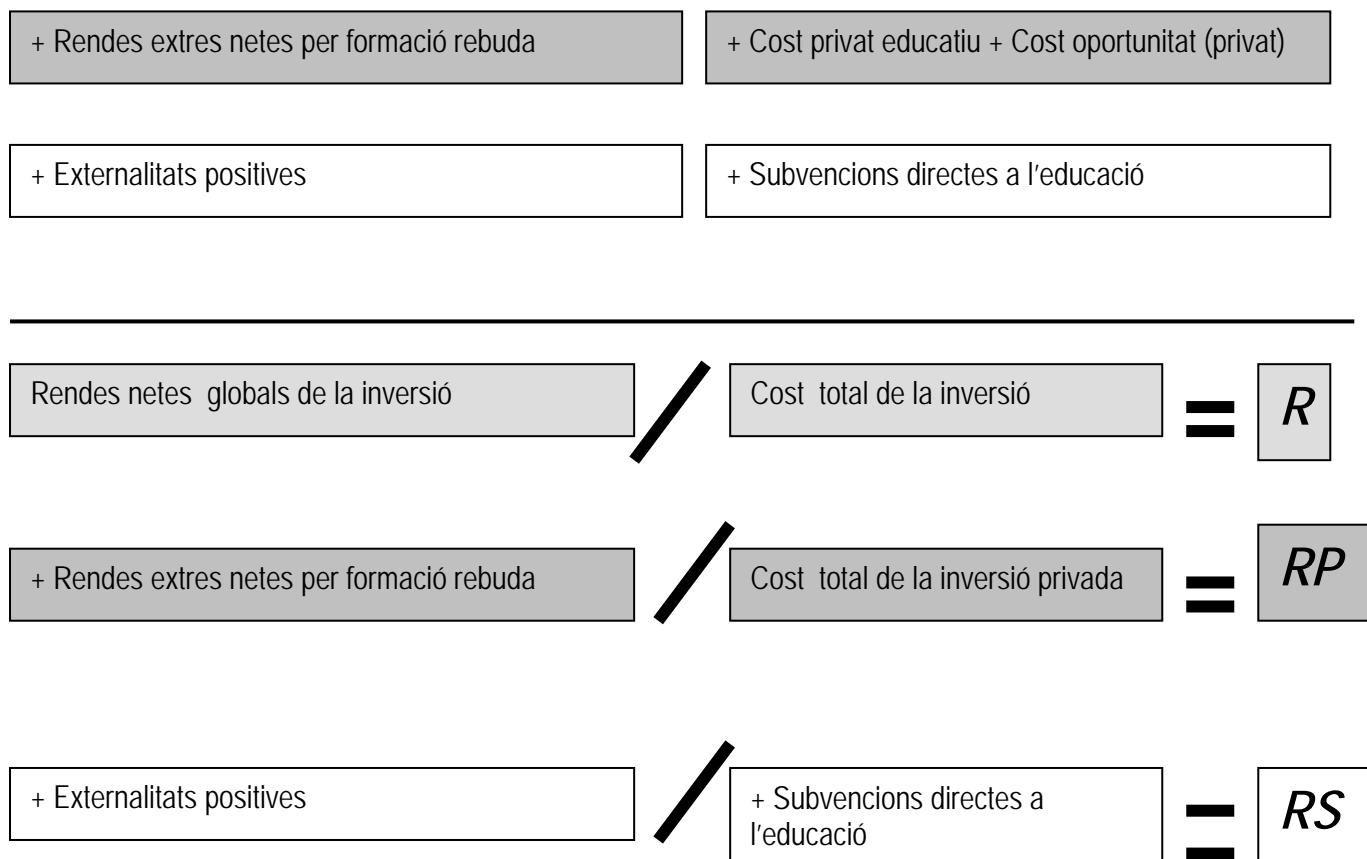
S'han fet molts treballs de cost benefici sobre l'educació universitària i en aquest punt seguirem els treballs de G. Pscharopoulos¹⁸.

¹⁸ G. Psacharopoulos & H. A. Patrinos,(2004). *Returns to investment in education: a further update* Taylor and Francis Journals, vol. 12(2) August.

Figura 2.1. : Rendiments privats i socials de l'educació universitària

Rendiment de la inversió en capital humà

Cost de la inversió en capital humà



Tot i que l'esquema que de la figura 2.1. no deixa de ser una simplificació dels molt elaborats estudis de cost benefici, si que ens mostra els fonaments conceptuals que ens condueixen a tot un debat acadèmic amb una solució difícil per no dir inexistent.

Es defineixen tres tipus de rendiments de la inversió en educació. D'una banda el rendiment global "**R**" ja tractat a l'anterior capítol i de l'altra la seva dissecció en dos components, el que correspon al Rendiment privat "**RP**" i el que correspon al rendiment social "**RS**".

En principi hi ha un cert consens global en que el rendiment social acostuma a ser inferior al rendiment privat de l'educació superior, això es deu fonamentalment a que ens trobem amb sistemes d'educació superior fortament subvencionats, si es així veiem fàcilment a l'esquema com els costos privats seran comparativament inferiors a les subvencions i a igualtat de beneficis privats (rendes extres) i socials (externalitats) els rendiments privats tendiran a ser més grans que els socials **RP>RS**.

Ens podem trobar fins i tot que els rendiments socials siguin inferiors a la unitat en aquest cas si s'hagués de decidir separatament aquesta inversió no es portaria a terme seguint principis de rendiment financer. No obstant això, es pot justificar la subvenció pública si es considera que el resultat global conjunt **R > 1**. El que s'arriba a plantejar en aquest cas és que si el rendiment social és tant baix en comparació amb el privat caldria reduir la quantitat de subvenció pública a l'educació a canvi d'incrementar el cost privat. Es pot entendre que mentre es mantingui la condició **RP>1**, la inversió privada en educació es continuarà fent, no obstant si la reducció de subvenció es massa accentuada fins al punt que el rendiment privat deixa de ser viable no es faria la inversió privada i per tant també es perdrien les externalitats.

Ens trobem però una línia crítica molt més contundent partint de les corrents neoliberals defensades per Milton Friedman¹⁹, l'autor defensa que les suposades externalitats positives no existeixen i que tots els beneficis derivats de la inversió en educació els rep el mateix estudiant. En aquest cas no tindria cap sentit plantejar cap tipus de subvenció al sector i només cabria establir una ajuts als crèdits per als estudiants amb l'argument d'igualtat d'oportunitats però en cap cas per a uns suposats beneficis socials derivats de la prestació dels serveis universitaris.

Tornarem a l'argument de finançament per a la igualtat d'oportunitats socials més endavant .

¹⁹ Friedmann, M.&R. (1980) *Free to Choose*, Harcourt Inc, Orlando

Un fet que agreuja la solució a aquest debat sobre l'existència d'externalitats positives derivades l'educació universitària és la gran dificultat de trobar mesures empíriques quantitatives ben contrastades i fàcilment objectivables en aquest sentit autors com M. Blaug²⁰ afirmen que la incapacitat per mesurar quantitativament els beneficis socials de l'educació superior ve a ser una demostració evident que els esmentats beneficis han estat sempre sobre dimensionats i fins i tot inexistents, es reforçaria així encara més la tesi de Friedman.

Tot plegat porta a que el sector públic es trobi amb una gran dificultat per definir les seves polítiques universitàries i per quantificar quines han de ser les seves polítiques de finançament públic a les institucions d'una banda, i amb els alumnes de l'altra. Sovint han estat les modes o les grans tendències acadèmiques enfocades cap a un tipus d'argumentació o cap al sentit contrari les que han influït en l'acció pública. Els autors liberals dels 80 com els que hem vist varen representar tot un canvi del paradigma imperant fins al moment.

Tot i les mancances de caire quantitatiu que trobem a l'hora de mesurar la dimensió econòmica de les externalitats generades per l'ensenyament universitari si que es poden definir conceptualment i qualitativament moltes possibles fonts de les que brollen aquests efectes econòmics positius per al conjunt d'un sistema econòmic

Dins un treball de recull de molta literatura acadèmica que analitza el debat, els autors Bloom Hartley y Rosovsky²¹ proporcionen un conjunt de descripcions qualitatives que podem resumir dins la taula de la figura 2.2. Treballen amb la distinció conceptual entre els beneficis privats i els públics però també inclouen variables que van més enllà del camp econòmic.

²⁰ Blaug, M. (1983) *The Economics of Education and the education of an Economist*, Edward Elgar, Aldershot

²¹ Bloom, D.E. , Hartley, M., Rokosovsky, H. *Beyond Private gain: the public Benefits of Higher Education* dins de Forest, J.J., Altbach, P.G. *International Handbook of Higher Education*, vol. 1, Springer, Dordrecht, The Netherlands

Aquestes variables de caràcter sociològic són de difícil mesura econòmica però tot i el seu caràcter qualitatiu presenten una gran potència descriptiva de beneficis públics i privats d'innegable influència. Intuïtivament és fa difícil afirmar que la seva incidència al sistema econòmic sigui negligible.

Són elements que cal tenir en compte i que modifiquen els resultats econòmics d'un sistema malgrat que no en podem mesurar amb exactitud els seus efectes en termes monetaris

Amb tots aquests arguments i després de fer tota una revisió del debat sobre els beneficis socials de l'educació superior Barr²² proposa una solució al debat afirmant que no es poden negar les influències d'arguments qualitatius i que les evidències d'externalitats positives són força concloents.

Reconeix no obstant que la quantificació és molt difícil i la part pública perd la partida clarament quan es comparen els resultats de la quantificació dels beneficis privats i la dels públics.

L'autor proposa una participació mixta entre el finançament públic i privat davant d'aquest debat obert i amb solució complexa. És més partidari d'un finançament basat en préstecs als estudiants i en beques per als de menor nivell de renda.

Deixa a l'estat la facultat de regulador del mercat amb mecanismes que assegurin mesures de qualitat educativa objectivable i d'altra banda un sistema d'incentius en funció d'objectius per a les institucions universitàries, idees a treballar més endavant

²² Barr,N.(2004) *Higher Education Funding* Oxford Review of Econòmic Policy, vol 20, n°2 pp 268-269

Figura 2.2. Llistat qualitatiu dels beneficis de l'educació superior

	Beneficis Públics o socials	Beneficis Privats o individuals
Camp de l'economia	<ul style="list-style-type: none"> - Recaptació tributària incrementada - Millores de productivitat - Nivell més elevat de consum i demanda agregada, també d'estalvi agregat - Menys demanda de despesa social 	<ul style="list-style-type: none"> - Increment de salaris i rendes de capital - Millora de condicions personals de treball - Possibilitat incrementada d'estalvi familiar o individual - Millora de l'empleabilitat per a la recerca d'ocupacions alternatives
Camp de la sociologia	<ul style="list-style-type: none"> - Increment de les actituds contributives a causes social - Disminució dels índex de criminalitat - Més capacitat d'assimilació de noves tecnologies - Millor tolerància social envers d'altres grups - Comportaments cívics més sofisticats i avançats 	<ul style="list-style-type: none"> - Millora de les condicions de salut y longevitat - Increment de la qualitat de vida dels fills i de familiars al seu càrrec - Consum més responsable y decidit amb criteris més fermes y fonamentats - Millora d'estatus i reconeixement social - Més temps de lleure disponible

2.3. FINANÇAMENT UNIVERSITARI, ALTERNATIVES PER A FINANÇAR INSTITUCIONS UNIVERSITÀRIES I ALS SEUS ALUMNES, POLÍTIQUES D'ORIENTACIÓ CAP AL MERCAT

Tractem ara d'una banda les possibilitats de finançament cap als estudiants i d'altra banda les possibilitats de finançament de les institucions. El primer apartat per tant tracta de les polítiques i dinàmiques microeconòmiques per la banda de la demanda i el segon apartat, el finançament a les universitats, tot el que fa referència a l'oferta.

Comencem així amb les accions de la banda de la demanda amb les opcions de finançament als estudiants treballades per Johnstone²³. En aquest punt, on es planteja la participació conjunta entre finançament públic i privat dels costos universitaris, hi influeixen tres fets destacables, d'una banda el considerable increment de la demanda de serveis universitaris que es va estenent de forma progressiva i continuada, de l'altra l'important increment del cost unitari per alumne que tenen les institucions universitàries i finalment la competència que hi ha per part d'altres necessitats socials alhora de captar recursos públics.

El cobrament de matrícules directament als estudiants és un dels punts que aixeca més debats i controvèrsies. Hem vist que hi força arguments per provar de justificar aquest recurs al finançament privat, sobretot atenent a la clara influència de l'educació superior alhora de accedir, per part dels que la gaudeixen, de rendes més elevades en el futur derivades de la seva formació. Tot i així ens trobem amb que queda pendent l'argument també esmentat de la igualtat d'oportunitats, només els alumnes de les famílies amb un cert nivell d'ingressos podrien accedir a assumir els costos dels processos educatius superiors

²³ Johnstone, D.B.(2005) *Higher Education accessibility and financial viability, the role of student loans*, World report on higher education , the financing of universities . II International Barcelona conference on Higher Education , Global University Network for innovation (GUNI), Barcelona . disponible a <http://web.guni2005.upc.es/media/000000000/0000000081.pdf> (consultat juny 2010)

També es podria argumentar que amb uns mercats de capitals desenvolupats els alumnes amb rendes baixes haurien de poder accedir a un finançament privat que ja tornarien amb les rendes futures derivades de la seva inversió en ensenyament. Malgrat l'aparent coherència d'aquest raonament cal remarcar que en aquest punt es poden produir importants asimetries de la informació que impedirien el correcte funcionament dels mercats privats de capitals.

Ni els alumnes ni les potencials entitats finançadores privades tenen prou informació per poder establir amb eficàcia un intercanvi. Els estudiants, especialment els de pregrau, no tenen la certesa absoluta de la seva solidesa vocacional. D'aquesta forma es poden trobar, com de fet succeeix amb freqüència, amb un abandonament prematur dels seus estudis i amb la impossibilitat de retornar qualsevol crèdit pactat. En el mateix sentit d'incertesa tant els estudiants com les entitats bancàries finançadores tampoc poden en molts dels casos quantificar les rendes futures a obtenir pels estudiants quan accedeixin al mercat laboral. Amb aquest context les entitats no poden evitar incloure una prima extra de risc alhora de concedir crèdits als estudiants²⁴.

Ens trobem en una situació on, per bé que conjuntament i de forma global es pot demostrar que la inversió en ensenyament universitari generarà rendes futures superiors, només una intervenció pública pot promoure un accés global al finançament. Es poden utilitzar polítiques basades indirectament en la concessió de beques per als casos més extrems de rendes baixes i també unes garanties públiques de retorn de crèdits per compensar les primes de risc que les entitats financeres han d'aplicar per força als estudiants donades les particulars incerteses que es donen en aquest camp d'actuació.

També podem trobar altres corrents crítics que afegixen complexitat al debat perquè de fet arriben a qüestionar els fonaments de la teoria del capital humà.

²⁴ Dearden,L.,Fitzsimons,E,Goodman,A.,Kaplan,G (2005), *Higher education Funding Policy: Who wins and who losses?* A comprehensive guide to the current debate . Institute for fiscal studies, London
<http://www.ifs.org.uk/comms//comm98.pdf> (consultat juny 2010)

Les teories de senyalització²⁵, filtre²⁶, selecció²⁷ i credencialisme²⁸ reforcen la idea de les asimetries informatives al afirmar que la educació superior universitària en molts casos no porta directament a increments de productivitat real o efectiva sinó que només actua com un indicador de productivitat potencial. Els estudiants utilitzen els seus títols per senyalitzar els seus valors potencials i els empleadors agafen els títols com a referència d'una futura promesa de productivitat. Un credencialisme excessiu derivat d'una política de recolzament públic a l'educació massa estesa pot portar a desigualtats per la via d'una espiral inflacionària de títols de diferent nivell i també condueix a desigualtats socials. Tornarem sobre aquesta idea més endavant.

Passem ara a introduir l'anàlisi per part de l'oferta i el finançament per a les institucions universitàries. Es poden seguir a grans trets dues vies per a finançar les universitats o bé es financen segons les seves necessitats internes que definim com proveïments o bé els criteris de finançament es basen en l'obtenció d'uns determinats resultats. Per desenvolupar aquest apartat seguim els treballs de Jongbloed²⁹ id. ³⁰ i Vossensteyn ³¹.

El finançament orientat als proveïments és el més habitual y es basa en paràmetres que estudien les necessitats d'una universitat per dur a terme una tasca definida de forma intrínseca. El més comú és considerar el número d'estudiants, de personal acadèmic, d'equipaments. Òbviament aquesta via de finançament al llarg del temps presenta una constància i es fa difícil la seva variació per inèrcies històriques de funcionament.

²⁵Spence, A.M., (1973) *Job Market Signaling*, Quarterly Journal of Economics, vol 87, n°3

²⁶Arrow, K.J. (1973) *Higher Education as a filter*, journal of public economics, v2

²⁷ Stiglitz, J.E.(1975) *The Theory of screening, education and the distribution of the income*; The American economic review, vol 65,n°3

²⁸ Davids (1992) *Credentialism*; dins Clark,B. Y G.Neave ; *The Encyclopedia of higher Education*, Pergamon Press,Oxford p.871-877

²⁹Jongbloed, B.,(2001) *Performance-based funding in Higher Education: An International Survey*, Centre for the economics and the education and training, Monash University, Working paper n°35

³⁰ Jongbloed, B.,(2004) *Funding Higher Education: Options, Trade-offs and dilemmas*. Paper for Fullbright Brainstormns- New trend in Higher education . <http://www.utwente.nl/cheps/documenten/engpap04fundinghe.pdf>

³¹ Vossensteyn.H.(2004) Fiscal stress: Worldwide Trends in Higher Education Finance, NASFAA, Journal of student financial aid, Vol 34,n°1 <http://www.nasfaa.org/annualpubs/journal/Vol34n1/Vossensteyn.pdf>

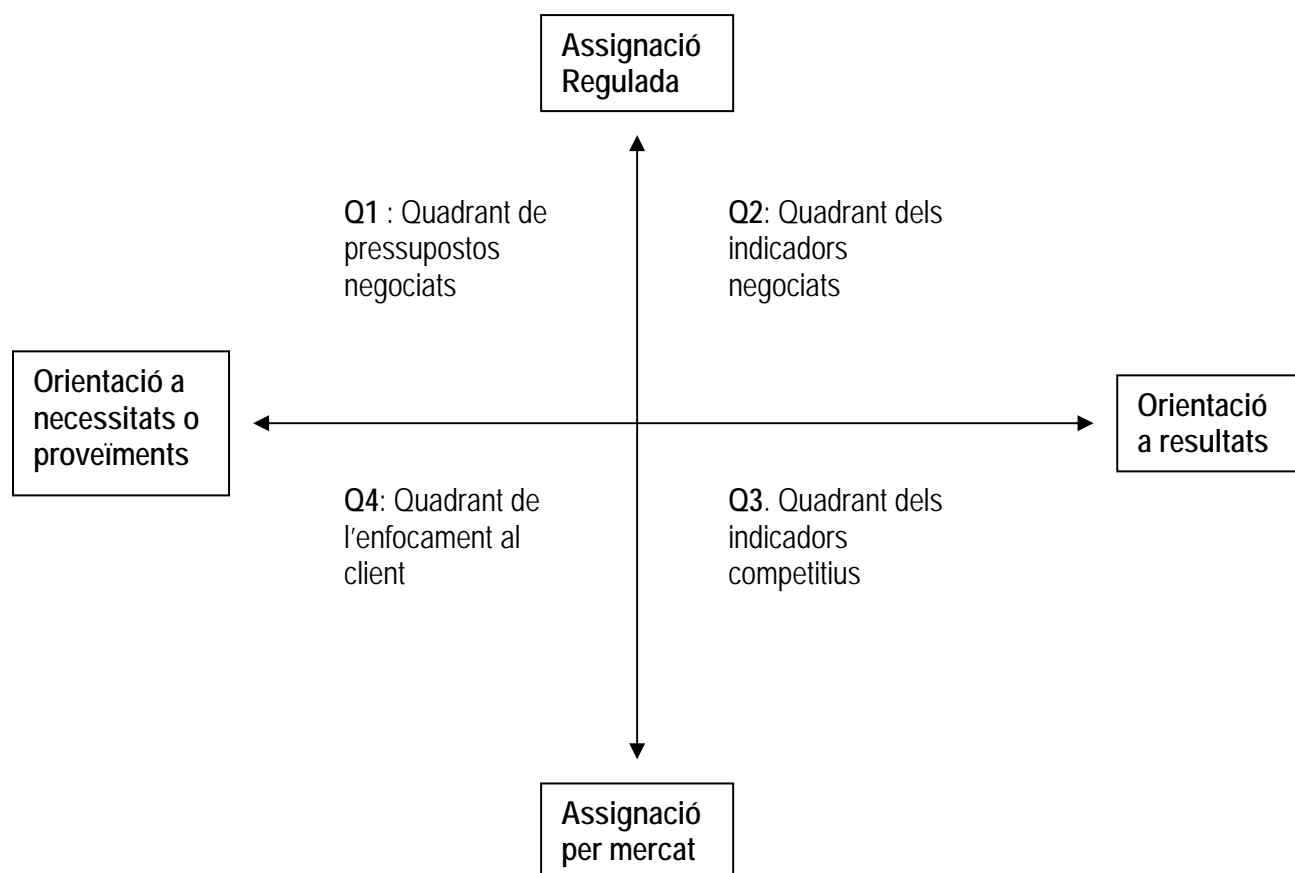
El finançament basat en resultats es basa en factors que proven de mesurar paràmetres de rendiment de les mateixes universitats com pot ser el número de titulats, obtencions d'acreditació de qualitat de o de qualsevol tipus d'objectius que la universitat es compromet a complir en uns terminis determinats i sota uns criteris d'avaluació.

Amb aquests dos punts de vista d'orientació del finançament hi podríem afegir un altre vèrtex de mesura segons que les assignacions de finançament es decidissin de forma centralitzada i regulada per les autoritats públiques o per contra les assignacions depenguessin d'un sistema desregulat de mercat. Així doncs un cop definits aquests dos eixos, el primer orientació a proveïments o a resultats i el segon assignacions regulades o de mercat, es pot dissenyar un mapa de modalitats de finançament que ens sintetitzaria quatre escenaris possibles. Tots depenen de quina influència tinguin els diversos criteris i principis de finançament. La figura 2.2. ens mostra el plantejament.

Seguint la figura 2.2. ens trobaríem amb un primer quadrant **Q1** que vindria se el tradicional on les autoritats públiques doten el pressupost de les universitats seguint les inèrcies tradicionals de despesa sense cap referent marcat com a objectiu més enllà del compliment d'uns pressupostos negociats entre administració i universitat. Tot es determina partir de l'històric dimensionament d'alumnes, personal o infraestructures i equipament. Ens trobaríem amb institucions amb pocs incentius a la millora i al canvi

El segon quadrant **Q2** també correspon a una situació on qui finança és l'autoritat pública però en aquest cas ja imposa alguns tipus d'indicadors que mesurin el rendiment institucional. Es produeix així una negociació en base a l'establiment d'uns acords programàtics i uns indicadors a complir en data determinada. Els indicadors són bàsics com els resultats acadèmics dels estudiants o la qualificació acadèmica de la recerca però ja mostren una tendència a incentivar algun tipus de productivitat acadèmica i no solament el manteniment d'una determinada estructura i de la seva producció derivada

Figura 2.2. Quadrants de finançament de les universitats



El tercer quadrant **Q3** ja presenta senyals de orientació al mercat més sofisticats. S'estableixen mecanismes de captació de fons molt més competitius entre les institucions, continua existint el finançament públic a les institucions però aquest s'assigna a través de certes dinàmiques de mercat com poden ser l'empleabilitat dels estudiants o la resposta de la recerca a les línies d'investigació més innovadores. Les universitats es veuran forçades a llençar ofertes que han de ser competitives i atractives per a les agències finançadores

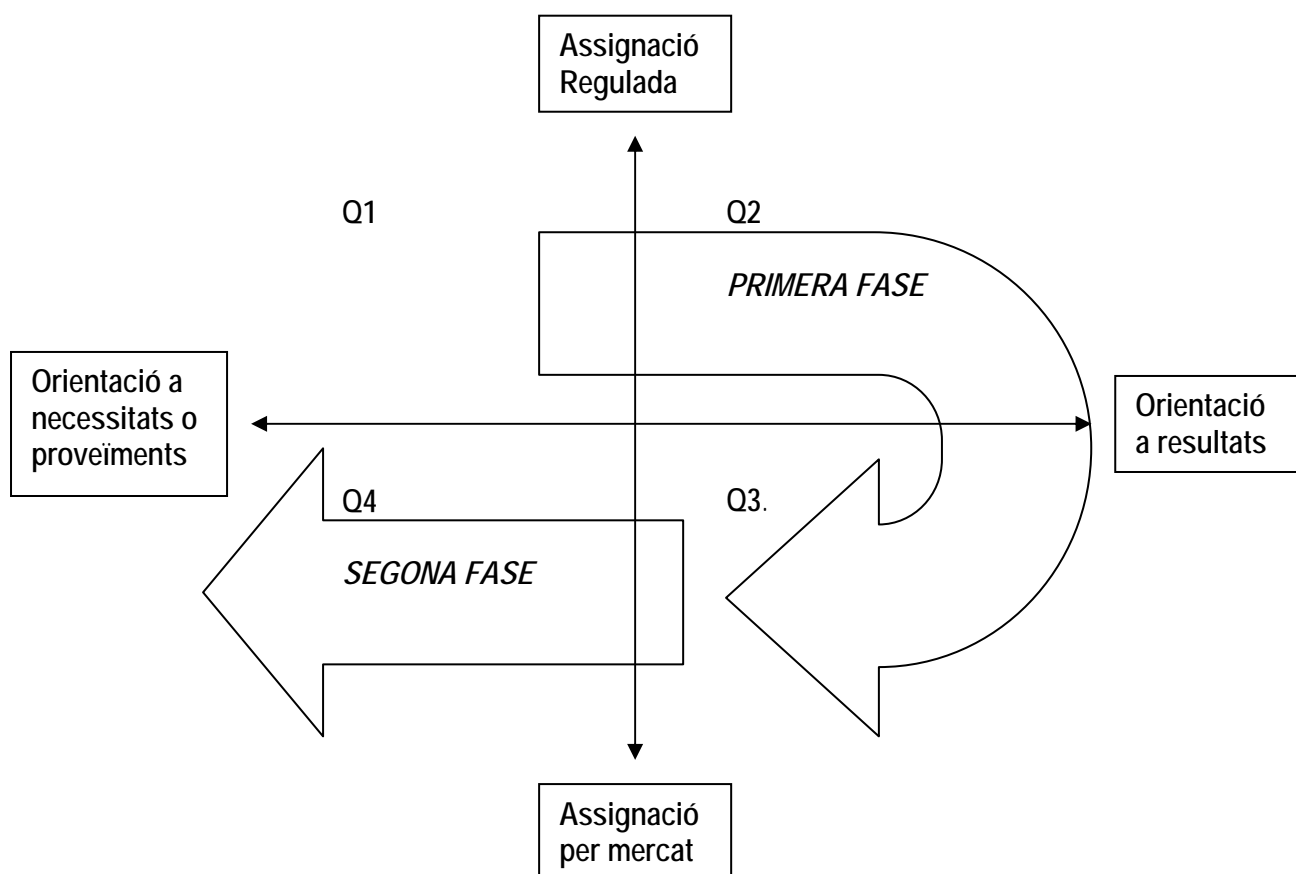
El quart quadrant **Q4** defineix un sistema de sobirania del consumidor on el finançament de les institucions ja depèn quasi exclusivament de les eleccions que fan els mateixos alumnes.

L'autoritat pública finança el sistema fonamentalment a partir dels "voucher" o txec escolar . Les universitats competeixen per captar fons tot i fent una oferta atractiva per als estudiants. Les universitats fixen uns preus de matrícula que poden ser més o menys supervisats per l'administració i els estudiants han de pagar les taxes amb els txecs de l'administració i els seus propis fons privats depenent del nivell de fixació de preus de les matricules

Es pot observar a partir de tot aquest anàlisi com les polítiques de finançament que estableixen les autoritats públiques competents per a l'organització del sistema universitari poden marcar la orientació cap a dinàmiques de mercat amb més o menys intensitat segons quines eines facin servir. Abans hem vist com per la part de la demanda una manera d'incidir en aquestes polítiques d'orientació al mercat es poden regular segons es doni més o menys recolzament als estudiants. Amb l'esquema de la figura 8 es pot analitzar de forma més dinàmica com actuen les polítiques públiques des del cantó de la oferta. La pregunta que cal fer, un cop analitzades aquestes eines d'oferta, és cap on es dirigeixen darrerament les tendències d'actuació de les polítiques públiques.

Seguint els mateixos autors que han treballat amb diversos països de l' OCDE es poden observar unes línies de tendència. De fet es defineixen dos grans fases, la primera ja que és la que s'està donant i s'està seguint per la majoria dels països, intenta treure els sistemes universitaris del primer quadrant tradicional i portar-los cap a dinàmiques de finançament i funcionament localitzats dins les zones dels quadrants segon i tercer. Una segona fase , en la que encara no s'hi observen moviments clars ni decidits i que per tant encara estaria per arribar, consistiria en portar els sistema cap a unes localitzacions pertanyents al quart quadrant molt més competitiu. Tot i que ens podem trobar en casos on parcialment i en alguns aspectes molt concrets les universitats actuen amb dinàmiques molt competitives per a la captació de finançament, la zona del quart quadrant és un cas estrany per a les polítiques de finançament públiques de la OCDE. Podem veure totes aquestes tendències esquematitzades a la figura 9

Figura 2.3. Tendències de finançament de les universitats



Aquestes tendències de finançament públic situades actualment sobretot a la primera fase també es veuen molt influenciades per altres factors que pressionen al sector universitari i que veurem més endavant com l'impacte de la globalització dels serveis universitaris i l'establiment de nous proveïdors.

Fonamentalment són tres les vies per que l'autoritat pública condueixi a un sistema universitari cap a una orientació al mercat. Com hem vist la primera consistiria a sotmetre a les institucions universitàries públiques a un règim de mercat o de quasimercat amb les diverses eines i possibilitats de finançament estudiades. Això hauria d'anar acompanyat en segon lloc per una regulació de la competència a fi i efecte d'evitar les falles de mercat amb els seus efectes de desigualtat induïda, també per defensar els mecanismes que permetin un funcionament correcte de les dinàmiques competitives.

La última via d'actuació vindria relacionada amb l'obertura del sistema d'educació a nous operadors privats.

En relació a aquesta obertura dels mercats universitaris es pot parlar de polítiques de "desregulació" quan permeten superar traves i barreres d'entrada legals i burocràtiques per tal de que puguin actuar dins el sistema universitari nous centres privats d'educació superior

Es fa referència a polítiques de "privatització" quan es pretén fer actuar a les universitats dels sistema públic dins un escenari de mercat. en aquest cas es procura amb els incentius pertinents que aquestes universitats canviïn el seu comportament burocràtic habitual i no tant que es dugui a terme un procés dur de privatització en el sentit de canviar les estructures de propietat.

2.4. DINÀMICA DE LA OFERTA I LA DEMANDA AL MERCAT UNIVERSITARI, COMPETÈNCIA PER PRESTIGI I POSICIÓ

Un cop vistes les possibilitats d'intervenció pública per la part tant de la demanda com de l'oferta dels sistemes universitari ara farem una visió de conjunt més detallada i aprofundida de com funciona el que anomenarem mercat universitari d'un vessant estrictament de teoria microeconòmica complementat per alguns considerants de caire sociològic. Estem tractant un mercat extremament complex des de la doctrina microeconòmica i ens trobem amb moltes dificultats alhora d'encabir-ho dins un model teòric tradicional. Ens trobem amb una suma de mercats més que d'un sol mercat compacte, hem d'estudiar un mercat d'estudiants, de titulats, de personal acadèmic o de resultats d'investigació i tots molt interrelacionats ens uns àmbits geogràfics de diferents nivells tant locals com nacionals com globals.

A part hem vist com sempre ha existit una forta acció pública que ha intervingut directament o indirecta en preus i dotacions de recursos.

Les crítiques a l'adopció de mesures en aquest mercat o conjunt de mercats aniran sempre en dos sentits, d'una banda les crítiques a l'excessiva orientació al mercat i de l'altra totalment oposada que culpa del funcionament irregular del mercat universitari a l'excessiva intervenció pública. Ja que els mercats en termes teòrics es defineixen fonamentalment per l'existència de competència entre els agents que hi participen, comencem per analitzar com funcionen les dinàmiques competitives entre ells

La competència que es practica al mercat universitari es basa en la recerca de l'adquisició de prestigi acadèmic per sobre de qualsevol altre considerant³², aquí hi trobem una primera i gran distorsió respecte als models tradicionals de microeconomia basats sobretot en la hipòtesi de comportament que es fonamenta en la competència per maximitzar els beneficis

Les universitats entren dins aquesta dinàmica de competència pel prestigi ocupant uns posicionaments inicials que venen molt marcats i definits per les dotacions històriques d'entrada que han rebut cadascuna d'elles. Aquest capital inicial ja situa segons la seves dimensions i la seva inèrcia històrica a totes les universitats al llarg d'una escala jeràrquica on els llocs més elevats estan ocupats per les que han pogut disposar de més capacitat financera i d'endeutament per a la captació de tota mena de recursos. Aquestes dotacions inicials, d'altra banda fortament subsidiades públicament, creen unes barreres d'entrada decisives que limiten una possible mobilitat en sentit ascendent de les institucions posicionades a les parts més baixes³³. La jerarquia inicial resultant genera tot una espiral de cercle virtuós on hi juga un paper important la demanda que reben aquestes universitats que poden fer processos de selecció acurats incorporant estudiants d'alt nivell i també de professionals acadèmics atrets amb bones ofertes econòmiques.

³² Winston, G.C. (2003) *Toward a Theory of Tuition: Prices, Peer Wages and Competition in Higher Education* .Williams Project on the economics of Higher Education, Williams College, Discussion Paper nº65. Williamstown . <http://www.williams.edu/wpehe/DPs/DP-58.pdf>

³³ Winston, C.G.(1999) *Subsidies , Hierarchie and Peers, The Awkward Economics of Higher Education*. Dins Belfield, C.R.and Levin,H.M.(2003) *The Economics of Higher Education*. The International, Library of critical Writings in Economics. An Elgar Reference Collection. Chentelham UK

Es dona la coincidència que els estudiants són alhora clients i una matèria primera dins del procés de producció del servei educatiu per finalment acabar convertint-se en un dels productes principals quan es titulen. Aquest és un dels elements bàsics que distingeixen el servei del producte i pel tema que ens ocupa, l'aplicabilitat del màrketing de serveis a la gestió universitària, resultarà un element clau per l'anàlisi posterior. Fent una síntesi d'aquestes particularitats del mercat universitari podem distingir tres punts distorsionants

- 1- Recursos externs importants aportats pel sector públic que anul·len en part la necessitat d'ingressos per vendes i a més distorsionen els mecanismes de fixació de preus ajustats a costos
- 2- Confluència de molts mercats alhora amb una particularitat clau, els estudiants tenen un doble paper com a clients/consumidors i també com a proveïment i producte final
- 3- No es segueix el principi neoclàssic d'equilibri de mercat basat en la maximització de beneficis, en termes més tècnics diríem que no s'igualen ingressos marginals amb costos marginals. L'objectiu és la maximització del prestigi acadèmic. Podem trobar alternatives dins la teoria econòmica per estudiar la fixació de preus segons costos mitjans enlloc dels marginals³⁴ o per un nivell d'obtenció determinat de beneficis enlloc del màxim³⁵, tot i així per clarificar del tot aquest concepte complex de competència pel prestigi haurem d'anar més enllà de la teoria econòmica i complementar l'estudi amb alguns elements d'anàlisi sociològic
- 4- Les institucions universitàries estan jerarquitzades sobretot a causa d'una dotació inicial de recursos públics. Els mercats universitaris presentaran formes oligopolístiques en general i en particular en alguns entorns locals fins i tot tenen posicions de monopoli.

³⁴ Koutsoyannis, A.(1979) *Microeconomia moderna*, Amorrortu Editores, Buenos Aires

³⁵ Cea Garcia, J.L.(1979) *Modelos de comportamiento de la gran empresa*, Ministerio de Hacienda, Instituto de planificación contable, Madrid

Seguim ara amb Marginson³⁶ per acabar de clarificar el concepte de competència pel prestigi. Les universitats competeixen entre elles per tal d'assolir una determinada posició jeràrquica dins una escala de prestigi institucional. Els alumnes també entren en unes dinàmiques competitives per poder estudiar al nucli d'universitats més prestigioses, aquestes competències tenen uns efectes retroalimentadors com ja hem vist abans. Cal destacar que el tipus de competència que s'estableix és purament posicional, davant d'una oferta per força limitada de posicions prestigioses tothom competeix per ocupar una d'aquestes posicions. També podríem fer entrar dins aquesta dinàmica de competència posicional el personal acadèmic tant per la persecució de talents que faran les universitats en litigi pel prestigi com per les actituds aspiracionals dels mateixos investigadors i professors.

Els estudiants competeixen per un nivell educatiu que els doni oportunitats d'accés o de pertinença a una determinada elit social, les universitats fonamenten el seu prestigi alhora pel fet de poder educar aquesta elit i també en una tasca d'erudició acadèmica de molt alt nivell mesurada pel prestigi de les publicacions científiques en el camp de la investigació. En el cas de les universitats més ben posicionades fins i tot es pot considerar que ofereixen una sobrequalificació del seu personal investigador.

En general les institucions universitàries no treballen amb el que es consideren preus d'eficiència³⁷. Els subsidis que reben els permeten fixar preus per sota dels costos reals i no només això sinó que per captar els millor alumnes practiquen una discriminació de preus monopolística al concedir beques a determinats estudiants especialment interessants. El reconeixement de prestigi diferencia a les universitats ben posicionades i els dona una posició de poder de mercat.

³⁶ Marginson, S. (2003) *Competition and Markets in Higher Education: A Global Analysis*, Policy Futures in Education, volume 2, n° 2

<http://www.worlds.co.uk/rss/abstract.asp?j=pfie&aid=1951&doi=1>

³⁷ Geiger, R. (2004) *Knowledge and Money. Research Universities and the paradox of the Marketplace*. Stanford University Press, Stanford, California

Partint d'aquest punt poden aplicar uns descomptes considerables a alguns dels seus alumnes sense que això tingui efectes sobre el preu que paguen els altres. No hi ha possibilitats d'arbitratge com passaria a un mercat plenament competitiu, fins i tot la resta de clients o alumnes que no reben beques accepten aquesta pràctica de forma complaent ja que la captació d'estudiants amb talent la veuen com un element més a favor del prestigi de la institució i aquest és un dels seus principals interessos.

Els descomptes més generals gràcies a la subvenció pública rebuda també poden tenir forma d'alguns serveis o entreteniments extres que no necessàriament incideixin en la millora de la qualitat d'ensenyament³⁸, això juntament amb la sobrequalificació del personal acadèmic fonamentada en la capacitat investigadora qüestionen que la competència per prestigi porti necessàriament a una millora dels nivells de qualitat d'ensenyament objectivable, punt que tractarem més endavant amb les anàlisis crítiques

La dinàmica competitiva portaria d'aquesta forma i a grans trets a una segmentació que divideix les universitats i els alumnes dos grans grups. En el primer hi competeixen les universitats selectives que ofereixen als seus alumnes un tot seguit d'avantatges per captar als millors talents. També els alumnes per la seva banda busquen una universitat on puguin trobar un reflex del seu nivell acadèmic, tant per part de la universitat com per part dels seus companys.

Aquest primer grup d'universitats promouen un procés selectiu. Poden donar-se diversos nivells de selectivitat però arriba un moment en que aquesta dinàmica selectiva s'acaba.

En un estadi inferior es situarien les universitats que ja no competeixen dins de cap dinàmica selectiva sinó que només procuren captar el màxim nombre d'alumnes per donar resposta a la seva oferta.

³⁸ Bok, D. (2003) *Universities in the marketplace, the commercialization of Higher Education*. Princeton University Press, Princeton

En aquest cas les universitats practiquen una política de portes obertes per captar a tots aquells alumnes que no han pogut accedir a les institucions de més nivell dins el posicionament de prestigis acadèmics. Així com les universitats dels primer grup es veuen forçades a entrar en una espiral d'ofertes costoses per captar bons alumnes, les del segon grup tampoc es poden apartar d'aquest condicionant ja que també tenen pressions per captar el número d'alumnes necessaris de cara a justificar la seva estructura o fins i tot la seva supervivència.

S'entra així en una espiral d'increment costos o disminució d'ingressos tant per a la captació d'alumnes excel·lents com per a omplir les vacants de les universitats no selectives. Winston³⁹ afirma que la competència per prestigi i actuacions de supervivència derivades condueix inevitablement a les universitats a donar resposta a qualsevol institució que intenti millorar la seva posició relativa. Això vol dir gastar en més serveis complementaris o ingressar menys per reduccions de preu o increments de beques, tot plegat condueix a una mena de carrera armamentística on cadascun dels components del sistema es veu obligat a donar respostes molt costoses si no es vol veure relegat a posicionaments inferiors a l'escala de prestigis.

Haurem d'analitzar en un futur si aquestes dinàmiques competitives s'adiuen amb una correcta gestió utilitzant eines del màrketing de serveis. Probablement l'ús més sofisticat d'algunes d'aquestes eines produirien alguna racionalització d'aquesta espiral competitiva o si més no conduiria el procés cap a resultats on es veiessin incrementades les capacitats de les universitats per treure'n profit en forma de millores qualitatives.

Entrem ara algunes lectures crítiques amb aquesta competència pel prestigi, la seva dinàmica i els seus resultats

³⁹ Winston, C.G.(2000) *The positional Arms race in Higher Education*, Williams Project on the economics of Higher Education, Discussion Paper n° 54 Williams College, Williamstown .
<http://www.williams.edu/wpehe/DPs/DP-54.pdf>

2.5. FALLES DE MERCAT UNIVERSITARI I CONSIDERANTS CRÍTICS

Comencem per la introducció crítica de Massy⁴⁰ que resumeix alguns dels punts crítics envers la mateixa essència del funcionament de la universitat com a organització i en particular caps als hàbits dels propis acadèmics. Comença afirmant que es dona una sobrevaloració dels acadèmics i com a conseqüència no s'aprofita la tecnologia que potencialment els substitueixi o redueixi el seu paper, fet especialment greu en l'actualitat on les tecnologies de la informació i la comunicació poden permetre guanys importants de productivitat. Un altre punt crític de l'autor consisteix en denunciar que els mateixos acadèmics destinen la majoria dels seus esforços cap a la investigació tot i fent-ho en detriment de l'ensenyament. La tercera crítica contundent de Massy es fonamenta en la manca intencionada de recursos dedicats a proveir al mercat d'informació sobre la qualitat objectivable dels serveis universitaris que es presten.

En aquest darrer punt l'autor introdueix un altre matis al problema de les mancances d'informació dins els mercats universitaris que fins ara hem esmentat. Per bé que existeixen algunes asimetries d'informació inherents a la mateixa naturalesa d'aquest mercat, Massy assenyala que des de la mateixa universitat no es fa res per resoldre aquesta mancança informativa i es desvia l'atenció cap a la competència per prestigi fonamentada en l'excel·lència investigadora. D'aquesta forma el mercat no pot donar incentius a la millora de la qualitat d'ensenyament.

Ens trobem amb una altra característica inherent als serveis universitaris d'ensenyament i en general de tots els serveis que es caracteritzen per ser béns experiencials, no es pot acabar d'avaluar el servei fins que no s'ha pogut gaudir de la totalitat del mateix fent ús de tot el temps necessari per al seu consum.

⁴⁰ Massy, W.F. (2004) *Markets in Higher Education: Do They promote internal efficiency?* dins Teixeira, P. , Jongbloed, Dill, D. and Amaral, A. *Markets in Higher Education. Rethoric or Reality?* Kluber Academic Publishing, Dodrecht

Per tant no hi ha cap possibilitat d'aturar o de reconduir l'experiència de consum. En aquests casos es fa imprescindible disposar d'entrada d'una informació exacta, acurada, rellevant i objectivable de la bondat del servei o bé experiencial que ens plantegem adquirir.

En el cas de l'ensenyament universitari és molt difícil trobar institucions que informin amb cura d'allò que passa als seus alumnes entre el moment que es matriculen i el moment en el que obtenen la seva graduació. Tampoc es dona informació estricta sobre els autèntics resultats de l'aprenentatge⁴¹, es a dir les capacitats, habilitats coneixements, aptituds i fins i tot actituds que la institució universitària s'ha compromès d'inici a inculcar als seus estudiants potencials. De fet ni tan sols es defineixen amb precisió d'entrada quines han de ser aquestes aptituds i actituds a aprendre. Tampoc es dona informació fefaent de la capacitat que els seus graduats han demostrat alhora d'incorporar-se al món laboral gràcies al procés d'aprenentatge que han seguit a la universitat.

Mentre persisteixin aquestes mancances d'informació sobre la qualitat objectivable i demostrable dels serveis universitaris existirà sempre una tendència general del mercat de proveir d'una qualitat insuficient o poc satisfactòria pel que fa sobretot a l'ensenyament⁴². Els mercats sempre necessiten i busquen alguna mena d'informació per a la presa de decisions. En aquest cas de mancances tant greus i amb la tendència inherent al sistema de no proveir la qualitat que es demana, els consumidors tendiran a donar una importància creixent a la reputació i al prestigi institucionals com a mecanisme substitutori d'informació per a la presa de decisions.

⁴¹ Dill,D.D. and M.Soo, (2004) *Transparency and Quality in Higher Education Markets*, dins Teixeira, P. , Jongbloed, Dill,D. and Amaral,A. *Markets in Higher Education. Rethoric or Reality?* Kluber Academic Publishing, Dodrecht p.63

⁴² Canton,E and Venniker,R. (2001) *Economics of higher Education* , dins *Higher Education Reform: Getting the Incentives Right* varis autors, CHEPS University of Twente, CPB Netherlands Bureau for economic Policy Analysis. Enschede i The Hague , The Netherlands <http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/bijzonder/29/bijz29.pdf>

La competència per prestigi que hem anat descrivint així doncs estaria basada en una concepció de status i no tant amb la qualitat intrínseca del servei mesurable segons els indicadors que acabem d'esmentar, podem trobar alguns exemples d'efectes similars amb paral·lelismes dins d'altres sectors fins i tot amb alguns tòpics del sector d'automoció⁴³. Seguint a Garvin⁴⁴ veurem que arriba a conclusions similars. Incideix en la idea que les decisions individuals, dins al context que hem definit com un mercat imperfecte fortament intervingut, portaran a un escenari on la manera de complaure amb més eficiència els interessos individuals seria la competència per prestigi que deslliga de forma clara de la qualitat de servei. Tant administradors com acadèmics estan interessats en aquesta construcció de prestigi que es fonamenta no tant en la qualitat del servei com en l'existència d'alguns programes elitistes de postgrau basats en la investigació acadèmica. També es forma amb els currículums de professors i estudiants, i en l'acumulació de coneixement de la universitat contingut les publicacions científiques

A partir de l'observació d'aquestes falles de mercat ens trobarem amb dues vies de crítica, la primera basada en postulats neoclàssics defensaria uns processos d'orientació cap a una dinàmica de mercat més competitiu i per tant faria propostes d'una menor intervenció estatal.

⁴³ El cas típic dels vehicles d'ocasió on ens trobem una clara situació d'asimetries de la informació. Una de les parts, el venedor, amaga deliberadament l'estat de l'automòbil usat però també ens trobem davant de la imperícia tècnica del comprador. En aquests mercats el venedor que provi de ser honest venent cotxes en bon estat no traurà profit de la seva professionalitat ja que davant d'aquesta impossibilitat d'objectivar l'estat del producte tothom suposarà que els cotxes o motocicletes que es venen estan en mal estat i ningú estarà disposat a pagar preus alts com correspondria a un vehicle en condicions. Només hi haurà mercat per a vehicles dolents. Com es resol el dilema? Hi ha diverses possibilitats. Hi ha alguns concessionaris que venen cotxes nous de luxe de molt nom, a aquest venedor se li reconeix un prestigi adquirit amb la venda de cotxes nous que es trasllada a la venda de segona mà sense que realment el venedor prestigiós tingui una actitud diferent respecte als altres venedors de cotxes usats. Aquest cas seria el paral·lel a les universitats prestigiades per la investigació. Una tercera possibilitat seria comprar cotxes de segona mà d'importació de països amb un nivell de renda i una reputació superior al nostre mercat, també s'atribuiria en aquest cas un valor per prestigi al mercat de vehicles usats estrangers sense que el fonament d'aquest prestigi tingui cap element contrastable. També es pot donar el cas de que el venedor responsable i professional de cotxes usats es comprometi a donar unes garanties extraordinàries, és una mesura que només tindrà resultat a llarg termini ja que el mercat de per si està viciat i li costarà d'agafar credibilitat pel fet de presentar-se com una excentricitat del sistema, aquest darrer cas però queda força resultat amb una intervenció pública que obligui a donar una garantia al consumidor per part de tots els venedors. Per a qualsevol entès en la gestió universitària no li és gaire difícil trobar els paral·lelismes oportuns

⁴⁴ Garvin, D.A. (1980) *The Economics of University Behavior*, Academic Press, New York

L'altre via crítica força oposada i representada pel mateix Marginson defensaria que segons quines opcions es prenguin per orientar les universitats cap a una dinàmica de mercat encara provocaran més desigualtat i desequilibri al sistema.

Comencem per exposar la crítica neoclàssica per això seguirem les idees dels autors neoclàssics tradicionals Buchanan i Devletoglu⁴⁵ posteriorment desenvolupades i complementades per Vedder⁴⁶. La seva crítica es fonamenta precisament en la falta de mercat fent un èmfasi especial en les subvencions públiques a la universitat, la manca de competència via preus, l'absència de disciplina de mercat i l'excessiva reglamentació burocràtica per part de les autoritats públiques.

Els ajuts en forma de beques i subsidis al crèdit dels estudiants incrementen la demanda d'estudis superiors artificialment i es fonamenta un cercle viciós. A més demanda de servei les universitats incrementen els seus costos i també els seus preus o demandes de finançament extern, que són recolzats alhora per més beques, facilitats de crèdit i més aportacions internes de fons públics. Tot aquest efecte no té aturador mentre no es moderin beques i crèdits per que els estudiants es facin més sensibles als preus. La manca de disciplina de mercat no dona incentius a les universitats a les millores de productivitat i a l'eficiència. Les autoritats universitàries centraran els seus esforços en la negociació dels seus pressupostos amb l'administració.

La discriminació de preus de caire monopolístic que fan les universitats no és un mecanisme eficient de mercat competitiu i no s'aconsegueixen reduccions mitjanes de preus reals a partir d'un esforç en la contenció dels costos.

⁴⁵ Buchanan, J., Devletoglu, (1970) N.E., *Academic Anarchy*. Basic Books, New York

⁴⁶ Vedder, R. (2004) *Going Broke by Degree. Why College Cost Too Much*, The AEI Press, Washington

Amb una gestió eficient de les discriminacions es poden aconseguir mantenir i fins i tot millorar el nivell d'ingressos sense que es produeixi cap reducció de costos i fins i tot incrementant-los amb l'ajut públic⁴⁷

La darrera crítica es fonamenta en un excés de reglamentació i burocràcia que dificulta una gestió eficient, incrementa innecessàriament els costos d'administració de la universitat i no condueix a mesures efectives de millora en la prestació i qualitat del servei.

Per tots aquests motius Vedder proposa un grapat de solucions d'orientació no tan sols cap al mecanismes similars al mercat sinó cap a la forma pura de mercat de competència perfecta o si més no sota el prisma aproximatiu dels mercats contestables, fem aquí un llistat descriptiu de les mesures per assolir aquest nivell de competitivitat

- 1- Adopció d'un finançament generalitzat per via del "Voucher" o txec escolar universitari, es trasllada la sobirania al consumidor i s'evita la distinció entre universitats públiques i privades competint en un pla d'igualtat
- 2- Eliminar la funcionarització que garanteix llocs de treball de per vida al personal acadèmic juntament amb l'increment de professorat adjunt a temps parcial amb experiència al mercat laboral no universitari
- 3- Incorporació de noves tecnologies de docència més intensives en capital

⁴⁷ La discriminació de preus monopolística és una eina sofisticada que efectivament possibilita a les universitats la capacitat de disminuir preus per alguns col·lectius sense que es vegin afectats els ingressos globals. En el cas teòric d'una universitat que fixi preus, (fent abstracció de costos) en el punt de màxim ingés on l'elasticitat de la demanda es unitària, si pot aplicar una política de discriminació de preus serà capaç de reduir el preu per a un determinat col·lectiu d'estudiants excel·lents que s'incorporarien com a nous ingressos sense haver de baixar els preus anteriors, fins i tot es podria permetre una reducció de preus dels anteriors. El mateix cas si el combinem amb un anàlisi de costos podria explicar que gràcies a aquestes discriminacions de preu les universitats podrien absorbir importants increments de costos sense provocar un dèficit en el seu pressupost. Per una anàlisi microeconòmica acurada de les discriminacions de preus monopolístiques es pot consultar: Ahijado, M.(1994) *Microeconomia, Teoria*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid

- 4- Eliminació o fusió de programes amb alumnes molt escassos com alguns programes de doctorat i elaboració de mesures per evitar les desercions d'estudiants
- 5- Reducció del personal d'administració i serveis amb l'eliminació de la burocràcia i l'externalització o privatització de serveis
- 6- Remuneració variable del professorat en funció d'avaluacions de resultats i rendiment
- 7- Model de presa de decisions gerencial per incrementar l'eficàcia en la presa de decisions i l'eficiència en la gestió

Seguim ara a Marginson per estudiar l'altra alternativa crítica. L'autor defensa que els processos d'orientació cap al mercat en molts casos agreujaran els efectes perversos de la competència pels prestigis institucionals i incrementaran l'estratificació acadèmica i social. Les universitats situades d'entrada als millors posicionaments en l'escala de prestigi no canviaran significativament els seus objectius basats en el manteniment del seu estatus de prestigi. Els incentius de mercat no els portaran a incrementar la seva oferta ni els seus ingressos o beneficis sinó que procuraran mantenir-se com les marques més prestigiades, especialment en el camp de la investigació.

Aquestes universitats no necessiten adoptar esquemes molt innovadors ni han de fer grans esforços per demostrar la seva qualitat docent, una qualitat de caire més aviat simbòlic que es reconeguda independentment del seu valor objectiu.

La reducció dels ajuts o dels subsidis a les universitats en general per promoure dinàmiques d'orientació al mercat també afavorirà a aquestes universitats amb una posició d'avantatge inicial. Per la banda de la investigació estaran en millors condicions per a la captació competitiva de recursos.

Per la part de la docència val a dir que els seus processos de selecció elitista també tenen el seu paral·lelisme social. S'observa una clara relació global entre el nivell de preparació d'accés a la universitat i el nivell de renda de les seves famílies o la predisposició que tenen a les inversions en educació. Per tant una reducció de subsidis o ajuts a les famílies per al pagament de matrícules no afectaria tant a aquestes universitats elitistes com a les situades a posicions de desavantatge en l'escala de competència per prestigi que no gaudeixen d'una situació de partida tant avantatjosa.

La competència fomentada per les autoritats públiques portaria segons l'autor a una segmentació i jerarquització encara més evident i rígida on les universitats de l'escala inferior no podrien trencar mai les barreres de prestigi . En el mateix sentit quedaria molt més fixada la competència per posicions de prestigi que iniciaria una dinàmica aspiracional de status.

Aquesta demanda i oferta de posicions de status no deixa de ser un joc de suma zero tots els esforços de les universitats i de les famílies per mantenir-se dins l'escala de status desembocarien en una gran quantitat de despeses amb poca incidència sobre les millores de qualitat o productivitat dels sistema. Per definició un bé només te la consideració de concedir un cert estatus si és capaç de mantenir-se com un bé escàs. La promoció de la competència entre universitats i universitaris que tingui com a objectiu l'assoliment d'un determinat nivell de status no aconseguirà que s'incrementi ni el número d'universitats ni d'universitaris de nivell ja que per definició només poden assolir aquest nivell basat en status un número reduït i limitat de participants.

2.6.CONCLUSIONS

La comparació entre els beneficis socials globals , els privats i els públics que generen les universitats ens porten a conclusions molt diferents segons s'avalui la influència de cada component. Els corrents més liberals defensen la inexistència de benefici públic mentre que altres veus oposades donen la màxima importància a aquestes externalitats positives. En cap cas ens trobem amb un debat tancat d'una banda per les dificultats de mesura d'aquestes externalitats i de l'altra per la impossibilitat de rebutjar amb contundència considerants més qualitius. Les conseqüències d'aquestes valoracions sobre les decisions polítiques de finançament públic a les universitats són immediates, Segons de quina concepció partim s'aconsella seguir un determinat sentit polític. De cara a definir un escenari on aplicar aquest ventall de possibilitats d'intervenció pública cal tenir en compte com es poden finançar els estudiants d'una banda i les universitats de l'altra.

Per la banda dels estudiants es poden concedir beques públiques directes o facilitats per assumir els costos financers de crèdits. Les mancances d'informació sobre ingressos futurs que tenen estudiants i entitats de crèdit encareixen molt els préstecs i es fa necessària la intervenció pública. En general es justifica l'ajut als estudiants amb l'argument de la igualtat d'oportunitats en els casos doctrinaris més extrems que no accepten la generació de beneficis socials més enllà dels privats. Si tractem del finançament de les universitats hem definit quatre escenaris depenent de que s'hi faci intervenir amb mes o menys grau els mecanismes autoreguladors del mercat o d'altra banda si es primen més els resultats a obtenir per les universitats o les seves necessitats. Els quatre escenaris van des de el més tradicional del finançament públic pel manteniment del complex institucional establert, a formes que financen segons alguns indicadors de rendiment institucional que poden arribar a fomentar la competència per la captació de recursos públics entre universitats o en darrer lloc a mecanismes on qualsevol finançament s'obté només amb mecanismes de mercat on els consumidors tenen sobirania plena per decidir, aquest darrer escenari es dona molt poc.

Pel que fa a les dinàmiques d'oferta i demanda en els mercats universitaris hem de destacar el fet de la competència per prestigi. Les universitats no segueixen el principi de maximització de beneficis clàssic dels mercats competitius. Al ser aquest un sector fortament subsidiat i amb una particular sociologia dels seus agents, les universitats volen ocupar una elevada posició en una escala de prestigis acadèmics i els alumnes i professors volen pertànyer a la universitat més prestigiosa. D'altra banda els forts subsidis i dotacions inicials d'algunes universitats les posen en una posició de partida molt avantatjosa i s'acaba creant un sistema dual amb unes universitats molt selectives a la part alta dels prestigis acadèmics i un segon grup d'universitats sense possibilitats d'aplicar criteris selectius que tot just competeixen per la seva supervivència

Aquesta dinàmica competitiva es molt criticada per totes les corrents de pensament sigui quin sigui el seu biaix ideològic. Pel que fa referència a l'ensenyament universitari es fa una distinció important entre els elements de prestigi més abstractes i la necessària definició d'una qualitat d'ensenyament objectivable.

Els diferents corrents de pensament proposaran solucions contraposades. Per una part es defensarà un procés d'orientació al mercat més intens ja que es considera que el culpable de tots aquests mals és precisament la manca de dinàmiques de mercat i l'excessiva intervenció pública. Altres corrents defineixen que aquest mal funcionament dels mercats universitaris no es pot resoldre només reduint l'acció pública ja que es donen falles de mercat intrínseques i per tant inevitables per naturalesa si es deixa funcionar el mercat sense cap regulació. Les propostes d'aquest segon grup s'encaminen a definir un canvi de caràcter de les intervencions públiques sense oblidar la seva necessària intervenció regulatòria.

3. Tercer Capítol: GOVERNABILITAT I GESTIÓ UNIVERSITÀRIA, NOUS ESCENARIS

3.1. INTRODUCCIÓ

Un cop s'ha vist ja amb un cert detall com es mouen els debats acadèmics sobre les possibilitats i necessitats d'intervenció pública dins els mercats universitaris i també com funcionen aquests mercats amb les seves imperfeccions, el tercer capítol definirà marcs globals de gestió universitària que permetin adaptar-se a les realitats definides a l'anterior capítol. Començarem descrivint un factor, la globalització dels mercats universitaris que influenciarà decisivament la gestió universitària. La obertura dels mercats universitaris és converteix en un factor extern a la dinàmica nacional de cada sistema universitari que obligarà a les universitats nacionals a estudiar com afrontar-lo si no volen quedar en un terreny d'obsolescència de gestió.

La internacionalització dels mercats universitaris haurà de ser per força un dels elements que marcaran de forma estratègica qualsevol planificació i execució de tècniques de gestió de màrketing de serveis. Per tant ens veiem obligats a definir, encara que sigui a grans trets, totes les conseqüències derivades d'aquests processos d'internacionalització i veurem com defineixen ja una primera segmentació estratègica entre universitats. També farem esment en aquest apartat a la influència de nous proveïdors d'ensenyament que actuen més enllà del marc universitari clàssic i que es converteixen en un nou competidor extern des de fora del sistema. Estudiarem en un segon punt els trets característics bàsics del New Públic Management aplicats a la gestió universitària. Aquestes noves formes de governabilitat defineixen uns principis de gestió que volen enfocar cap a dinàmiques de gestió més eficients totes les institucions públiques en general y en particular les universitats que tenen un fort component públic.

Per això es definiran un seguit de principis que proven d'adaptar tècniques de gestió i preceptes de governabilitat propis de les empreses privades a la mateixa universitat sense oblidar la seva dimensió pública i la seva particular responsabilitat social. També definirem alguns posicionaments crítics a l'alternativa plantejada per aquesta escola de nova governabilitat pública y definirem els arguments en que es fonamenta

Per acabar el capítol farem una breu revisió de possibles escenaris de futur que poden definir els sistemes diversos sistemes universitaris en funció de com hi actuïn diversos paràmetres. L'extensió dels públics als que s'adreça l'ensenyament universitari, el grau d'obertura internacional del sistema, diversitat d'institucions universitàries, utilització de noves tecnologies, estructura del finançament públic i els models d'especialització de les universitats, són totes elles les variables clau que influeixen en la definició de possibles escenaris de futur. Tot i que lògicament una classificació tant àmplia sempre es veurà mancada de matisos si que oferirà unes eines bàsiques de referència per saber, si més no, quines variables cal estudiar en cada cas per delimitar els terrenys de joc on caldrà aplicar qualsevol tècnica de gestió i més concretament, com s'haurà d'enfocar qualsevol plantejament de màrketing de serveis que vulguem incloure dins un context general de governabilitat d'institucions universitàries

3.2. DIVERSITAT DE MODELS ESTRATÈGICS, NIVELLS D'INTERNACIONALITZACIÓ

Per desenvolupar aquest punt seguirem fonamentalment a Marginson i Van der Wende amb el seu informe per a la OCDE⁴⁸. Per bé que fins a fa relativament poc temps els estudis sobre educació superior es centraven molt en els sistemes nacionals, estem ara en una situació on ja s'han començat a establir tot un seguit de relacions internacional dins el món universitari que ens obliguen a analitzar qualsevol dinàmica universitària sota el prisma de la internacionalització.

⁴⁸ Marginson, S., Van der Wende, M. (2006) *Globalisation and Higher Education*, OCDE meeting on Globalisation, market forces and the future of higher education , Lisboa 4,5/5/2006, <http://www.oecd.org/dataoecd/20/4/37552729.pdf>

És evident que qualsevol anàlisi de màrketng de serveis universitaris no pot obviar aquest element, malgrat que els primers moviments internacionalitzadors no varen tenir una intenció estrictament comercial.

Els fenòmens de la internacionalització universitària es comencen a iniciar de forma generalitzada amb l'establiment de xarxes d'intercanvi d'estudiants i per extensió de professors, entre les mateixes universitats, l'exemple més proper és la xarxa europea Erasmus/Sòcrates . També les xarxes d'investigadors es van organitzant amb entramats cada cop més complexos, en el cas europeu ja s'estenen els mecanismes de finançament a la recerca d'equips plurinacionals europeus i fins i tot ens comencem a trobar programes de finançament de beques de postgrau com les Erasmus Mundus que ja persegueixen de forma declarada fomentar la competitivitat de les universitats europees alhora de captar bons currículums d'estudiants no comunitaris.

Progressivament els diversos sistemes nacionals van convergint en aspectes com la recerca i establiment de sistemes d'homologació i reconeixement internacional de titulacions com pot ser tot el procés d'harmonització de Bologna a la Unió Europea⁴⁹. També es comencen a establir criteris comuns alhora de definir processos d'acreditació de la qualitat dels ensenyaments.

Hi ha un fenomen que ha resultat clau per intensificar la internacionalització de les universitats, la era de l'extensió d'Internet. Les universitats han tingut amb la xarxa virtual la possibilitat de donar-se a conèixer a tot el món amb uns costos relativament moderats. Sense Internet la gran majoria de les universitats no haurien estat en condicions d'afrontar les campanyes de comunicació amb mitjans clàssics per assolir la mateixa notorietat que ara poden obtenir amb una bona i relativament econòmica gestió de la seva pàgina web.

⁴⁹ European Commission, *Higher Education in Europe* , veure la pàgina web de la U.E. a l'adreça http://ec.europa.eu/education/policies/educ/higher/higher_en.html

Segons Kwiek⁵⁰ la universitat clàssica basada en la concepció d'un Estat- nació que la finança per obtenir avantatges socials dins un entorn nacional i conceptualitzada en gran part per una manera d'entendre molt laxa de l'Estat del Benestar, ha deixat de tenir gran part del seu sentit originari. Peter Drucker⁵¹ famós guru de la gestió empresarial ja va arribar a fer una afirmació rotunda a mitjans dels noranta considerant que les universitats formaven part una mena d'espècie en extinció.

Altres autors però defensen una visió més moderada y defineixen uns escenaris on encara es produeixen negociacions i reformulacions contínues del sistema d'organització universitari entre les mateixes universitats i les autoritats públiques nacionals. Tot per dissenyar mecanismes que permetin a les institucions fer front a les dificultats derivades d'un món universitari globalitzat⁵².

Seguint de nou a Marginson podem dissenyar un esquema on es delimiten quatre escenaris d'interacció per afrontar fenòmens de globalització universitària entre els diversos agents que hi participen o negocien.

Es defineixen dos eixos principals, en primer lloc quin és l'àmbit d'actuació o negociació entenent que pot ser en un extrem purament local o bé global a l'altre.

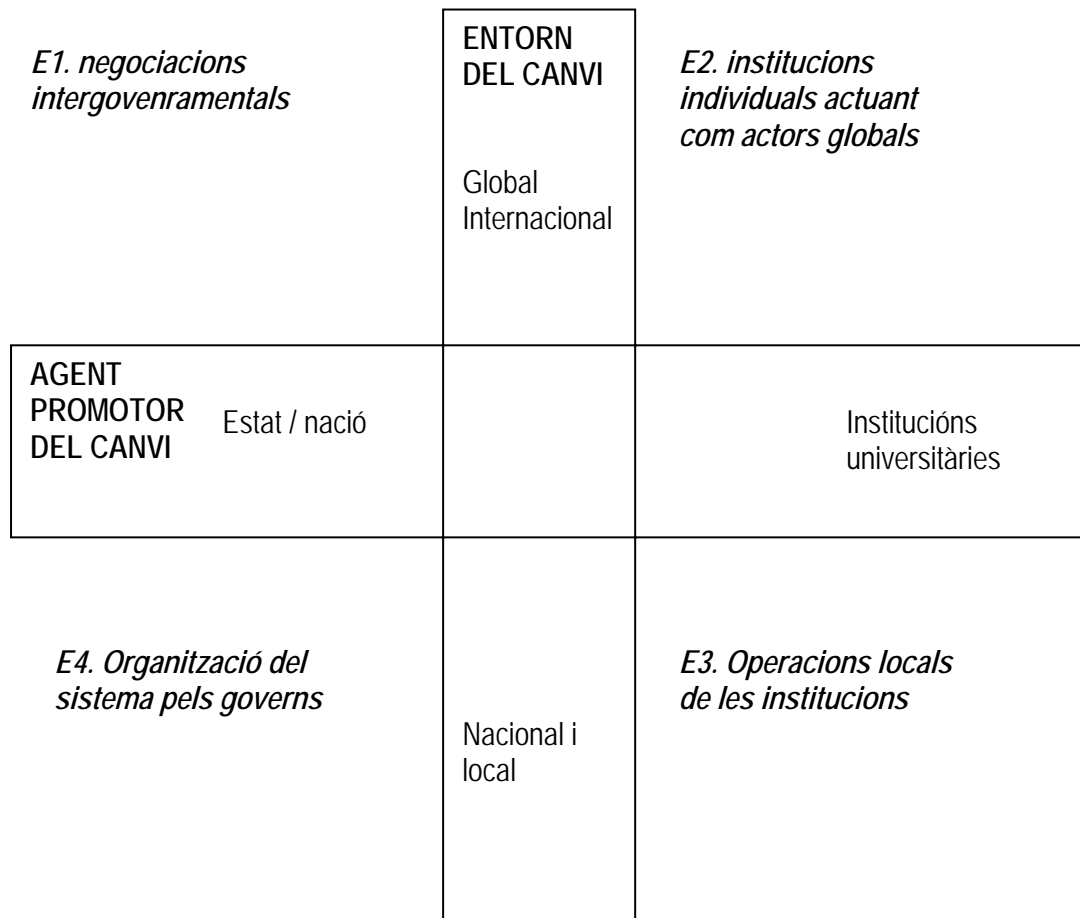
El segon eix defineix els agents que actuen als diversos escenaris, d'una banda hi trobarem en un extrem exclusivament els estats- nació i de l'altra a l'extrem oposat les institucions universitàries. D'aquesta manera definim la figura 3.1.

⁵⁰Kwiek, M. (2003) *The State, the Market and Higher Education, Challenges for the new century*. Dins de Kwiek, M. *The University Globalization*, Central Europe. Peter Lang ed. Frankfurt aM & New York p. 71-114

⁵¹ Drucker, P. (1997) *I got my Degree through E-mail*, Forbes 16/6/1997

⁵² Slaughter, S., Roades, G. (2004), *Academic Capitalism and The new Economy. Markets, State and Higher Education*, The Johns Hopkins University Press. Baltimore and London

Fig.3.1.. Quatre escenaris d'actuació estratègica d'universitats i estats en un entorn globalitzat



Seguint la figura 3.1. veiem definits quatre escenaris extrems en els que actuen diversos agents segons el paper que tinguin en cadascun dels sistemes que es puguin descriure. Normalment ens trobarem amb combinacions d'aquestes quatre situacions teòriques però el quadre si que defineix molt clarament quins quatre tipus de relacions es donaran en funció de quin sigui la influència dels escenaris reals que ens trobem.

Si les institucions universitàries tenen poc poder d'influència en les decisions que es prenen sobre la organització del sistema, aquest estarà organitzat pel govern en solitari si estem dins un entorn local o per una negociació entre diversos governs nacionals si l'entorn es globalitza.

D'altra banda si la influència governamental es fluixa seran les universitats les que definiran el caràcter del sistema nacional amb una certa tendència als acords corporatius entre elles però si passem en aquest cas a un entorn global es dilueix la capacitat d'organització col·legiada i el sistema quedarà molt més organitzat per decisions individuals

Es fa evident que quant més globalitzat es torna l'entorn d'actuació universitària més diluïdes queden les possibilitats d'organització planificada unilateral o corporativa i més pes tindran les decisions preses de forma individual o negociades a moltes més bandes. Marginson⁵³ també descriu una segmentació d'universitats que queda molt marcada i definida quan es descriu dins un entorn universitari internacional.

Aquesta segmentació estaria clarament jerarquitzada i vindria marcada per tres trets fonamentals. Existeixen elements de dominació entre països desenvolupats i els que estan en vies de desenvolupament, en segon lloc es percep clarament un domini de la llengua anglesa com a referent acadèmic, per acabar es nota també una influència dominant i hegemònica de les universitats dels Estats Units.

Els cinc segments principals que defineix l'autor són els següents;

- 1- Universitats d'elit dels Estats Units i el Regne Unit: El seu prestigi es recolza en la seva tasca investigadora i també en els seus programes de postgrau d'alt nivell. Això ho combinen amb una gran notorietat i reconeixement de la seva marca universitària
- 2- Universitats investigadores nacionals però amb capacitat exportadora. Són universitats d'elit dins els seus entorns nacionals però amb una capacitat d'influència i notorietat de marca a nivell internacional limitats. Es localitzen fonamentalment al Regne Unit, Europa Continental, Canadà, Austràlia i Japó

⁵³ Marginson, S. (2004) op.cit p 52

- 3- Universitats centrades en la docència amb capacitats d'actuació internacional. Ofereixen una educació més assequible, de menor cost que la oferta per les universitats de jerarquies superiors i amb un nivell de qualitat no tant contrastat

- 4- Universitats d'investigació que operen només en àmbits nacionals amb poca activitat internacional. Si operen a l'àmbit global ho fan com a excepció i no dins una estratègia institucional planificada

- 5- Universitats nacionals i locals menors que actuen a nivell de competència exclusivament nacional o fins i tot local sense cap paper fora d'aquests àmbits

Tot i que la classificació de les universitats per rankings presenta moltes crítiques i controvèrsies hem inclòs a la figura 11 el rànking mundial de les universitats publicat per The Times per als anys 2010/2011. per tenir algun indicador que il·lustri les afirmacions anteriors.

Podem observar clarament el gran predomini de les universitats nord-americanes i britàniques. Als primers llocs hi destaquen clarament les marques universitàries que tenen una major notorietat pública.

De les 20 primeres de 2010 només trobem 2 universitats que no són ni dels estats Units ni del Regne Unit. Però totes pertanyen a l'elit dels països desenvolupats.

Fig 3.2. Ranking mundial d'universitats⁵⁴ curs 2010- 2011

WORLD RANK			change criteria
1	<u>Harvard University</u>	United States	96.1
2	<u>California Institute of Technology</u>	United States	96.0
3	<u>Massachusetts Institute of Technology</u>	United States	95.6
4	<u>Stanford University</u>	United States	94.3
5	<u>Princeton University</u>	United States	94.2
6	<u>University of Cambridge</u>	United Kingdom	91.2
6	<u>University of Oxford</u>	United Kingdom	91.2
8	<u>University of California Berkeley</u>	United States	91.1
9	<u>Imperial College London</u>	United Kingdom	90.6
10	<u>Yale University</u>	United States	89.5
11	<u>University of California Los Angeles</u>	United States	87.7
12	<u>University of Chicago</u>	United States	86.9
13	<u>Johns Hopkins University</u>	United States	86.4
14	<u>Cornell University</u>	United States	83.9
15	<u>Swiss Federal Institute of Technology Zurich</u>	Switzerland	83.4
15	<u>University of Michigan</u>	United States	83.4
17	<u>University of Toronto</u>	Canada	82.0
18	<u>Columbia University</u>	United States	81.0
19	<u>University of Pennsylvania</u>	United States	79.5
20	<u>Carnegie Mellon University</u>	United States	79.3

⁵⁴ Font : The Times Higher Education Supplement THES disponible a <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2010-2011/top-200.html> consultat 10/5/2012

Qualsevol anàlisi de màrketig universitari haurà de tenir en compte aquestes segmentacions jeràrquiques internacional per definir les estratègies de posicionament de cada institució.

Es dedueix fàcilment que no totes les universitats estan en condicions de definir estratègies de màrketig que les posicionin als llocs més alts del ranking internacional però veurem més endavant que això no impedeix del fet d'elaborar estratègies i tàctiques de màrketig de serveis que optimitzin la seva eficiència de gestió.

Tot i que avancem possibilitats de gestió eficient per a universitats localitzades a situacions inferiors dins els rankings internacionals trobem algunes lectures crítiques amb la dinàmica generada per la jerarquització internacional. Altbach⁵⁵ defensa que amb els processos globalitzadors encara s'ha fet més difícil per qualsevol universitat accedir al status de primer nivell mundial. Les raons les basa en un engrandiment de les barreres de entrada.

Ja ens referíem en capítols anteriors a que existien unes barreres d'entrada monopolístiques quan definíem les sobredimensionades dotacions inicials que tenien moltes universitats privilegiades quan entren en una dinàmica de mercat a nivell nacional. Les barreres que defineix Altbach tindrien un caràcter similar entenent que els costos en que han d'incórrer les universitats per entrar a l'elit mundial encara són majors i més inabastables

La globalització acadèmica també comporta l'aparició dels anomenats nous proveïdors. Son normalment entitats privades amb ànim de lucre que operen en tot tipus d'àmbit des del local fins al global. Podem trobar molts exemples d'aquests casos, un primer cas en poden ser les universitats corporatives que neixen a partir d'unitats de formació nascudes al si de grans empreses transnacionals.

⁵⁵ Altbach, P.G. (2004) The Costs and Benefits of World-Class Universities. *Academe*, January-February 2004, vol. 90, n° 1

Un segon grup important de nous proveïdors el composarien les universitats virtuals que als darrers anys han tingut un creixement realment espectacular, per definir un exemple proper només cal observar els creixements que des de la seva fundació ha presentat la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)⁵⁶. Les universitats es fonamenten en un ús intensiu de les noves tecnologies de la informació i la comunicació per elaborar ofertes innovadores d'ensenyament universitari a distància tant de grau com de postgrau.

Aquests nous recursos tecnològics combinats amb estratègies de gestió intenses en comunicació permet a aquests nous proveïdors virtuals operar en àmbits molt extensos fins i tot a nivell internacional. També es podrien considerar com a nous proveïdors tant les divisions virtuals de les universitats tradicionals com algunes de les noves universitats privades que neixen ja d'entrada amb un clar ànim lucratiu com a objectiu principal.

Per acabar aquestes explicacions sobre globalització cal fer esment de les classificacions de comerç internacional referides a la anomenada indústria de serveis d'educació superior. Les negociacions de l'acord general sobre comerç internacional de serveis (GATS)⁵⁷ en el marc de l'Organització mundial de comerç ja comencen a tractar la educació superior com un servei comerciable a nivell internacional.

Ens interessarà especialment aquesta classificació pel que fa referència a la descripció de l'educació superior com a un servei de la mateixa manera que ho poden ser el transport, les telecomunicacions o els serveis financers. Aquesta classificació sectorial ens referma la idea de la idoneïtat d'estudiar el màrketing de serveis com a l'eina doctrinal apropiada per aplicar a les universitats.

⁵⁶ Una simple revisió de les memòries institucionals de la universitat demostra com amb un període de temps relativament curt i essent una universitat jove ara te més de 45.000 alumnes matriculats http://www.uoc.edu/portal/catala/la_universitat/coneix_la_uoc/memories/memoria_0506/index.html (consultat juny 2010)

⁵⁷ Knight, J. (2006) Higher education crossing borders: A guide to the implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for cross-border education. Informe per a la Unesco <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001473/147363E.pdf> (consultat juny 2010)

3.3. NOVES FORMES DE GOVERNABILITAT UNIVERSITÀRIA

Comencem en aquest punt per descriure un dels corrents de reforma de la gestió pública que més influència han tingut sobre els principis rectors de la governabilitat universitària, es tracta de l'anomenat New Public Management i que ha estat sintetitzat pels autors Keating i Shand⁵⁸. Els trets fonamentals d'aquesta via de gestió es basen en els següents punts

- A- Enfocament de la gestió als resultats, en definitiva analitzar que hi guanyen els beneficiaris
- B- Descentralització de serveis per fomentar que les decisions sobre assignació de recursos estiguin més properes al punt d'entrega de servei i permetin captar les informacions dels mateixos beneficiaris amb més facilitat
- C- Foment de la competitivitat a favor dels usuaris del servei amb participació de competidors no governamentals
- D- Flexibilització per adoptar mesures menys costoses com tarifes als usuaris o vouchers
- E- Responsabilitat per resultats més que per acompliment de normes

Tota aquesta nova filosofia de la gestió pública ha derivat en una sèrie de tendències comunes que s'ha produït en general a les universitats de diversos països, Sporn⁵⁹ ens ofereix una bona síntesi

- 1- Reforçament dels càrrecs executius superiors de les universitats: Els rectors, degans i caps de departament són anomenats per juntes directives i tenen més atribucions, responsabilitats i capacitat de decisió
- 2- Reorganització de les juntes directives de les universitats: Guanyen poder les juntes directives com a màxima institució que exerceix les funcions d'alta direcció com anomenar i supervisar als alts càrrecs o l'aprovació dels plans estratègics i pressupostos. Aquest guany d'altres atribucions directives va en detriment de la influència dels claustres o senats acadèmics que només conserven una funció consultiva

⁵⁸ Keating, M.S. , Shand, D.A. (1998) *Public Mangement Reform and Economic and Social Developement*. OCDE , Paris p.13

⁵⁹ Sporn, B. (2003) *Convergence or Divergence in International Higher education Policy: Lessons from Europe. Educause*. publicat a : <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/FFFP0305.pdf> (consultat juny 2010)

- 3- L'estructura de decisions basada en el model col·legiat democràtic canvia cap a un sistema d'assignació de responsabilitats decisòries avaluades amb criteris d'eficàcia amb uns processos de decisió més ràpids. És un dels punts que generen més controvèrsia dins de les universitats públiques ja que signifiquen un canvi radical en les estructures de poder i presa de decisions operatives

- 4- Control de qualitat: Les universitats es sotmeten progressivament a una major pressió valorativa del rendiment institucional tan des de fora per part del govern com internament per la imposició dels criteris de responsabilitat de gestió abans esmentats. Es demana una atribució de recursos en funció del rendiment de variables d'ensenyament, satisfacció dels estudiants, qualitat de la recerca o capacitat de generació d'ingressos per sobre de costos. També es produeix un desplaçament de la pressió avaluadora cap al mercat on els estudiants o altres demandants de serveis com la recerca exerceixen una pressió creixent com a clients

- 5- Privatització: Es configura un desplaçament progressiu de les formes de finançament públiques cap a uns finançament que carreguen molt més els costos de la universitat als actors privats individuals en forma del necessari pagament de matrícules o d'altra banda de la necessitat de trobar contribuents privats de caire filantròpic o interessat en els resultats de processos d'investigació. Es tracta en definitiva que la institució comenci a acostumar-se a la lluita de mercat per a l'obtenció de fons.

Tot i aquests principis de gestió que enfoquen sobretot a les universitats públiques a actuar molt més dins el camp privat amb un enfocament de mercat, no existeix una frontera clarament definida on es passi d'una concepció pública a una privada de la gestió sinó que ens trobem amb un ventall molt ampli de possibilitats de gestió que es graduen segons la seva proximitat o el seu allunyament a les formes pures de gestió privada. El següent quadre⁶⁰ ens mostra una síntesi de possibilitats

Dimensions	Publica			Privada
	← Graus de Privatització →			
1. Missió o Propòsit	Serveix una clara "públic" missió pública determinada pel cos acadèmic o per l'estat.	Missió es alhora pública i privada, segons el que defineixi el cos acadèmic	Missió consisteix principalment per respondre als interessos privats dels alumnes i en particular els seus interessos vocacionals	Missió serveix interessos privats d'estudiants clients i propietaris
2. Propietat	Publica: pot ser alterada o fins i tot clausurada per l'estat	Corporació pública o entitat legitimada públicament	Entitat privada sense ànim de lucre	Entitat privada lucrativa
3. Font d'ingressos	Tot ingrés públic derivada de recaptació fiscal	Principalment públic però amb algun nivell de pagament de matrícules privades	Principalment privat però amb ajuts i recolzament públic als estudiants que ho necessiten	Tot privat depenent fonamentalment del pagament de matrícules
4. Control pel Govern	Elevat control de l'estat com en una agència pública o un ministeri	Subjecte a controls públics però en menor grau que les altres agències estatals	Alt grau d'autonomia el control es limita a la supervisió.	Només amb controls aplicables a qualsevol altre sector de negoci
5. Normes de Gestió	Normes acadèmiques, govern col·legiat, amb cultura corporativa antiautoritària.	Normes acadèmiques amb acceptació de la necessitat d'una gerència eficaç	Limitada subjecció a normes acadèmiques, alt control de la gerència	Opera com un negoci amb normes plenament gerencials

⁶⁰Font: B. Johnstone (1999) disponible a <http://www.gse.buffalo.edu/FAS/Johnston/privatization.html> (consultat juny 2010)

Aquestes concepcions gerencials sobre l'organització i governabilitat universitàries han estat font de crítiques i controvèrsies molt diverses. Pel que fa a la recerca universitària s'argumenta que la concepció utilitarista de la investigació trenca el seu caràcter de bé públic i acaba amb l'autonomia universitària per dirigir i difondre els nous coneixements tot i així autors com Geiger⁶¹ defensen que l'aparició de la dinàmica de mercat per a la recerca universitària ha significat un impuls molt important i que a més s'han aconseguit imposar i estendre els mètodes i estàndards de treball acadèmics més enllà de la universitat i molt per sobre dels que hauria estat possible amb el tradicional aïllament universitari.

En termes més generals i sobre els processos gerencials abans descrits basats en pressupostos per programes, gestió per objectius, pressupostos base zero, gestió per objectius, reingenieria de processos, millora continua de la qualitat total o l'administració per centre de cost Birnbaum⁶² en fa una crítica al afirmar que són només modes i que desvirtuen la universitat. Acaben amb la cultura institucional que les distingeix. Modifiquen la gestió acadèmica del prova i error pragmàtic i les seves contínues adaptacions amb creixement per models abstractes que treuen de context els problemes acadèmics i dificulten la seva gestió. També objecta que progressivament ha minvat el prestigi de la universitat al fer-la aparèixer com una institució ineficient per mal gestionada.

Per contra trobem autors com Williams⁶³ que després d'analitzar els processos d'introducció de tècniques gerencials a la governabilitat de les universitats britàniques conclou que es pot mesurar una millora de la gestió amb la majoria d'indicadors quantitativs, moltes universitats britàniques són ara grans empreses comercials amb molta més activitat i més ingressos.

⁶¹ Geiger, R. Knowledge and Money (2004). *Research Universities and the Paradox of the Marketplace*. Stanford University Press. Stanford, California

⁶² Birnbaum (2001), *Management Fads in Higher Education*. Jossey-Bass, San Francisco

⁶³ Williams, G. (2004) *The Higher education Market in the United Kingdom*. Dins Teixeira, Jongbloed, Dill, Amaral, *Markets in Higher education, Rethoric or Reality?* Kluber Academic Publishing, Dordrecht

D'altra banda els premis a l'eficiència han estat molt més grans mentre que els càstigs a la inacció també. S'ha pogut observar clarament un distanciament notable entre els sous dels llocs jeràrquics més elevats i els de la base. En definitiva s'ha donat un canvi en el balanç de poder que ha passat d'estendre's entre els acadèmics en general cap als gestors acadèmics, ja sigui en la direcció de la universitat en general o en el lideratge de projectes concrets amb forta projecció de mercat.

Un altre punt important te a veure encara més directament amb l'objecte d'estudi i es tracta precisament de l'extensió del màrketing dels serveis educatius, Kirp⁶⁴ ha fet un detallat anàlisi de totes les estratègies desenvolupades als Estats Units per a la captació d'estudiants on s'han convertit en punts focals de tota la gestió universitària.

Sempre s'han donat als Estats Units esforços de gestió per a la captació d'estudiants, Harvard feia ús de tríptics per a la difusió de les seves activitats a l'any 1643. El que ha canviat és la magnitud, la intensitat i el nivell de sofisticació de les activitats de captació però no només això sinó que el més important és que com a enfocament cap al mercat aquesta visió acaba condicionant el disseny general de la governabilitat universitària que es dirigeix cada cop més a una orientació cap al client.

Vedder⁶⁵ estima que les institucions amb ànim de lucre arriben a gastar el 20% dels ingressos en despesa promocional diversa mentre que les no lucratives arriben al 10%.

En definitiva el debat en aquest aspecte es centra en quina ha de ser l'extensió d'aquestes pràctiques i fins a quin punt condicionen el caràcter de bé públic de la universitat.

⁶⁴ Kirp, D (2003). *Shakespeare, Einstein and the Bottom Line. The marketing of Higher Education*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts

⁶⁵ Vedder (2004) op.cit p. 156

Comencem aquest darrer apartat fent una descripció del que Clark⁶⁶ anomena les universitats emprenedores que caracteritza un tipus d'universitat que ha enfocat amb èxit els seus processos d'orientació al mercat, l'autor distingeix cinc factors d'èxit

- 1- Aparició d'un nucli de conducció enfortit. Es forma un conjunt d'agents que treballen per aconseguir recursos per a la universitat tot i diversificant la seva base d'ingressos. El sorgiment d'aquests grups no necessàriament és planificat ni surt de l'aplicació d'un model de gestió concret. Si que es pot dir que apareixen més clarament on s'han pogut instal·lar línies d'autoritat més fortes. Es produeix una certa fusió entre valors gerencials i acadèmics clàssics sense separació dins l'organització
- 2- Perifèria de desenvolupament millorada, una diversitat de centres de recerca i educació actuen amb lligams forts amb l'entorn econòmic i social. Son capaces de generar ofertes interessants al mercat que està disposat a generar demanda solvent. L'avaluació de la tasca d'aquestes unitats ve donada en gran part pels seus resultats econòmics al mercat o per una avaluació de diversos agents públics i privats a partir de la capacitat que tenen els projectes de donar solucions a problemes externs prèviament definits
- 3- Base de finançament discrecional, aconseguida amb una gran diversificació d'ingressos. Davant de les restriccions de finançament públic aquestes universitats adopten actituds proactives de recerca i captació de noves fonts d'ingressos per a finançar els costos creixents de l'activitat universitària. Amb aquest element es guanyen una important autonomia de gestió per desenvolupar nous projectes

⁶⁶ Clark, B.R.(2004) *Sustaining Change in University*. Society for Research into Higher Education & Open University Press. Maidenhead, England

- 4- Els departaments clàssics amb menys possibilitats d'orientació al mercat queden integrats dins el sistema. Es dona recolzament institucional a aquest nucli clàssic per que s'enfoquin al mercat però sense forçar a que es desenvolupin ofertes que no tinguin la suficient consistència per a ser acceptades i remunerades pel entorn socioeconòmic. S'evita així el desprestigi universitari extern i amb el recolzament institucional als departament clàssics es conserva la cohesió interna

- 5- Visió compartida emprenedora, es produeix un canvi progressiu i no planificat de la missió corporativa molt més orientada en aquests cassos cap a un enfocament d'innovació, de risc i de valoració de les iniciatives emprenedores sense que això suposi una ruptura crítica amb valors més tradicionals de la universitat

Marginson⁶⁷ desenvolupa alguns matisos crítics cap a aquest enfocament d'universitats emprenedores especificant que hi ha alguns límits que condicionen aquesta creació d'universitats empresa emprenedores . Esmenta que tal vegada els líders poden quedar excessivament lluny de la base institucional i una mancança de base de suport pot suposar una ruptura. No s'aprofiten prou les cultures acadèmiques centrals i es pot acabar treballant a part amb personal a temps parcial i professionals no acadèmics. El nucli central emprenedor pot acabar ofegant o forçant massa a les cultures acadèmiques i es pot acabar enfocant la universitat cap a l'exterior en detriment de les cultures internes, tot plegat pot acabar degenerant en una manca de confiança interna i minva les possibilitats d'innovació.

⁶⁷ Marginson, S.(1999) *The Entrepise University comes to Australia*. Dins AARE8ed.), Global Issues and Local Effects. The Challenge for Educational Reform AARE

L'autor defensa que només les universitats amb cultures acadèmiques ben consolidades i amb possibilitats reals d'existència d'un grup potencialment emprenedor prou ampli pot portar a l'èxit aquestes estratègies.

3.4. CONCLUSIONS DEL TERCER CAPÍTOL

Hem vist els fenòmens de globalització com un element fonamental que condicionaran en el futur tota la governabilitat universitària. Tot i que comporta certs perills per a la correcta sistematització dels programes universitaris nacionals també pot aparèixer com una oportunitat de creixement i difusió per a moltes universitats que estan en condicions d'actuar dins entorns internacionals. Hem vist però que el fenomen de la jerarquització acadèmica entre universitats pot quedar reforçat, d'altra banda també queda oberta la possibilitat de definir estratègies d'especialització de les universitats dins un camp d'actuació molt més ampli del que marquen les limitades fronteres nacionals.

És evident que en aquest escenari les tècniques de gestió de màrketing de serveis tenen un paper important en el seu vessant més estratègic. Les noves tecnologies de la informació i la comunicació també ofereixen oportunitats d'aplicació operativa de màrketing i estan essent molt ben aprofitades per a nous competidors virtuals.

Tot plegat ha condicionat les noves formes de gestió universitària que ha derivat en la definició de models on s'incorporen les tècniques habituals de gestió privades en diferents graus. Aquesta aplicació genera debats intensos i sembla que l'èxit en l'aplicació d'aquests models a les universitats públiques depèn de la capacitat de seducció que tinguin amb la cultura acadèmica precedent. Les universitats privades ho assimilen amb més naturalitat.

3.5 CONCLUSIONS GENERALS DE L'ANÀLISI DE CONTEXT SOCIOECONÒMIC, GOVERNABILITAT UNIVERSITÀRIA I PREMISES D'ORIENTACIÓ DEL MÀRKETING UNIVERISITARI

3.5.1. PLANTEJAMENTS BÀSICS

Al final dels tres primers capítols d'anàlisi de context i un cop desenvolupat tot un ventall de condicionants socioeconòmics que envolten a la universitat tractarem de definir un conjunt de conclusions generals que ens relacionin tot el que hem vist fins ara amb les possibilitats d'aplicació del màrketing de serveis a la gestió universitària. Cal però avançar que aquestes conclusions finals hauran de ser complementades i ampliades més endavant amb el posterior desenvolupament d'un model de gestió de màrketing de serveis que ve a ser l'objectiu descrit al plantejament inicial treball

Tot i així creiem important començar a fer unes primeres justificacions d'aquesta aplicabilitat del màrketing de serveis a la universitat a partir de la informació treballada. Per aquest motiu es fa ara necessari una definició més concreta del concepte amb el que treballarem quan ens referim al màrketing de serveis com a disciplina.

Tradicionalment la paraula màrketing ha estat vista amb moltes reticències per les universitats i més concretament pels acadèmics que la conformen. La crítica fonamental consisteix a dir que la utilització del màrketing universitari és un contrasentit amb la orientació social de la universitat i un límit o restricció al flux lliure del coneixement.

Aquesta concepció pot ser fruit d'una limitada visió del que són actualment les tècniques de gestió de màrketing, també és font d'incomprensió el desconeixement del rerefons doctrinal i filosòfic que defensen les darreres concepcions del màrketing com a disciplina moderna. Normalment s'associa el màrketing amb les tècniques estrictament lligades a la comercialització i la venda de productes, tanmateix se li atribueix al màrketing una evident intenció manipuladora envers als públics al que s'adrecen aquestes tècniques.

Tot plegat deriva en una visió molt reduccionista que s'allunya del principal concepte filosòfic del màrketing que descansa en l'objectiu fonamental de conèixer i satisfer amb eficiència les necessitats dels clients, tot i fent extensiva aquesta consideració de clients a una concepció equivalent de usuaris, beneficiaris o consumidors si es prefereix.

Hem treballat força amb el concepte de mercat universitari, hem vist com progressivament s'ha anat consolidant un mercat del coneixement tant pel que fa a resultats d'investigació com per l'adquisició de coneixements formatius i professionalitzadors. Ben David⁶⁸ descriu el procés de com s'ha anat configurant una demanda intensiva de coneixement a partir de la segona guerra mundial, per bé que anteriorment sempre s'havia concedit un gran respecte a la ciència, la seva remuneració era ocasional i sempre fora d'un sistema d'intercanvi organitzat.

L'aparició d'un mercat de serveis universitaris desenvolupa extraordinàriament l'activitat universitària durant la segona meitat dels segle XX i fins a l'actualitat. Elements jurídics, com patents, llicències, contractació de serveis d'ensenyament entre altres ajuden a formar aquest mercat amb una oferta i una demanda ben definides que desenvolupen l'intercanvi. La percepció d'empreses i de particulars sobre els beneficis que obtenen de l'adquisició de coneixement consoliden una demanda que pot ser satisfeta per una oferta que disposa dels instruments jurídics adients.

Tot i així sense una legitimitat social difícilment es pot consolidar un mercat, hem vist al llarg del treball com algunes corrents del pensament neoliberal han definit una base doctrinal que ha afavorit la concepció del coneixement com a una mercaderia, també hem descrit els considerants crítics. Tot i tractar-se d'un debat obert el resultat final és la existència d'una discussió sobre quina ha de ser l'abast i l'extensió del concepte de mercat universitari i no tant la seva negació absoluta. Per tant la legitimitat social per a l'existència d'aquest mercat en una o altra versió es presenta sòlida.

⁶⁸ Ben David, J. y otros (1966) La universidad en transformación. Ed Seix Barral. Barcelona

Perfilem ara amb més detall una definició de màrketing que ens serveixi com a referència , prendrem com a referència la definició que Kotler⁶⁹ ha aconseguit estendre com a la filosofia predominant i la que ha aconseguit influir més decisivament pels desenvolupaments més elaborats de les tècniques de màrketing actuals.

“Orientació administrativa que defensa que la tasca fonamental de l’organització es determinar quines son les necessitats i els desitjos dels mercats objectiu per després adaptar l’organització a fi i efecte de satisfer aquelles necessitats i desitjos d’una manera més efectiva i eficient que la resta d’organitzacions competidores”

Aquesta definició engloba quatre conceptes importants, en primer lloc cal destacar la seva orientació a definir l’organització que ha d’oferir un producte o prestar serveis com és el cas de les universitats. Es fa referència a com ha de ser una organització eficient i no només a la publicitat o al sistema de vendes que ha de dissenyar aquesta organització. D’aquí la importància de definir prèviament els condicionants i les tendències d’organització i governabilitat que influeixen a les institucions universitàries.

El segon aspecte a ressaltar de la definició és la determinació de les necessitats i desitjos dels clients o consumidors. Això fa necessari que es portin a terme processos d’investigació sobre les necessitats i desitjos dels públics a qui les universitats adrecen els seus serveis. Es dona la coincidència que són precisament les institucions universitàries unes de les organitzacions que estan, en principi, en millor posició per desenvolupar eines d’investigació orientables cap a aquest objectiu. Una de les eines fonamentals del màrketing és precisament la investigació de mercats i qui millor que una universitat per investigar sobre el camp que calgui?. Les universitats d’entrada estan en una situació immillorable per poder esbrinar tant amb mètodes quantitius com qualitius que és el que li demana el seu entorn.

⁶⁹ Kotler, P.(1986) : *The principles of Marketing* . Prentice-Hall , Englewood

El tercer concepte és el de mercats objectiu que estableix una restricció a l'organització. Cap universitat estarà en condicions de satisfer amb eficiència totes les necessitats i desitjos vinculats amb tots els camps de la seva activitat investigadora i docent. Per tant aquí s'obre un camp extraordinari de possibilitats d'especialització i de recerca de públics objectiu per als que es puguin definir estratègies d'èxit. Aquest objectiu sovint entrarà en contradicció amb l'obsessió de moltes institucions universitàries de donar resposta dins de qualsevol àmbit acadèmic d'actuació especialment quan parlem de les grans marques d'elit definides al treball. D'altra banda també ens trobem amb la tendència a definir un objectiu de pura supervivència per part de les universitats situades al nivell jeràrquic inferior que capten tot tipus d'estudiants

El darrer aspecte de la definició té a veure amb el reconeixement de les condicions de competència entre organitzacions. Si seguim aquesta premissa els serveis que ofereixen les universitats no serien únics i sempre existiria una alternativa d'elecció per als públics que s'adrecen a la universitat a la recerca dels seus serveis.

Ens plantejarem quatre preguntes a partir de la definició

A – La universitat ha de conèixer les necessitats i desitjos dels seus públics?

B– Existeixen aquests públics potencials disposats a compensar econòmicament a la universitat pels serveis prestats?

C – Existeix la competència i la universitat ha de promoure les seves activitats?

D – És legítim orientar l'organització universitària cap al màrketing?

Provem de donar unes primeres respostes a partir de tot l'anàlisi que hem fet al llarg del treball

3.5.2. RESPOSTA A LES NECESSITATS I DESITJOS DEL PÚBLICS UNIVERSITARIS

La universitat tradicionalment ha fet una projecció dels seus propis desitjos i necessitats cap als desitjos de la societat i de l'entorn que l'envolta. S'han identificat les necessitats de l'entorn a partir de les pròpies necessitats internes de la universitat.

Fins ara això ha estat possible pel reconeixement que tenia la universitat com a comunitat de savis que podien conèixer millor que qualsevol altre el que necessita la societat per part de la universitat.

Les societats actuals però ja no actuen sobre la base de consensos socials a partir d'unes tradicions culturals totalment compartides. Ens trobem ara amb societats molt més plurals, diverses i obertes on els consensos queden substituïts pels contractes on s'especifiquen molt més clarament les condicions d'intercanvi concretes amb suport legal i el poder de decisió dels que sol·liciten serveis és ara molt més gran.

Dins les societats actuals queda molt més estesa la cultura social del client que reclama com vol rebre els serveis que demanda atenent a les seves necessitats i desitjos

3.5.3. EXISTÈNCIA DE PÚBLICS AMB DEMANDA DE SERVEIS UNIVERSITARIS

Sembla molt més contrastada i acceptada la rendibilitat privada de la inversió en coneixement,. Els individus perceben clarament com el coneixement es converteix en un avantatge competitiu per accedir al mercat laboral, ja sigui pròpiament pèls coneixements professionalitzadors adquirits com per la senyalització i acreditació obtingudes a les universitats de prestigi. No només perceben possibles avantatges econòmics sinó també socials i d'estatus. Conseqüentment no és difícil deduir l'existència d'aquesta demanda.

Per a les empreses i organitzacions l'adquisició de capital humà fortament qualificat s'ha convertit en un dels seus objectius irrenunciables si vol operar en entorns competitiu d'alt valor afegit, en el mateix sentit la demanda de coneixements derivats de la recerca està cada cop més estesa especialment si les projectes d'investigació es poden aplicar seguin les especificitats de cada sector o projecte empresarial. Aquest factor incrementa també la demanda privada de serveis universitaris

D'altra banda els governs també estan interessats en que es prestin serveis universitaris per molts motius que deriven en externalitats positives a la societat, elevació del nivell cultural, convivencial, millores generalitzades de productivitat increment de la capacitat i la qualitat de consum justifiquen la inversió pública com a demandant directe o indirecte de serveis universitaris.

A partir de tots aquests generadors de demanda hi ha una diversitat de criteris de com s'han de repartir els esforços de finançament de la inversió en serveis universitaris, tot i així la determinació dels valors d'aquests serveis facilita establir a partir d'ells els criteris de finançament

3.5.4. COMPETÈNCIA I PROMOCIÓ

Sense l'existència de competència no te gaire sentit elaborar estratègies de màrketing però el que hem vist fins ara ens ha descrit múltiples formes competitives dins les quals es veu immersa tota institució universitària. Per començar a descriure aquests factors de competència ens trobem amb un marc general de competència per recursos públics. La gran quantitat de necessitats socials a satisfer pels governs ja forcen a la universitat a competir amb altres necessitats socials per a la captació de recursos.

Hem definit també un altre tipus de competència per a la captació de recursos públics no ja en general dins els pressupostos globals dels governs sinó entre les mateixes universitats.

Les polítiques de finançament públic que volen incentivar l'eficiència del sistema introduint mecanismes de quasi mercat forcen a les universitats a adoptar estratègies competitives ja sigui per que reben fons a partir dels estudiants que capten o bé per que han de complir criteris de qualitat seguint mecanismes de finançament que adopten moltes i variades formes.

El fenomen globalitzador però també marca un fort caràcter competitiu als mercats universitaris. Amb l'extensió de l'àmbit d'actuació territorial de les universitats i els processos d'homologació internacional de titulacions, les universitats han de preocupar-se cada cop més de la competència d'altres institucions universitàries alienes al seu propi sistema universitari nacional

Un darrer element competitiu ve donat per l'aparició de nous proveïdors en forma d'universitats privades amb ànim de lucre, de centres formatius superiors fundats per les pròpies empreses transnacionals i també per la cada vegada més extensa oferta generada per les universitats virtuals que apliquen totes les possibilitats ofertes per les noves tecnologies de la informació i la comunicació

Amb tots aquest elements de forta competitivitat és fa difícil defensar que les universitats no hagin de promoure els seus serveis amb moltes de les eines de comunicació i promoció que ofereix el màrketing, fins i tot per a la captació de fons públics la universitat es veu cada cop més forçada a demostrar i justificar la utilitat social de la seva tasca. En aquest sentit el recent desenvolupament del concepte de màrketing social i de lla responsabilitat social corporativa de les institucions pren el seu màxim sentit com a eina a utilitzar per les universitats.

El desenvolupament del coneixement i la progressiva sofisticació i tecnificació de la tasca investigadora i docent fa incrementar molt els costos de la prestació de serveis universitaris.

D'altra banda els recursos públics es presenten escassos ja que no han crescut en la mateixa proporció, la universitat queda obligada a fer una promoció especial dels seus serveis per a la necessària captació de recursos addicionals per part dels sectors productius o d'altres possibles fonts de finançament. Si la universitat no es capaç de demostrar la seva utilitat social ningú no recolzar-la, ni les autoritats de govern ni l'opinió pública.

La renúncia a la utilització de les eines de màrketng per a la promoció de serveis sota aquest prisma tant competitiu amb una cultura social de validació de la pertinença i qualitat de l'oferta universitària , es pot considerar una actitud nihilista

3.5.5. ORIENTACIÓ AL MÀRKETING DE L'ORGANITZACIÓ UNIVERSITÀRIA

Per estudiar la legitimitat de l'aplicació de tècniques de màrquetng a la gestió universitària cal valorar l'impacte que aquestes tècniques poden tenir respecte a tres conceptes determinants que es demanen inexcusablement a la universitat. En primer lloc la pertinença dels serveis, es a dir, que l'activitat universitària estigui dissenyada en funció de les necessitats públiques i particulars que determini qualsevol societat a la que es dirigeixi aquesta activitat. En segon lloc cal veure com contribueixen aquestes tècniques a la qualitat dels serveis oferts i per últim cal valorar també l'impacte sobre l'equitat en la prestació i l'abast del serveis universitaris.

A partir de tot el conjunt de fets analitzats podem arribar a unes primeres conclusions en aquest camp tot i que no serà fins que es faci un estudi més detallat de l'aplicació concreta de les tècniques de màrketng de serveis a la universitat quan podrem extraure diagnòstics més fonamentats.

Si fem un primer cop d'ull de l'impacte sobre la pertinença tot apunta que el fet que les tècniques d'investigació de mercats, eina fonamental del màrketng, poden fer una gran aportació per a definir les necessitats socials i fins i tot públiques respecte dels serveis universitaris a oferir.

Aquest coneixement pot ser, tal com veurem, multidimensional per captar l'opinió de totes els agents participants.

Qualsevol intent de conèixer quina és la percepció de les necessitats dels diferents públics serà una aportació valuosa. Fins i tot si partíssim de les concepcions que defensen l'estament intern universitari com el millor coneixedor de com cal dissenyar els serveis universitaris per donar respostes útils a la societat, no podrien negar que el coneixement de les percepcions externes seria útil encara que es consideressin equivocades o esbiaixades per mancances d'informació.

El segon concepte de la qualitat universitària també pot ser positivament influït per l'impacte del màrketng de serveis. Ja hem vist que el concepte de qualitat de servei és un element força controvertit dins la universitat i els serveis que presta. Una de les tasques més decisives que es planteja el màrketng de serveis actualment consisteix a dissenyar mecanismes eficaços per a definir els conceptes de qualitat demandada o requerida, qualitat percebuda i mesurar la diferència positiva o negativa entre ambdós conceptes. Tots els esforços en aquest sentit poden ser aportacions valuoses.

A més, l'important paper que pot jugar la comunicació efectiva per resoldre els problemes analitzats de les asimetries de la informació, pot ser una altra important contribució. Sobre els possibles efectes perversos i suposadament manipuladors del màrketng podem trobar una abundant literatura, ara bé , aquest debat no només és propi de l'oferta universitària sinó que pot afectar a qualsevol sector o activitat econòmica.

Com qualsevol altra eina de gestió el màrketng és susceptible de ser utilitzat parcialment, amb concepcions errònies de la seva missió o simplement mal aplicat sigui per negligència o per incapacitat dels professionals que l'apliquen. Aquest tipus de crítiques també es podrien aplicar a altres opcions de gestió de caire més planificat o burocràtic que també poden tenir uns principis filosòfics més que legítims i també han mostrat derivar en aplicacions perverses.

En lloc d'aconseguir els beneficis d'una planificació coordinada d'entrada amb resultats previstos per endavant basats en l'interès social, un sistema de planificació burocràtica pot derivar cap a un mecanisme de conservació del poder i privilegis d'una determinada oligarquia acadèmica. Qualsevol eina de gestió pot tenir uns efectes no desitjats i això no és només propi del màrketng.

Es pot posar en dubte els efectes del màrketng sobre l'equitat universitària a partir de que aquestes tècniques busquen la satisfacció de les necessitats d'una demanda solvent, es podria dir que una part de la societat pot quedar desatesa si no es capaç d'expressar les seves necessitats amb un equivalent monetari. Tornem a topar una altra vegada amb un problema que afecta a la totalitat dels considerats béns públics, ara bé, per extensió podríem definir molts bens de clar caràcter públic que es proveeixen amb mecanismes mixtos públics i privats.

Es fa molt difícil per a qualsevol teoria econòmica d'establir una delimitació clara entre béns públics i privats i costa molt trobar exemples del que serien els béns públics purs dels que cap agent del sistema en pot treure cap benefici individual. Hem vist com l'ensenyament universitari presenta trets de públics i privats alhora amb un difícil debat no resolt sobre quin dels dos aspectes té més pes. En qualsevol cas les eines de màrketng no haurien de ser incompatibles amb algunes eines de finançament públic que intentin d'una banda conservar les externalitats positives generades pels serveis universitaris i de l'altra mirar de mantenir una determinada igualtat real d'oportunitats. Això es pot aconseguir amb sistemes progressius de finançament a l'alumnat dependent de les seves situacions econòmiques de partida i amb múltiples formulacions de finançament públic combinades amb els finançaments privats que ja són capaços per si mateixos de treure rendibilitat de les seves inversions en serveis universitaris.

En definitiva renunciar d'entrada a la utilització d'unes tècniques de gestió de màrketng de serveis no sembla gaire coherent després de fer un anàlisi de l'entorn universitari i dels seus escenaris de futur.

4. Quart Capítol: EL MARKETING DE SERVEIS COM A POSSIBILITAT DE GESTIÓ UNIVERSITÀRIA

4.1. INTRODUCCIÓ

Un cop establerta una definició general del concepte de marketing hem començat a veure i a intuir una via d'aplicació a la gestió universitària que pot ser de gran utilitat. També hem pogut analitzar que aquesta intervenció del marketing no te necessàriament perquè contradir els principis més fonamentals de la filosofia universitària, no necessàriament la utilització d'aquestes tècniques de gestió ha de comportar inevitablement una mercantilització extrema de les institucions universitàries ni una aniquilació de la seva dimensió com a estament que s'encarrega d'una important provisió de serveis amb un fort component públic. Per anar un pas més enllà es fa necessària una anàlisi més aprofundida del veritable caràcter del que signifiquen els serveis universitaris i en conseqüència haurem de detallar quina branca concreta del marketing li pot ser d'aplicació directa.

Veurem com les característiques dels béns aprovisionats per la universitat a la societat encaixen perfectament i molt rotundament amb el concepte de serveis. Els serveis es diferencien intensament de la tangibilitat que caracteritza els productes i no es pot anar gaire enllà en l'estudi de l'aplicació del marketing a la universitat si no delimitem amb molta precisió quins són els condicionants dels serveis i quines conseqüències es deriven de profunda diferència existent respecte a la provisió de béns tangibles.

Començarem per analitzar les propietats de intangibilitat, inseparabilitat, heterogeneïtat i manca de durabilitat que defineixen els serveis i els diferencien dels productes. Veurem com aquestes característiques indueixen a molts errors en la concepció d'un sistema integral de gestió que no les tingui molt en compte.

Quan intentem proposar un model de gestió de marketing per les universitats ens hem de referir sempre a l'aplicació del marketing de serveis i amb això no es tracta simplement d'afegir certs matisos a la gestió del marketing tradicional, les característiques tant particulars dels serveis han obligat a elaborar tota una teoria del marketing alternativa que malgrat prendre molts elements comuns amb els enfocaments tradicionals basats en els productes tangibles, acaben per conformar un cos doctrinal de gestió molt diferenciat. És més que probable que gran part del rebuig que genera dins els cercles acadèmics aquesta aplicació del marketing a la universitat es generin per una definició i aplicació incorrecta del tipus de gestió de marketing necessari a les institucions universitàries. Un intent de gestió de marketing universitari que es basi en els principis tradicionals del marketing de producte estarà inevitablement condemnada al fracàs ja que el que proporciona la universitat són fonamentalment serveis i a més un tipus de serveis especialment sofisticats

Es fa imprescindible en aquest punt emmarcar l'estudi amb un detallat anàlisi de la doctrina existent sobre el marketing de serveis on anirem justificant i exemplificant com aquesta doctrina específica es la que pròpiament correspon a una gestió de marketing per a la universitat. Començarem amb un conjunt de definicions bàsiques de servei i amb les problemàtiques que generen aquestes especificitats, mes endavant definirem el que anomenarem sistema de servucció o , en altres termes, com participen i es relacionen els diversos elements necessaris per desenvolupar i executar la provisió d'un servei. Per acabar definirem quines són les implicacions gerencials que comporta la aplicació d'un sistema de servucció específicament dissenyat per a la universitat. Amb aquest marc doctrinal estarem en condicions de desenvolupar més endavant un possible model general d'aplicació del marketing de serveis a la Universitat

4.2. EL MARKETING DE SERVEIS COM A EINA DE GESTIÓ

Per desenvolupar aquest punt seguirem fonamentalment els treballs de Eglier i Langeard⁷⁰ així com l'obra més clàssica i de les més citades dins la literatura marketing de serveis de Zeithaml, Parasuraman i Berry⁷¹, també seguirem alguns dels apunts i esquemes descriptius que defineix el treball de Chias ⁷², altres obres clàssiques també ens serviran de fonament com les de Gronroos ⁷³, o de Lovelock⁷⁴ o el sempre referent Kotler⁷⁵. Altres aportacions s'aniran citant a mesura que es descriguin continguts més específics.

La Disciplina del Marketing de serveis sorgeix de la necessitat de definir un marc conceptual alternatiu a les doctrines clàssiques de marketing que no acabaven de contemplar les particularitats a que es veuen sotmeses les empreses de serveis. Les característiques dels serveis suposen un trencament importantíssim amb alguns preceptes fonamentals que defineixen la producció de béns tangibles tal com veurem seguint a Parasuraman. Cal afegir a més que el desenvolupament econòmic de les darreres dues dècades es centra fonamentalment en el creixement del sector terciari pel que molts autors acaben definint les economies desenvolupades com a economies de serveis. A part del gran desenvolupament i extensió de les empreses de serveis també hem de comptar amb que tot producte tangible acaba tenint associats molts serveis que complementen la seva oferta comercial.

⁷⁰ Eglier, P., Langeard, E., (1998) "Servucción, El marketing de servicios" Ed. Mc.Graw Hill. ISBN:84-7615-327-9 Madrid

⁷¹ Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L., (1985) "Problems and Strategies in Services Marketing" Journal of Marketing 49:2 p.33

⁷² Chias, J. (1991) " El mercado son personas, el marketing de las empresas de servicios" Ed. Mc. Graw Hill ISBN 84-7615-601-4 Madrid

⁷³ Gronroos, C. (1977) " The Service Marketing Confusions and a Service Oriented Approach to Market Planning" working paper, Institut d' Administrations des Entreprises, Université de Droit, d' Economie et des Sciences d' Aix Marseille

Gronroos, C. (1978), "A Service Oriented Approach to Marketing of Services" European Journal of Marketing , 12 (nº 8) 588-601

⁷⁴ Lovelock, H.S. (1984) "Services Marketing" Ed. Prentice- Hall. New Jersey

⁷⁵ Kotler, P., Bloom, P.N. (1984) " Marketing Professional Services" Prentice Hall. New York

Kotler, P., Andreasen, A.R., (1987) "Strategic Marketing for Nonprofit Organisation" Ed. Prentice Hall. New Jersey

4.3. CARACTERÍSTIQUES BÀSIQUES DELS SERVEIS

Malgrat que intuïtivament sembla força evident la distinció entre producte i servei veurem que no es del tot fàcil donar una definició continguda i precisa del que és realment un servei. Un cop analitzades moltes alternatives de definició de diversos autors considerem que el millor fora definir les quatre característiques bàsiques que ens permeten establir unes diferències fonamentals amb els productes tangibles. D'aquesta forma tot i no disposar d'una definició conceptual "pura" i simple si que tindrem els referents fonamentals per entendre amb precisió en que consisteix un servei, que el diferencia d'un producte i a partir d'això podrem explicar les conseqüències que tenen aquestes diferències alhora de definir un cos doctrinal de gestió de marketing alternatiu pels serveis. Estudiarem d'aquesta forma els trets fonamentals de intangibilitat, inseparabilitat, heterogeneïtat i manca de durabilitat

Potser la primera característica que intuïtivament es dedueix d'un servei es l'esmentada intangibilitat. Un servei no deixa de ser una actuació i al contrari d'un objecte tangible no es pot veure ni sentir ni tocar ni olorar ni degustar de la mateixa manera en que els objectes poden ser percebuts sensorialment. Potser seguint a Bateson (1979)⁷⁶ aquesta es la distinció fonamental que ens separa els productes o béns tangibles dels serveis i d'aquí provenen i es despleguen les altres tres característiques.

No ens costa gaire deduir que els serveis universitaris tant de docència com de recerca com de transferència de coneixement es poden incloure perfectament dins aquesta definició d'intangibilitat tot i que mes endavant haurem de desenvolupar classificacions més precises dels diferents tipus de serveis en general i en particular dels que presten les universitats

⁷⁶ Bateson, John E.G. (1977) " Why we need Service Marketing" dins " Conceptual and Theoretical developments in Marketing" Ferrell, Brown, Lamb ed. Chicago: American Marketing , p. 131-146

La segona propietat dels serveis es crucial i veurem que es una de les que condicionen més la prestació de molts serveis universitaris, especialment pel que fa als serveis educatius. La inseparabilitat de la producció i del consum es un fet que condiciona la majoria de serveis. Mentre tots els serveis tangibles primer passen per una fase temporal de producció, i després de la venda en una segona fase passen a ser consumits quan parlem de serveis els moments de la producció i del consum es sobreposen al mateix temps, es requereix la presència o fins i tot la participació del client en molts dels moments on s'efectua la producció del servei, un transport per avió o un tall de cabell en son exemples evidents, el comprador queda obligat a participar en la producció del servei. Tanmateix seguint a Upah⁷⁷ la inseparabilitat també vol dir que el productor i el venedor difícilment podran ser agents separats per tant només la distribució directa serà la solució en la majoria dels casos. Per tots aquests motius trobarem una relació molt forta e inevitable entre les arees de marketing i les de producció / operacions dins l'organització gerencial de qualsevol entitat subministradora de serveis.

El paral·lelisme amb la universitat es clar especialment pel que fa a l'ensenyament, es impossible donar classes sense la participació de l'alumnat, es un cas claríssim de coincidència temporal entre producció i consum fins al punt com s'analitzarà posteriorment que l'alumnat actua com una quasi matèria primera sobre la que s'ha de treballar per obtenir un resultat final en forma de preparació o formació de capital humà. El concepte de inseparabilitat es ja vàlid per a classes magistrals però en el context actual on les reformes del pla de Bolonya busquen una major implicació i participació de l'alumnat amb formats de classe mes pràctics encara s'intensifica aquesta coincidència entre producció y consum del servei. Per alguns resultats de recerca teòrica bàsica hi podriem trobar algun matís com veurem al següent paràgraf però en la transferència aplicada de coneixements també es fa necessari, en la gran majoria dels casos, una participació directa del client o consumidor final en la definició i producció del servei.

⁷⁷ Upah, G.D. (1980) "Mass marketing in service retailing : A review and syntthesis of Major Methods" Journal of retailing n°56 (fall) p.59-76

En aquest cas ens acostem molt a un concepte de consultoria de desenvolupament on sense l'expressió continuada de les necessitats del client durant el procés de definició del servei de transferència de coneixements no es pot efectuar amb eficàcia la prestació finalment necessària.

L'Heterogeneïtat fa referència a la alta variabilitat que pot presentar al llarg del temps l'eficàcia en la prestació del servei. La qualitat del servei pot variar molt d'un dia a l'altre però també depèn del divers personal en contacte que està prestant el servei així com dels diferents clients que reben el servei. L'heterogeneïtat es particularment pròpia dels serveis molt intensius en força de treball, diversos empleats poden estar en contacte amb un client individual i d'un empleat a l'altre ens podem trobar amb moltes variacions de comportament, seguint a Knisely ⁷⁸ fins i tot un mateix empleat pot mostrar comportaments diversos depenent del dia de prestació del servei per circumstàncies purament personals i el nivell de consistència amb les seves respostes al client poden arribar a ser erràtiques

Pel que fa a la propietat d'heterogeneïtat aplicada a la Universitat ens trobem amb la coincidència afegida de parlar d'institucions que basen la seva tasca en una forta intensitat de personal tant acadèmic com de serveis. El capital humà es el factor productiu fonamental i en el fons defineix l'essència mateixa de les universitats. En aquest sentit ens tornem a trobar una coincidència molt clara amb aquesta propietat dels serveis. Molts professors donen les mateixes matèries amb rendiments variables segons qui és el docent, un mateix professor pot donar amb més o menys qualitat una classe depenent del trimestre, del dia o fins i tot del horari en que l'imparteix. Un mateix investigador pot definir millors o pitjors rendiments y resultats al llarg de la seva carrera o fins i tot al llarg d'un curs o també depenent del projecte en que treballa. Per acabar de reforçar l'argument també trobem molt clara la influència de la diversitat d'alumnat, o en altres paraules, la influència del "client".

⁷⁸ Knisely,G. (1979) "Financial services marketers must learn packaged goods selling tools" Advertising Age, n° 50 (march) p.58-62

Tot i suposant una hipòtesi extrema d'igualtat total en la prestació del servei educatiu per part del personal universitari, uns alumnes acabaran més ben formats y assimilaran millor els coneixements rebuts que uns altres. Ens trobem doncs en aquest sector universitari un dels exemples més adients per exemplificar el concepte d'heterogeneïtat en l'aplicació del servei.

La darrera propietat que defineix els serveis es la de manca de durabilitat o impossibilitat de magatzematge. Seients d'una línia aèria no ocupats , habitacions sense reservar per un hotel o connexions a internet no utilitzades ja no es poden recuperar un cop posades en servei sense haver estat venudes.

Això també ens portarà als importants problemes de coordinació entre oferta i demanda dins un horitzó temporal. La impossibilitat de mantenir stocks als magatzems mentre no es ven l'oferta en un període de temps concret impedeix una connexió eficient amb la demanda i tot plegat porta a una pèrdua econòmica de difícil solució si no s'han fet previsions molt precises de demanda.

Com es força evident els serveis universitaris també pateixen en gran manera aquesta darrera característica de manca de durabilitat. Pel que fa a l'ensenyament es del tot clar, les places no matriculades es perden irremissiblement, fins i tot davant d'una cancel·lació d'un curs ens trobarem amb una important part de la inversió feta i amb cursos amb un el component d'oficialitat es clau ens trobem amb moltes dificultats per redimensionar l'oferta, en altres termes, es fa molt difícil anular cursos sense una costos en pèrdua de credibilitat i d'imatge molt transcendents.

Si ens referim a la recerca hi podem introduir algun matís i de fet si que d'alguna forma les universitats formen una fons de coneixement que es podrien considerar quasi stocks, malgrat tot això l'avenç continu del coneixement suposa una forta obsolescència d'aquests coneixements acumulats en forma de publicacions.

Tot i això els potencials demandants de coneixement en forma de recerca teòrica o aplicada com poden ser les institucions públiques promotores d'investigació o les mateixes empreses, poden canviar les seves polítiques d'inversió y de demanda en qualsevol moment mentre que la universitat tindrà moltes dificultats per canviar el seu stock de capital humà en forma de personal docent investigador.

A partir d'aquí i seguint a Zeithalm podrem establir un quadre síntesi on es poden comprimir els problemes bàsics derivats d'aquestes quatre característiques dels serveis i les podem associar amb algunes solucions bàsiques. Si es fa una primera revisió de les "receptes" aportades pel quadre resum ja es pot deduir intuïtivament que la gran majoria de solucions de marketing proposades són d'una clara aplicabilitat al sector universitari. Tot i així les hem d'agafar com un recull de solucions generals recollides per l'autor a partir d'una bibliografia molt extensa que recull molts casos d'empreses de serveis.

Probablement hauríem d'introduir molts matisos alhora d'estudiar l'aplicabilitat estricta als problemes específics de la universitat però per això haurem de veure amb més profunditat totes les problemàtiques de gestió derivades dels serveis. També es pot veure amb aquest quadre com molts dels comportaments de marketing característics de la universitat tenen molta coherència malgrat que en alguns casos han arribat a representar una obsessió compulsiva de les autoritats universitàries.

L'exemple paradigmàtic es l'esforç ingent esmerçat en la creació d'una imatge i reputació institucionals, la intangibilitat dels serveis ja recomana una estratègia clara de potenciació de la identitat corporativa però veurem més endavant que aquesta acció pot derivar en comportament qüestionables per moltes universitats. El problema serà definir quins han de ser els elements a jugar per cada universitat per fer-se una imatge creïble i coherent

Fig.4.1. : Característiques dels serveis, problemes associats i estratègies de marketing suggerides⁷⁹

CARÀCTERÍSTIQUES DELS SERVEIS	PROBLEMES DE MÀRKETING RESULTANTS	ESTRATÈGIES DE MARKETING PER RESOLDRE ELS PROBLEMES
INTANGIBILITAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es poden mostrar o exhibir 2. Dificultats per patentar 3. Dificultats per comunicar amb eficàcia 4. Complicacions per establir els preus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar elements complementaris tangibles 2. Utilitzar fonts de comunicació molt personals 3. Fomentar el boca orella 4. Crear una forta imatge corporativa 5. Establir sistemes analítics de costos precisos per fixar preus 6. Compromís amb la comunicació post venda
INSEPARABILITAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidor necessari per la producció 2. Interacció entre consumidors te influència en la producció 3. Díficil la producció en massa centralitzada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posar molt èmfasi en la selecció i l'entrenament del personal en contacte 2. Gestionar els consumidors i les seves relacions 3. Fer servir la multi localització
HETEROGENEITAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultats per la estandardització i control de qualitat del servei 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industrialitzar els processos del servei 2. Personalitzar el servei
MANCANÇA DE DURABILITAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es poden inventariar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratègies per casar oferta i demanda amb ajustaments simultanis

4.4.LA SEVUCCCIÓ O PRODUCCIÓ DE SERVEIS

Per aprofundir dins el marketing de serveis seguirem a Eglier (1989) que amb la seva obra molt sistemàtica i classificatòria sobre la gestió de serveis va arribar a crear el concepte fonamental de la “servucció”. Aquest terme ha tingut una gran acceptació a la literatura acadèmica gràcies a la seva potencialitat descriptiva.

⁷⁹ Ziethaml V.A. (1985). Op. Cit.

Per aquest treball on pretenem precisament acabar proposant un model d'acció de marketing de serveis a la universitat ens sembla especialment adient el treball d'Eglier que ens permetrà emmarcar amb molta precisió on es situa el sector universitari dins els món dels serveis i quines són les aplicacions de la gestió dels serveis que li poden ser mes pròpies.

Una primera pregunta que ens proposa l'autor es, com es fabriquen els serveis? Aquí hi trobem un element clau clarament distintiu amb els productes i per totes les característiques que ja hem estudiat abans haurem d'establir un marc precís que ens englobi a grans trets quins son els elements fonamentals alhora de definir un procés de "fabricació" de serveis i quines son les relacions entre aquests elements. Per diferenciar el procés de creació de serveis del procés de fabricació de productes l'autor ens proposa fer servir el terme "servuació" que nosaltres també adoptarem en vistes de l'acceptació acadèmica que ha tingut. Prèviament establirem una primera classificació dels serveis derivada de la seva naturalesa seguint a Lovelock (1984). Els serveis universitaris tant de docència com de recerca clarament els podem definir dins el quadrant C al tractar-se de serveis basats en accions intangibles adreçat fonamentalment a les persones

Fig. 4.2. : Classificació dels serveis ⁸⁰

<i>Naturalesa del servei</i>	<i>Benefici a les persones</i>	<i>Benefici als objectes</i>
<i>Accions tangibles</i>	A. Serveis al físic - Perruqueries, restaurants, gimnasos, transports personals	B. Possessions tangibles - Manteniments, reparacions, tintoreries, transport mercaderies
<i>Accions intangibles</i>	C. Servei intel·lectual - educació, informació, teatres, museus	D. Possessions intangibles - banca, assegurances, borsa, comptabilitat

⁸⁰ Lovelock, C.H (1983). *Classifying services to gain strategic market insight* Journal of Marketing , vol.46, summer 1983

Descrivim ara els sistemes de servucció. Com amb qualsevol teoria sistèmica ens trobarem amb un elements que han de ser perfectament identificables y han d'estar units per una relació entre ells, el sistema s'encamina cap a una finalitat i ja sigui un sistema obert o tancat s'ha de poder definir clarament amb una frontera identificable que el separi d'altres sistemes o subsistemes. El funcionament de tot plegat ha de tendir cap a unes situacions d'equilibri y un canvi en qualsevol dels seus elements comportarà inevitablement un canvi en el resultat final del sistema. Comencem doncs per definir tots els elements que el componen

En primer lloc ens trobem amb els clients o usuaris a qui s'adreça el servei, son els que han de gaudir el servei final derivat del sistema. Quan ens referim a client sempre ens ve al cap una relació comercial pura, dins el sector universitari amb un gran pes de l'aparell públic sovint sembla una espècie de sacrilegi qualificar als alumnes o altres perceptors de serveis universitaris de simples "clients" però d'altra banda aquests perceptors de serveis fan funcions assimilables a les de altres clients en serveis clarament comercials.

Per no ferir susceptibilitats i alhora per recollir el component d'intercanvi comercial pur que presenten molts dels serveis universitaris prendrem per conveni el terme client-usuari. Com ja hem vist per la propietat d'inseparabilitat no es pot definir un sistema de servucció sense la participació activa d'aquest element, sense client-usuari no hi ha servei.

Fem una ampliació en aquest punt per definir un altre element que ens servirà per determinar amb més precisió les relacions que s'estableixen dins el sistema. Haurem de definir el component resta de clients-usuaris. Dificilment dins un servei universitari ens trobarem un únic client-usuari i quan coincideixen una multiplicitat d'ells apareix un nivell relacional molt important d'analitzar que son les relaciones entre els diferents clients-usuaris del servei.

Tal com hem vist amb la descripció de les possibles solucions als problemes específics del marketing de serveis una resposta fonamental per superar la propietat d'inseparabilitat consisteix en una gestió eficient dels clients i això significa atendre les particularitats d'un determinat client però també estudiar les relacions que s'estableixen entre els diversos clients que gaudeixen del servei. Aquesta gestió també ens serveix per treballar la comunicació personal boca orel·la que es una de les solucions a la intangibilitat del servei.

Un tercer element és el que anomenarem el suport físic que és el conjunt de elements tangibles imprescindibles per dur a terme el servei, són tot els objectes mobles o màquines posats a disposició del personal prestador del servei i/o del client, la seva utilització pels uns o pels altres permetran la realització del servei. A la universitat nos podem identificar mobiliari d'aules, edificis, espais, equipaments informàtics, instal·lacions esportives i de tota mena o qualsevol altre element tangible.

També cal tenir en compte la localització i l'entorn visual on es desenvolupa el servei i on es situen tots els elements físics necessaris. Altra cop veurem que la gestió acurada i l'optimització de l'ús i la presentació d'aquests elements tangibles es fa imprescindible com a solució per a lluitar contra les dificultats de percepció del servei que venen de la propietat d'intangibilitat. Cal aprofitar al màxim qualsevol element que ajudi a fer tangible en aparença un servei que sempre està sota sospita de la inexistència en el inconscient de qualsevol perceptor.

El quart element és el personal en contacte. Es tracta de les persones empleades per l'empresa o institució prestadora de serveis. En aquest cas el seu treball requereix un contacte directe amb el client. Ens podem trobar amb serveis que no necessitin personal en contacte com poden ser els caixers automàtics dels bancs però al sector universitari aquestes situacions son molt excepcionals perquè com hem vist son molt intensives en la utilització del capital humà com a recurs principal.

Els autoserveis de fotocòpies o certs processos d'autoaprenentatge dins l'ensenyament virtual a distància en poden ser exemples d'aquestes excepcions però fins i tot en aquests casos sempre acaba apareixent un personal en contacte en forma d'assessor, tutor o ajudant.

Un cinquè element a afegir és el sistema d'organització interna que condiona molt tant el suport físic com el personal en contacte. És la part no visible al client de la institució o empresa de serveis. Ens referim sobretot als elements de l'administració que definirà objectius del sistema, dissenyarà l'estructura del mateix sistema i les operacions que efectua. Totes les tasques de les àrees funcionals clàssiques de l'empresa hi son presents, recursos humans, operacions, comptabilitat i finances o marketing i vendes hi son incloses. A la universitat hem de mirar de no caure amb una confusió freqüent, sovint s'identifica al personal en contacte amb el personal docent investigador i al sistema d'organització interna amb el personal d'administració i serveis, d'aquesta forma estem cometent un greu error d'anàlisi que pot generar conseqüències funestes.

Un professor pot ser personal en contacte quan dona classes però també pot formar part del sistema d'organització intern quan te assignades funcions de planificació o programació acadèmica com cap d'estudis o fins i tot pot participar en les decisions estratègiques de la universitat si forma part de l'equip rectoral . D'altra banda alguns integrants del personal d'administració i serveis tenen papers molt transcendents dins d'accions com a personal en contacte, tothom reconeix la transcendència i la importància de la una tasca efectiva d'un bidell o d'algunes administratives com a informadors directes de l'alumnat que acaben valorant moltíssim aquestes accions de servei. No hem de confondre les clàssiques "castes" universitàries amb els papers que cadascú juga dins la universitat sigui com a personal en contacte o com a integrant del sistema intern d'organització. Per evitar aquets tipus d'errors prendrà molta importància una definició precisa del sistema de servucció on estiguin molt clarament delimitades les funcions, les relacions, les operacions i sobretot els conceptes dels diversos serveis que reben els usuaris clients.

Com a últim element hem de considerar el servei mateix, aquest constitueix el que hem esmentat com objectiu del sistema y per això mateix ha de ser el resultat del sistema potser podríem en aquest cas trobar la millor definició del servei que es pot donar com la resultant de la interacció dels altres elements de base, clients, suport físic, personal en contacte i sistema d'organització intern. Aquest resultat constitueix el benefici que ha de satisfer la necessitat del client-usuari. Com podem fàcilment deduir en aquest cas es fa imprescindible una definició molt acurada de quines són aquestes necessitats finals del client-usuari i en el cas de les universitats no es una tasca gens fàcil.

Veurem per exemple com alguns alumnes el que valoren per sobre de tot es millorar les seves possibilitats de trobar un lloc de treball mentre que d'altres estan interessats a rebre uns coneixements molt concrets o fins i tot uns tercers poden estar interessats en adquirir una experiència de desenvolupament vital i personal. Segurament ens trobarem amb combinacions diverses de necessitats i en diferents graus però cada institució haurà de tenir molt clar quines necessitats vol satisfer i amb quines prioritat de cara a poder definir amb precisió els resultats que persegueix, o en altres paraules, el servei que realment està oferint, podem fer afirmacions similars pel que fa als resultats de la recerca i dels clients/usuaris a qui va dirigida. Aquests serà un dels punts que tractarem amb més insistència al llarg de tot el treball.

Com a darrer complement a la descripció del servei també hem de fer esment a una deducció implícita en les explicacions anteriors. L'empresa o institució de serveis sovint presta una multiplicitat de serveis al mateix temps que també cal definir amb precisió. En podem trobar amb els anomenats serveis de base principals que defineixen el cor de l'activitat del sistema i amb els que anomenarem serveis perifèrics. A la universitat com a exemple podríem definir les classes dels cursos oficials com a serveis de base principal però també ens podem trobar conjuntament altres serveis perifèrics com poden ser els de préstec i consulta bibliotecaris, els menjadors, els serveis d'esports o molts d'altres.

També podríem considerar que existeixen diversos serveis bàsics jugant amb el binomi docència, recerca, o fins i tot es pot donar el cas de que els que s'havien considerats com a perifèrics passin a agafar una importància cabdal com ha passat amb els serveis d'inserció professional amb algunes universitats privades. Tot plegat ens porta a una definició de servei global que treballarem més endavant.

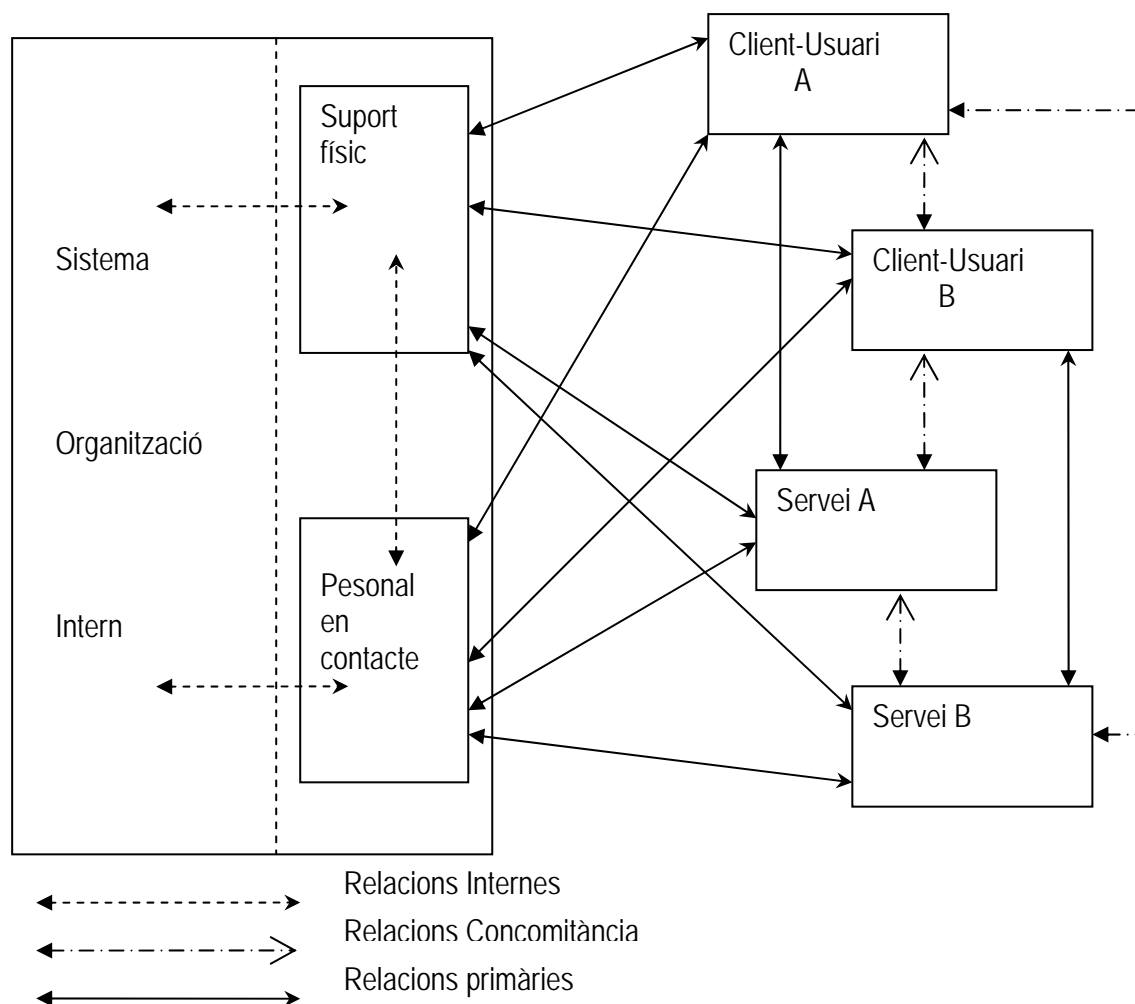
Per acabar de completar la descripció del sistema farem esment de les relacions que s'estableixen entre aquests elements i com podem classificar aquestes relacions. Es següent esquema gràfic ens permetrà situar amb més precisió quines són les relacions derivades del sistema de servucció i com les podem conceptualitzar i classificar. Cal dir davant de tot que totes les relacions seran recíproques i s'estableixen en els dos sentits i definirem tres tipus de relacions, les relacions primàries, les relacions internes i les relacions de concomitància.

Les relacions primàries son les relacions de base del sistema, mostren la interacció dels elements de l'empresa de serveis amb el mercat, en altres paraules amb els clients-usuaris y amb la resultant de totes les interaccions, el mateix servei en si. Aquest tipus de relacions es multipliquen pel fet de tenir diversos clients i diversos serveis. Dins l'esquema que dibuixarem ho hem simplificat considerant dos tipus de clients y dos tipus de serveis però òbviament qualsevol universitat per modesta que sigui presentarà un entramat de relacions primàries d'una enorme complexitat a causa dels molts serveis i els molts clients als que s'adreça. Tot i això aquesta simplificació ja ajuda molt a clarificar conceptes relacionals que serviran per donar solucions de gestió de marketing

Les relacions internes són les que posen en contacte el sistema d'organització intern amb els elements de suport físic i l'element de personal en contacte. Uneixen la part visible de la institució o empresa amb la part no visible i també mostren les interaccions entre els elements propis de la institució.

Les relacions de concomitància són les que es deuen al fet de la presència al mateix temps de diversos clients o tipus de clients i diversos serveis, aquestes relacions afecten als seus serveis respectius. Per be que es molt difícil definir i analitzar totes les possibles relacions de concomitància que es produeixen entre tots els clients i serveis d'una universitat si que es pot provar de classificar quins són els diversos grups de clients usuaris i gestionar els diversos tipus de relacions que puguin existir entre els diversos grups i els respectius serveis.

Fig. 4.3. : El sistema de servucció en una empresa o institució de serveis⁸¹



Es fàcil adonar-se amb aquest esquema de la potencial complexitat que poden arribar a presentar els serveis, provarem ara de sintetitzar les implicacions gerencials dels sistemes de servucció que afectaran qualsevol plantejament de marketing de serveis universitaris.

⁸¹ Eglier (1989). Op.Cit.

4.5. CONCEPCIÓ DEL SISTEMA DE SERVUCCIÓ I LES SEVES IMPLICACIONS GERENCIALS

La concepció d'un sistema de servucció és fins i tot més important que el necessari per una fàbrica de productes tangibles, la servucció ha d'incloure el client/usuari com a part integrant del sistema, com un element més que cal gestionar per tal que el servei esdevingui una realitat, en aquest sentit el productor del servei té molt menys control sobre el resultat final que un fabricant de producte, és per això que es necessita en la servucció un rigor encara més gran en la concepció del servei on cal delimitar clarament quins elements hi participen quin és el paper que han de desenvolupar cadascun d'aquests elements i sobretot establir i preveure amb la màxima precisió possible quines són les relacions que s'establiran entre els diversos elements. Però abans de tot això s'ha de definir amb molta precisió quin ha de ser el resultat perseguit. Tot i això cal tenir en compte que la lògica profunda que perviu dins un sistema de servucció ha de ser la satisfacció de les expectatives del client/usuari i la facilitació del seu paper dins el sistema

Detallant una mica més els trets bàsics que hem marcat com a imprescindibles, el resultat perseguit cal especificar-lo al màxim, buscant totes les característiques detallades de forma molt rigorosa. Veurem que les universitats estaran molt obligades a definir-se molt clarament en quines són les seves prioritats, recerca bàsica o aplicada? Formació especialista o generalista? Preparar per a la inserció professional o per al desenvolupament i creixement personal? D'una forma molt tosca amb aquestes senzilles preguntes ja podem començar a intuir com pot arribar a ser de complex un procés de definició de resultats a obtenir per una universitat que, a més, requereixen compromisos molt forts. Evidentment les preguntes a fer han de ser molt més precises i cal contemplar la combinació o graduació de molts possibles resultats. Per posar un simple exemple es pot perseguir alhora la professionalització i el desenvolupament personal en la formació però això no ha d'eximir a la universitat de definir i delimitar clarament quins han de ser els resultats concrets en cadascun d'aquests àmbits.

També caldrà definir prioritats o pesos relatius de cada resultat perseguit en cas d'objectius combinats

L'altre punt important que hem esmentat és la identificació dels elements del sistema, s'hauran de prendre decisions sobre el tipus de clients/ usuari buscats, quin segment perseguim?, també sobre el tipus de personal en contacte, qualificacions, formació, experiència o fins i tot quin es el pes relatiu que ha de tenir un tipus de personal o un altre dins l'organització. Podem fàcilment adonar-nos de les grans conseqüències que te aquest punt pel que fa a la selecció del personal universitari, quin pes ha de tenir el personal d'administració i serveis? Cal disposar de més professors adjunts a temps parcial o cal donar prioritat als contractes de plena dedicació? Es més important disposar de perfils d'investigadors o bé d'educadors? Com pot deduir qualsevol gestor universitari tornem a trobar preguntes de difícil resposta. També serà imprescindible analitzar la idoneïtat dels diversos components dels suports físics i pel el que fa a les relacions s'hauran de classificar amb molta precisió les relacions primàries, les internes i les de concomitància anteriorment descrites. Especialment aquestes darreres poden ser en molts casos difícils d'identificar i de gestionar però no per això han de ser negligides, com es relacionen els alumnes entre ells?, quins rumors fan córrer?, com connecten amb altres estudiants d'altres titulacions?, que opinen del servei que reben i com transmeten la seva opinió als altres?, totes elles i moltes altres són preguntes bàsiques a respondre i que juntament amb les altres que s'acaben d'exposar s'hauran de perfilar amb més detall dins el present treball.

Seguint amb Eglier es pot afirmar que per una concepció estricta del sistema cal fer algunes distincions fonamentals. Sovint el llenguatge que fem servir porta a moltes confusions. Hem de distingir molt clarament entre "l'oferta" i "el suport de l'oferta" així com també hem d'establir una clara diferència entre "l'output" final i el "procés" en si per aconseguir aquest output, per traduir aquesta asseveració de l'autor podem trobar algun exemple universitari.

Es pot definir un possible servei universitari consistent en buscar el resultat de transmetre un conjunt de coneixements sobre una determinada matèria a un grup d'estudiants. El servei és la transmissió de coneixements, aquest es pot dur a terme a través del sistema clàssic d'unes classes magistrals presencials, podem trobar una millora consistent en que a mes de les classes presencials es doni la possibilitat d'adquirir aquests coneixements a partir d'uns suports electrònics en xarxa. Aquesta nova via es pot confondre erròniament amb un nou servei, en realitat el servei és el mateix "transmissió de continguts sobre X" el que s'ofereix és una nova servucció que persegueix el mateix resultat, ens trobem així en presència de dos servuccions, la classe tradicional i les classes *on-line* que presenten característiques i modalitats diferents per prestar exactament el mateix servei.

La universitat pot innovar tant oferint nous serveis com oferint nous suports però en qualsevol cas hem de distingir clarament entre els dos casos. Un nou servei podria consistir en afegir a la pura transmissió de continguts teòrics una capacitat d'execució de certes pràctiques relacionades amb els continguts apresos. Amb això també modifiquem el servei ja que es persegueix un altre tipus de resultat no només el resultat de la servucció ha de ser aprendre uns determinats continguts sinó que es pretén que l'alumne sàpiga dur a terme una aplicació pràctica dels mateixos.

Els suports poden no variar i es poden seguir utilitzant les dues alternatives tant les aules físiques i la presència de professor com els ordinadors, internet i l'assistència a distància. El que segurament passarà en aquest cas es que per aconseguir un nou servei haurem de canviar els processos, o dit d'altra forma, les interaccions de funcionament de la servucció. Per a adquirir la capacitat pràctica segurament tant en els suports *on-line* com en el suports presencials canviarà la sistemàtica de relació i els processos d'interacció seran diferents segurament amb requeriments de participació de l'alumnat molt més exigents i molta més supervisió indirecta per part del professorat sense tanta intervenció directa en forma de classe magistral.

Així doncs sempre haurem d'analitzar quin es el resultat perseguit i per tant quin és el veritable servei o output de la servucció. Un cop assolida aquesta definició de servei caldrà distingir de forma molt diàfana les diverses possibilitats de suports físics o de processos d'interacció que fem servir per aconseguir l'output. La universitat podrà innovar en qualsevol d'aquests tres aspectes, tant de forma separada com conjunta, una millora de procés també es pot donar per incrementar la qualitat del servei sense que es pretengui modificar l'output final prèviament definit, seguint amb l'exemple anterior per millorar la transmissió de coneixements teòrics, sense variar el servei, es poden fixar unes hores d'atenció personalitzada a més de les classes presencials en grup. Aquí veiem una millora de procés però que persegueix el mateix objectiu, o en altres paraules, pretén donar el mateix servei.

Òbviament els exemples proposats són d'una senzillesa extrema i l'únic que es pretén en aquest cas és il·lustrar un conjunt de conceptes molt més complexos del que poden semblar amb una descripció purament analítica. Mes endavant ja mostrarem amb mes extensió i detall molts possibles objectius i conjunts de possibilitats d'elecció tant de tipus de processos com de suports físics com de resultats finals que permetin emmarcar i delimitar amb mes precisió les opcions més generals d'acció que poden tenir les universitats

Per concebre un sistema de servucció adaptat i eficaç implica la seva especialització, es a dir una servucció no pot servir per donar un servei diferent per al que ha estat concebuda. Per cada servei cal definir una servucció sense que això s'hagi de complir a la inversa ja que diverses servuccions poden servir per aconseguir un mateix output o servei.

El que es important deduir a partir d'aquí es la imperiosa necessitat que tenim de "segmentar" als clients usuaris, la segmentació és una de les pedres angulars del marketing i que encara agafa més importància dins el marketing de serveis per la propietat d'inseparabilitat entre producció i consum que ens afecta sempre de forma tant reiterativa.

Un mateix servei no pot satisfer a qualsevol client per igual i encara menys si aquest client ha de dur a terme una participació activa en la prestació d'aquest servei. Les necessitats, expectatives i desitjos dels diferents clients necessiten respostes diferents. Per tant hem d'intentar agrupar als clients-usuaris en grups tant homogenis com sigui possible. Cal tenir en compte també les relacions de concomitància, quan més homogeni sigui un grup mal que se li presta un únic servei a part d'aconseguir un major encert en la satisfacció dels desitjos del grup s'aconseguirà unes millors relacions de concomitància entre els diferents elements del grup seleccionat, les relacions més harmòniques internes al grup redundaran per lògica en una major satisfacció general, ja sigui per sinergies positives en la participació o simplement per l'absència de conflictes derivades de la coincidència d'interessos.

Les dos decisions clau per dur a terme una segmentació eficient són en primer lloc l'elecció dels criteris de segmentació i en segon lloc l'elecció del segment, a tall de primers exemples podem classificar els estudiants potencials d'una universitat per molts criteris, tant demogràfics com psicogràfics com de nivells de renda però el pas següent es decisiu, amb quin segment ens quedarem?. Aquesta decisió és capital, perquè significa que la institució amb la seva servucció escollirà deliberadament satisfer plenament un determinat segment i per tant deixarà de banda als altres. Això significa un allunyament voluntari d'una part del mercat la qual cosa és una política difícil i agosarada sobretot si es coneixen les fortes pressions que sempre es donen per assolir uns objectius de vendes o ingressos a curt termini. En el cas de les universitats públiques ens podem trobar també amb un considerant ètic, fins a quin punt estan legitimades a segmentar i per tant excloure alguns segments de potencials clients-usuaris?. Veurem també diverses maneres d'interpretar la gestió de la segmentació pels diferents tipus d'universitats que no necessàriament han de comportar l'exclusió en el cas de les universitats públiques.

Un altre considerant per a la gestió d'un sistema de servucció és la determinació de la capacitat, cal respondre a la pregunta de quants clients-usuaris podran ser atesos en una determinada unitat de temps.

Aquest element esdevé particularment important per les següents raons. En primer lloc, com confirmarem a posteriori, ens trobem amb que els serveis presenten una elevada proporció de costos fixos respecte dels variables i això determina uns alts nivells d'inversió inicials que condicionaran molt el nivell d'activitat i de capacitat de servei. Es farà difícil a partir d'aquest moment incrementar la capacitat de resposta del sistema de servucció sense incórrer en un elevadíssim increment dels costos de difícil justificació amb els increments d'ingrés inicials que seran previsiblement reduïts.

Una segona raó de la importància de la capacitat té a veure amb que és impossible emmagatzemar els serveis, un cop que s'ha definit la dimensió si hi ha excedents de servei aquests no podran ser part d'un stock que pugui comercialitzar-se en un futur tal com passa amb els productes tangibles.

Un tercer motiu de la transcendència de la capacitat ve del fet que la qualitat del servei anirà íntimament relacionada amb el grau d'utilització d'aquesta capacitat, normalment quan ens acostem al màxim nivell d'utilització de la capacitat instal·lada ens començarem a trobar amb alguna davallada de la qualitat del servei prestat.

Ens trobem finalment amb una paradoxa important, per més que intentem fer estudis de mercat on es delimitin les dimensions de partida adients per a iniciar una activitat de serveis únicament la instal·lació i el funcionament en el temps de la servucció proporcionarà les informacions adequades, la intangibilitat del servei amb la consegüent impossibilitat de dur a terme els tests i les proves pilot necessàries que si es poden fer amb els productes no permetran mai precisar a priori quina serà la capacitat òptima, si més no, aquesta delimitació serà molt més difícil que amb els productes tangibles.

Pel que fa al cas de les universitats el paral·lelisme amb aquests efectes de la capacitat en els serveis semblen clars. Es fa necessària una forta inversió inicial en equipaments per poder prestar qualsevol tipus de servei universitari.

Els edificis de serveis, laboratoris, aularis, departaments, maquinari d'investigació i equipaments informàtics obliguen sempre a un elevadíssim esforç econòmic per poder articular una dotació mínima d'infraestructures i equipaments essencials.

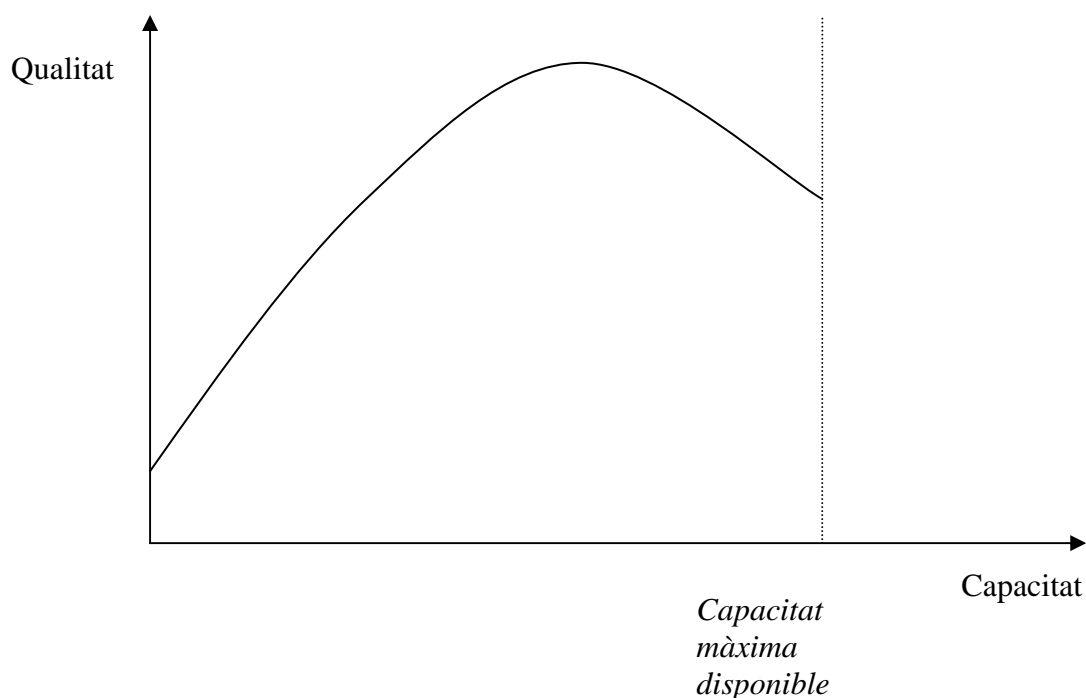


Fig 4.4 : Relació entre la capacitat i la qualitat del servei

En el cas de les facultats de ciències i escoles politècniques el fet encara és més patent , a part, també cal comptar amb un elevat cost de formació del personal acadèmic que per definició ha de presentar elevadíssims nivells de preparació i d'especialització. També cal tenir en compte en aquest punt l'estructura laboral particular de les universitats públiques que amb un alt grau de personal funcionari també defineix una forta rigidesa estructural en els aspectes de recursos humans on la quantia total de les nòmines difícilment es poden adaptar a les males previsions de demanda del servei o a les potencials fluctuacions de demanda en un futur. D'aquesta manera es defineix "de facto" un altre component important de costos fixos. Veurem més endavant les implicacions que té aquest aspecte en la política de fixació de preus.

També cal tenir molt en compte dins la idiosincràsia de la gestió de sistemes de servucció un parell d'elements clau, la gestió de les xarxes de servei i la problemàtica de la qualitat del servei. Tenint en compte la necessària presència activa del client-usuari dins el sistema, l'empresa de servei es veurà obligada a instal·lar físicament la unitat de servucció prop del lloc on es troba el mateix client-usuari. Es per això que si una empresa de serveis vol ampliar el seu radi d'acció necessàriament haurà d'implantar noves unitats que defineixin noves localitzacions per a sistemes de servucció replicats. En aquest punt es pot afirmar que les empreses de serveis mai podran concentrar la seva servucció en un sol punt per atendre qualsevol mercat i per tant li serà impossible obtenir els avantatges d'economies d'escala pròpies dels processos de fabricació concentrats en grans factories dels productes tangibles, transportables i susceptibles d'emmagatzemar.

Es clar que si una determinada facultat vol donar resposta a un nou sector de demanda llunyà a la seva actual localització perquè ha esgotat les possibilitats del seu mercat proper, haurà d'obrir necessàriament un altre centre similar allà on els troba la nova demanda que es vol atendre. Aquest efecte es pot matissar per les possibilitats que ofereixen les tecnologies on line, podem deduir fàcilment que per més que intenti prestar el mateix servei estarà fent servir un procés de servucció diferent i difícilment aconseguirà uns resultats equiparables. D'altra banda les potencialitats d'atracció d'estudiants d'altres indrets llunyans cap a un únic centre de prestació de serveis ens portarà necessàriament a estudiar la dimensió internacional de la universitat amb una problemàtica molt particular ja que caldrà convèncer als nous estudiants que assumeixin uns elevadíssims costos accessoris.

Pel que fa a les qüestions de qualitat també tornem a trobar unes diferències abismals entre els serveis i els productes tangibles. Els moments de la fabricació i el consum del servei són simultanis i això elimina la possibilitat dels mecanismes de "filtratge" de la qualitat que existeixen a la indústria, no es pot controlar la qualitat dels serveis y rebutjar els que no arriben a un cert nivell abans de posar-los al mercat com si es pot fer amb els productes tangibles.

Totes les tècniques de control de qualitat dels processos de fabricació de tangibles no són aplicables als serveis i en s'haurà de controlar la qualitat en un context i amb una òptica totalment diferents⁸². Podem veure aquest efecte clarament amb un gràfic comparatiu

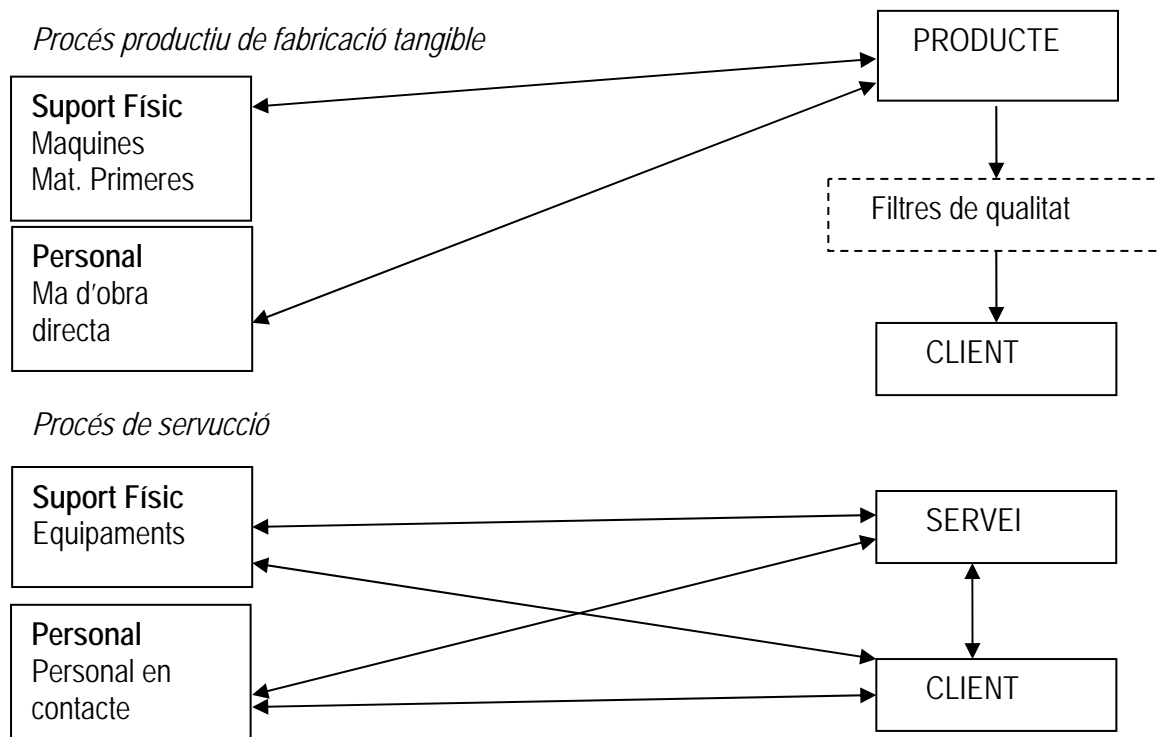


Fig 4.5. : El sistema de servucció comparat amb un procés tangible i els filtres de qualitat

La qualitat del servei cal mesurar-la amb tres dimensions fonamentals. En primer lloc i com a dimensió fonamental, cal avaluar el *output* o resultat de la servucció, també haurem d'avaluar els elements de la servucció i el procés de servucció com a les dues dimensions complementàries de qualitat. La qualitat del resultat de la servucció com qualsevol mesura de qualitat, és un aspecte relatiu y només es pot definir en relació a alguna cosa, aquí amb els serveis el patró de referència fonamental han de ser les expectatives del client-usuari, unes expectatives que han de ser molt ben conegudes, definides i anticipades per poder mesurar fins a quin punt han estat satisfetes. La qualitat dels elements de la servucció estarà molt relacionada amb el resultat del servei.

⁸² Sasser, E. et al. (1977) . *Management of service operations*. Ed. Allyn and Bacon Inc. 1977

La qualitat dels elements es mesura amb la seva qualitat intrínseca, neteja de les instal·lacions o qualificació del personal per posar dos exemples, però també per la coherència d'aquests mateixos elements tant entre ells com amb el resultat final de servei perseguit i per tant amb les mateixes expectatives del client abans esmentades. Pel que fa al tercer element, el procés de servucció, la qualitat s'expressarà sobretot amb la fluïdesa y la facilitats de les interaccions necessàries per a la prestació del servei.

Dins l'àmbit universitari aquesta consideració de qualitat ha de tenir molt en compte les expectatives de l'alumnat i dels agents socials, institucionals i econòmics que reben els serveis universitaris. A partir d'aquí es pot avaluar si una titulació ha facilitat l'eficàcia professional futura d'un alumne en el cas que fos aquest el servei fonamental que perseguia aquest estudiant o, en un altre camp, si un determinat servei de transferència tecnològica aplicada ha incrementat els beneficis d'una empresa a la que es dirigia una determinada recerca que volia satisfer els desitjos de millora del compte de resultats de l'empresa que ha contractat el servei. A més, seguint aquets dos exemples, en el primer cas caldrà veure entre altres factors intrínsecs a la qualitat dels elements de servucció com podria ser que l'equipament que feia servir l'estudiant estava en bon estat o d'altra banda la fluïdesa dels processos de servucció com podríem mesurar si l'atenció que rebia l'empresa per part dels investigadors aplicats era immediata davant d'un determinat requeriment. Sempre en tots dos casos sense perdre de vista que l'objectiu principal era la capacitació professional de l'alumne i l'augment dels beneficis de l'empresa com a resultats de la servucció que satisfan les expectatives dels clients usuaris i que han de ser prèviament conegudes i acceptades com a servei a oferir.

Les accions en favor de la qualitat dels serveis son innumbrables i provar de fer una relació exhaustiva de totes elles excedeix en molt l'abast i pretensions d'aquest treball, tot i així si que podem definir uns quants preceptes fonamentals a considerar pel que fa a afrontar un procés d'anàlisi de la qualitat dels serveis com a element fonamental de marketing.

En primer lloc cal tenir molt clara que la qualitat del servei es mesurable, al idea de que la qualitat del servei no presenta possibilitats de quantificació es una aberració. Es evident que caldrà fer un ús més sistemàtic dels sondejos als clients –usuaris però sense cap mena de dubte una bona definició de bateries d'indicadors quantitativs poden permetre tenir una visió objectiva de la qualitat de la prestació del servei. Caldrà procedir a intervals regulars però força distanciats en el temps a fer controls de servucció i d'aquesta manera mesurar les desviacions y disfuncions que separen la prestació de serveis de les expectatives del client. Per últim cal definir uns cercles de qualitat per a la millora del procés i per a la motivació del personal en contacte d'aquesta forma s'eviten les evolucions no controlades de la servucció.

4.6. ESPECIFICITATS DELS TRES ELEMENTS BÀSICS DE SERVUCCIÓ, PARTICIPACIÓ DELS CLIENTS, PERSONAL EN CONTACTE I SUPORT FÍSIC

Ja hem esmentat la necessitat de la participació del client com a productor de serveis, en aquest punt hem de destacar que aquesta participació te dues justificacions, la primera es de caire econòmic, la participació del client pot suposar un estalvi important de despeses de personal que ja no ha d'intervenir al procés. D'altra banda també és important tenir en compte que la participació del client no solament estalvia recursos sinó que el mateix client experimenta amb aquesta participació una major satisfacció en l'experiència de consum del servei. Hi ha per tant també un motiu de marketing que justifica la participació del client.

La primera relació important a estudiar quan analitzem la participació del client es la que a veure amb el grau d'implicació del personal en contacte, el segon dels elements específics de la servucció que ara estudiem. Així com podem començar a classificar els clients com a molt actius en la seva participació o molt passius en l'altre extrem, també podem classificar el personal en contacte com a molt implicats en la prestació del servei o per contra amb un nivell d'implicació molt baix en aquesta prestació. Tenint en compte aquests elements podem definir una quadrants de tipologies de serveis

que ens donen quatre tipus principals de sistemes de servucció pel que fa a aquests elements proposats, així d'aquesta manera podem descriure-ho tot a la Figura 17.

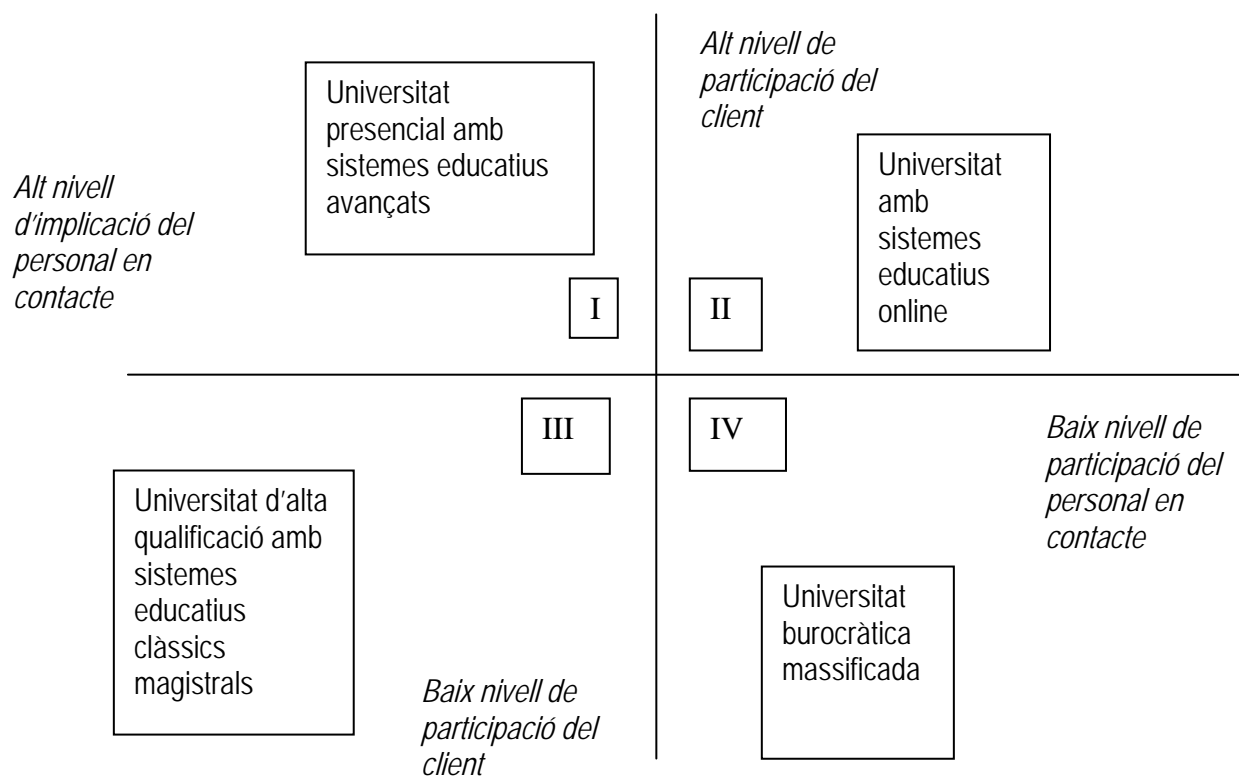


Fig.4.6. : Quadrants de classificació de servei segons participació de client i d'implicació del personal en contacte

Hem posat un exemple de model de servucció universitària a cada quadrant per il·lustrar el sistema de classificació. Dins el quadrant podrien situar-se aquelles universitats presencials que fomenten una elevada i activa participació dels alumnes dins el sistema de servucció però que alhora tenen un professorat molt implicat en l'assistència continua y presencial als mateixos alumnes. Sense renunciar a classes magistrals ben preparades el professorat y altre personal en contacte es molt actiu en la autorització assistència y seguiment dels progressos de l'alumnat. El quadrant II per contra persegueix descarregar d'implicació del professorat i altre personal en contacte forçant una alta participació i iniciativa de l'alumnat en sistemes més auto formatius a distancia que utilitzen les noves tecnologies de la informació y la comunicació.

El quadrant III es pot exemplificar amb una universitat que basa la seva servucció en un professorat y altre personal en contacte altament qualificat i tecnificat que amb un treball intens aconsegueix resultats tot i utilitzar sistemes formatius clàssics basats en les classes magistrals.

Per últim dins el quadrant IV trobem l'exemple clàssic d'Universitat massificada amb un abaixa implicació del personal que mostra actituds "defensives" en front de l'alumnat. El estudiants en aquest defineixen una participació "supervivencialista" on es limiten a adaptar-se al màxim al sistema establert per aconseguir una titulació acreditativa final

Veiem que la interacció entre aquests elements bàsics de servucció ja poden definir aquests exemples senzills de models universitaris. La transcendència de la participació/ implicació d'aquests dos elements derivarà en una dinàmica de formació de models universitaris que en principi pot definir sistemes de qualitat en els tres primers quadrants però difícilment aconseguirà resultats satisfactoris dins el quart tot i que segurament amb una anàlisi més aprofundida i exhaustiva es pot deduir intuïtivament que trobaríem molts exemples d'aquest model de poc èxit potencial.

Un altre aspecte determinant en la definició de participació del client/ usuari es el concepte dual de participació/dominació. Aquí els quadrants analitzats s'esdevenen a partir de considerar Clients/usuaris de dos tipus, els que son propensos a ser actius dins un sistema de servucció o per contra els que tenen propensió a mostrar-se passius o poc participatius. L'altre eix que conforma els quadrants és el grau de domini que l'empresa o institució pot exercir sobre el mateix client usuari.

Deponent de si qui ofereix el servei pot controlar directament y de forma unilateral el sistema de servucció, ens trobarem amb clients mes o menys dominants. Així d'aquesta manera podem definir gràficament els quadrants.

	Participació Passiva	Participació Activa
Client Dominant	<i>1. Hotel de Luxe</i>	<i>2. Universitat</i>
Client Dominat	<i>3. Caixaer Automàtic</i>	<i>4. Transport aeri</i>

Fig. 4.7. : Quadrants de classificació de servei segons tipus de participació de client i grau de domini del prestador del servei sobre el mateix

En principi cal deduir que el sector universitari hauria d'actuar al quadrant 2 de la Fig.18. El primer quadrant correspon a situacions de serveis elitistes clàssics i tradicionals on el client efectua una gran despesa per rebre uns serveis en els que ell no hagi de incórrer en cap esforç i l'atenció que rep per part del prestador del servei és màxima per proporcionar al client/ usuari tot tipus de confort amb la mínima participació ni desgast físic o psicològic per part del qui ha de rebre el servei que per l'elevat preu que paga esta en disposició d'exercir una alt nivell de domini sobre el prestador. No es una situació que per naturalesa correspongui a la dimensió formativa de les universitats on la participació activa de l'estudiant a través del seu esforç intel·lectual es fa imprescindible alhora d'obtenir resultats finals del servei en forma de acumulació de capital humà.

El tercer quadrant es mes propi de sistemes de servucció amb processos i protocols de prestació del servei molt rígids i on el client usuari només ha de seguir passivament unes instruccions molt precises. La prestació normalment es serveix de certs suports físics abundants y amb cert grau de sofisticació que ajuden a la tutorització extrema del receptor del servei que actua de forma totalment passiva. L'exemple clàssic serien els caixaers automàtics, pel que fa als serveis universitaris es pràcticament impossible definir un sistema d'ensenyament absolutament homogeneïtzat i estandarditzat per processos rígids preestablerts que no demanin cap participació activa de l'alumne, ni tant sols en la formació a distància s'aconsegueixen establir aquests processos tan rígids.

Pel que fa a la dimensió de recerca universitària tampoc es gaire pròpia d'actituds passives per part del perceptor del servei siguin empreses en la recerca aplicada i la transferència de tecnologia o institucions en el cas de la recerca bàsica, tot i que en aquest darrer cas les intervencions del sector públic demandant siguin més indirectes i espaiades

El quadrant més polèmic és el quart on qualsevol procés de servucció que hi actui pot ser víctima d'un potencial conflicte amb els seus clients. L'exemple habitual és el dels serveis aeris on cada cop es demana una participació més activa del client durant la prestació del servei i en canvi se li exigeix una actitud molt submisa davant de qualsevol entrebanc o errada del sistema. Aquí ens trobem també una potencial zona polèmica per als serveis universitaris. Seguint al mateix Langeard i a Laban ⁸³, la cohabitació de una servucció que exigeixi un client dominat prestada a un client de naturalesa activa en les seves formes de participació, es una important font de conflicte potencial. Així doncs per a les universitats que vulguin definir uns sistemes de participació importants per part de l'alumnat hauran d'acceptar una una posició menys dominant i mes oberta al punt de vista de l'estudiant, caldrà donar respostes a les demandes provinents de l'alumnat i gestionar molt millor les seves expectatives.

Amb els nous sistemes educatius inspirats en la harmonització de Bolonya, aquest fet cada cop es fa més palès. Si les universitats pretenen implantar uns sistemes molt més interactius amb els seus estudiants on hi ha una exigència de participació activa de l'alumne molt més alta, també caldrà contemplar una pèrdua de domini i control important per part de les institucions de govern universitàries dins els processos de disseny dels seus sistemes de servucció, es a dir, definició de dissenys curriculars, oferta de serveis complementaris, exigències de qualitat, etc.

⁸³ Laban,J., Langeard,E. (1981) *Services novateurs et comportements du consommateur* 3r seminari sobre el comportament del consumidor, Universitat de Rennes

Un altre punt polèmic dins aquest anàlisi serà la convivència de dos categories de clients diferents, ens referim a que un mateix sistema de servucció vulgui donar resposta alhora a clients usuaris activament participatius al costat d'uns altres de caràcter passiu, inevitablement es produirà un conflicte d'interessos entre els mateixos clients que efectuaran demandes de sentit contrari al prestador del servei. Un fàcil exemple universitari seria en el que dins un mateix curs hi convisquin alumnes passius més partidaris de sistemes clàssics magistrals amb exàmens finals amb altres més actius que siguin partidaris de sistemes molt més pràctics amb avaluacions continuades. Caldria evitar aquests possibles punts de conflicte amb una correcta segmentació preliminar i això és una tasca difícil, en qualsevol cas la informació prèvia de les condicions de prestació del servei passa a ser una necessitat ineludible

Com a conclusió sintètica de les formes de participació podem seguir literalment a Eglier⁸⁴ “ Les bases d'una fidelitat activa y per tant d'una política de marketing son: Mantenir amb el client una relació equilibrada sense efectes de dominació de l'un per l'altre (a no ser que un segment de clients reclami un efecte de dominació), reconèixer la funció de client en la realització del servei, fer créixer la seva participació per compartir amb ell la millora de la productivitat aconseguida y desenvolupar la seva autonomia (a no ser que el client desitgi mantenir-se passiu) per informar-lo honestament dels problemes de funcionament de les servuccions i dels esforços duts a terme per resoldre'ls” . Creiem que aquest principis poden ser de perfecta aplicació i referència a la gestió universitària donades les seves característiques intrínseques.

Els clients actius en la seva participació estan fonamentalment preocupats per dos factors, la despesa de temps que perceben com a un bé escàs y el control del procés on participen. Ells volen incrementar la seva participació per aconseguir estalvis de temps i volen controlar el procés en el sentit de que com a mínim estiguin molt ben informats de quins son els objectius finals dels sistemes de servucció on participen.

⁸⁴ Eglier, Langeard (1998) *Servucción, el marketing de servicios*, Mc Graw Hill, p.41

Com a exemple un alumne serà activament participatiu amb l'objectiu d'estalviar-se temps per assolir els coneixements necessaris i l'obtenció de la seva titulació a canvi d'una major implicació en el procés. Així mateix voldrà tenir mes control i domini d'aquest mateix procés evitant que els resultats dels seus estudis estiguin sotmesos situacions on l'atzar hi jugui un paper important com pot passar amb les clàssiques avaluacions úniques a final del curs.

Els clients passius consideren dues dimensions importants alhora de plantejar-se un increment en els seus nivells de participació, l'esforç i el risc. Per a ells una major participació la entenen com a un increment d'esforç físic o intel·lectual. Veurà un també un risc de fracàs important davant d'un canvi cap a un sistema més participatiu i per tant se l'haurà de demostrar i informar molt clarament que els nous obstacles que ha de superar amb aquest nou tipus de participació activa el portaran a millorar els seus resultats de gaudi del servei. Seguint amb l'anterior exemple universitari l'alumne passiu avesat a les avaluacions finals veurà un sobreesforç amb nous sistemes més participatius d'avaluació continuada i percebrà d'entrada un risc en l'assoliment dels seus objectius. Se li haurà de demostrar i convèncer que els resultats poden ser molt millors seguin aquests nous mètodes o es pot crear una situació de conflicte.

En general acostuma a donar resultats positius el disseny de sistemes de servucció més participatius, ja sigui per motius econòmics o de marketing. Els resultats d'incrementar la participació dels clients /usuaris acaben redundant en increments de productivitat però també de satisfacció dels mateixos perceptors del servei. Tal com acabem d'esmentar, la participació pot ser un important criteri de segmentació que permet identificar diferents tipus de clients /usuaris amb inquietuds divergents i permet reagrupar els consumidors amb comportaments homogenis. S'haurà de demostrar els guanys de temps i de control per als actius i la disminució del risc i la percepció adequada de l'esforç necessari per als passius.

Caldrà tenir molt en compte els següents principis alhora d'incrementar el procés de participació del client.

- 1) La participació del client requereix un enfocament global, un canvi en el grau de participació del client/usuari implica un replantejament de tot el sistema de servucció en termes generals, de tot el conjunt de l'oferta
- 2) La participació necessita un control de servucció, cal identificar les disfuncions entre client, suport físic i personal en contacte. S'ha de fer un inventari de les situacions de servei en les que la relació amb el client planteja problemes i cal també localitzar les tasques repetitives que poden ser assumides sense problemes pels mateixos clients
- 3) Els avantatges de la participació del client han de ser evidents, els clients considerats han de prendre confiança en els nous mètodes de participació y tenir una idea clara del beneficis que els aporta
- 4) La participació no pot tenir èxit sense la educació prèvia del client i del personal en contacte. El personal en contacte ha de donar la seva aprovació tàcita dels nous mètodes per no generar processos de boicot intern i aconseguir la seva cooperació. Un canvi en la participació generarà paradoxalment un procés transitori de "sobre Asistència" al consumidor fins que no assimili els nous mètodes i aquí el personal en contacte hi ha de jugar el paper fonamental

Continuant ara amb la gestió del personal en contacte anem a definir més concretament quines són les seves especificitats clau i veurem com afecten de manera profunda la gestió del marketing de serveis. Tal com hem vist es fa impossible dissociar l'anàlisi dels tres elements, client, personal en contacte i suports físics. Les seves interrelacions son fonamentals i determinen el caràcter de to el sistema de servucció amb conjunt, parlarem mes endavant de la coherència necessària entre el personal en contacte i els suports físics però en primer lloc estudiarem les conseqüències dels lligams que s'estableixen entre el personal en contacte i els clients usuaris.

Hem de recordar per sobre de tot que una empresa o institució de serveis té un fort component abstracte per a un potencial client, les úniques coses clarament tangibles són aquelles que el client /usuari experimenta amb els suports físics i per suposat amb el personal en contacte, uns empleats que amb la seva interacció amb els clients determinen de forma fonamental la imatge i la identitat corporativa de la empresa o institució dins la que treballen.

El personal en contacte té dues raons de ser que presenten cert grau de contradicció quan es volen aconseguir al mateix temps. D'una banda els empleats que donen la cara davant del client tenen l'obligació de servir al client però de l'altre també estan obligats a servir als interessos de l'empresa o institució que paga les seves nòmines. El personal en contacte ha de defensar els interessos monetaris institucionals, ha de respectar les normes i processos que determinen el sistema de servei dissenyat així com defensar i acceptar els valors i missions institucionals.

Vegem amb l'ajuda d'un gràfic a la Figura 19 la funció d'interfície que desenvolupa el personal en contacte entre els interessos de l'empresa/institució i els interessos dels clients. Els clients sempre voldran tenir el millor servei i amb la major quantitat possible de dedicació cap a ell mateix, tindrà sempre tendència a exigir un millor tracte individual sense preocupar-se de la disminució d'atenció o de qualitat de servei que poden arribar a patir la resta de clients.

Aquesta enorme exigència individual del client va en detriment dels interessos del prestador del servei que ha de delimitar quin és l'abast rendible o suficient del servei a prestar amb una atenció de qualitat homogènia per a tots els seus clients potencials.

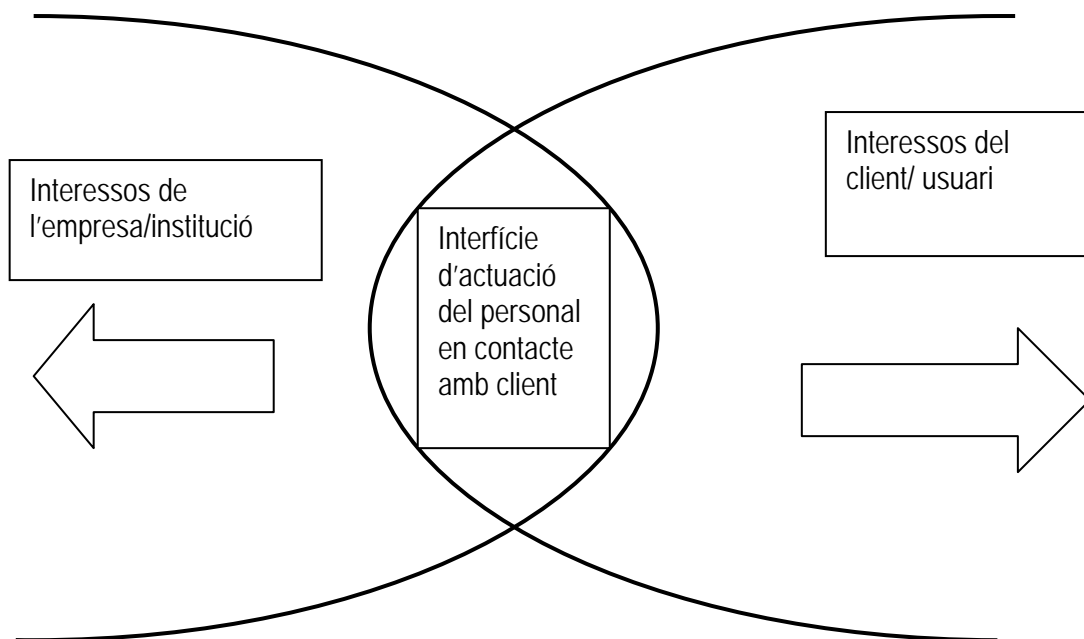


Fig. 4.8. : El personal en contacte i el seu paper d'interfície entre clients i empresa

Aquesta situació on el personal en contacte es troba “entre dos focs” no es mai còmoda de portar per part del personal , davant d'aquest entrebanc els empleats poden adoptar dos tipus d'actituds. Seguint la terminologia de Shneider⁸⁵ ens trobarem els que actuen com “normatius” i el personal més predisposat envers el client que l'autor bateja com a “entusiastes”. El treball clàssic de Shostack⁸⁶ juntament amb el de Shneider segueixen essent la referència bàsica en aquest punt de descripció de la gestió amb el personal en contacte i son els que prenem com a referència.

El personal “normatiu” adoptarà una actitud defensiva davant les exigències del client, es refugiarà de manera dogmàtica en la normativa que marqui el sistema de servucció. Farà sempre una interpretació molt rígida dels protocols i les normes i no atindrà mai cap tipus d'excepció o d'arbitrarietat.

⁸⁵ Shneider (1980) *The service organizaton , climate is crucialr*, Organizational Dynamics, tardor 1980

⁸⁶ Shostack (1984) *Designig services hat deliver*, Harvard Bussines Review, gener-febrer 1984

El tipus “normatiu” genera problemes per manca d’atenció suficient ja que per mes ben definit que estigui un sistema de servucció sempre existirà un marge necessari d’aplicació en situacions que no estaran contemplades a priori. D’altra banda també veiem aquí com la heterogeneïtat de les demandes i necessitats dels clients tendeixen a exigir aquesta arbitrarietat i aquest tracte diferencial. Tornem a veure en aquest punt la importància d’un bon sistema de segmentació, quan menys segmentat estigui un públic a qui es dirigeixi una servucció mes necessari serà la gestió de les excepcions i dels tractes diferencials. El personal en contacte “normatiu” es mes propi de les situacions de monopoli i de les burocràcies públiques menys exposades a la pèrdua de clients descontents amb aquest tracte fred y frustrant.

D’altra banda ens trobarem amb el personal “entusiasta” la defensa d’aquest col·lectiu davant d’aquesta difícil situació d’interfície entre interessos contraposats es basa en prestar una excessiva atenció al client i tendeixen a accedir a qualsevol demanda expressada per un client saltant-se les normes i els procediments establerts en la servucció. Aquest comportament pot derivar en una excessiva atenció a alguns clients en detriment d’altres, pel que es fa una prestació massa heterogènia del servei amb situacions de falta de qualitat.

Les dues estratègies per enfrontar aquesta situació d’interfície son postures extremes , el personal en contacte de bon nivell recolzat guiat per una direcció atenta pot practicar arbitratges mesurats jerarquitzant les necessitats dels diferents clients, pot mantenir un estira i arronsa en funció dels paràmetres circumstancials de la situació que enfronta i troba solucions dins la zona d’intersecció determinada a la figura. Tot i així no costa gaire de deduir que el personal en contacte es troba en una situació de molta tensió psicològica i de difícil gestió

Continuant amb Shostack, podem definir dues tasques principals del personal en contacte, una funció operacional i una altra de relacional. El primer ítem fa referència al conjunt d’operacions que han de ser efectuades pel personal en contacte.

Per a la definició d'aquestes operacions són bàsics els diagrames de flux on s'han de descriure amb tant detall com sigui possible les diverses accions a emprendre per part del personal en contacte i també les diferents vies d'actuació en funció de diferents reaccions previsibles dels clients que reben el servei.

No és suficient però una bona descripció de les operacions i de les interaccions amb el client/ usuari, a més cal establir un contacte relacional que de vegades pot tenir fins i tot una major importància que l'operacional. Qüestions com una atenció agradable, amb una bona presència y amb unes expressions verbals adequades i acollidores son elements clau que cal considerar i gestionar amb previsió. Es fa del tot recomanable definir aquestes qüestions relacionals amb uns protocols d'actuació detallats, fórmules d'educació, cortesia, imatge, expressions verbals, definició d'estils etc.. Es pot afirmar que aquest aspecte relacional vindria a ser com una mena d'envàs dels aspectes operacionals, amb un enfocament de marketing pot arribar a ser tant important el continent com el contingut i aquesta dimensió en el servei encara presenta més transcendència. Cal gestionar bé en aquest punt l'aparició de tasques molt repetitives i monòtones que comporten l'avorriment i la consegüent desmotivació del personal, si aquest fet degenera els empleats acaben per tornar a l'actitud normativa i burocràtica refugiant-se amb la operativa i descuidant l'aspecte relacional i això converteix el client en un mer número.

Hi ha dos problemes de gestió importants en aquest punt. D'una banda es fa molt difícil trobar personal que es trobi còmode i sigui eficaç en els aspectes operacionals i que alhora gaudeixi i estigui encertat en les seves actuacions relacionals. L'altre punt a considerar es que aquest personal en contacte esta dins l'escalafó més baix de la jerarquia de l'organització tant pel que fa a estatus com pel salari que rep. A partir d'aquí es pot afirmar que trobar personal en contacte preparat, capaç, predisposat i motivat per mantenir amb eficàcia el seu paper d'interfície amb el client es converteix en una tasca extraordinàriament difícil.

Ens trobem doncs en un punt en que es fonamental reconèixer el paper capital del personal en contacte per aconseguir una diferenciació del servei i una identificació del client amb la mateixa empresa o institució. Es importantíssim desenvolupar el sentiment de pertinença d'aquest personal en contacte de cara a que el pugui transmetre als clients / usuaris. Tot i això en molts casos, ens trobarem que no es possible remunerar aquest personal amb un sistema d'incentius econòmics suficients per aconseguir per si sols un sentiment de pertinença del personal i una eficàcia en el seu treball, en aquest sentit cal desenvolupar un seguit de recursos de gestió del personal alternatius.

Es fa imprescindible concedir una gran valoració a la tasca del personal en contacte a nivell d'estatus i consideració dins l'organització. Ens podem trobar amb molts exemples de serveis excel·lents que han aconseguit una gran implicació del seu personal sense haver de recórrer exclusivament als incentius econòmics. Els casos d'èxit en aquest camp es basen en primer lloc en elaborar y treballar molt intensament una imatge favorable, consistent y de prestigi global de la institució o empresa, dins aquest treball d'imatge destaquen perquè un dels valors que defensen es el de presentar-se com una entitat innovadora en alguns aspectes clau. D'aquesta forma el personal es sent integrat dins una institució amb prestigi i que d'alguna forma està dins de noves corrents d'actualitat a la societat. També cal fer esment a l'important esforç de selecció que fan aquestes entitats excel·lents amb el que aconsegueixen una gran homogeneïtat en el seu personal. Les característiques comunes d'actuació del personal en contacte en aquests casos es basen en una atenció molt relaxada amb importants dosis d'amabilitat conjuntades amb una gran eficàcia que alhora elimina qualsevol rastre de servilisme.

Relacionant totes aquests aspectes amb el món universitari ens trobem amb situacions assimilables. Així doncs es fàcil observar com el personal en contacte amb els estudiants a les universitats efectivament es compon en la seva major part de professorat associat o eventual i també de personal d'administració i serveis d'escalafó bàsic.

En tots dos casos ens trobem amb que aquest és el personal menys ben considerat a nivell d'estatus i amb un nivell salarial més baix, tot i així aquests són els responsables d'una gran part de com es transmet la imatge de la universitat als alumnes ja que són els que contacten més amb ells . Normalment els càrrecs més remunerats i reconeguts del personal d'administració y serveis actuen en funcions internes lluny del front office i d'altra banda les grans figures de personal docent investigador acostumen a estar molt descarregats de l'obligació de fer classes a causa de les seves responsabilitats d'investigació o de govern. Per tot això un repte important per a les universitats ha de ser millorar l'estatus, el reconeixement i la consideració interna d'aquest personal en contacte si es vol obtenir efectes positius en la imatge de la institució. També s'ha d'incrementar el nivell de formació real d'aquest personal encarat a les seves aptituds d'atenció al client /usuari. Sovint es fan programes de formació extensos en aspectes tècnics i administratius mentre es descuida la formació de caire més comercial i relacional.

Per a millorar l'eficàcia del personal en contacte es fa imprescindible una correcta definició prèvia del servei i del sistema de servucció. Ja hem esmentat la necessitat d'una correcta definició de funcions i processos que han d'aconseguir simplificar al màxim el servei i limitar tant com es puguin les situacions d'arbitratge. Això facilita la tasca del personal i els treu la tensió psicològica de l'administració perpètua d'excepcionalitats. Cal definir amb el màxim rigor tant els continguts operacionals com els principis i les accions relacionals que han de guiar l'operativa del servei. S'ha de d'elaborar un document que tal com descriuen Siprenant i Solomon⁸⁷ funcioni com un "service script", una mena de guió que permeti fer conèixer a cada membre del personal en contacte quin ha de ser el seu paper. Sovint el que es descuida molt en aquests manuals d'actuació són els aspectes relacionals i aquesta és una mancança greu.

⁸⁷ Siprenant, C.A. i Solomon M.R. (1985) , *Predictability and personalization in the service encounter*, Working Paper 85-13, New York University, abril 1985

Un aspecte fonamental tal com hem dit es el fet de concebre un servei amb el mínims de situacions on es faci necessària la funció d'arbitratge entre els interessos de l'empresa i els clients on es faci necessària la gestió de l'excepcionalitat. En termes de l'anterior figura 19 l'objectiu seria aconseguir que l'àrea d'intersecció entre ambdós interessos sigui la mínima possible. El que ha de resoldre els arbitratges ha de ser el responsable de definir la servucció per tal de que el personal es pugui limitar a seguir la línia de conducta preestablerta però sempre sense generar situacions de frustració al client. Un bon disseny de sistema de servucció no ha de caure en el burocratisme de refugi en les normes sinó contemplar totes les situacions possibles y demandes que puguin esdevenir per així definir vies de solució preestablertes.

En aquest punt es fa imprescindible l'activació continuada de cercles de qualitat on el personal en contacte informi de les diverses situacions d'arbitratge amb les que es va trobant, d'aquesta forma es pot analitzar la seva freqüència i dissenyar si s'escau una resposta estandarditzada que permetrà actuar sense improvisacions. Una obra clàssica magistral sobre la limitació i minimització dels arbitratges dins els serveis la podem trobar en Levitt⁸⁸.

Tot i això he d'insistir en que a part d'una excessiva y poc planificada sobre oferta de serveis potser la causa principal de que existeixi aquesta necessitat d'arbitratge es la manca d'una autèntica política de segmentació dels clients-usuaris. En efecte, moltes ocasions d'arbitratge provenen del fet de que clients pertanyents a segments molt diferents i distants tindran necessitats y demandes molt diferents que no poden estar totes previstes dins el sistema i posen llavors el personal en contacte en situacions de tensió.

Un darrer punt important pel que fa al personal en contacte correspon a l'anàlisi del paper que ha de tenir la figura del supervisor. Aquesta és la persona que dirigeix la servucció dia a dia, el responsable de la unitat. Es el que actua com a superior jeràrquic directe del personal en contacte.

⁸⁸ Levitt, Th. *Production-line approach to service*, Harvard Bussiness Review, setembre-octubre 1972

Inevitablement el supervisor és el que donarà caràcter al comportament del personal en contacte, si el supervisor es molt “normatiu” es fàcil deduir que el comportament del personal seguirà majoritàriament aquest estil mentre que passarà el contrari si el supervisor mostra un caràcter amb un fort biaix cap als aspectes “relacionals”.

Dins la universitat ens trobem amb algunes contradiccions i solapaments importants quan analitzem algunes d'aquestes figures de supervisió. Podríem considerar que si analitzem la funció estricta d'un servei de docència el supervisor del personal en contacte podria ser la figura del cap d'estudis responsable d'un determinat ensenyament, tot i així també ens trobem amb que els caps de departament solen ser els supervisors directes del professorat i són els que actuen com a immediat superior jeràrquic dels mateixos professors.

Mentre que el cap d'estudis pot arribar a tenir limitades les seves funcions al estricte disseny del sistema de servucció i sense exercir una situació jeràrquica directa es soluciona una tensió de jerarquies competents, en el cas dels caps de departament les contradiccions són més difícils de resoldre. Aquests de fet seran responsables d'aplicar dos sistemes de servucció , els serveis de docència dins una determinada titulació liderada per un cap d'estudis y d'altra banda uns serveis de recerca derivats de les potencialitats investigadores del seu personal. Es una tasca difícil exercir un lideratge adient alhora dins d'aquesta doble responsabilitat y per tant aquest ha de ser un dels reptes a enfrontar per part de les universitats disposades a encarar nous reptes de marketing de serveis.

Per acabar aquest punt referent a les especificitats dels tres elements bàsics dels serveis farem unes quantes consideracions sobre els suports físics de la servucció. El primer que cal dir en aquest cas es que sovint els experts en marketing de serveis queden exclosos o en un segon terme quan es dissenyen els suports físics, normalment son els arquitectes , enginyers y tècnics diversos els que s'encarreguen de la definició dels suports físics.

D'aquesta forma es perden importants matisos de funcionament, imatge i ergonomia que es podrien aconseguir amb la formació d'equips pluridisciplinaris amb l'objectiu que els components de marketing quedin incorporats dins el disseny del l'element físic del sistema de servucció

Amb el disseny dels suports físics ens trobem amb un dilema fonamental entre l'ambientació i la funcionalitat. L'ambientació o l'atmosfera que aconseguim un determinat escenari físic es pot convertir en un element fonamental de la servucció. L'aspecte d'un determinat immoble transmet inevitablement uns valors potents. Una universitat que vulgui donar una imatge de centre històric amb llarga tradició no dubtarà en utilitzar antics edificis noucentistes. Els mateixos edificis difícilment podran ser utilitzats per un centre universitari de tecnologia que pretengui presentar-se com a punta de llança en la innovació de les telecomunicacions. D'altra banda malgrat que puguem aconseguir una fantàstica comunicació de valors amb el suport físic cal considerar el potencial funcional de la instal·lació. El mateix edifici noucentista que en un primer moment convenç a l'alumne d'estar immers en un antic temple del saber pot acabar per ser odiat al cap d'un temps si no compleix amb requisits bàsics d'ergonomia o no facilita el confort i el flux de moviments dels mateixos estudiants. Aquest dilema entre aspecte i funcionalitat es de vegades de molt difícil gestió.

L'escassetat i els costos elevats de l'espai disponible tendeixen a crear una tensió de miniaturització de l'espai, també les actituds defensives del personal en contacte promouen aquesta poca disponibilitat d'espai així com l'establiment de barreres en forma de taulells i finestretes que limiten la lliure circulació. De forma contraposada hem vist com un dels interessos de l'empresa consisteix en fer més actius i participatius els clients i per això es necessiten espais més amplis, més oberts i més accessibles on el client pugui intervenir dins els processos de servucció d'una forma molt més lliure.

Un aspecte important a tenir en compte són les potencialitats de manipulació dels espais físics. Referenciant-nos amb el treball clàssic de Merhabian⁸⁹ La capacitat de adaptar un mateix espai a situacions diferents pot comportar un clar avantatge competitiu ja que amb costos menors es poden prestar dins el mateix espai diversos sistemes de servició. Així d'aquesta forma podem definir amb molts avantatges una situació d'un aulari que pugui actuar com a escenari d'una gran classe magistral i alhora, amb una manipulació assequible, pugui també subdividir-se i servir com a escenari de diversos cursos menors en forma de seminaris participatius. Òbviament en cada cas han de ser respectats tant els considerants funcionals, espais grans versus espais petits, com ambientals, ambient de solemnitat versus atmosfera de privacitat i complicitat entre participants al seminari.

Pel que fa a la gestió de l'espai en relació al temps hem de fer les següents consideracions. Ens trobem sempre amb les tensions de la màxima disponibilitat de l'espai exigida pels clients i la limitació d'aquest temps exigida pels interessos econòmics de l'entitat prestadora del servei. El principal component de cost anirà lligat al personal en contacte necessari per mantenir obert els espais, en la mesura que la utilització de l'espai pugui ser més independent del personal en contacte es pot ampliar molt la disponibilitat horària sense que es disparin els costos aconseguint una gran millora en la satisfacció del client. La gestió d'horaris nocturns a les biblioteques universitàries amb l'absència del servei de préstec juntament amb la utilització de sistemes de control d'accés que no requereixen personal en són un clar exemple dins l'entorn universitari.

Quan definim els temps necessaris per a la prestació d'un servei cal diferenciar entre dos conceptes, el que considerem el "temps mínim" que contempla la prestació merament funcional i d'altra banda el que definim com a "temps ajustat" on tenim en compte també la necessitat de contemplar uns marges de temps més amplis per a incloure considerants relacionals a part dels funcionals.

⁸⁹ Mehrabian, A. (1972) *Public Places and private spaces*. Basic Books, New York

En la mesura que els serveis definits quedin més prop de les consideracions funcionals i es basen en una disponibilitat de temps mínims els espais disponibles han de ser més limitats i amb uns potencials fluxos de moviments més rígids. Per contra els serveis més basats en consideracions relacionals i caracteritzats pels temps ajustats han de presentar molta més flexibilitat i amplitud. Ens trobem a trobar amb la necessitat de coordinar suports diferents per a servuccions diferents cercant sempre la coherència entre els elements bàsics del sistema. Per expedir uns certificats d'estudis on l'alumne vol estalvi de temps i està disposat a suportar incomoditats si l'obté ràpidament no es poden utilitzar els mateixos espais que per atendre consultes sobre possibilitats de matriculació on l'estudiant necessita un assessorament molt individualitzat amb una ambientació acollidora. Sovint a les universitats ens trobem en aquesta situació els mateixos espais per a servuccions molt diferents. En definitiva quan analitzem la gestió dels suports físics no només cal considerar la dimensió dels espais utilitzats sinó també dels temps necessaris de disponibilitat d'aquests espais.

Un punt important a tractar pel que fa al suport físic consisteix a estudiar les possibilitats d'automatització de serveis, volem dir, introduir nous equipaments físics o fins i tot virtuals que substitueixin part del personal en contacte. Aquest punt el tractarem amb més deteniment amb altres apartats, aquí val a dir que el considerant important es l'estudi de la complexitat de la servucció que es vol substituir. Normalment l'automatització casarà bé per a substituir tasques de poca complexitat i molt repetitives que no requereixen la participació d'un personal en contacte costós i escàs que a més estarà potencialment desmotivats amb aquestes tasques, el usuari poden gaudir de més efectivitat en la satisfacció del servei estalviant sobretot temps en forma de cues i esperes innecessàries. Per contra l'intent d'automatitzar tasques complexes pot implicar costos elevats tant d'implementació d'aquests processos automàtics com de formació i d'educació dels usuaris que hauran d'aprendre procediments complexos d'interacció amb el nou maquinari. Les noves possibilitats que ofereixen les tecnologies de la informació i la comunicació actuals a les universitats en són un exemple evident.

La utilització de les intranets d'atenció internes a l'estudiant o la mateixa possibilitat d'impartir ensenyaments a distància via Internet obren un ampli ventall de possibilitats com de problemàtiques de gestió que cal analitzar amb la polèmica dual que acabem d'esmentar.

D'altra banda veurem segurament com aquests nous suports que ofereixen les noves tecnologies aniran progressivament emmarcant els sistemes de servucció. Els processos guiats per nous suports tecnològics tendiran a unificar la qualitat del servei ja que el faran menys dependent de les inevitables "arbitrarietats" del personal en contacte ara bé també es corren riscos importants a part de les dificultats d'implementació i formació dels usuaris.

D'una banda es corre el risc de convertir el servei en una prestació excessivament freda i desposseïda dels imprescindibles elements relacionals. De l'altra també cal considerar que es poden disparar els costos si la nova servucció automatitzada no substitueix antigues servuccions amb personal en contacte que en molts casos es seguiran oferint.

Tot i això cal insistir en que un dels punts més importants per aquesta automatització dels serveis parteix d'assegurar que els clients usuaris entenguin perfectament aquesta nova oferta, percebin un clar avantatge per utilitzar-la en lloc de l'antiga servucció personalitzada i siguin capaços de treure el màxim profit de les noves possibilitats del servei sense que el considerin un empobriment respecte les anteriors condicions.

4.7. LES CARACTERÍSTIQUES ESPECÍFIQUES DEL MIX DE SERVEIS, OFERTA DE SERVUCCIÓ, PREUS, COMUNICACIÓ I XARXES D'INTERMEDIACIÓ

En aquest apartat seguirem agafant com a referència les obres clàssiques esmentades i potser utilitzarem amb més intensitat les reflexions de Chias⁹⁰ que presenten una bona capacitat de síntesi dels conceptes del mix de marketing per als serveis.

⁹⁰ Chias (1993). Op.cit.

Ens referim als considerants de les “4 P” clàssiques per als productes tangibles, *producte (product)* que definim com a oferta de servucció, *preu(price)* on utilitzem el mateix terme amb especial referència a la problemàtica dels costos del servei, *promoció (promotion)* o comunicació de serveis i *distribució (placement)* que amb els serveis definim com a intermediació i les seves xarxes per als serveis. Provarem en aquest cas de fer esment a les característiques especials que diferencien els serveis dins aquests quatre elements del mix.

4.7.1.MIX DE SERVEIS 1- OFERTA DE SERVUCCIÓ

La noció d’oferta de serveis es molt complexa i correspondria a la noció de política de producte per a una empresa industrial podem considerar-lo com el primer element del mix de marketing. Qualsevol oferta de serveis acabarà presentant una subtil complexitat que va molt més enllà del que es deduiria d’una anàlisi supèrflua del procés de servucció. Llevat de casos extrems de prestacions de serveis molt simples i bàsics sempre ens trobarem amb processos de servucció complex on al mateix temps s’estan oferint al mateix clients diversos tipus de serveis.

Així doncs malgrat que podem pensar els serveis universitaris com un compost de serveis educatius superiors i de recerca per fer-nos una idea ràpida de la missió universitària, una anàlisi precisa de servucció ens portarà a trobar una multiplicitat de serveis molt extensa. El alumnes no només han d’assistir a unes classes sinó que hauran de fer tràmits amb un operatiu administratiu que els ha d’atendre, també podran gaudir entre molts altres serveis diversos com poden ser d’un servei de préstec bibliotecari, fer pràctiques en empreses, practicar esports al campus o fins i tot fer us de serveis d’Hosteleria dins el mateix campus i això només per posar uns exemples limitats, si entrem en la mateixa actuació docent també podríem distingir entre diversos serveis rebuts en diferents titulacions o anant un pas mes enllà fins i tot entre diferents assignatures i matèries amb processos de servucció diversos.

Només amb un primer cop d'ull ja s'intueix un nivell de complexitat enorme que cal ordenar conceptualment d'una forma clara per poder portat a terme una política d'oferta coherent i controlable. Seguint de nou a Eglier⁹¹ una primera distinció fonamental consisteix en classificar els serveis entre, “ serveis de base” d'una banda i “serveis perifèrics” de l'altra. El serveis de base es que satisfarà la necessitat principal del client tot i que no necessàriament serà aquest el motiu de l'elecció del client per una determinada marca o empresa. Els serveis perifèrics son tos aquells que no satisfan la necessitat principal del client però que afegeixen valor a la percepció global del servei. En principi els serveis perifèrics són potencialment prescindibles i si no es presten no impedeixen la prestació del servei principal o de base, tot i que es poden veure importants matisos en aquest punt

Tal com havíem esmentat un servei de base universitari pot ser impartir de forma magistral una determinada matèria dins una aula per tal de que un alumne adquireixi uns coneixements. Un servei bibliotecari pot considerar-se en un primer moment com un servei perifèric de recolzament al servei de base principal, les classes es poden fer igual sense la biblioteca però aquest servei accessori pot esdevenir clau per l'adquisició de coneixements de l'alumne i pot esdevenir a la llarga un servei de base afegit com així s'evidencia a la majoria d'universitats. Es aquí on una correcta definició estratègica dels fonament d'una determinada institució juga un paper clau per a la definició del que seran serveis bàsics o perifèrics

Per acabar d'analitzar aquestes distincions hem de plantejar el concepte de “servei global” , el conjunt de serveis de base i perifèrics no esta format per elements separats sinó per relacionats entre ells i formant tot un sistema de servucció on l'element clau dels lligams establerts es el mateix client. El servei global es de fet un concepte força teòric ja que de fet es veurà reflectit sobretot en el resultat final dels processos de servucció relacionats.

⁹¹ Eglier 1989 . op.cit

El client un cop ha rebut el conjunt de serveis oferts tindrà una percepció conjunta de servei simplificadora i la valoració la farà de forma integrada, li serà difícil avaluar cadascun dels serveis per separat deslligant-los totalment del sistema de serveis del que formen part. L'oferta conjunta o el "servei global" ofert haurà d'estar per tant intensament relacionat amb un determinat tipus de client amb el que es persegueix un determinat resultat derivat de les seves necessitats particulars, ens tornem a troba aquí la necessitat de definir una segmentació adequada.

Una evolució força habitual en el conjunt de serveis que conformen un servei global es que un dels serveis perifèrics constitueixi la raó de ser principal per una part dels clients. Es que anomenarem "servei de base derivat" Això de fet implicarà una nova oferta de serveis global amb els seus corresponents perifèrics associats i això ens porta a la necessària cohabitació que es produirà en més o menys grau entre diferents segments perquè cada oferta global de servei haurà d'estar definida per a un segment concret.

Un exemple típic universitari son els serveis d'idiomes que s'inicien com una oferta interna complementària per als alumnes de les titulacions reglades de la universitat i que es poden convertir en un element de base per algun conjunt de clients/usuaris l'objectiu principal dels quals es l'adquisició de coneixements exclusivament idiomàtics.

Una importat decisió de la institució serà la de permetre o no que el servei perifèric esdevingui un serveis de base derivat obrint-lo o no a nous segments de clients /usuaris. En cas d'obertura caldrà gestionar la convivència entre segments amb interessos diferents. El nou segment rebrà un servei global tal com hem dit amb els seus corresponents perifèrics que ja es donaven a l'anterior segment, en termes de l'exemple, tant els alumnes de les titulacions reglades com els exclusius del servei d'idiomes poden tenir accés a la biblioteca.

Podem definir un esquema aclaridor del conjunt amb la figura 4.9. Es fa evident en aquest punt que l'empresa de serveis ha de prendre una important decisió de partida consistent en quins son els seus serveis de base, un de sol o diversos, quins son els seus perifèrics i també quina és la matriu de relacions existent entre ells per a tenir una major comprensió del sistema actual en la seva globalitat. Cal tenir molt en compte en aquest punt que en quant més s'incrementa l'oferta de serveis mes riscos apareixen de minorar la qualitat del servei. Les empreses de servei excel·lents es caracteritzen per oferir un sistema de serveis tots ells d'una contrastada qualitat, conformen una oferta auto continguda, limitada i molt adaptada a les veritables necessitats de cada segment de públic al que volen satisfer.

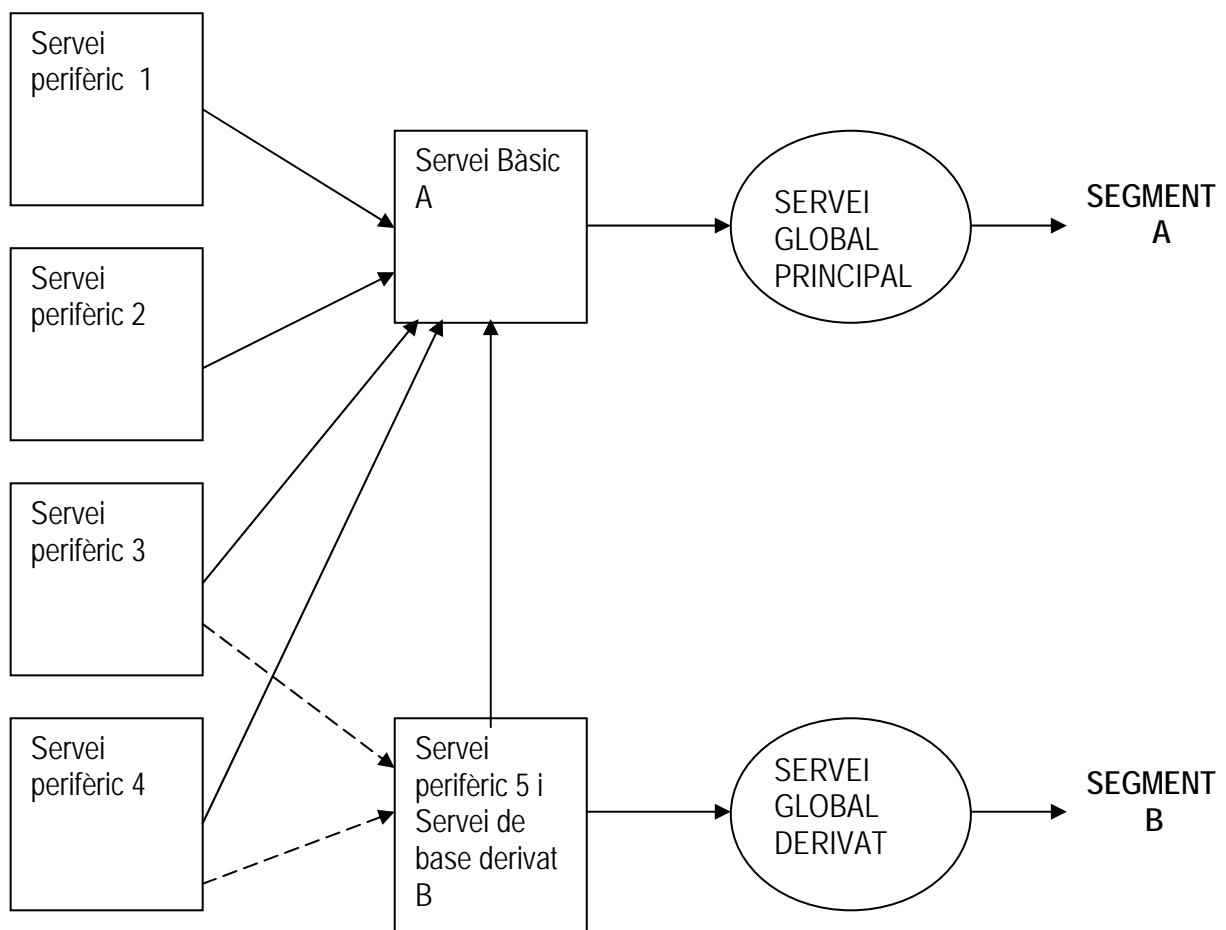


Fig.4.9. : Sistema d'oferta de serveis amb dos serveis de base

4.7.2. MIX DE SERVEIS 2- COMUNICACIÓ

El segon dels quatre ítems clàssics del marketing operatiu general que ara analitzarem pels serveis es el corresponent a la comunicació o “promotion” en terminologia anglosaxona. L’accepció del terme recull moltes tècniques de marketing de les que és bàsic extraure’n les particularitats que les condicionen dins el marketing de serveis. La propietat d’intangibilitat dels serveis condiona de forma important l’execució de la comunicació de serveis, la inexistència d’un producte visible i tangible provoca la necessitat d’actuar amb moltes més variables i més diverses que les que s’utilitzen en marketing clàssic. Per desenvolupar aquest punt seguim amb les referències clàssiques d’Eglier⁹² i Chias⁹³ amb algunes altres aportacions puntuals.

Per a la comunicació de serveis es necessitaran sempre suports intermedis entre l’empresa i el client, no es podrà recórrer a un producte acabat per realitzar una comunicació a priori doncs el mateix client participa del procés de producció com ja hem vist i només podrà tenir una percepció del servei un cop aquest ja ha estat prestat. Tenim d’aquesta manera tres elements bàsics de comunicació. En primer lloc tota la bateria de *mitjans tradicionals* que pot tenir a disposició qualsevol empresa industrial però haurem d’afegir dins els serveis dos elements claus extrems i decisius en la comunicació, el *suport físic* i el *personal en contacte* .

Trobem en aquests nous elements la plasmació de que en una empresa de serveis tot comunica tant els elements estructurals i arquitectònics on es presta el servei com sobretot el personal en contacte responsable de la prestació directa del servei. La manera com estiguin presentats, mantinguts, predisposats i abocats al servei aquests elements determinarà en gran manera l’efectivitat de la comunicació i sense una bona gestió dels mateixos no serà possible dur a terme una comunicació efectiva i coherent del servei només fent servir els mitjans tradicionals.

⁹² Eglier (1989) op.cit.

⁹³ Chias (1991) op.cit.

Així doncs podríem fer una classificació dels elements de comunicació atenent a dos criteris, el primer si es tracta de comunicacions personals o no personals i el segon de si estem tractant amb elements de comunicació interna dins el mateix punt de prestació del servei o d'elements externs, d'aquesta forma elaborem la taula descriptiva corresponent a la figura 4.10.

		CANAL DE COMUNICACIÓ	
		No Personal	Personal
PUNT DE COMUNICACIÓ	Intern	<ul style="list-style-type: none"> - Publicitat al punt de venda - Senyalètica - Guies i manuals d'ús - Intranets i mitjans electrònics 1.0 (unidireccionals, sense diàleg) 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal en contacte - Personal de suport - Clients - Intranets i mitjans electrònics 2.0 (bidireccionals, amb possibilitat de diàleg)
	Extern	<ul style="list-style-type: none"> - Marques/ identitats corporatives - Publicitat - Publicitat directa - Publicacions - Senyalètica externa - Webs i mitjans electrònics 1.0 	<ul style="list-style-type: none"> - Força de venda - Relacions públiques - Presentacions, demostracions, fires - Webs i mitjans electrònics 2.0

Fig.4.10. : El mix dels elements de comunicació de l'empresa de serveis

Sobretot cal destacar que amb les empreses industrials no es habitual ni en la majoria dels casos necessària tots els elements de comunicació interns ja que el client no participa en els processos productius. A primer cop d'ull ja es pot observar fàcilment que la comunicació de serveis necessitarà de molts més elements que caldrà coordinar per donar una coherència comunicativa que serà molt més difícil d'aconseguir.

Pel que fa al mitjans electrònics, la distinció entre mitjans interns i externs depèn de l'existència de barreres d'entrada o "logins" per accedir a determinades informacions i la distinció entre comunicació personal o impersonal depèn de si es possible dur a terme una comunicació i diàleg bidireccional amb algun personal en contacte de l'empresa o si per contra es tracta de mitjans electrònics que només "pengen" continguts a la xarxa amb la única intenció de que estiguin disponibles per a la lectura i transmissió d'informació en un únic sentit.

S'ha de fer esment especial en la comunicació interna personal, aquí la gestió del *personal en contacte* com a element de comunicació obre tot un ventall de complexitat extraordinari. D'una banda es presenta una important via de comunicació amb el públic que ben treballada pot significar una oportunitat excel·lent per a transmetre sensació de qualitat i eficiència del servei, d'altra banda també pot significar un risc doncs ,com ja vàrem analitzar en l'apartat del personal en contacte, la gestió dels recursos humans que inevitablement han de tenir una comunicació amb el client pot ser extraordinàriament complexa perquè aquests han de transmetre molt clarament tots els valors corporatius propis dels serveis que es volen prestar. El *personal de suport* o comercial intern té un paper menys rellevant de guiatge i facilitació amb una implicació necessària menys intensa però tampoc es pot negligir dins els serveis la seva correcta gestió. Com a darrer element important en la comunicació interna interpersonal cal esmentar la comunicació entre clients dins el punt de prestació del servei on inevitablement es coneixeran i on començaran a compartir les seves experiències i els seus nivells de satisfacció amb l'oferta de serveis. No resulta difícil identificar dins l'àmbit universitari els elements de comunicació interna interpersonal. Sense cap mena de dubte el professorat és el personal en contacte amb la responsabilitat més gran de comunicació interna amb els clients/ usuaris universitaris. La transcendència de la seva tasca comunicativa no tan sols té a veure amb una correcta transmissió de les seves matèries sinó que també serà inevitablement responsable de la transmissió de determinats valors corporatius.

El professorat comunicarà una determinada visió de la universitat i ho farà tant si s'ha planificat prèviament aquesta via de comunicació com si no s'ha fet. És evident que un dels reptes importants que té qualsevol universitat és aconseguir que el seu professorat no contradigui i si és possible recolzi els valors i missatges corporatius fonamentals de la institució que esdevindran un dels valors més importants de la seva imatge corporativa. El personal d'administració i serveis en contacte amb l'alumnat efectua unes funcions de suport en molts casos amb menys contacte i menys implicació, però podem trobar situacions universitàries on aquest personal sí que acaba tenint un paper cabdal i molt influent en la comunicació institucional. Alguns serveis de suport tutorial o professional esdevenen de vegades tant transcendents pels alumnes com la impartició de matèries. És evident també que en un ambient universitari els contactes que s'estableixen entre l'alumnat són d'una gran intensitat i representaran un element de comunicació d'imprescindible gestió, la mateixa convivència universitària amb altres alumnes esdevé en molts casos una de les necessitats bàsiques dels clients/ usuaris.

Si analitzem els altres elements de comunicació interna no personals cal posar èmfasi sobretot en la idea de que segurament ens trobarem amb els únics elements de suport físic que poden d'alguna manera visualitzar algunes al·legories tangibles dels serveis. Òbviament ni els edificis i equipament s'amb la seva presentació i senyalització ni els elements de comunicació interna visuals són representacions directes del servei en si mateix però sí que poden influir molt en l'imaginari i la percepció mental que els clients tenen de l'efectivitat del servei, insistim en que en l'empresa de serveis tot comunica i cal aprofitar intensament les possibilitats de comunicació al lloc de prestació del servei

Si ens referim ara als elements de comunicació externs que ja són més comuns amb una empresa industrial també podem distingir alguns elements força diferenciadors. Pel que fa als elements personals es farà molt difícil de distingir les funcions del personal encarregat de les tasques clàssiques de relacions públiques de les tasques habituals del personal integrant de la força de venda.

El fet de que difícilment es puguin tancar operacions de comanda i proveïment del servei barreja les funcions del personal encarregat de les vendes i del personal responsable de les relacions públiques amb una funció més basada en la prescripció indirecta. Tot ve justificat perquè en els serveis el moment de la compra i el del consum no van tant separats com amb els productes tangibles on el client pot comprar productes, emmagatzemar-los i distribuir el seu consum en un temps posterior. En cada cas de servei s'haurà d'analitzar en profunditat quina serà la manera de distribuir i de combinar aquestes dues funcions juxtaposades dins els serveis. El elements de comunicació externs no personals en principi no han de diferir molt del de les empreses industrials tot i així si que cal considerar que la comunicació dels serveis difícilment es pot valer d'imatges demostratives d'una realitat tangible i d'aquí no es estrany deduir que els recursos de la publicitat clàssica, marketing directe i altres tindran una missió molt més complexa. La problemàtica d'aquest cas ja es descrita amb força contundència a les obres clàssiques de Berry⁹⁴ i Levitt⁹⁵.

Per acabar aquest punt cal destacar la importància cabdal de les possibilitats de comunicació que ofereixen les noves tecnologies de la informació per fer tangibles els serveis i molt particularment dins el sector universitari. Tan webs, intranets, xarxes socials i altres possibilitats que ofereixen els darrers desenvolupaments electrònics afecten decisivament unes institucions que d'alguna manera o d'una altra tenen el seu fonament en la transmissió d'informació i continguts.

4.7.3. MIX DE SERVEIS 3- PREU

El preu és una de les variables clau en la gestió de marketing y hem de veure també les particularitats d'aquesta gestió dins l'àmbit dels serveis. Dins els serveis trobem tres fenòmens principals alhora d'aplicar una política de preus, *els costos, la percepció dels clients i les reglamentacions públiques i governamentals.*

⁹⁴ Berry, L. (1981) "Guidelines for the advertising of services" Bussines Horizons, juliol-agost 1981

⁹⁵ Levitt Th. (1981) " Marketing intangible products and product intangibles"Harvard Bussines Review

Pel que fa als costos he d'observar una característica molt distintiva dels serveis, en la majoria dels casos la proporció de costos variables respecte als costos fixos serà reduïda, aquesta característica condiona enormement la política de fixació de preus en els serveis. Els càlculs de costos unitaris ja siguin mitjans o marginals no es podran establir mai sense una hipòtesis de volum de vendes. En el cas de productes tangibles on els costos variables son una part important y determinant en la fabricació resulta molt més fàcil efectuar càlculs de costos unitaris basats en aquests variables afegint un percentatge de les estructures de cost fix. En els serveis això no serà possible ni operatiu en la gran majoria dels casos. C. Lovelock⁹⁶ presenta molts estudis de casos que confirmen aquesta especial configuració de costos dels serveis amb enormes estructures fixes i baixos costos variables.

Les conseqüències d'aquesta característica son clares. L'empresa de serveis haurà de basar tota la seva estratègia amb un càlcul el mes precís possible del punt mort, xifra de vendes a partir de la qual comença a obtenir beneficis amb una determinada hipòtesi de preus. Els costos unitaris es presentaran sensiblement menors a mesura que augmenta el volum total de vendes per tant les reaccions dels beneficis a partir del punt mort esdevindran valors força extrems. Si l'empresa te un volum de vendes lleugerament inferior al punt mort caurà en pèrdues importants però en canvi si supera mínimament el punt mort com a referència crítica de vendes podrà arribar a assolir beneficis força extraordinaris. Provarem d'il·lustrar aquest comportament dual o fins i tot "histrionic" dels costos de l'empresa de serveis amb el gràfic de la figura 4.11. següent

Es pot observar clarament el pas brusc d'una situació de fortes pèrdues a una situació de beneficis elevats en uns intervals de volum molt propers als que es troben al voltant del Punt mort (PM), tot es degut a un escàs pes dels costos variables respecte de l'important pes dels costos fixos que representen grans inversions independents del volum.

⁹⁶ Lovelock, C. (1984) *Services Marketing, Text, cases and redding*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall

Aquest tipus d'estructures porten associats d'aquesta manera riscos molt grans perquè un mal càlcul del punt mort ja sigui per deficient mesura del volum o mala fixació del preu acceptables per al mercat poden ocasionar conseqüències funestes.

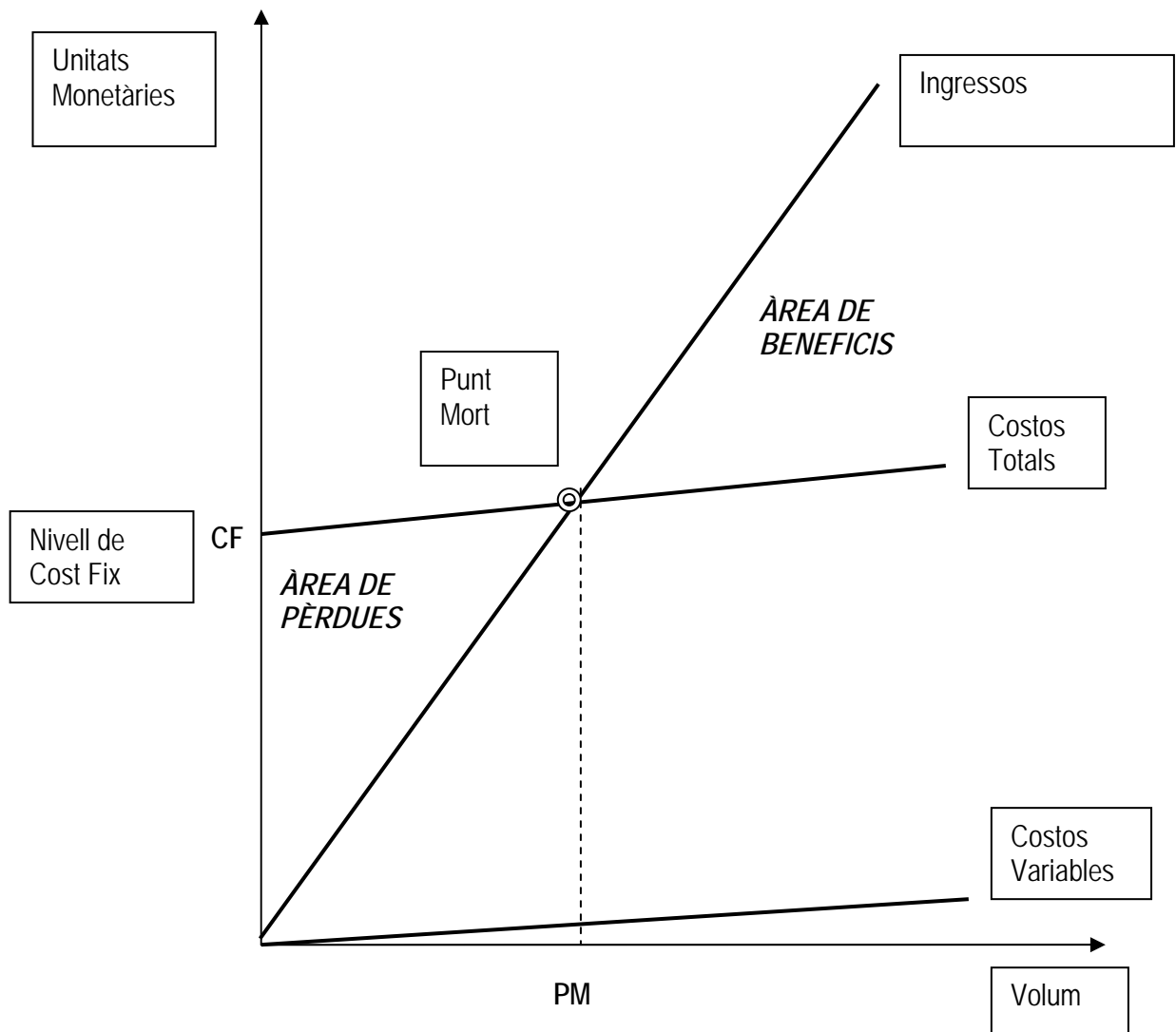


Fig. 4.11. : El comportament de costos, beneficis i punt mort de l'empresa de serveis

Si ens fixem en les estructures de costos universitàries deduirem ràpidament que estem en un dels casos més clars d'aquest comportament "radical" de la estructura de costos. Les infraestructures, edificis i equipaments universitaris cada cop son més costosos, d'altra banda el personal que teòricament podria arribar a ser un cost variable en termes operatius no es així. Difícilment trobarem estructures de personal prou flexibles com per adaptar-se a les fluctuacions de demanda per diversos motius. El personal docent com a personal en contacte representa un dels actius més importants de la universitat on s'hi haurà vesat una gran quantitat de recursos en concepte de formació de capital humà, d'altra banda el recurs a contractar professorat format amb prestigi com fan les grans universitats anglosaxones es considera una inversió que cal amortitzar amb el màxim d'anys de contracte possible. També hem de contar amb el gran pes de la forma universitària pública que consolida un tipus de contractació molt rígida amb fortes estructures funcionaries. Les estructures del personal de serveis es dissenyen com un cost fix per atendre una determinada dimensió global de la universitat i difícilment es poden adaptar amb rapidesa a les fluctuacions del volum de demanda.

La consideració del personal com a un cost variable només serà possible en alguns programes accessoris que no deixen de representar satèl·lits del gruix de l'oferta formativa de la universitat en la majoria dels casos. Ens podem trobar però amb algunes excepcions importants si analitzem les ofertes formatives a distància on la infraestructura de serveis accessoris és mínima i la contractació de professorat si que va més lligada a la evolució de les matrícules. La possibilitat es deu fonamentalment a un comportament "parasitari" on els professors ja formen part dels cossos docents fixos d'altres universitats presencials i participen només parcialment dins l'oferta a distància d'una altra entitat universitària. Tot i així analitzarem més endavant aquests casos i veurem com, malgrat no disposar d'infraestructures físiques tant costoses, les ofertes d'ensenyament no presencial de qualitat acaben necessitat invertir grans quantitats en el desenvolupament de tot el seu equipament tecnològic.

Si ara analitzem el segon aspecte esmentat al principi d'aquest apartat, hem de veure com influeix la *percepció del preu per part del client*. En aquest punt tornem a ensopegar amb la immaterialitat del servei. El client sempre tindrà dificultats per entendre que el preu se situï en un determinat nivell i no en un altre, la impossibilitat de percebre el servei en termes físics crearà una sensació psicològica d'intrínseca desconfiança. D'altra banda la mateixa estructura de costos que acabem de veure dificulta moltíssim la justificació d'un determinat cost unitari clarament demostrable i això no ajudarà a creure al client que el preu fixat és realment honest. Per acabar d'agreujar aquesta situació també cal elaborar un corol·lari de l'anterior afirmació, si el preu no es percep com a justificable no es d'estranyar que s'arribi a considerar que el servei hauria de ser gratuït, en darrera instància si finalment el client no paga el servei un cop l'ha gaudit no tindrà la sensació d'haver robat alguna cosa ja que no s'emporta res tangible.

Cal afegir a més que hi ha una gran tradició, especialment a Europa, d'intervenció pública en els serveis que en molts casos s'ofereixen com a gratuïts o semi gratuïts pel fet d'estar subvencionats, transports, sanitat i, com no, l'educació en tots els seus nivells, son camps tradicionals on s'ofereixen serveis sense reflectir els seus costos reals assumits en part o en la seva totalitat pel sector públic. No cal insistir en que el cas universitari cau de ple dins aquesta consideració.

Un altre aspecte important a destacar en la percepció del preu dels serveis es la relació entre el preu a pagar i la qualitat del servei suposada a partir d'aquella determinada proposta de preu. Es més que plausible considerar que en absència de característiques tangibles del servei la informació sobre el preu encara té un paper més determinant en la percepció de la qualitat. Davant la impossibilitat de manipular o provar el servei abans de comprar-lo el preu constitueix l'únic element d'informació objectiva de que disposa el client, així es pot arribar a la conclusió que quant més cara sigui millor hauria de ser la prestació del servei. El preu passaria a convertir-se en una mena d'indicador apriorístic de la qualitat del servei.

Evidentment aquest fenomen presenta alguns límits, experiències del client, coneixement de l'empresa, coneixement dels preus dels competidors i la pròpia capacitat adquisitiva i zones d'acceptació marquen uns límits a la consideració del preu com a signe de qualitat.

Si analitzem la percepció de la relació qualitat/ preu a posteriori Eglier si que fa referència a estudis que demostren la correcta percepció del client respecte els nivells de qualitat experimentats i la seva relació amb el preu pagat i això condiona totalment la seva consideració de la qualitat global del servei. D'aquesta forma una correcta relació entre la qualitat real del servei i el seu preu just corresponent esdevenen un bon element de fidelització.

Passem ara a estudiar el tercer dels elements influenciadors del preu, les reglamentacions públiques i governamentals. Tradicionalment dins el món dels serveis la important intervenció pública ha arribat en molts casos a eliminar el preu com un dels elements a considerar dins la gestió del mix de marketing, simplement no calia preocupar-se d'uns preus que venien donats. Ja hem vist com les universitat n'és un clar exemple pel que fa a les institucions universitàries públiques.

En aquest cas hi ha un parell de consideracions importants a introduir. En el cas de les ofertes universitàries públiques es farà necessari intentar donar informació i justificació d'alguna forma o altra dels veritables costos malgrat no siguin satisfets pels seus clients/usuaris. Ja hem vist que les percepcions de qualitat en poden sortir beneficiades. En el cas de les ofertes universitàries privades per una banda poden sortir afavorides per que si reflecteixen uns preus però d'altra banda també hauran de fer un gran esforç comunicatiu extra per justificar un enorme diferencial que d'alguna manera o altra haurà d'existir a no ser que es conformin amb convertir-se en complements del sistema per absorbir demanda excedentària. Més endavant al llarg del treball desenvoluparem aquest punt amb més detall amb l'estudi d'alguns casos concrets.

Per acabar l'apartat de preus haurem de fer algunes consideracions especials sobre la necessària coordinació entre l'oferta global de serveis i la fixació dels seus preus associats. Una primera decisió important serà si cal fixar un preu únic tenint en compte tota la oferta global tant dels serveis bàsics com dels perifèrics o per contra fixar preus diferents per als diversos tipus de serveis oferts que s'hauran de satisfer només si se'n gaudeix. Evidentment entre aquestes postures hi caben situacions mixtes. En el primer cas aconseguim un important simplificació que facilita la comunicació amb el client, en el segon cas el preu s'adapta més a l'ús que fa el client dels diferents serveis però es pot caure en malentesos quan només es comunica el preu del servei bàsic i després el client de forma poc planificada acaba consumint altres serveis perifèrica amb conseqüències no previstes que poden generar frustració. D'altra banda el fet de no incloure segons quins serveis pot desincentivar el seu consum. En el primer cas del tot inclòs no es podran fer anàlisis correctes del les explotacions dels serveis desagregats. Les solucions poden ser múltiples i cada empresa haurà d'aconseguir trobar l'equilibri més adient en cada cas.

En general cal concebre el preu com un element que doni suport a la coherència global de marketing amb els altres elements del mix, el preu ha de ser un element que clarament informi sobre el posicionament de l'oferta global. Un element fonamental es la necessitat d'avaluar la elasticitat de la demanda del servei, tot i que aquest es un concepte molt teòric perquè la demanda sempre es defineix sobre supòsits de "ceteris paribus" si que es fa necessari recopilar tota l'experiència dels serveis per intentar preveure les reaccions de la demanda davant de variacions en el preu. En molts casos s'arribarà a la conclusió que no hi ha una demanda sinó un conjunt de demandes corresponent a diversos segments als que va dirigida la mateixa oferta de serveis, aquests segments han de poder conviure dins els processos de prestació per que hi ha característiques importants que els uneixen però tot i així poden presentar reaccions diferents en l'apartat concret dels preus. Es fonamental en aquest cas saber distingir els diferents trams de demanda/preu per poder establir estratègies de discriminació de preus.

La darrera consideració esdevé especialment transcendent dins el sector universitari on les pràctiques de discriminació de preus estan molt esteses. Moltes universitats practiquen una intensa discriminació positiva de preus a la recerca d'estudiants excel·lents. Els estudiants son ahora clients /usuaris, matèria primera en la formació de capital humà i producte acabat a final dels estudis. És evident que una bona qualificació de l'alumnat entrant afavoreix la consecució d'un servei excel·lent ja que assimilaran millor els coneixements i esdevindran un producte acabat de més qualitat. En aquest cas els programes de beques actuen de fet com una discriminació de preus per a la captació de segments especials. També es produeix una discriminació per motius socials quan la política de determinades universitats premia amb beques a certs col·lectius especialment desfavorits en nivells de renda independentment de les seves qualificacions acadèmiques, en aquest cas surt afavorida perquè es reforça un cert posicionament institucional amb una imatge de de sensibilitat social. Ja insistirem més endavant en les possibilitats estratègiques d'aquests tipus de discriminacions de preu, en qualsevol cas per dur-les a terme d'una forma eficient el punt principal consisteix a determinar amb molta exactitud i precisió els criteris de discriminació de preus.

4.7.4. MIX DE SERVEIS 4- INTERMEDIACIÓ I XARXES DE SERVEIS

El darrer punt del marketing mix que en falta tractar és el que tradicionalment entenem com a distribució (placement). Com és evident les diferències amb els serveis ahora d'afrontar aquest elements son abismals amb el producte al no existir la possibilitat estricta de distribució física dels serveis. Es per això que en aquest cas hem de parlar dels conceptes equivalents d'intermediació i xarxes doncs no es possible distribuir el servei separadament del seu lloc de producció. Veurem però que en el cas de l'educació y per extensió de l'ensenyament universitari les possibilitats de comunicació que ofereixen les noves tecnologies de la informació introduiran importants matisos dins totes les consideracions clàssiques de distribució en els serveis, continuarem seguint a Egier⁹⁷ i Chias⁹⁸ per al desenvolupament d'aquest apartat.

⁹⁷ Eglier (1989) op.cit.

⁹⁸ Chias (1991) op.cit.

Tradicionalment es podien escollir dos grans grups d'estratègies per a l'establiment d'una filosofia de xarxa en els serveis. Partint d'una situació bàsica on una determinada marca de serveis ofereix un servei bàsic molt concentrat amb un número molt limitat de serveis perifèrics i tot plegat agrupat en una única localització dels serveis oferts, l'empresa es pot plantejar que el seu mercat ha quedat saturat i s'ha de plantejar un creixement per abastar altres segments del mercat.

A partir d'aquí te dues opcions, la primera consisteix en incrementar d'alguna forma la gama oferta de serveis bàsics i perifèrics corresponents. La segona opció es basa a mantenir la compacitat i limitació dels serveis oferts tot buscant una extensió dels punts d'implantació d'oferta en diverses localitzacions geogràfiques.

Normalment la primera estratègia serà més adient per els serveis de alta complexitat, amb uns sistemes de servucció de difícil replica en un lloc diferent a la implantació original, que basen el seu èxit d'explotació més en l'ampliació de marges que en quotes de mercat.

La segona estratègia és més pròpia de serveis senzills, fàcilment replicables a llocs diversos, amb escassos marges unitaris i que han de buscar una extensió important del volum de vendes per millorar els seus resultats d'explotació.

Com veurem a continuació, intentar les dues estratègies alhora pot comportar un enorme risc de fracàs i caure en dificultats de gestió difícilment salvables, en la terminologia d'Eglie i seguint el seu esquema representat a la figura 4.12. existeix el risc de caure en el quadrant superior anomenat "triangle de bermudes" a causa del perills de pèrdua d'orientació en la gestió.

Afegim un nou considerant per a l'extensió en xarxa que també es pot plantejar quan es proposa una intermediació en el sentit de contactar amb nous operadors de servei per gestionar les marques originàries en forma de franquícia: Amb aquests franquiciats es guanya temps i simplicitat de gestió per dur a terme l'extensió però es cau en el risc de pèrdua de la qualitat oferta en el servei pel que caldrà establir un sistema de supervisió que si no tractem amb una oferta simple de serveis pot ser quasi impossible d'establir. Es per això que el sistema de franquícia en principi és més propi per a ser utilitzat com a opció d'extensió en xarxa dels serveis simples que busquen la multi localització. En el cas dels serveis complexos d'alt valor afegit serà difícil trobar un sistema de franquícies eficient, l'extensió es fonamenta en nous serveis de qualitat i no tant en la multi localització. Només nous operadors coneixedors del negoci i amb una certa tradició operativa dins els sectors en poden ser candidats però en qualsevol cas seran casos infreqüents.

A partir del punt on ja s'han plantejat les estratègies de creixements en punts de venda o en ampliació de serveis es poden pensar noves extensions amb més risc representades per les fletxes "A" i "B" de la mateixa figura 23. Un servei simple multi localitzat pot intentar donar una certa diversificació de serveis per adaptar-se a les característiques específiques de cada localització, mentre que un servei d'alt valor afegit diversificat pot provar noves localitzacions si es capaç de replicar amb exactitud uns processos complexos.

Normalment en el primer cas es continuarà amb la marca única mentre que en el segon es possible que sorgeixi amb més força la necessitat de tractar amb una marca diferenciada perquè inevitablement la replicació del punt de servei difícilment podrà tenir els mateixos paràmetres i estàndards de qualitat, és probable que el nivell de qualitat percebuda sigui similar però l'estil, els matisos i segurament la necessitats dels segments seran diferents.

Amb tot això haurem de fer com sempre una primera aproximació a la situació del sector universitari dins aquests marcs teòrics que defineixen els serveis.

En primer lloc caldria definir quina de les dues estratègies de xarxa s'escau més al sector universitari, òbviament en aquest cas estem definint sistemes de servucció complexos que requereixen altes qualificacions del personal en contacte, unes instal·lacions i equipaments d'alt valor i unes ofertes globals sofisticades amb moltes relacions entre els seus serveis bàsics i els perifèrics, amb tota aquesta complexitat es farà difícil replicar les estructures universitàries en punts de localització diferents i l'estratègia més oportuna de creixement per a les universitats sempre tendirà a basar-se en l'extensió de serveis base com noves ofertes de titulacions però sempre conservant les localitzacions amb un fort grau de centralitat.

Tanmateix la forta intervenció pública sempre ha tendit a posar èmfasi en la relació de l'activitat universitària lligada a un determinar àmbit territorial pel que queda reforçada la tendència de les universitats a agafar com a referència l'extensió de serveis per sobre de l'extensió de punts de servei en localitzacions distants.

Tot i això cal considerar la possibilitat de que les universitats es plantegin extensions de localització per diverses vies. La primera sovint ha consistit a estendre l'activitat d'una determinada universitat a localitzacions diverses tot i traient profit de l'existència prèvia d'organitzacions que ja desenvolupaven processos de servucció complexos dins el món educatiu. En molts d'aquests casos les empreses de serveis d'alt valor afegit i complexitat en les seves servuccions que volen estendre's en punts distants, tal com definiria l'estratègia "B" de la figura 4.12, acostumen a combinar aquest procediment amb una extensió de marca. S'utilitzen marques diferents per als diferents punts de prestació del servei.

Les universitats han utilitzat sovint aquesta estratègia arribant per diverses vies. Poden adoptar formes de federacions de centres que han agrupat una sèrie de centres prestigiosos amb marques pròpies molt establertes sota una marca paraigües com en el cas proper de la Universitat Ramon Llull.

En altres casos la universitat que es vol estendre geogràficament ha utilitzat una mena de sistema de franquícies on diferents marques d'ensenyament adopten el segell de centre adscrit a una Universitat que efectua el gruix de la seva activitat a un punt central. És el cas de les universitats públiques que han adscrit antigues escoles d'ensenyaments superiors privades que passen a impartir titulacions oficials. Els dos casos són diferents i aporten avantatges i inconvenients, en el primer la potència de les marques prèvies queda consolidada però la marca de federació sempre tendirà a tenir un paper secundari. En el segon cas La marca central pot patir alguns episodis de desprestigi si no estableix un sistema efectiu de supervisió per mantenir els seus estàndards de qualitat als nous centres adscrits.

Una nova via d'extensió per als serveis és la que teòricament faciliten les noves tecnologies de la informació i la comunicació. Dins el món universitari ens podem trobar amb molts exemples que tractarem amb més detall més en capítols posteriors del treball. L'ensenyament a distància és una pràctica habitual i amb certa història dins el sector universitari i amb l'aparició de nous recursos tecnològics s'han obert noves possibilitats. La deslocalització que permet l'ensenyament a distància en principi permet deslliurar-se de certs lligams espacials però tot i això aquest és un principi que requereix matisos importants.

Estrictament no estarem parlant en aquest cas d'un nou punt de servei perquè no estarem replicant físicament la servucció original en un altre lloc. És cert que s'obren possibilitats a nous segments de mercat distants i inaccessibles físicament amb les localitzacions originals però de fet estarem oferint uns nous processos de servucció. Es tractarà de serveis semblants, relacionats, amb possibilitats d'aprofitament de cert "know how" del servei original però per essència diferents en la seva servucció. Els processos de servucció que caldrà definir hauran de ser nous i s'hauran de dissenyar atenent a les noves característiques de prestació del servei. Si atenem a considerants purament teòrics en el fons estem parlant d'una estratègia mixta entre les dues descrites.

S'accedeix a segments de clients- usuari distants espacialment però això es fa amb la definició d'una nova servucció i no amb la rèplica del que ja s'impartia al lloc d'origen, tot i que teòricament el servei entès com a resultat buscat pot arribar a considerar-se el mateix

El servei en si que es persegueix com a resultat de la servucció pot ser el mateix, tot i això els segments als que ens adrecem i que formaran part del procés de servucció com a matèria primera seran diferents i això condiciona el resultat final que representa el servei en si mateix. En la mesura que la diferència entre segments sigui únicament de localització mantenint la igualtat amb la resta de característiques distintives de cada conjunt de clients-usuari, podrem afirmar que el servei entès com a resultat de la servucció pot arribar a esdevenir el mateix també a posteriori. Normalment ens trobarem amb altres diferències afegides entre segments que provocaran diferències més importants en el resultat o servei final.

Les universitats han adoptat multitud d'estratègies respecte de l'oferta On-line, Des d'universitats 100% no presencials a universitats presencials amb alguns ensenyaments a distància. Tot i així s'obren noves vies semi-presencials on es va configurant una manera de fer mixta per a la totalitat de l'oferta incloent-hi una part presencial i altres a distància dins el mateix ensenyament. El desenvolupament d'aquestes noves vies d'actuació mixtes entre la presencialitat i la distància que també venen impulsades pel procés Europeu de Bolonya obren una important via d'actuació amb moltes possibilitats d'innovació. De fet ens trobem en aquest punt una important via d'investigació i de recerca en mètodes de gestió universitària.

Com poden treure partit amb les noves tecnologies les universitats d'un personal qualificat escàs? Com es poden aprofitar també amb aquesta via les seves costoses infraestructures? Com ho estan fent ara les universitats? Estan elaborant una estratègia coherent dins tots els seus camps d'actuació, els seus departaments o les seves facultats? Estan reforçant amb la utilització de les noves tecnologies el seu prestigi i la seva identitat corporativa?

Quines són les experiències més innovadores? Estan accedint realment amb eficàcia i sense conflictes d'imatge i convivència a nous segments de públic objectiu? Totes aquestes preguntes poden representar elles mateixes camps d'investigació molt interessants des d'un punt de vista de marketing de serveis universitaris independentment o de forma afegida de les seves possibilitats pedagògiques i educatives.

4.8.CONCLUSIONS

Aquest capítol vol ser la referència teòrica que actuï com a marc per encabir-hi els casos i experiències diverses que es recopilaran dins aquest treball com a nucli d'estudi. Les conclusions sintètiques de tot el que hem vist les podem definir en aquest apartat de conclusions. Hem vist com els serveis han de rebre un tractament de marketing molt diferent per causa de les seves quatre característiques distintives. La *intangibilitat* que impedeix una percepció sensible i contrastable del servei, la *inseparabilitat* que fa impossible deslligar els moments de la producció i del consum del servei, la *heterogeneïtat* que dificulta al extrem dur a terme una prestació del servei d'ídèntica qualitat al llarg del temps i *no durabilitat* que fa impossible emmagatzemar o conservar el valor del servei un cop ja ha estat proveït i no ha estat utilitzat.

A partir d'aquestes característiques tant restrictives hem definit el que hem anomenat com a *sistema de servucció*, concepte que descriu la forma en que es "produeixen" els serveis. Hem vist com la servucció esta composta d'uns elements i unes relacions entre els elements que li donen coherència com a sistema. Els elements són , el *suport físic*, el *personal en contacte*, el *sistema d'organització intern*, els *clients- usuaris* i el *mateix servei* com procés resultant del sistema. Entre aquest elements s'estableixen unes *relacions primàries* que connecten els elements externs de l'empresa (suport físic, personal en contacte) amb els elements de mercat (clients i serveis), les relacions internes que s'estableixen entre els elements de l'empresa i el sistema d'organització intern i les relacions de concomitància que són les que resulten de la interacció dels elements de mercat (entre clients i entre serveis).

Donada aquesta complexitat hem comprovat com n'és d'important la concepció prèvia del servei i dins aquest procés de definició cal vigilar molt en no confondre el servei com a resultat perseguit i el suport o sistema de processos de servucció que s'han definit per aconseguir-lo. En aquest punt s'ha començat a evidenciar la importància de la segmentació de clients de cara a poder definir conjunts de clients-usuaris més homogenis que permetin definir molt més clarament les seves necessitats amb la finalitat de definir amb precisió el servei que es vol aconseguir com a resultat. Tota aquesta lògica parteix de que el resultat de qualsevol servucció ha d'estar basat en la satisfacció de necessitats dels clients-usuaris. Aquestes necessitats s'han de conèixer fins i tot en el cas com el sector universitari on aquestes sovint no acaben d'estar ben definides en la ment dels clients-usuaris fins al final del procés i aquest es un dels reptes més contradictoris de les universitats que treballarem al llarg del treball.

Per a la concepció del sistema de servucció un element clau serà definir la *capacitat del servei*. Hem vist la transcendència d'una bona elecció en aquest punt ja que els costos inicials d'inversió fixa seran molt importants, no hi ha possibilitat d'emmagatzemar els serveis i d'altra banda la qualitat del servei va molt lligada al grau d'utilització de la capacitat, si s'arriba a punts de saturació es desplomaran els nivells de qualitat oferts. Entrant en aquest punt de la *qualitat* hem demostrat com no es poden fer filtres de qualitat amb el servei tal com es fa amb el producte abans que arribi a mans dels clients. La qualitat ha de partir de les expectatives dels clients, malgrat que aquestes puguin ser variables al llarg del procés. L'objectiu de la qualitat es basarà en la satisfacció d'aquestes expectatives. Es podran establir estàndards de bon funcionament d'alguns dels elements del sistema amb algunes bateries d'indicadors però tots haurien d'anar enfocats a la satisfacció d'expectatives, el més important serà el resultat del procés de servucció que és el servei en si mateix.

El dibuix del marc teòric continua necessàriament estudiant els elements de la servucció que s'han descrit. En primer lloc pel que fa al *client-usuari* hem destacat dues importants dimensions el seu *grau de participació* dins el servei i

el seu *nivell de domini* de la prestació davant l'empresa. D'aquesta forma hem descrit els clients actius o passius segons el grau de participació i d'altra banda els clients dominants o dominats segons el criteri de control que ells mateixos tenen del procés de servucció respecte a l'empresa. La participació del client fa augmentar el nivell de productivitat de l'empresa i alhora en molts casos fa incrementar la mateixa satisfacció del client per tant sembla un bon principi operatiu incrementar els graus de participació del client usuari. Tot i així hem vist que es corren riscos importants ja que per aconseguir beneficis de l'increment de participació cal informar molt bé al client dels beneficis que obtindrà i tenir-lo convençut del canvi, també cal formar molt bé al mateix client i al personal en contacte en els nous processos de servucció que necessàriament s'hauran de re definir. Per últim cal tenir en compte que es important cedir domini del procés al client si se li exigeix l'increment de la seva participació sinó estarem en un quadrant de gestió del client usuari molt conflictiu y problemàtic. És fa molt difícil de gestionar una situació on es demana la màxima participació del client però que alhora hagi de mantenir una actitud submisa davant de qualsevol instrucció de l'empresa.

El següent element a estudiar ha estat el personal en contacte. En aquest cas s'ha vist que ens podem trobar dos perfils extrems de personal en contacte, d'una banda els anomenats normatius i de l'altra els entusiastes. Els primers tendiran en refugiar-se al màxim en una interpretació restrictiva i limitada dels procediments i normes que defineix el sistema de servucció. Els segons es mostraran en canvi sol·lícits i disposats a administrar qualsevol excepció o demanda extraordinària provinent del client-usuari. En el primer cas es provoca frustració del gaudi del servei i en el segon alguns clients obtindran grans beneficis a costa del mal servei que rebran els altres per falta d'atenció pel que es provoca molta heterogeneïtat en la prestació del servei. Les solucions per arribar a punts de prestació intermedis consistiran en efectuar una segmentació efectiva dels clients que no pressentin moltes divergències en els seus tipus d'exigències i d'altra banda definir uns procediments ben precisos no en el seu sentit restrictiu sinó en el de que es compti amb manuals d'actuació que recullin al màxim totes les possibilitats de reclamacions i

excepcions definint solucions preestablertes en cada cas a les que pugui recórrer el personal.

D'altra banda també hem vist com el personal en contacte ha de complir dos grups importants de funcions, les *operatives* i les *relacionals*. És evident que es necessita l'excel·lència operativa del personal en contacte en els serveis però no es pot negligir que el component relacional es fonamental per a una bona percepció final del servei per part del client usuari. Es tendeix a descuidar la formació del personal en els seus aspectes relacionals i a més ens trobem que normalment el personal en contacte que més interactua amb el client és el menys remunerat. Davant de les restriccions pressupostàries que impedeixen les gratificacions monetàries és fonamental elevar el nivell d'estatus i consideració del personal que en una part tant important està formant la imatge de l'empresa de serveis. També cal revisar la figura dels supervisors d'aquest personal en contacte i comprovar si fomenten adequadament tant els aspectes operatius com els relacionals, també cal veure si un supervisor està portant a terme les seves funcions sobre personal que actua en dues servuccions al mateix temps per analitzar si hi ha deixadesa en una d'elles.

El darrer dels elements de servucció que hem analitzat són els suports físics de la servucció. Hem descrit el dilema entre les necessitat d'ambientació que ajuden a la imatge corporativa i les necessitats funcionals que ha de complir qualsevol element físic, especialment pel que fa als espais i edificis. Hem vist altres dilemes pel que fa al temps d'utilització dels espais, a mes temps més necessitats de personal en contacte, la solució d'ampliar horaris de disponibilitat amb una lleugera reducció de serveis de manera que els clients usuaris disposin de mes temps sense increments de costos de personal de serveis es un bon principi d'actuació. L'altre principi de gestió dels espais altament rendible cal basar-la en la multi funcionalitat d'un mateix espai. Les automatitzacions son el darrer punt que hem abordat i en principi el recurs a suports físics substitutius de personal es considera adient per a processos de servucció simples i repetitius. Si la servucció que es vol substituir es complexa es corre el risc d'incórrer en nous costos.

5. Cinquè Capítol : EI POSICIONAMENT COMPETITIU DE LES UNIVERSITATS (I) : POSTULATS CLÀSSICS I NOVES TENDÈNCIES

5.1. INTRODUCCIO

Un cop descrit tot l'aparell teòric que emmarca la doctrina del Marketing de serveis hem pogut comprovar intuïtivament com era fàcil il·lustrar cada concepte amb possibles escenaris universitaris. Dins aquest capítol i els següents començarem a descriure treballs, estudis i recerques empíriques que analitzen un important conjunt d'aplicacions de marketing de serveis dins del sector universitari. Volem corroborar que efectivament es pot mostrar la doctrina del marketing de serveis com un marc d'interpretació teòric de la gestió universitària. Amb tot aquest recull d'estudis i casos anirem progressivament trobant un seguit de conceptes i variables fonamentals per treballar amb un enfocament de marketing de serveis dins la gestió universitària. L'objectiu final sempre serà la recopilació de suficients elements i variables claus de gestió contrastats per, en un pas posterior, desenvolupar al darrer capítol un model generalitzable de gestió de marketing de serveis dins el sector universitari que ajudi a clarificar conceptes sovint barrejats o difusos i que també serveixi com a una guia d'aplicació bàsica per evitar errors fonamentals tradicionalment comesos dins la gestió universitària habitual.

Concretament dins aquest capítol cinquè i també amb el sisè començarem a descriure i a analitzar tots aquells estudis i casos rellevants necessaris per al desenvolupament d'una visió estratègica pel marketing de serveis universitaris. El punt central serà l'anàlisi del posicionament competitiu universitari que d'una manera més o menys planificada estan seguint les universitats d'arreu. A partir d'aquí començarem a esbrinar quines són les estratègies més o menys idònies que acostumen seguir diferents tipus d'universitats.

Veurem a partir d'aquestes actituds competitives de posicionament la tendència creixent que de manera mes o menys encertada i efectiva porta a les universitats a intentar segmentar els mercats universitaris. Es descriurà així tot un seguit de pràctiques, experiències, casos i estudis que mostraran errors, encerts, punts clau o elements poc importants que gràcies a la seva recopilació ens permetran extraure'n certes essències per construir un model general. Al capítol setè seguirem la mateixa metodologia descriptiva i analítica per documentar casos i estudis mes centrats en els importants apartats de segmentació, branding, internacionalització universitària i punts bàsics de les relacions universitat empresa.

5.2. ELS POSICIONAMENTS COMPETITIU UNIVERSITARIS CLÀSSICS DAVANT LES NOVES TENDÈNCIES DEL MERCAT

Començarem aquest apartat seguint l'anàlisi que fa Dill⁹⁹ de les tendències competitives tradicionals de les universitats nord-americanes enfrontades a nous reptes competitiu dins un canviant mercat universitari. Podrem començar a veure molts potencials paral·lelismes amb mercats mes propers. Dill fa un anàlisi molt profund sobre l'estructura dels mercats universitaris dels Estats Units basat en dos estudis empírics de Hoxby ¹⁰⁰, i Brewer, Gates i Goldman¹⁰¹.

⁹⁹ Dill, David D. (2003) "Allowing the market to rule: the case of the United States" Higher Education Quarterly, V.57, n^o2, April, pp 136-157. Blackwell Publishing Ltd. Oxford (UK) and Malden (USA)

¹⁰⁰ Hoxby, C.M. (2001) "The return to attending more selective college: 1960 to the present" Harvard University, mimeo. Disponible en xarxa: <http://post.economics.harvard.edu/faculty/hoxby/papers/wholw.pdf> (consultat juny 2012)

Hoxby, C.M. (2002) "The effects of geographic integration and increasing competition on the market for college education" Harvard University, mimeo. Disponible en xarxa:

http://post.economics.harvard.edu/faculty/hoxby/papers/exp_tuit.pdf (consultat juny 2012)

¹⁰¹ Brewer, D.Gates,S.M. and Goldman, C.A. (2002) "In pursuit of prestige: Strategy and Competition in US Higher Education" Transaction Press. New Brunswick, N.J.

Tot i que l'abast i les intencions del l'anàlisi de Dill i els estudis de Hoxby i el grup de Brewer volen arribar a conclusions més globals sobre política de regulació de mercats que nosaltres ja hem tractat als capítols inicials, ens donaran no obstant bones mesures descriptives d'un grapat de trets bàsics sobre les estratègies competitives que segueixen les universitats i que a nosaltres ens poden servir com a primeres referències d'anàlisi de posicionament competitiu universitari.

Seguint els treball de Hoxby podem trobar un punt de partida clàssic de les estratègies bàsiques que segueixen les universitats en un entorn tradicionalment competitiu com el nord-americà. Es tracta de fet d'un sol tipus d'estratègia competitiva poc diferenciada que d'alguna manera marca una tendència general de tot el sector i que condiciona qualsevol actor que hi opera. L'autora centra els seus estudis fonamentalment en els estudiants d'accés als graus que venen d'ensenyament secundari. Tal com hem comentat podem prendre aquest element com un punt de partida pel fet de ser el sector de clients/ usuaris més nombrós i generalitzat a totes les universitats, mes endavant inclourem altres mercats universitaris com els de fons de recerca, "found raising" o donacions privades i el finançament públic seguint els treballs de Brewer, Gates i Goldman.

Hoxby senyala en primer lloc una característica que influeix de manera principalment determinant en la captació d'estudiants. Malgrat els entorns creixentment competitiu que està vivint el sector universitari, la situació geogràfica d'una universitat li segueix conferint una important font de monopoli territorial. Com a dada rellevant en aquest sentit es pot destacar que als EEUU. Encara a l'any 94 el 74% de tots els estudiants es matriculaven a universitats del seu propi estat. Les tendències actuals marcaven un lleuger increment a estudiar fora de l'estat sobretot pel que fa a als ingressats a universitats privades i als estudiants amb millors expedients acadèmics.

Ens trobem així amb una forta inèrcia monopolística derivada de l'entorn territorial que dins l'àmbit europeu es vol trencar amb el mateix tractat de Bolonya, tot i així seguim observant com el factor territorial segueix essent un dels principals predictors en l'elecció d'universitat malgrat els creixents graus de competitivitat existents.

Hoxby destaca especialment com un factor que trenca les tendències monopolístiques la possibilitat de disposar de sistemes de informació estandarditzats per a valorar els expedients acadèmics dels estudiants. En els cas dels EE.UU. es disposa de sistema unificat SAT que permet avaluar amb força exactitud el nivell de qualitat acadèmica dels estudiants que volen entrar a les universitats. Això deriva en una important tendència competitiva estratègica que s'estableix de forma natural entre totes les universitats, la competència per a la captació dels millors alumnes. Aquest fet ens quadra amb l'essència del nostre marc teòric per al marketing de serveis, l'alumnat és un client de serveis i per tant també una mena de "matèria primera" de la que depèn la qualitat del producte final en forma d'un titulat amb unes aptituds i un determinat nivell d'assimilació dels coneixements i les habilitats ensenyades.

També hi ha un altre fet important que es la consideració de les *relacions de concomitància* descrites a la Figura 14 del capítol 4 del present treball on queden sintetitzades les relacions entre els elements d'un sistema de servei. Els estudiants també son conscients de la importància dels nivells acadèmics i de les característiques definitòries dels seus futurs companys i voldran estudiar amb els que els siguin més compatibles o profitosos, ja sigui pel seu nivell acadèmic com aquí defensa Hoxby o d'una forma molt més general per les seves similituds socioculturals com veurem més endavant amb altres autors. Un altre efecte competitiu que destaca l'autora es que hi ha molta més informació sobre les universitats ja sigui pels importants avenços dels sistemes d'informació i telecomunicacions com pels sistemes generals d'acreditació.

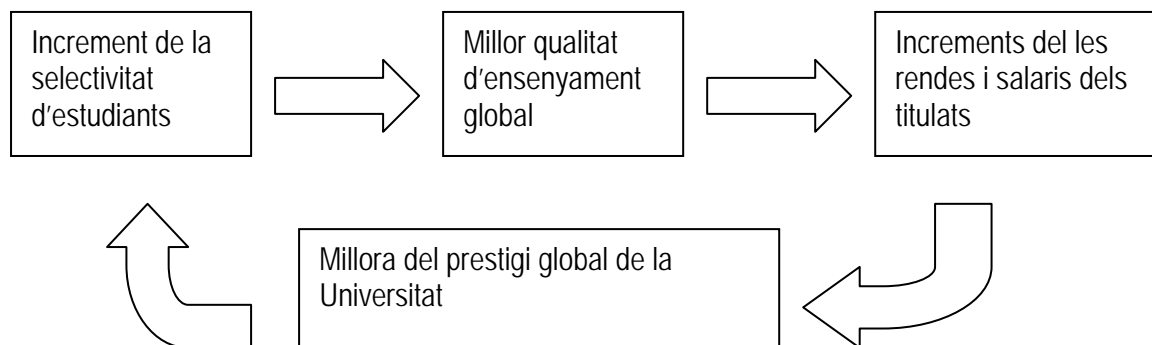
Això fa que es produeixi el doble efecte, els estudiants també competeixen entre ells per assistir a les millors universitats on es trobaran els millors serveis. Més endavant estudiarem els límits i les asimetries d'aquesta informació que en molts casos és molt imperfecta. Amb tot, el fet evident és que els alumnes tenen més medis per accedir a informació més fidedigna de les universitats per les que s'interessen.

Aquesta dinàmica de la competència pels alumnes i entre els alumnes porta a diversos efectes al mercat. Crea una certa estratificació universitària en la mesura que les universitats més capaces de captar bons estudiants adopten les posicions més altes dels rankings. D'altra banda ens trobem amb preus generals més alts de les matrícules que fixen les institucions a causa de la competència entre els alumnes i de forma contraposada també ens trobem amb una major dotació de beques, ajuts, premis i creixents graus d'implantació de serveis generals dins les universitats que es proveeixen amb la intenció competitiva de captació d'estudiants excel·lents.

En general Hoxby defensa la hipòtesi que aquest sistema d'estratègia competitiva única per a la captació de talent porta efectes globals beneficiosos pert al sistema en conjunt. Quant més s'incrementa la selectivitat s'aconsegueixen millors nivells de qualitat d'ensenyament per la convivència entre els millors estudiants i això porta a una millor assimilació de coneixements.

En altres paraules, s'aconsegueix un millor producte de la servucció i al final això es tradueix en salaris i rendes més altes de sortida pels guanys de productivitat aconseguits. Tot plegat portarà a millores de prestigi de la universitat que iniciarà un cercle virtuós on la mateixa universitat podrà incrementar els seus nivells de selectivitat

Fig 5.1: Estratègia de competència selectiva d'alumnes qualificats



Es poden fer algunes crítiques importants a l'esquema de Hoxby tan pel que fa als beneficis globals del sistema com per a la interpretació de quina ha de ser l'estratègia de marketing més correcta a seguir per una universitat. En principi els efectes econòmics generals ja s'han tractat en altres capítols anteriors i depassa l'abast del present treball, en aquest punt ens centrarem més en les influències d'aquesta visió sobre el ventall possible d'estratègies de marketing. D'entrada hem de dir que Hoxby defineix un sol tipus d'estratègia possible en la qual actuen totes les universitats però veurem que aquest es un plantejament molt limitat tot i ser un punt de partida important.

Dale i Kreuger ¹⁰² ja feien una crítica clàssica a aquest models qüestionant que la selectivitat per se porti sempre a una millora de la qualitat i fins i tot a l'increment dels futurs guanys dels estudiants. D'entrada el sol fet de que una universitat sigui selectiva només ens està portant a millorar un dels nostres elements del sistema de servucció, el client. És important que el sistema estigui dissenyat per aprofitar aquesta millora de qualitat d'un dels elements i es bàsic organitzar i programar adequadament tots els processos de servucció no només la selecció d'un dels elements. Sense que es promoguin i es planifiquin les relacions de concomitància entre els estudiants els efectes poden ser fins i tot contraproductes.

¹⁰² Dale, S.T. and Kreuger, A.B. (1998) "Estimating the pay off to attending a more selective collage: An application of selection on observables and unobservables" (Working Paper n° 409) Industrial Relations Center, Princeton University

De la mateixa manera si els elements de personal en contacte (professorat i pas) o el suport físic no responen a les expectatives dels alumnes seleccionats tampoc servirà de res la selecció en si o , si més no , no s'arribarà a treure partit de la millora qualitativa aïllada d'un sol element de la servucció. D'altra banda també cal tenir en compte que sovint els guanys i rendes finals dels estudiants com a professionals son més explicables pel camp professional que escullen que per la selectivitat duta a terme a la Universitat on han cursat els estudis i llavors el prestigi universitari vindrà més explicat per les carreres que ofereixen que per ser selectius amb els alumnes. Ens trobem en aquest punt un altre element bàsic que actua com a predictor de l'elecció universitària, el tipus d'estudis que s'ofereix.

Una de les principals limitacions de l'estudi de Hoxby, tal com hem dit, es considerar que les universitats segueixen una única estratègia. Dill¹⁰³ en aquest punt ens proposa un anàlisi de les propostes de Brewer, Gates i Goldman¹⁰⁴. Aquests autors ens mostren una dissecció de tres alternatives estratègiques que segueixen les universitats tot i agafant un enfocament de mercat universitari més ampli. Ells distingeixen quatre mercats universitaris, la matriculació d'estudiants, els fons per a la recerca, els ajuts públics globals i les donacions privades derivades del "found raising" universitari. Ells també parteixen d'un principi bàsic, en els mercats universitaris es dona un alt grau *d'informació asimètrica* on no tots els agents participants tenen ni el mateix nivell ni la mateixa qualitat d'informació. Un possible exemple seria la dificultat que poden tenir els estudiants potencials d'una universitat a conèixer els suposats increments de guanys futurs que tindran pel fet d'escollir una institució més selectiva amb unes taxes de matriculació més altes. A partir d'aquesta informació asimètrica que actua en la majoria de les situacions de mercat universitari es deriva una important distinció entre dos conceptes que considerem fonamentals dins aquest treball. El la *Reputació* i el del *Prestigi* universitaris.

¹⁰³ Dill (2003) op.cit.

¹⁰⁴ Brewer et alt. (2002) op. Cit.

La *Reputació* fa referència a la capacitat que té una institució universitària per respondre a les demandes i les necessitats dels seus públics potencials de manera demostrable i contrastable. El *Prestigi* per contra es un concepte molt més abstracte estaria basat en la imatge teòrica que tenen els seus públics potencials sobre les suposades bones qualitats generals de servei que pugui tenir una universitat. El primer concepte estaria molt més basat en l'afany per a fer tangibles avantatges concrets de servei mentre que el segon concepte mira de treure partit del component intangible dels serveis per crear imatges de qualitat a partir de consideracions més indirectes, més abstractes i menys demostrables de forma immediata. Té més relació amb components aspiracionals on el que es persegueix no es tant demostrar un avantatge concret del servei sinó la possessió de certes "etiquetes" de posicionament elitista. La informació asimètrica que fa obscures moltes qualitats dels agents dins el mercat faciliten la creació d'aquestes imatges menys contrastables basades en el prestigi en abstracte que pot venir de fonts molt diverses. Òbviament ambdós conceptes hauran de presentar relacions importants que ja aprofundirem més endavant, tot i així la distinció entre ells permet als autors descriure un interessant ventall de tres estratègies bàsiques de marketing universitari.

Els autors proposen tres tipus d'institucions universitàries classificades segons la seva actuació de marketing estratègic. Les podríem traduir com:

- 1) Basades en el Prestigi (BP) son universitats consolidades tradicionalment en una alta jerarquia universitària que es fonamenten en les seves habituals fonts de creació d'imatge
- 2) Cercadores de Prestigi (CP), universitats amb una posició jeràrquica inferior que proven de copiar les estratègies de les anteriors.
- 3) Basades en la Reputació (BR) son universitats amb una estratègia alternativa a les anteriors que proven de treballar amb els components més tangibles de la reputació.

Les característiques fonamentals de cada estratègia es descriuen a continuació amb la Figura 5.2.

De fet quasi podríem parlar de dos tipus d'estratègies bàsiques ja que el segon grup d'universitats seguidores imiten de forma quasi clònica el que fan les universitats d'elit als rankings que son les més antigues i tradicionals amb una dotació de fons més gran. En molts casos aquestes universitats seguidores es veuran abocades al fracàs per a la incapacitat de disposar dels fons suficients o en el millor dels casos perden la possibilitat d'aplicar els seus recursos escassos d'una forma potencialment més eficient. Tot i així també ens trobem en algun cas d'èxit com pot ser la New York University.

Fig 5.2 : Estratègies bàsiques segons els criteris de Prestigi i Reputació

Mercat de matricules d'estudiants		Mercat de fons per a la recerca
BP / CP inverteixen en:	BR: inverteixen en	BP/CP
<ul style="list-style-type: none"> - Selectivitat creixent en el procés d'admissions - Disminució dels ratis d'acceptació respecte dels aplicants - Beneficis de consum per als estudiants (facilitats residencials, menjadors, equipaments d'ordinadors personals) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigació dels mercats locals d'activitat econòmica per a la inserció dels estudiants i la millora de programes acadèmics - Programació acurada dels cursos - Serveis als estudiants 	<ul style="list-style-type: none"> - Programes de doctorat - Gestió de la recerca - Captació de professorat amb alt perfil investigador - Laboratoris i centres de documentació especialitzats en recerca

Les universitats basades en el Prestigi (BP) o les seves seguidores (CP) parteixen de la hipòtesi de que un dels principals indicadors de prestigi universitari és la seva capacitat en la recerca. Indicadors com les publicacions científiques especialitzades o la quantitat de fons competitiu captats per a la recerca han de permetre dotar d'una important imatge de prestigi a la universitat, es per això que les seves estratègies de posicionament estan centrades en aconseguir una posició predominant dins el camp de la recerca esperant que aquest sol indicador ja els proporcionï prou bona imatge com per atraure i convèncer a tots els públics als que es dirigeix que hauran de percebre d'un alt nivell de qualitat generalitzable a tots els aspectes de la servucció.

Davant els inevitables dèficits pressupostaris que comporten les polítiques molt centrades en recerca, aquestes universitats acaben subsidiant-la amb la resta d'activitats universitàries, especialment pel que fa a les matrícules universitàries que sempre patiran en aquest cas pressions alcistes en les seves taxes. Les exigències de la recerca frenaran el pas a la inversió en innovacions educatives i serveis derivats de noves demandes i necessitats dels estudiants dins la seva activitat acadèmica a la universitat. Comencem a veure un cert contrasentit, si més no en l'àmbit teòric, pel fet de deduir un bon nivell general de tots els processos de servucció on només un d'ells, la recerca, és el que es considera excel·lent.

Per altra banda de cara a la captació de fons públics que cada cop donen més importància als elements educatius i per captar aquests fons les universitats BP o CP intentaran demostrar la seva qualitat sobretot mostrant la fermesa en els seus processos de selecció d'estudiants. L'acceptació d'estudiants amb bons expedients o la presentació de ratis d'acceptació baixos sobre el total d'estudiants aspirants, seran les seves armes fonamentals.

Les universitats basades en la reputació seguiran una estratègia totalment diferent. Molt més orientades a donar resposta a les necessitats dels estudiants invertiran molt més en la millora contínua educativa, en serveis complementaris durant la seva estada a la universitat i estaran molt més en contacte amb el seu entorn local per donar resposta a possibles empleadors de cara a millorar la inserció professional dels seus titulats. En tots els casos adoptaran una actitud més demostrativa, donaran garanties tangibles dels seus avantatges per a superar els entrebancs derivats l'asimetria de la informació que regeix dins els mercats universitaris. Mes endavant veurem operatives concretes en aquest camp.

Ens trobem així davant de dues visions contraposades de com enfocar estratègicament una universitat, les basades en un concepte de prestigi força abstracte centrat la imatge de qualitat que proporcionen els rankings de recerca o la selectivitat dels processos d'admissió d'estudiants d'una banda i de l'altra les basades en la construcció d'una reputació acadèmica demostrable centrada en uns processos educatius eficients i efectius. La incapacitat dels potencials clients/ usuaris de la universitat per captar aquestes diferències entre reputació i prestigi universitaris obliguen a un esforç important a les universitats tant per definir-se dins aquesta lluita com per justificar els seus arguments. La intervenció pública és una eina tradicional per resoldre aquests problemes d'informació asimètrica i ja varem veure als primers capítols com algunes eines en forma d'agències d'acreditació o avaluadors externs de caràcter públic poden treballar el problema. Tot i així sempre ens trobarem amb tendències al desacord entre universitats per a consensuar uns indicadors d'acceptació general. La proposta d'aquest treball es basa en que la utilització de les eines de gestió que proporciona el marketing de serveis també poden fer la seva contribució per superar les asimetries de la informació de forma afegida a la tasca de regulació pública.

5.3. NOVES ESTRATÈGIES DE POSICIONAMENT UNIVERSITÀRIES BASADES EN EL MÀRQUETING DE SERVEIS COMPETITIU

Veurem ara amb un grau més de detall com noves formes de competència universitària estan afegint-se a les estratègies clàssiques amb una utilització d'eines de marketig de serveis novadores. Es tracta dins aquest punt d'analitzar els factors d'èxit d'aquestes noves estratègies de marketing i de començar a definir vies d'actuació per que les universitats més tradicionals i més condicionades pel pes de la seva història, la seva cultura institucional i la seva dotació d'infraestructures o costos fixos hi puguin donar resposta. Una resposta necessària perquè l'amenaça d'aquestes noves formes d'universitat és seriosa.

Ja varem esmentar breument els nous formats universitaris que estaven incrementant el grau de competència dins els mercats universitaris però amb una vessant molt més generalista , en aquest punt analitzarem amb més concreció quines són els elements de gestió de marketing de serveis que les fan estratègies d'èxit i encara que en alguns casos també de fracàs.

Seguirem diversos autors dins aquest apartat però començarem agafant com a referència bàsica les obres de Armstrong ¹⁰⁵ i Kirp ¹⁰⁶. Armstrong al seu article introdueix la idea que nous factors estan afegint una nova competència per a les universitats tradicionals, noves universitats privades amb ànim de lucre, universitats corporatives i sobretot les possibilitats que afegeix Internet a l'ensenyament a distància (Internet Mediated Distance Learning – IMDL) posen en gran risc a les universitats tradicionals tant a les menys prestigioses com també a les universitats d'elit que descriu com a *Research Universities* (RU d'ara endavant).

¹⁰⁵ Armstrong, L.I. (2001) “ A new game in town, competitive higher education “ Information, Communication & Society Vol.4 , n°4 p 479-506. Taylor Francis Ltd. London,U.K.

¹⁰⁶ Kirpp, D.L. (2004) “Shakespeare, Einstein and the bottom line, The marketing of Higher Education” Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts (USA), and London (U.K.)

Aquestes darreres segueixen unes estratègies de marketing basades en els conceptes de Prestigi analitzats a l'apartat anterior, selectivitat d'alumnat per expedients, selecció de professorat especialitzat en recerca i fortes inversions en equipaments i programes de recerca. Es evident que aquestes RU semblen a priori menys amenaçades que les altres universitats tradicionals amb una situació molt inferior a la jerarquia del prestigi, malgrat tot l'autor afirma que el risc per a les *Research Universities* pot arribar a ser més gran. Armstrong coincideix amb l'apartat anterior amb que les solucions de marketing mes basades en elements de reputació poden ser més fàcils d'adoptar per universitats amb menys condicionants que les RU amb una cultura institucional tradicional molt més arrelada i unes estructures tant de personal com de processos com d'equipament molt més rígides. En termes del nostre marc teòric, podríem dir que el sistema de servucció de les RU es molt més complex, sofisticat, rígid i resistent al canvi.

Els tres factors tradicionals que donaven una important avantatge competitiu a les RU perquè actuen com autèntiques barreres d'entrada monopolístiques segons Armstrong son els següents.

1) Elevats costos de producció d'un sistema de servucció complex

La filosofia educativa de les RU també segueix les tendències i les exigències de l'estratègia de marketing basada en la competència pel prestigi. Com a conseqüència d'això les RU focalitzen els seus esforços educatius en una complexa retòrica formativa que pretén preparar l'alumne sobretot amb capacitats d'adaptació als canvis al llarg de la seva vida. Es busca el desenvolupament del pensament crític, del gust per l'aprenentatge continu, de la curiositat investigadora o de la capacitat genèrica de jutjar i avaluar alternatives vitals elements força diferents i sovint contraposats a l'alternativa enfocada a dotar l'alumne d'unes habilitats concretes que el capacitin professionalment per al seu primer treball .

Tots aquests productes educatius son de molt difícil mesura i és pràcticament impossible quantificar-los al final de la vida acadèmica de l'estudiant per demostrar el compliment dels objectius marcats com a focus principal en la missió educativa de les RU.

Davant d'aquestes dificultats de mesura es fa necessari construir uns elements substitutius d'avaluació que actuïn com a sucedanis. En general l'element substitutiu d'una mesura concreta de qualitat és el mateix preu de la matrícula de la universitat. Segons Armstrong, que es basa amb estudis empírics diversos dins l'ensenyament universitari, a més cost de matrícula es dona un fenomen de major qualitat percebuda. Aquest és un fenomen típic provocat per l'asimetria de la informació que ja hem estudiat com un component molt propi dels mercats universitaris. El mateix preu actua com un senyal de qualitat.

Un altre substitut per a la avaluació de la qualitat es la mateixa qualitat dels quadres de professorat. En aquest cas el nivell del professorat es mesura dins les RU per la seva qualitat en la productivitat científica. Tradicionalment la disponibilitat d'un conjunt de professors estrella altament reconeguts pel nivell i difusió de la seva tasca en el camp de la recerca ha actuat com a un indicador de qualitat del professorat per al públic en general. Aconseguir aquest nivell de professorat implica un elevat nivell de costos ja sigui en formació interna, alternativament en la seva contractació competitiva inflacionària en salaris un cop formats o també amb la necessitat d'equipaments i serveis necessaris per que puguin dur a terme les seves prestigioses i caríssimes investigacions. Els fons públics i privats que financen la recerca mai son suficients i, tal com hem vist, la recerca acaba també subsidiada per les matriculacions d'estudiants de grau i altres ofertes de postgrau. Tot i això veurem com tant l'educació de grau com la de programes de doctorat també acostuma a ser deficitària a les RU i es fa més necessari desenvolupar programes de formació contínua o màsters d'alt component professionalitzador per disposar d'ingressos excedents nets.

Els estudis de doctorat son deficitaris per la gran dedicació necessària de l'elenc de professorat més costos de la universitat, també per l'elevat cost d'ús d'equipaments i serveis. Malgrat que part del cost dels estudis està coberta per beques, els programes de doctorat han d'acabar subsidiats internament per la universitat. Una altra gran part de la gran estructura de costos fixos deriva de la concepció de servei que es te de l'ensenyament de grau. Per aquest tipus d'alumnes es considera clau la dimensió de creixement social. Amb aquest motiu les universitats creen una complexa infraestructura de serveis per ajudar a convertir les experiències de creixement social dels estudiants en un element de formació positiu. També influeix en aquestes inversions el fet d'establir diferencials de servei amb l'objectiu de guanyar la carrera de l'atracció dels millors alumnes tal com s'ha dit a l'apartat anterior. Aquesta infraestructura amb edificacions excel·lents, equipaments informàtics i electrònics de primer nivell, serveis d'esports, residències i suport a les associacions d'estudiants, esdeveniments socials i altres ajuts al consum i al manteniment dels estudiants suposen una altra gran font de costos fixos per a la universitat. Val a dir que malgrat tot només una part dels clients/usuaris de la universitat es beneficien de tots aquests avantatges.

En definitiva ens trobem amb una estructura de costos molt elevada amb aquests concepte d'universitat tant integral que inclou una excel·lència en la recerca recolzada amb professorat prestigiós d'elevats salaris juntament amb un elevat cost d'atracció selectiva d'estudiants i grans infraestructures de serveis complementaris o perifèrics al voltant dels serveis educatius de base. Aquesta estructura de costos forma una barrera d'entrada monopolística tradicionalment determinant que fa molt difícil competir amb aquestes estratègies a les universitats que no gaudeixen d'una situació de partida similar, les economies d'escala en l'espiral de costos derivada d'aquesta estratègia son inevitablement un element fortament dissuasori .

2) Posicions de partida credencialistes molt favorables

Les RU son les universitats amb més tradició i que han anat guanyant un millor posicionament seguint l'estratègia de competència pel prestigi durant dècades. Es habitual que seguint aquestes mesures de prestigi guanyin un lloc a la ment públic que està recolzat per un lloc de privilegi acreditat també per agències de qualificació així com per les mateixes autoritats governamentals que els concedeixen importants subsidis i fons per a la recerca. Les certificacions per part d'agències i de les autoritats públiques son molt difícils d'adquirir per part de noves universitats que no tinguin guanyat de fa temps un posicionament en el camp de la competència pel prestigi.

D'altra banda els empleadors davant de dificultat que troben per a informar-se del correcte nivell de formació dels estudiants que surten de les universitats també agafen el credencialisme per prestigi com una referència per escollir el seu personal qualificat. Els alumnes com ja hem vist també competeixen per adquirir aquest credencialisme privilegiat. Les universitats aspirants a adquirir aquest nivell tenen poques oportunitats d'aconseguir-ho utilitzant la mateixa estratègia, veurem més endavant com existeixen altres alternatives

3) Localitzacions

L'establiment de les universitats tradicionals a uns determinats entorns geogràfics també els concedeix una situació de privilegi ja que son les primeres que gaudeixen dels efectes de monopoli territorial, ja hem vist que la influència de la territorialitat com a element d'elecció de la universitat segueix essent un element primordial. A més algunes universitats també saben aprofitar la seva històrica localització i saben treure partit dels valors positius associats al seu entorn o a la seva ciutat. Més endavant veurem com també el cas de la New York University n'és un exemple clar d'aquest fet.

5.3.1. NOUS MODELS DISRUPTIUS DE COMPETÈNCIA

Cristensen ¹⁰⁷ defineix un concepte molt útil per analitzar les noves formes de competència que han aparegut als mercats universitaris, es tracta de les que podríem anomenar *Tecnologies Disruptives* o ampliant el camp de visió *Models de Negoci Disruptius*. La difícil traducció de l'original "Disruptive Technologies" fa referència a tecnologies o models de negoci que provoquen trencaments sobtats y bruscs amb les precedents establerts i dominants. Concretament els Models de Negoci Disruptius es distingeixen per fen aparèixer al mercat un nou producte de característiques inferiors al producte dominant establert però que és capaç de satisfer a un conjunt marginal i alternatiu de consumidors que no necessiten totes les prestacions del que domina el mercat. Aquests consumidors només volen pagar estrictament per les característiques que ells necessiten i no pel producte dominant complet. D'altra banda a mesura que es va imposant aquest model disruptiu acaba millorant tant el nivell de qualitat que l'acaba fent molt atractiu. Malgrat tenir característiques més limitades, les que posseeix acaben essent molt efectives, molt ben construïdes i molt fiables.

En termes de models de servucció podríem assimilar la situació a la d'un complex sistema de servucció com a servei dominant al mercat amb molts processos i molts serveis perifèrics al voltant d'un o diversos serveis de base, tot el conjunt es empaquetat i comercialitzat amb un mateix preu global. Es models disruptius buscaran el client interessat només en una part del sistema complet i li oferiran només aquella part al preu que li correspon. La possibilitat que te el nou model de servucció de centrar-se en menys serveis i menys processos permetrà disposar de més recursos per incrementar considerablement el nivell de qualitat del nou sistema de servucció simplificat. Una possible solució que ja varem esmentar al marc teòric del capítol 3 seria que model de servucció dominant oferís tarifes diferents per a parts del seu sistema.

¹⁰⁷ Christensen, C.M. (1997) "The Innovators Dilemma" Harvard Business School Press, Boston

Si fem un paral·lelisme dins el mercat universitari en el cas de les RU tradicionals això es difícil perquè necessiten subsidiar un conjunt global del servei quasi impossible de redimensionar o ni tan sols de compartimentar.

Concretament els Models de negoci Disruptius que afecten els mercats universitaris segons Armstrong¹⁰⁸ són. 1) Universitats privades i amb ànim de lucre 2) Models no tradicionals d'universitats sense ànim de lucre 3) Nous agents proveïdors de credencials professionals.

1) Universitats privades i amb ànim de lucre

Tradicionalment aquest tipus d'institucions que oferien un tipus de formació professional especialitzada per adults havien estat considerades marginals dins el mercat universitari. Actualment les seves estratègies agressives de marketing de serveis han aconseguit que fossin suficientment acreditades com a institucions universitàries. Han començat a homologar títols de grau i fins i tot entren en el mercat dels postgraus i màsters de qualitat. Si abans els seus alumnes pertanyien a un segment professional per adults actualment presenten ratis de més del 50% dels seus alumnes que venen de l'ensenyament secundari. El seu posicionament competitiu però és totalment diferent al de les RU. Seguint a Nicklin ¹⁰⁹, Strosnider¹¹⁰ o Kartus¹¹¹ La diferencia fonamental consisteix en el seu enfocament basat principalment i de forma central en el component educatiu de la missió universitària . Els costosos components de la recerca i la gran despesa necessària per a la provisió de les infraestructures socials que caracteritzen les RU són molt minimitzades per aquestes Institucions Universitàries centrades en l'educació.

¹⁰⁸ Armstrong (2001) op. Cit. p. 485

¹⁰⁹ Nicklin, J.L. (1995) "They're all Business" The Chronicle of Higher Education, 14 Abril 1995, Washington DC.

¹¹⁰ Strosnider, K (1997) "For profit universities challenges traditional colleges" The Chronicle of Higher Education, 6 Juny 1997 , Washington DC.

¹¹¹ Kartus, L. (2000) "Gaining by degrees" University Business, vol. 3, nº 40

Els serveis perifèrics si es consideren necessaris son externalitzats i sempre facturats com a extres, fonamentalment els equipaments només son aules, despatxos de professorat i laboratoris educatius dins unes edificacions absolutament funcionals sense cap concessió a la barroca ostentació de la universitat tradicional. Podem trobar una clarivident descripció de dues universitats nord-americanes de referència la De Vry University amb Kirp¹¹² mentre Armstrong¹¹³ ens descriu el cas de la University of Phoenix que han tingut uns creixements excepcionals a la darrera dècada tal com es pot comprovar a les seves respectives webs institucionals ¹¹⁴

Kirp ens mostra també com aquest tipus d'universitats han anat introduint ensenyaments generalistes i d'humanitats (liberal arts) per oferir uns ensenyaments més complets amb els que competir pels estudiants de secundària contra les RU i per anar-se distanciant de la seva antiga imatge d'escoles de comerç o instituts politècnics. Tot i que introdueixen aquests aspectes d'educatius per conjugar uns components bàsics de la filosofia tradicional d'educació per a tota la vida de les RU, el seu enfocament principal segueix essent la preparació dels estudiants per a la entrada al seu primer lloc de treball. Com a conseqüència d'aquest enfocament els seus alumnes tenen moltes oportunitats de trobar feina immediata dins l'àrea per a la que hen estat preparats tal com confirmen els treballs de Merrill Lynch¹¹⁵, Strosnider¹¹⁶ i Kartus¹¹⁷.

Si tornem a prendre com a referència el nostre marc teòric del capítol 4 varem observar com un dels problemes bàsics dels serveis era la dificultat de mantenir l'homogeneïtat del servei tant en el temps com en l'espai.

¹¹² Kirp (2004) op. cit, p.240-263

¹¹³ Armstrong (2001) op.cit. p.489

¹¹⁴ <http://www.devry.edu> (consultat juny 2012),

http://www.phoenix.edu/about_us/about_university_of_phoenix/history.html(consultat juny 2012)

¹¹⁵ Merryl Lynch (1999) "Th eBook of Knowledge: Investing in the Growing Education and Training Industry" Merrill Lynch & Co., Global Growth Research & Economics Group, San Francisco, CA. p 115

¹¹⁶ Strosneider (1998) " For profit Higher Education sees booming enrollments and revenues" The Chronicle of Higher Education , 6 Juny

¹¹⁷ Kartus (2000) op.cit.

Aquestes universitats educatives planifiquen els programes dels seus cursos de forma molt centralitzada. Els materials dels cursos son preparats per col·lectius d'experts en àrees específiques, es recolzen també en les aportacions de món tècnic i professional i les classes son impartides majoritàriament per professorat amb experiència pràctica laboral dins les diverses àrees que tracten els cursos. L'avaluació del professorat es centra de forma primordial en la seva tasca educativa a diferència de les RU on les valoracions del professorat son multidimensionals i on normalment hi tenen un component de molt més pes les seves fites de recerca.

Tornem a trobar aquí la descripció d'un dels problemes de gestió en els serveis, el nostre marc teòric ens indicava com a principi bàsic que per a cada servei ofert cal dissenyar un sistema de servucció únic amb el seus propis processos que hauran de ser avaluats per a la millora contínua. A les RU ens trobem amb que sovint es trenca aquest precepte, es barregen i sobreposen diversos processos en un sol sistema de servucció per a prestar un sol servei. Es mesclen processos de servucció de recerca i de docència per a dur a terme un servei educatiu que acaba obtenint un resultat formatiu eclèctic i a vegades ineficient producte d'un sistema de servucció excessivament complex i mal planificat.

Les Universitats educatives aconseguixen un servei molt homogeni i amb elevats nivells de predictibilitat independentment de on siguin impartits, del personal en contacte responsable d'impartir les classes i de quin sigui moment on s'han dut a terme. Això també permet afrontar una expansió del servei en termes geogràfics de forma molt més fàcil, també ajuda a aquest potencial d'expansió l'escassa càrrega necessària d'inversions en infraestructures físiques i de recerca. Cal veure que aquestes estratègies d'expansió són compatibles amb les definides a la Figura 23 que mostra les estratègies de multi localització i multiserveis. En aquest cas les estratègies seguides per les universitats educatives perfilen una línia de multi localització.

Es trenca així una de les barreres d'entrada que caracteritzava el sistema protegit de les RU inevitablement lligades a un determinat territori per la impossibilitat de duplicar les seves complexes infraestructures tant de personal com d'elements de suport físic que les fa seguir unes estratègies d'expansió multiserveis de molta més complexitat. Tornem a re definir l'esquema teòric amb la nova figura 5.3

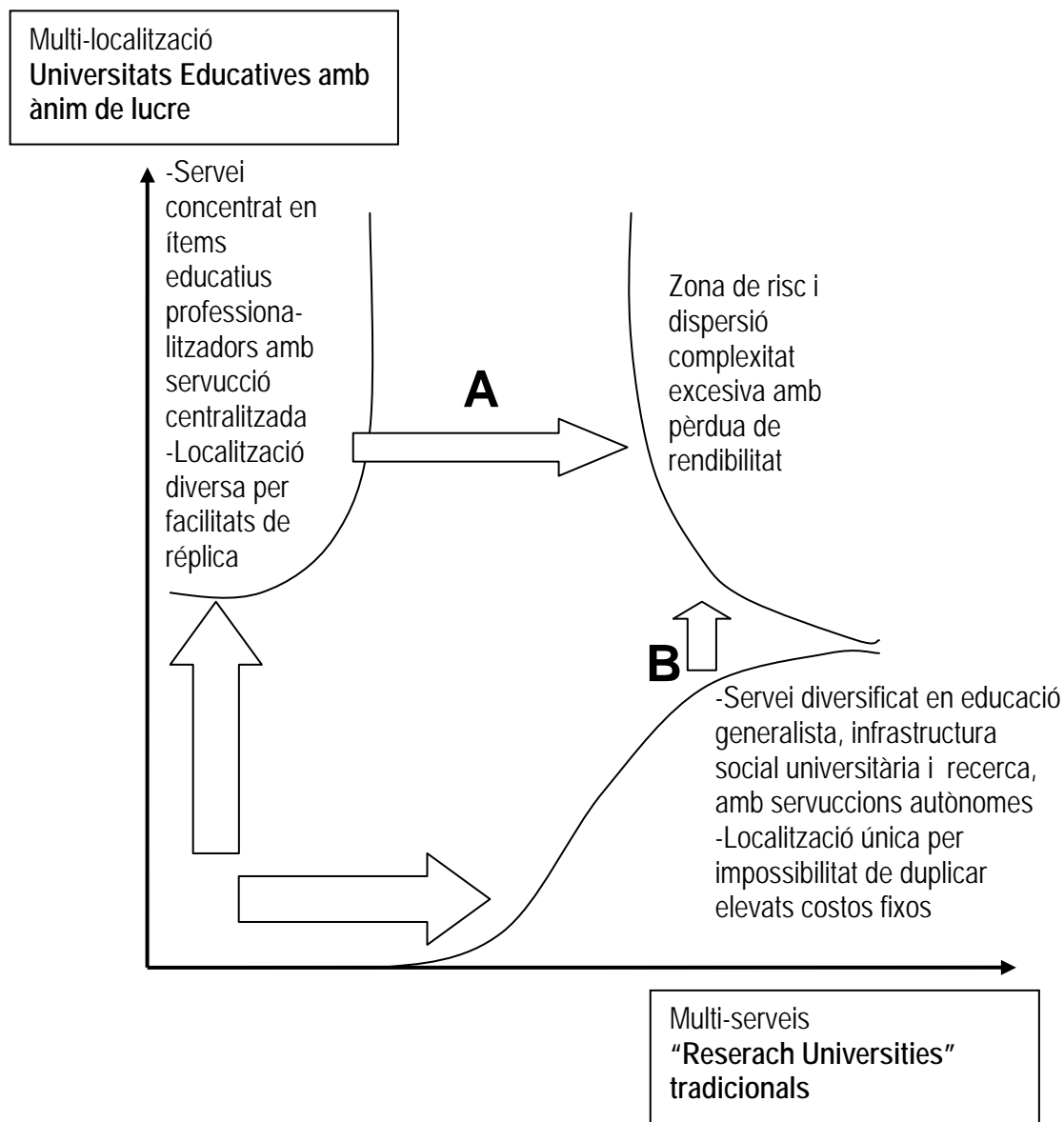


Fig 5.3 : El quadrant de multi-localització i multi-serveis per al les dos tipus d'universitats, Universitats educatives am ànim de lucre i "Research Universities" tradicionals

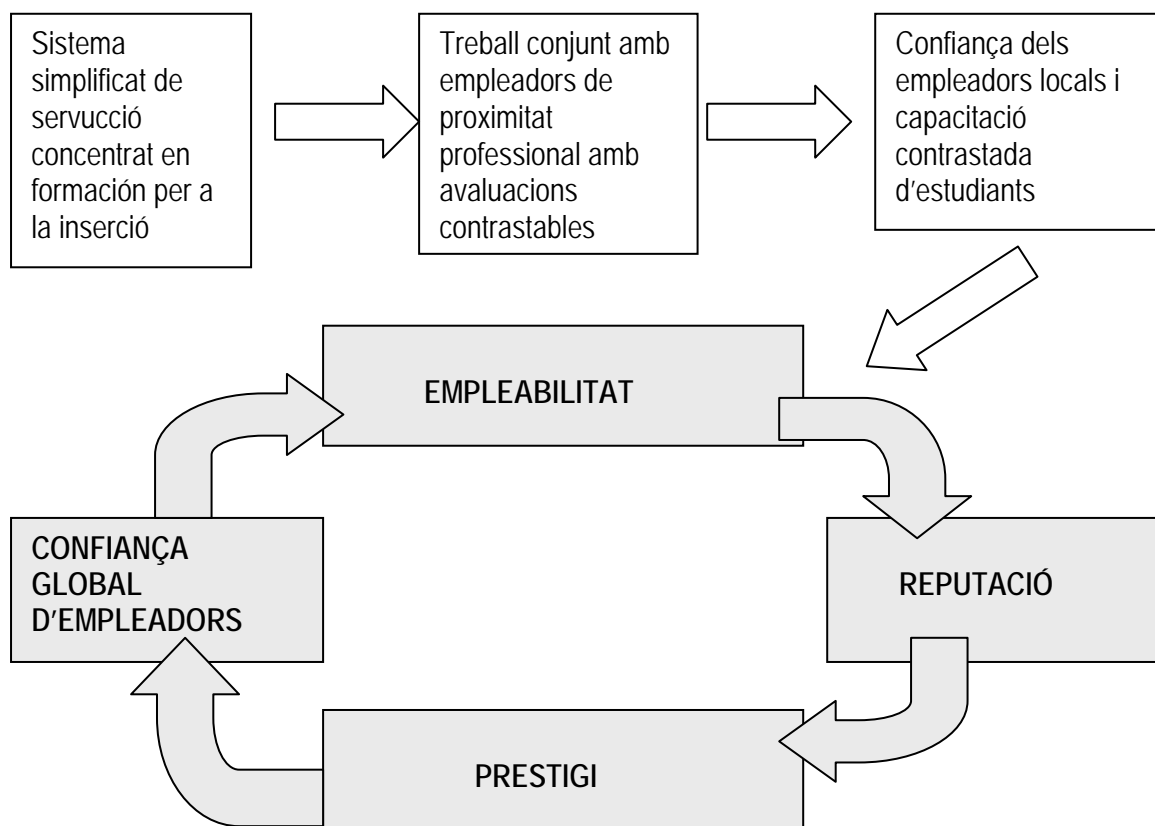
Tot i que dins el nostre anterior marc teòric tant les estratègies de segona expansió A com les B presentaven riscos similars de pèrdua de rendibilitat, en el cas concret comparatiu que ens ocupa hem d'introduir algun important matís ja que les estratègies derivades del tipus A de les universitats educatives tindran en principi molt més recorregut abans de caure en zona de risc de pèrdua de rendibilitat que les estratègies derivades B de les RU tradicionals, així ho hem intentat traduir gràficament amb una zona de risc molt més propera a les estratègies multiserveis que a les de multi localització.

La concreció i planificació en el sistema de servei altament centralitzats de les Universitats educatives amb ànim de lucre donaran més possibilitats d'oferir nous serveis (estratègia derivada A) sense que això vagi en detriment de la rendibilitat. En canvi les RU cauran més ràpidament en zona de risc per que la seva estratègia derivada de multi localització B les condemna a unes altíssimes inversions que asseguren d'entrada un enorme risc a la rendibilitat.

Veiem en definitiva com aquestes Universitats poden seguir d'una forma molt més eficient una estratègia basada més en el concepte de Reputació que en el concepte de Prestigi de les RU. És en aquests casos molt més fàcil de quantificar la vàlua d'un determinat títol emès per les universitats educatives, el contrast es pot trobar de forma molt evident en la qualitat del primer treball aconseguit després de la graduació doncs aquest era el compromís adquirit d'entrada per la institució amb els seus estudiants. La qualitat d'aquest primer treball s'avalua no només per les rendes i salaris assolits sinó per la relació amb l'àrea d'estudi i la utilitat dins la feina dels continguts dels cursos. Per això també es fa un intens treball previ amb un entorn d'empleadors de proximitat amb els que es col·labora a molts nivells, tant en la programació de cursos on assessoren sobre les darreres innovacions empresarials com amb programes formatius de pràctiques. S'aconsegueix tangibilitzar el servei i disposar de mesures clares d'avaluació de la qualitat, entenent aquesta qualitat com la capacitat de donar resposta a les demandes i necessitats dels seus clients/usuaris.

La Reputació adquirida en el compliment de compromisos s'acaba convertint a la llarga també en una imatge de prestigi més abstracte que dona confiança als potencials clients usuaris i també a potencials empleadors més allunyats que observant els bons resultats d'inserció contrastables poden trencar el problema d'informació asimètrica i deixen de confiar en exclusiva en les RU de prestigi. Amb tot això s'entra en una espiral de cercle virtuós. Mes endavant veurem estudis que corroboren aquesta relació entre Reputació i Prestigi universitaris i metodologies concretes en la col·laboració universitat empresa per a inserció professional.

Fig 5.4 : Cercle virtuós de confiança, empleabilitat, reputació i prestigi



Tal com descriu Christensen¹¹⁸ estem davant d'un model disruptiu de negoci capaç de donar resposta amb un procés de servucció molt més concentrat a importants nínxols de mercat que no necessiten els serveis integrals de les RU. Aquests segments demanden Universitats focalitzades en l'estudiant i amb sistemes educatius íntimament relacionats amb el mon professional. Des del punt de vista de les RU aquest es un producte incomplet i inferior, tot i així aquests processos de servucció tant centrats acaben aconseguint uns nivells de qualitat superiors dins la seves àrees concretes de servei al que arriben moltes RU tal com prediu la teoria de la tecnologia disruptiva analitzada per Christensen. Per tant una part important de clients /usuaris tradicionals de les RU veuen universitats educatives com una bona alternativa.

El creixement d'aquestes institucions dins els mercats de Màsters professionalitzadors i de formació continuada d'alt nivell també es molt determinant i aquí està competint directament amb una de les fonts d'ingressos principals que permet a les RU disposar d'ingressos excedents nets per a subsidiar els alts costos de les seves estructures físiques i de formació de capital humà en recerca. D'altra banda les universitats educatives també es distingeixen per establir importants convenis de col·laboració amb grups empresarials tant per a l'assessorament en la programació regular de les titulacions com pel disseny i la impartició conjunta de cursos d'especialització professional i també per establir programes de practiques i d'inserció professional. Tots aquest elements també ajuden a la creació de confiança i d'aquesta forma es trenca el problema de la informació asimètrica que quasi obligava als empleadors importants a confiar només en les RU com a proveïdors de personal d'alt nivell. Per la via de la reputació les Universitats educatives aconsegueixen nivells equivalents de confiança als assolits per la via del Prestigi.

¹¹⁸ Christensen (1997). Op.cit.

- 2) Models no tradicionals d'universitats sense ànim de lucre, l'impacte de les noves tecnologies de la informació i la comunicació

Armstrong pren com a exemple principal d'aquest grup d'universitats la *Open University* (OU) Britànica. Comparteix algunes similituds amb les Universitats educatives amb ànim de lucre esmentades a l'apartat anterior però es diferencia d'elles en el fet de considerar-se una Universitat basada en l'ensenyament a distància. És una universitat d'èxit més que contrastat pel que fa a les seves xifres de matriculació

La OU també es caracteritza per desenvolupar els programes dels seus cursos de manera molt centralitzada per un grup compacte de professorat especialitzat que també exerceix una intensa activitat de recerca, l'originalitat de la OU és que els seus cursos estan dissenyats amb continguts multimèdia per ésser impartits de manera asincrònica entre els estudiants aprofitant els avantatges de l'ensenyament a distància.

Als seus inicis als anys 70 la OU va néixer com un intent del llavors govern laborista per estendre els beneficis de l'ensenyament universitari a un ventall social més ampli. L'obra va ser continuada pel govern conservador de Margaret Thatcher no tant per aquelles consideracions igualitaristes sinó al considerar que el cost d'aquests tipus d'ensenyaments universitaris suposaven la meitat del que costaven les universitats públiques a l'estat, Perry¹¹⁹ fa una bona descripció d'aquest procés .

El seu gran èxit de la OU s'ha continuat actualment amb la immersió dels seus cursos dins els avantatges que proporcionen Internet i la gran evolució de les tecnologies de la informació i la comunicació.

¹¹⁹ Perry, W.(1997) "The Open University" a I. Murggridge, ed. "Founding the Open Universities" (New Delhi: Sterling Publishers) pp. 5-20

A part d'aconseguir una altíssima qualitat dels seus materials, la OU recolza els seus ensenyaments amb un intens programa de tutories molt efectiu, s'arriba a aconseguir també una convivència social més enllà de l'entorn a distància i virtual amb freqüents i nombroses trobades d'alumnes i constants organitzacions d'esdeveniments. La OU aconsegueix una excel·lent qualitat d'ensenyament, Palatella¹²⁰ descriu la seva elevada posició entre les millors universitats britàniques pels seus resultats d'ensenyament seguint *l'Education Funding Council*, Fins i tot s'ha arribat a classificar els seus concentrats i seleccionats grups de recerca dins del 30% de les millors universitats del Regne Unit segons les mesures recopilades pel mateix govern britànic. Kirp¹²¹ esmenta que aquestes mateixes qualificacions situen la OU per davant de la mateixa Oxford University en l'àrea d'Enginyeria.

Kirp ¹²² també ens descriu amb tot detall l'experiència internacional de la OU i molt particularment l'intent d'afrontar el mercat dels Estats Units. L'èxit en captació d'estudiants amb quasi 200.000 alumnes a principis de segle i algunes experiències d'èxit amb la internacionalització dels seus programes per l'Est d'Europa, Singapur, Hong Kong, Emirats Àrabs, India i Sud-àfrica, afegit tot plegat a fortes pressions per a la captació de nous ingressos, varen portar a intentar entrar al mercat nord-americà a la OU. Amb aquesta aventura americana Kirp ens descriu no obstant la història d'un important fracàs. Malgrat la demostrada i contrastada qualitat de la tasca d'ensenyament de la OU no va ser capaç de reeixir als EE.UU.

Hi ha diversos motius que poden explicar aquest fracàs, el principal va ser el complex sistema d'acreditació que cal seguir dins el sistema universitari nord-americà. Les diverses agències governamentals tant federals com estatals imposen uns terminis de temps molt llargs per concedir la oficialitat dels títols universitaris al territori nord-americà.

¹²⁰ Palatella, J.(1998) "The British are coming, the British are coming" *University Business*. Vol. 1, n° 24

¹²¹ Kirp (2004) *Op.Cit.* pp. 200

¹²² Kirp (2004) *Op. Cit.* pp. 193-203

Sense aquestes acreditacions oficials els alumnes no poden optar a accedir als préstecs federals per a estudis que concedeix el govern nord-americà, les acreditacions a més són claus per validar les transferències de crèdits acadèmics entre universitats. També van existir molts problemes per aconseguir acords amb universitats locals i no va ser possible establir l'eficax sistema de tutories personalitzades que suportava el sistema al Regne Unit i es va recórrer al succedani de la tutoria estrictament on-line.

D'altra banda pels estudiants nord-americans es molt determinant la situació als rankings, con el *U.S. News & World Report* i això requereix també cert temps, com també ho precisa guanyar la confiança dels empleadors. També van ser un impediment alguns trets d'enfocament cultural dins uns continguts considerats massa britànics "*Too much Queen and Cricket*" segons paraules d'alguns administradors de l'estat de Florida¹²³. Tot i això aquests problemes de contingut varen ser corregits, l'autèntic problema de la OU als EE.UU. va ser la manca de disponibilitat de temps i sobretot de suficients recursos econòmics per vèncer les barreres d'entrada clàssiques.

Ens trobem en aquest cas dos importants grups entrebancs, el primer burocràtic o acreditatiu però el segon cau dins el mateix disseny del sistema, la OU no va poder replicar amb exactitud el seu sistema de servucció als EE.UU., sobretot pel que fa al sistema de tutories. L'experiència americana de la OU és un important exemple demostra que la qualitat pot ser una condició necessària però no suficient per reeixir dins un mercat concret. Sense prou encert per entendre la importància dels sistemes d'acreditació dins aquell entorn, sense prou temps per trobar socis universitaris dins el mercat més competitiu del mon o sense prous recursos econòmics per dur a terme una intensa i necessària campanya de comunicació per a explicar el model i per a guanyar confiança amb diversos públics, estudiants potencials, agències, rankings o empleadors, el repte es plantejava massa difícil.

¹²³ Kirp (2004). Op.Cit. p.198

De totes formes per sobre de tot va ser la incapacitat de replicar amb exactitud un sistema de servucció de tant èxit a d'altres mercats el que va portar l'intent al fracàs. Caldria considerar la probabilitat de que sense les pressions recaptatòries inicials i amb més anàlisi prèvia podria haver estat una experiència d'èxit.

Tenim però un exemple que descriu les potencialitats de nous sistemes de servucció per a l'ensenyament universitari basats en l'ensenyament a distància amb suport d'Internet i les noves tecnologies de la informació i la comunicació també recolzats per sistemes de tutories que poden ser mes o menys intensos amb diferents graus de presencialitat. Aquests sistemes de servucció tenen consideració de disruptius doncs poden ser globalitzats en l'espai, amb un alt grau de replicabilitat i permeten impartir ensenyament de forma asincrònica a diversos alumnes, tant en espai com també en temps. Tenen flexibilitat per respondre a diversos ritmes d'aprenentatge.

D'altra banda es trenca amb la linealitat d'un procés de servucció on un sol professor escull materials, fa classes a partir d'ells i finalment avalua als alumnes. Amb els nous sistemes descrits, un grup d'experts pot fer la selecció, un grup de professors escollits poden executar les tutories o seguiment d'aprenentatge i finalment un altre grup d'experts avaluadors poden analitzar i puntuar els resultats d'aquest aprenentatge. Es dissocia un únic procés de servucció lineal en tres processos diferents on el personal en contacte no necessàriament ha de dur a terme totes les parts del procés.

Es altament costós produir cursos de bona qualitat, la inversió necessària en temps i recursos econòmics es més que considerable en tots els casos d'èxit. No obstant la possibilitat d'incrementar l'escala de servei impartint cursos en un àmbit territorial i demogràfic molt més extens pot permetre l'amortització d'aquestes grans inversions. Tot i així ja hem vist que cal analitzar correctament els límits de la capacitat de rèplica del sistema.

Un element clau es poder comptar amb un sistema de tutories eficient i per aquest punt resulta fonamental poder comptar amb la participació de professorat que sovint ja imparteix classes altres universitats presencials que cal aconseguir o bé gràcies a la permissivitat del sistema establert o bé amb els acords i convenis corresponents. D'altra banda també s'obre la porta a que universitats presencials amb caràcter emprenedor puguin oferir la seva pròpia educació a distància. Tant Kirp¹²⁴ com Armstrong¹²⁵ descriuen altres experiències tant d'èxit com de fracàs.

Les Universitats privades educatives amb ànim de lucre com la De Vry University o la University of Phoenix han dut a terme experiències d'èxit. En el primer cas oferint un rang molt concret i limitat de cursos on la pròpia universitat ja tenia una gran experiència docent, en el segon la Universitat de Phoenix també va aprofitar la seva experiència educativa amb una planificació molt centralitzada i amb els processos educatius de servucció disseccionats que hem esmentat abans, elaboració de continguts, docència / tutorització i avaluació. Tot i això la Universitat de Phoenix va emprendre un programa d'ensenyament a distància amb una oferta molt més ambiciosa que està reeixint.

Aquest èxit prové d'una forta aliança amb AT&T amb la que ha format la corporació Apollo Group i pren com a base la formació de més de 200.000 empleats arreu del món, a més es gasten 20 milions de dollars anualment només en despeses de màrqueting, quantitat equivalent a la que va gastar la OU en tot el seu projecte americà¹²⁶. De Vry també fonamenta els seus programes a distància amb convenis amb grans corporacions per formació de personal.

¹²⁴ Kirp (2004) Op. Cit.

¹²⁵ Armstrong (2001) Op.Cit.

¹²⁶ Kirp (2004) Op.Cit., p 201-202

Malgrat que aquests programes donen resposta a formació professional bàsica, progressivament van agafant cos dins dels mateixos altres ofertes formatives a nivell de postgraus i màsters professionalitzadors que incrementen cada cop més la competència per a la oferta de formació continuada de les Universitats tradicionals.

Veiem d'aquesta forma com poden reeixir experiències d'educació a distància als EE.UU. complint algunes condicions que va oblidar la OU. La capacitat i experiència en la programació i execució centralitzada d'ensenyaments de qualitat va ser la única condició complerta per la OU, però l'acreditació al territori, la possibilitat d'establir un sistema de servucció a distància eficient amb el sistema de tutories necessari, la complicitat i l'establiment de convenis amb l'entorn dels empleadors i per últim una àmplia disponibilitat de recursos a invertir durant llargs períodes són algunes de les condicions que varen complir De Vry i Phoenix i que la OU va negligir.

Seguint a Kirp ¹²⁷ podem descriure també importants experiències de fracàs, la més destacable va ser la de la mateixa Universitat de Columbia una de les més prestigioses RU dels EE.UU. amb seu a Nova York que va intentar entrar en aquest camp i va recollir un estrepitós fiasco amb el projecte "*Fathom*" una dot-com que va cremar més de 40 milions de dollars. Els motius d'aquest fracàs son diversos, d'entrada el projecte era poc elaborat i havia desenvolupat molt poc els sistemes de seguiment i tutorització dels alumnes, pràcticament era un sistema on es penjaven materials a la xarxa amb unes avaluacions molt bàsiques i poc més. Tampoc van aconseguir dotar el projecte Fathom de la imatge de prestigi que tenia la Universitat de Columbia, els mateixos títols eren diferents dels que concedia Columbia als seus titulats de graus i màsters presencials. En general dins de la mateixa universitat el projecte no va rebre ni la credibilitat ni la consideració suficient per equiparar aquells ensenyaments als que es prestaven presencialment.

¹²⁷ Kirp (2004) Op.Cit. pp.164-184

Per acabar de matar el projecte al mateix temps una altra RU de primer nivell, el Massachusetts Institute of Technology (MIT) va posar en xarxa de manera gratuïta tots els seus continguts ja que va considerar amb molt d'encert que la inversió necessària per dur a terme un sistema de servei educatiu a distància era tant gran que no se'l podia permetre. A canvi de penjar els seus continguts va aconseguir una campanya de prestigi a nivell mundial d'enorme èxit. Columbia no va assumir plenament que havia de canviar profundament la filosofia del prestigi tradicional per una de reputació quan va impulsar el projecte Fathom mentre que el MIT va veure clar que no estava en condicions de canviar les seves estratègies tradicionals fonamentades en el prestigi de la recerca i va executar una brillant operació de prestigi que va incrementar encara més el seu valor de marca. En definitiva el MIT és de les poques universitats de recerca que han estat capaces d'atraure ingents quantitats de recursos econòmics a partir de programes de recerca, particularment amb la tradicional col·laboració amb el complex militar industrial dels EE.UU. L'alt rendiment econòmic que treu de la recerca, en forma de contractes privats i públics o de subvencions governamentals a llarg termini la fa menys dependent de trobar alternatives d'ingressos que la resta de RU o altres universitats amb enfocaments competitiu tradicionals.

Per acabar d'il·lustrar els possibles efectes disruptius dels sistemes de servei educatiu a distància és interessant descriure el cas de la associació de departaments de lletres clàssiques d'un grup d'universitats del sud dels EE.UU, seguirem l'article de Van Antwerpen i Kirp¹²⁸. Gràcies a un projecte molt ben elaborat i presentat, el *Sunoikisis* basat en la utilització de noves tecnologies d'ensenyament on-line una associació de departaments de lletres clàssiques del sud dels EE.UU. varen aconseguir importants fons de "found-rising" per a crear una plataforma semi presencial. Gràcies a la iniciativa es podien oferir un elevat ventall de cursos de lletres clàssiques amb els millors recursos i els millors professors de totes les universitats.

¹²⁸ Van Antwerpen, J., Kirp, D.L (2004) "Rebel Alliance, Classics Departments in the Associated Colleges of the South" dins Kirp D.L. *Shakespeare, Einstein and the Bottom line* H.U.Press. Cambridge Massachusetts and London U.K. pp 149-163

El bon disseny del sistema de servucció amb atentes tutories i recursos informàtics de primer nivell varen permetre elaborar una oferta conjunta de molta qualitat amb cursos de prestigi que va resultar un important èxit tant acadèmic com econòmic. Com veurem més endavant aquest és un exemple clar de com una aliança ben finançada i amb una bona idea de col·laboració tecnològica i acadèmica pot fer revifar unes àrees de coneixement tradicionals molt deficitàries de demanda.

3) Nous agents proveïdors de credencials professionals

Hem vist com les credencials i les acreditacions de títols universitaris oficials poden ser una barrera d'entrada aparentment insuperable. Un títol universitari sense l'oficialitat corresponent tradicionalment ha tingut poques probabilitats o cap de reeixir dins el mercat universitari. Tot i així ja varem veure als capítols inicials del present treball que aquest principi pot començar a trencar-se. Les universitats corporatives promogudes per grans grups empresarials han començat a tenir prou credibilitat com per tenir èxit amb la oferta d'alguns cursos i titulacions especialitzats de caire professionalitzador. Particularment Microsoft i Cisco Systems amb el seu consorci han aconseguit acreditar cursos per agències governamentals i també han aconseguit una gran credibilitat per part dels empleadors. Els seus cursos son impartits amb convenis per un conjunt d'institucions educatives de diversa procedència entre les que es troben algunes universitats. Tot i que aquestes experiències estan fonamentades en el camp de les noves tecnologies res no fa indicar que no es puguin elaborar experiències similars en altres àmbits. Tornem a trobar en aquest punt possibles models de negoci disruptius.

5.3.2 ACCIONS DE RESPOSTA COMPETITIVES DE LES UNIVERSITATS TRADICIONALS

Armstrong ens proposa un seguit d'apunts estratègics per donar resposta a les noves formes de competitivitat a les que es veuen sotmeses les universitats tradicionals. En aquest apartat començarem a descriure i a il·lustrar amb exemples d'altres autors noves estratègies de marketing de serveis que poden situar en una posició més favorable a les universitats tradicionals per a competir més efectivament sempre considerant el seu punt de partida inicial. Tots aquests apunts ens serviran també com a base per començar a apuntalar el model de marketing de serveis general que desenvoluparem al capítol final. Ens trobem amb una premissa important, les noves formes de competència no afectaran igual a totes les universitats tradicionals ja que no totes tenen els mateixos condicionants de partida tant pel que fa al seu prestigi com pel que te a veure amb la seva credibilitat i reputació. Normalment seran les universitats amb situacions de partida més desfavorables les que primer començaran a patir els efectes dels nous models disruptius de competència universitària però no cal negligir els importants efectes que poden patir les RU més consolidades i amb situacions jeràrquiques elevades dins el mercat.

Un detriment dels alumnes tant de grau com de postgrau encara que sigui lleuger suposarà només una petita disminució dels costos variables però la gran quantitat de costos fixos que tenen les grans RU no es veurà afectada. A més ja varem veure als models teòrics de marketing de serveis del capítol 4 com una de les característiques definitòries de les estructures de costos dels serveis universitaris és el gran pes que tenen els costos fixos respecte als variables. A les grans RU aquest precepte encara es compleix amb més rotunditat donats el gran pes dels components de cost de difícil redimensió tant d'infraestructura física com també de personal ja que gran part dels recursos humans estan relacionats directament o indirectament amb una activitat de recerca que no es pot redimensionar quan disminueix l'activitat docent.

Armstrong¹²⁹ ens proposa quatre àrees de treball que han de redissenyar les universitats tradicionals per assolir posicions de mercat més competitives. 1) Correcta definició de les missions corporatives 2) Treball d'excel·lència 3) Canvi organitzacional 4) Potencial de l'ensenyament a distància. Insistim en aquest punt que les situació de partida marcaran de forma important l'aplicabilitat d'aquestes solucions a les diferents situacions.

1) Missions corporatives

Les missions corporatives de les RU es basen en la integració de docència i de recerca per a la formació dels estudiants, també defensen que la dedicació completa dels estudiants a la vida universitària i la integració a les infraestructures socials són part imprescindible del seu procés d'aprenentatge. El que es produeix normalment és un cert incompliment d'aquests mateixos principis.

Una primera aposta hauria de ser la integració real i no només retòrica de la infraestructura de recerca dins de la missió docent. Això significa que els professors de recerca participin de forma efectiva dins el procés docent i que els coneixements derivats de la recerca serveixin com a materials educatius. Això suposa un conflicte important i normalment a les RU el professorat prestigiós en la recerca queda molt descarregat de funcions docents. Les ofertes que les RU es veuen obligades a acceptar donada la competència regnant per atraure professorat investigador qualificat en són la causa. D'altra banda integrar el coneixement generat a la recerca dins ensenyaments de grau requereix un procés d'innovació i d'adaptació molt costós. Tot i així de cara a mantenir avantatges competitiu de llarg termini la relació entre docència i recerca hauria de ser realment sinèrgica de forma demostrable.

¹²⁹ Armstrong, Ll. (2001) Op.Cit pp.496-505

Partint de la gestió de marketing de serveis aquesta connectivitat entre docència i recerca hauria de ser planificada amb els processos corresponents. El gran error es planificar un procés de servucció amb el que es vol obtenir un resultat de recerca i negligir el procés necessari per obtenir uns resultats docents, se suposa que un cop establert el procés de generació de resultats científics derivats de la investigació els resultats en la docència surten de forma automàtica o derivada implícitament. Si es volen aconseguir resultats docents cal planificar una segona via de servucció concreta per a la docència i això vol dir no només programació de cursos sinó selecció del personal adient. A més si es vol integrar la recerca dins els processos docents cal dissenyar també aquest camí d'integració

Dins ls missions corporatives de ls RU també es considera primordial la integració dins una socialització universitària. En aquest punt també és bàsic evitar la simple retòrica dels beneficis acadèmics de la vida universitària i cal fer que aquests beneficis siguin reals i demostrables. Cal evitar que aquestes infraestructures socials universitàries siguin vistes com a simples complements accessoris que afegeixen distracció a l'alumnat sinó que també poden formar part de processos formatius on s'integra l'activitat i la filosofia acadèmica dins un entorn que va més enllà de les aules.

L'últim punt important pel que fa a les missions corporatives és el que te a veure amb els processos formatius sense la integració social i dedicació complerta que demanden les RU en el gruix dels seus cursos. Ens referim a les ofertes de postgrau professionalitzador i formació continuada. Tal com es desenvolupen aquestes ofertes queden fàcilment identificades en molts casos com a purs elements de negoci accessoris per a tenir fonts alternatives d'ingressos. Sense integrar aquestes noves ofertes dins la missió corporativa de les RU i sense considerar-les com una part de la missió central de la Universitat sempre estaran sota l'amenaça de ser captades per les noves formes de competència universitàries que les situen dins la seva missió principal.

2) Treball per l'excel·lència

Algunes practiques que es mantenen refugiades a la universitat han de ser superades si es vol entrar a competir amb condicions amb les noves amenaces. Una nova estratègia d'excel·lència en els serveis ha de ser una norma ineludible. En aquest punt Armstrong¹³⁰ mostra una contundència remarcable i comença destacant la tendència que té el professorat de les universitats tradicionals d'anteposar el seu propi concepte d'excel·lència individual davant l'excel·lència de grup o institucional. Sota el paraigües de l'autonomia universitària fins i tot s'amaguen comportaments més perversos pels interessos corporatius. Amb la intenció de mantenir un status de "laissez faire" que permet als professors perseguir en primer lloc els seus interessos individuals d'excel·lència, sobretot en el camp de la recerca, s'amaguen comportaments d'altres col·legues amb rendiments mediocres. Ens trobem en general una gran mancança d'auditoria de comptes pel que fa al rendiment individual però sobretot col·lectiu del principal personal en contacte del sistema de servucció. Es necessari en aquest cas incrementar els incentius i també la pressió al professorat per que persegueixi l'Excel·lència col·lectiva emmarcada dins els objectius estratègics globals corporatius tot i fent-la compatible amb els seus interessos de desenvolupament professional individuals

Les posicions de professorat "Ternure Track" amb contractacions fixes assegurades a llarg termini han de ser assolides amb una meritocràcia que inclogui tant l'excel·lència individual com la seva compatibilitat amb els objectius estratègics de la universitat. Una estratègia de marketing competitiu per les universitats tradicionals que es volen basar en l'excel·lència ha d'incloure la constant innovació en nous cursos i la renovació dels existents.

¹³⁰ Armstrong (2001) Op.Cit pp. 498,499

Crear noves assignatures de qualitat suposa una forta inversió tant en temps de dedicació com en altres despeses econòmiques. La universitat ha d'estar disposada a invertir en aquest punt reconeixent tant les dedicacions com les despeses necessàries tal com fan amb plena consciència les universitats privades emprenedores amb ànim de lucre o les universitats a distància de qualitat. La tendència a la innovació de cursos a les universitats tradicionals pateix de certes tendències estàtiques que cal evitar tant per part del professorat excessivament centrat en la recerca com per part de les pròpies institucions que no han definit processos de servei que reconeguin els esforços innovadors.

També es fa imprescindible per competir amb la capacitat educativa de la nova competència invertir en programes de desenvolupament de les habilitats docents i comunicatives del professorat. Aquest ha de ser un esforç ben planificat i que no es basi exclusivament, com passa sovint, en el voluntarisme dels centres responsables de les carreres d'educació. Aquests processos també han d'evitar convertir-se en un nou entrebanc burocràtic que cal complir per poder continuar dins la universitat amb les males mateixes practiques que es feien abans. Les universitats privades competidores també tenen molt clara la seva vocació inversora en aquest camp de manera que forma part de la seva cultura corporativa. Cal dotar de serveis de recolzament efectius no solament a la recerca sinó també a l'apartat docent.

Un repte important per a les universitats tradicionals es aconseguir la màxima productivitat del professorat al llarg de tota la seva vida professional. Sovint el professorat redueix el seu rendiment un cop ha assolit una posició contractual molt estable derivada d'una prolífica producció científica. Cal establir mecanismes per que aquest professorat fix continuï amb uns nivells elevats de productivitat. En aquest sentit cal fer anàlisis molt aprofundits de totes les possibilitats d'actuació del professorat dins la universitat per treure'n el millor partit.

Es imprescindible definir clarament el potencial multidimensional de tasques a realitzar per un professorat immersit en el procés innovació competitiva on han de jugar les universitats tradicionals. S'han de definir papers i els millors actors en cada cas i en cada moment.

Proveïdors de presentacions multimèdia, executors d'aquestes presentacions, elaboradors de continguts educatius innovadors, planificadors i programadors de nous cursos, els especialistes en les classes tradicionals i altres papers que combinen i busquen sinergies entre docència i recerca són alguns exemples de la multiplicitat de responsabilitats i papers educatius que pot tenir el professorat. Les universitats tradicionals tenen el deure de reconèixer aquests papers, assignar-los als millors dotats en cada cas i reconèixer i remunerar les càrregues de treball necessàries.

Si la universitat tradicional segueix concentrant-se en una única funció del professorat difícilment podrà respondre al nou entorn competitiu. Les estratègies de servucció concentrades en aconseguir formar un grup d'elit de famosos i prestigiats professors investigadors amb una reconeguda trajectòria de recerca les fa caure en una espiral inflacionària de salaris enormement costosa i d'altra banda no reconeix ni motiva i desatén altres importants tasques sobretot pel que fa la eficiència educativa. Tornem al repetitiu defecte de servucció tant esmentat , un sol procés de servucció per a complir diversos serveis globals.

Es adient en aquest punt esmentar les descripcions de Kirp respecte de les estratègies seguides per la Chicago University¹³¹ i la New York University¹³². En el primer cas partim d'una de les RU més clàssiques i tradicionals que malgrat les seves fortíssimes inèrcies immobiliàries va poder dur a terme un canvis molt transcendent pel que fa als seus programes acadèmics.

¹³¹ Kirp (2004) Op. Cit. cap. 3 "Nietzsche's Niche, the University of Chicago" pp. 33-51

¹³² Van Antwerpen, J., and Kirp, D.L.(2004) "Stars Wars, New York University" dins Kirp (2004) Op. Cit. pp. 67-89

Es varen actualitzar oferint molta més optativitat amb un ventall de cursos molt més extens i amb nombroses innovacions més relacionades amb tendències acadèmiques actuals i ensenyaments amb un component més pràctic. A més varen aconseguir ampliar el número d'alumnes de grau provinents de l'ensenyament secundari i també arribaren a fer menys aspre una imatge universitària d'elitisme extrem. El rigor i l'exigència acadèmics segons paraules de molts ex alumnes conformava un ambient excessivament angoixant i fins i tot depressiu que desvirtuava el mateix sentit de la pretesa excel·lència. El seu projecte de màsters professionals a l'àrea de negocis va aconseguir èxit econòmic recolzat en un eficaç desplegament internacional amb uns programes ben actualitzats que a més van poder heretar la fama elitista de la universitat en el millor dels seus sentits. Els resultats de tot plegat es varen traduir en una millora important dins els rankings tradicionals i en la consolidació econòmica de una RU clàssica que va saber adoptar un grapat de bones estratègies de marketing competitiu.

El cas de la NYU descrit per Kirp també ens mostra una història d'èxit d'una universitat que en canvi va seguir una forta intensificació en la tradicional estratègia seguidora de les RU. No es tractava d'una de les universitats considerades com a principals dins les RU nord-americanes i per entrar dins aquesta consideració la NYU va emprendre una agressiva política de fitxatges del millors investigadors del país. Va combinar aquesta estratègia clàssica també amb el desenvolupament d'una àmplia oferta de postgraus i formació continuada professionalitzadors i també va jugar molt hàbilment la identificació de la universitat amb la seva ciutat tot i agafant els trets de moda, puixança econòmica i centre mundial d'innovació que va desenvolupar la ciutat a partir de la segona meitat dels 90. Així doncs amb una renovada imatge de prestigi en la recerca d'elit, amb la consideració de la NYU com la universitat referent de la ciutat més dinàmica del món i amb un eficaç i encertat desplegament d'ofertes educatives universitàries aplicades i pràctiques d'ampli ventall va arribar a desbancar en rankings la Columbia University, la seva gran rival ciutadana, una RU de les més tradicionals.

És evident però que tota aquesta costosíssima combinació d'estratègies només va ser possible gràcies a les ingents aportacions financeres provinents de poderosos lobbies ciutadans. La NYU va aprofitar aquests fons per invertir en eficaces estratègies de marketing competitiu enlloc de fer incrementar el seus fons de dotació patrimonial tal com acostumen a fer les RU més conservadores.

3) Canvi organitzacional

Armstrong defensa que es necessària una major eficiència en la prestació dels serveis universitaris per tal d'alliberar els recursos necessaris de cara a invertir-los en projectes clau. Cal evitar les duplicitats administratives l'excessiva burocratització de processos i sobretot recórrer a l'automatització sempre que sigui possible. En aquest sentit ja hem vist al nostre referent teòric del capítol 4 com els processos de servucció han de complir dues condicions per ser automatitzats, han de ser de complexitat limitada i amb poca necessitat d'implicació tant del personal en contacte com dels clients/usuaris. Segons l'autor molts processos administratius de servucció universitària continuen amb una definició arcaica amb excessiu personal burocràtic i amb costos totalment evitables.

Ens trobem però amb la paradoxa de que alguns ratis valoratius dels rankings universitaris penalitzen algunes mesures d'eficiència ja que computen moltes despeses que son innecessàries com despeses dedicades a l'atenció de l'alumnat. Reduint doncs aquestes despeses els ratis baixen. La correcció d'aquest efecte consisteix a dedicar els recursos econòmics i de personal a funcions d'atenció a l'alumnat amb un component qualitatiu i d'implicació del personal més elevat.

El problema rau en el que hem vist al marc teòric dels serveis. Primer cal endegar un procés de formació dels clients /usuaris, als alumnes, per que puguin assumir sense problemes els nous processos automatitzats.

En segon lloc cal formar o incentivar al personal alliberat de càrregues per que s'impliqui en processos de servei que necessiten molta més participació i capacitat de decisió per part del personal en contacte.

Els administradors i caps responsables del canvi hauran d'afrontar un procés complex de canvi d'una banda i de l'altra un cop reconvertit el personal hauran de gestionar la seva autonomia decisòria per que no es separi dels objectius institucionals i sempre es molt més fàcil supervisar el compliment de processos repetitius que no requereixen aquesta autonomia. Es evident que les universitats tradicionals no ho tenen fàcil.

Un altre punt bàsic de canvi organitzacional per assolir una estratègia de marketing competitiva es assumir el difícil principi de que és impossible excel·lir en tots els camps. Relacionant aquest punt també amb l'anterior on es proposa una reclamació perpètua d'excel·lència, es fa obligatori per a les universitats tradicionals fer una selecció dels seus millors programes i camps d'actuació, aquells on poden mostrar un autèntic avantatge competitiu. En cas de no poder complir amb aquest requisit les institucions universitàries han de ser capaces de tancar els seus camps d'activitat sense diferencial competitiu. Es evident que les pressions que pateixen les universitats tradicionals en contra del tancament de programes son importants. Els antics alumnes veuran el tancament de programes com una amenaça al prestigi dels seus títols però la desaparició o com a mínim el desprestigi absolut de tota la institució per manca de competitivitat encara pot ser més preocupant per a ells. El mateix professorat que duia a terme els programes pot ser de difícil reconversió però encara ho serà més si la universitat no te èxit en el seu conjunt.

Un darrer punt clau en el canvi organitzacional el la reconsideració de la funció de governança que exerceix el professorat dins la universitat.

Armstrong¹³³ descriu el comportament peculiar del professorat de les universitats tradicionals quan enfronten tasques de governança. Com a Intel·lectuals que han Excel·lit en alguns camps complexos de coneixement es consideren capaços d'excel·lir també en camps de gestió que els son aliens i consideren en alguns casos la ciència del management com un camp de coneixement de rang inferior a la seva disciplina científica en la que s'han format. Aquest fet porta a tendències funestes per a la correcta gestió universitària. No tot el professorat serà capaç d'assumir amb eficiència tasques de gestió d'una complexitat i sofisticació que requereixen amplis coneixements i dilatades experiències en la seva execució. La universitat haurà de seleccionar el professorat més capaç en el camp de la gestió i recolzar-lo amb els processos formatius adients, a més s'hauran d'establir els processos avaluadors necessaris per a mesurar el seu rendiment mantenint sempre oberta la possibilitat de substitució.

Un altre efecte pervers derivat de la intervenció del professorat en la governança es la dimensió política de la seva gestió. Sovint dins les universitats tradicionals i de forma encara més acusada a les públiques, els càrrecs de governança son designats amb processos assemblearis on el mateix cos docent hi te un pes decisorí important. Això provoca que moltes decisions de gestió vagin més encarades a aconseguir certs nuclis d'interès intern que a solucionar autèntics problemes de gestió. Òbviament es fa molt difícil en aquest cas definir estratègies de marketing competitives que es fonamenten sobretot en l'observació dels moviments i estratègies competitives de les institucions rivals del sector universitari.

4) Potencial de l'ensenyament a distància

Qualsevol estratègia de marketing de serveis efectiva ha de procurar estudiar la facilitació del servei als seus clients usuaris.

¹³³ Armstrong, Ll. (2001) Op. Cit. pp 502

En aquest sentit es fa imprescindible estudiar les possibilitats d'aplicació de l'ensenyament a distància dins d'una estratègia de marketing universitari. Ja hem vist que la possibilitat de que els estudiants puguin seguir els cursos amb ritmes més adaptats a les seves disponibilitats de temps i de forma asincrònica entre uns i altres presenta uns atractius molt forts per a nínxols importants de mercat. A part, poder trencar barreres físiques i d'establiment també pot ser un punt molt atractiu per a qualsevol universitat que estigui en condicions d'elaborar cursos a distància de qualitat. Entrem amb això en la principal consideració que cal afrontar quan es planteja qualsevol experiència d'ensenyament a distància de nivell universitari, desenvolupar cursos amb aquest sistema de servei suposa una important inversió perquè elaborar continguts de qualitat amb un bon sistema de servei a distància es complex i molt costós tal com hem pogut veure a les experiències anteriors.

Partint d'aquestes premisses i seguint a Armstrong¹³⁴, les universitats tradicionals han d'especificar clarament quin ha de ser el pes relatiu de l'ensenyament a distància dins les seves missions. Aquesta dimensió dependrà de l'abast dels cursos que es vulguin oferir i dins de quins camps s'ofereix. És fonamental definir la selecció de programes escollits tenint en compte el precepte bàsic de la impossibilitat d'excel·lir en tot. Per dur a terme experiències a distància cal tenir l'expertesa necessària tant en capital intel·lectual com en sistemes de servei a distància que utilitzaran en més o menys grau Internet i noves tecnologies de la informació.

Les limitacions internes que trobin les universitats tradicionals es poden arreglar de diverses formes. D'entrada dissenyant un programa abastable per a la institució, en segon lloc plantejant la possibilitat d'aliances amb altres prestadors de serveis a distància que ja hagin excel·lit.

¹³⁴Armstrong, Ll. (2001) Op. Cit. pp 503-504

Hauran d'aportar o bé continguts amb l'apartat presencial tutorial cobert per la universitat o bé mètodes de disseny de processos de servucció a distància eficients o per últim vies de producció i comercialització on normalment les institucions privades amb ànim de lucre tindran molta més capacitats que les universitats tradicionals.

Un problema important que hauran d'afrontar aquestes universitats és la negociació sobre el reconeixement de propietats intel·lectuals als professors propis que elaborin continguts dissenyats per a l'ensenyament no presencial o semi-presencial. Les universitats amb ànim de lucre estan avesades a elaborar contractes amb les que determinen unes quantitats fixes de remuneració mentre la institució es queda amb els drets de comercialització. Això resulta fàcil quan no hi ha compromisos laborals previs i simplement es tracta d'establir una relació d'intercanvi comercial entre autors i distribuïdors però el cas de les universitats tradicionals és més complex.

Ja existeixen relacions prèvies contractuals que cal redefinir, la universitat no deixa de proposar canvis en les relacions de treball derivats de canvis en la seva oferta educativa i per tant els professors avesats a fer un tipus de tasques ara es veuran forçats a fer-ne d'altres. La negociació pot anar des del pur voluntarisme on el professorat simplement accepta càrregues suplementàries per contribuir a la supervivència de la universitat fins a sistemes de contractació afegits als existents equivalents als sistemes emprats per les universitats privades amb ànim de lucre. Un sistema intermedi podria ser que la universitat reconeix cert nivell de dedicació del professorat a tasques no presencials a canvi es queda amb els drets d'explotació juntament amb el compromís demostrable que qualsevol benefici serà reinvertit en la generació i actualització de nous continguts així com en la millora dels processos de servucció a distància. Tot i això aquest es un problema realment complex i molt sotmès a casuístiques particulars però no deixa de ser un cas clar de gestió de personal en contacte als serveis.

En el camp dels cursos de formació continuada i màsters professionalitzadors un element fonamental és l'actualització contínua de continguts per adaptar-los als canvis i les innovacions tècniques i de gestió que es van establint al món professional extern. Les Universitats tradicionals hauran de fer especials esforços en aquests camps per establir les xarxes de contactes externs adients capaces de col·laborar per dur a terme aquest procés d'actualització constant. Si no són capaces de sortir de tradicionals aïllaments i actualitzar continguts de forma coordinada amb les innovacions externes del món professional no podran dur a terme una oferta competitiva d'ensenyaments a distància ja que els públics propis d'aquests cursos tenen molt clar el que demanden, actualització professional.

Un camp molt interessant en general es la combinació d'ensenyament presencial i a distància. El disseny de sistemes de servei semi-presencials que siguin capaços de combinar els avantatges dels dos sistemes de servei tenen un camp d'actuació prometedora, només cal trobar els pesos adients de cada sistema. Per als cursos més professionalitzadors aquesta possibilitat es pràcticament un requisit ja que els demandants de d'aquests cursos apart de la seva actualització professional de coneixements també busquen ampliar la xarxa de relacions i contactes personals tant amb alumnes col·legues de professió com amb professors experts dins el seu camp.

En definitiva les universitats tradicionals han de partir de supòsits realistes per a les seves capacitats d'oferta de serveis d'ensenyament a distància però un estudi precís de les seves capacitats i de les possibilitats d'acords amb proveïdors externs així com una aposta decidida per la qualitat poden donar moltes possibilitats de joc. Amb tot el compromís que han d'adoptar aquestes universitats a de ser en ferm, amb la dimensió i la forma correctes la dimensió d'ensenyament a distància ha d'estar clarament assumit i acceptat institucionalment dins la seva missió corporativa, dins la seva comunitat interna i dins les seves estratègies globals de marketing per al seu posicionament competitiu.

6. Sisè Capítol: EL POSICIONAMENT COMPETITIU DE LES UNIVERSITATS (II) : APROFONDIMENT DELS CONCEPTES PRESTIGI/IMATGE, REPUTACIÓ I LLEIALTAT DEL CLIENT USUARI

6.1. INTRODUCCIÓ

Hem vist la importància de les dues concepcions estratègiques de màrketing bàsiques de les universitats, les tradicionals de prestigi i les mes innovadores més inspirades en un concepte més tangible de reputació. Es fa necessari però anar un pas més enllà amb una definició més precisa d'aquests conceptes i l'anàlisi de les sofisticades relacions existents entre ells, tanmateix cal veure quines conseqüències tenen la reputació i el prestigi universitaris envers la lleialtat dels seus clients/usuaris. Com podem veure els dos conceptes no son excloents i es retroalimenten per aconseguir influir en la lleialtat del consumidor de serveis universitaris.

6.2. BINOMI IMATGE/PRESTIGI VS. REPUTACIÓ COM A GENERADORS DE LLEIALTAT DEL CONSUMIDOR

Seguirem per aquest apartat l'interessant treball de Nguyen i LeBlanc ¹³⁵ que ens defineixen amb molta precisió aquests conceptes clau, també desenvolupen a partir d'un precís estudi empíric un model economètric que relaciona aquests conceptes amb la lleialtat dels públics universitaris. Hem de puntualitzar que hi ha molta confusió terminològica dins la literatura acadèmica de màrqueting quan es tracten els conceptes de prestigi, reputació i també el concepte d'imatge. Ens veiem obligats doncs a prendre un posicionament conceptual. Els autors defineixen els termes reputació i imatge, creiem adient per aquest treball fer un paral·lelisme entre el concepte de reputació dels autors amb el

¹³⁵ Nguyen, N., Le Blanc, G., (2001) "Image and reputation of Higher Education institutions in students' retention decisions" The International Journal of Educational Management. Vol.15 N°6 pp 303-311. MCB University Press

que estem treballant fins al moment. De forma similar equipararem el concepte de imatge dels autors al de prestigi que nosaltres estem utilitzant per les molt adients definicions dels autors totalment equiparables al concepte més abstracte de prestigi que nosaltres havíem treballat a partir dels treballs de Kirp¹³⁶ i Armstrong¹³⁷.

Nguyen i LeBlanc¹³⁸ defineixen la *imatge o prestigi institucionals(IMA)* com la impressió global existent dins la ment dels públics sobre una determinada organització. Depèn de molts components i de molts atributs tant tangibles com intangibles. Dins la imatge o el prestigi institucionals no només hi juguen un paper els elements funcionals sinó també i de forma destacada els impactes emocionals que genera l'activitat d'una organització, es tracta d'un procés complex dut a terme al llarg del temps on el públic es forma una impressió global a través d'un procés on es capten, valoren i comparen molts atributs diversos. Una organització pot tenir moltes imatges o avaluacions de prestigi per part de públics diferents. Les institucions universitàries s'adrecen a molts públics, alumnes, empleadors, finançadors entre altres, les imatges o prestigis percebuts poden divergir entre ells. És fonamental la tasca d'harmonització de la imatge/prestigi entre els diferents públics.

Es important insistir en que la formació de la imatge/prestigi es basa en un procés on les diverses experiències, impressions visuals, contactes sensorials i impactes emocionals que s'han viscut amb la organització, es barregen amb un conglomerat de valors, actituds i creences prèvies dels diferents públics que acaben formant un constructe de memòries capaces de generar una imatge mental resum amb un contingut força abstracte de major o menor prestigi.

Passem ara a la definició de *reputació institucional (REP)* que ens donen els autors¹³⁹.

¹³⁶ Kirp (2004) Op. Cit.

¹³⁷ Armstrong, Ll. (2001) Op. Cit.

¹³⁸ Nguyen, N., Le Blanc, G., (2001) Op. Cit. pp 303.

¹³⁹ Nguyen, N., Le Blanc, G., (2001) Op. Cit. pp 304.

Es un concepte que sovint ha generat molta confusió però sembla existir cert consens en que la reputació d'una institució deriva de la seva credibilitat, de la eficàcia i honestat per acomplir els seus compromisos. Es evident que en aquest cas també podrem trobar diferents nivells de reputació dins una institució ja que s'actua en diferents camps i depenent de quin ha estat el nivell de resposta als compromisos assumits en cada apartat, la reputació o credibilitat de la institució pot tenir diverses graduacions. Si diferents públics es relacionen amb diferents apartats de la institució també ens trobarem amb diverses concepcions de reputació segons els públics. La reputació afecta a molts atributs de servei com el preu, qualitat de serveis bàsics, dels perifèrics, capacitat d'innovació, organització d'elements de servucció i mols d'altres.

De fet la reputació deriva de la capacitat de donar resposta a expectatives de diferents públics i cal tenir clar que aquestes expectatives poden ser molt diverses, davant d'un mateix nivell d'eficàcia en la prestació d'un servei la reputació derivada pot ser diferent segons el públic que l'avaluï. Es fonamental que la institució defineixi molt clarament les seves intencions inicials amb tots els públics i que després compleixi amb aquestes intencions de la millor manera per guanyar la credibilitat suficient al llarg del temps i com a conseqüència aconseguir una bona reputació. Com veiem aquest es un concepte menys abstracte que l'anterior, si la organització te èxit en el compliment de promeses concretes millorarà la seva reputació però aquesta és un element fràgil i l'incompliment contrastable de compromisos també comportarà la ràpida destrucció de credibilitat i consegüentment de reputació global.

Un darrer concepte definit pels autors és el de *Lleialtat dels consumidor (CL)*. Ens trobem també en aquest cas amb multitud de definicions que sovint tenen molt a veure amb la predisposició del consumidor a repetir compres.

No obstant dins un context com els serveis universitaris trobem més adient seguir a Nguyen i LeBlanc que posen l'èmfasi en la predisposició a escollir el servei per davant d'altres, l'estabilitat relacional amb la institució que evita el canvi de proveïdor de serveis per part de l'usuari i la intenció de recomanar el servei a tercers.

Amb la definició d'aquestes tres variables els autors elaboren un model economètric que contrasten empíricament. El model proposat es basa en la següent relació funcional que en els seus trets bàsics pot quedar definida per aquesta expressió genèrica

$$CL = \beta_0 + \beta_1 REP + \beta_2 IMA + \beta_3 REP * IMA$$

Es persegueix mesurar la influència de la Reputació (REP) en la Lleialtat del consumidor (CL), també la influència de la Imatge/prestigi (IMA) així com l'efecte de la influència conjunta dels dos termes Imatge i Reputació sempre que aquests presentin efectes de correlació entre ells. La mostra amb la que es va difondre el qüestionari la formaven 395 estudiants dels que aproximadament a meitat eren de nou accés i la resta ja veterans. Finalment es va arribar a diverses versions del model proposat amb una alta significació estadística

La interpretació d'aquests models ens porta a les següents conclusions. La influència de la reputació i la imatge en les capacitats de retenció i lleialtat dels alumnes es considera més que contrastada. En general sembla més important la influència de la imatge o prestigi globals però alhora s'observa també una forta relació entre els conceptes d'imatge i reputació. Els autors interpreten la reputació com un antecedent de la formació d'una imatge global que té un component molt més abstracte.

Destaquen la coincidència d'aquesta conclusió amb els estudis de Ostrowski et al.¹⁴⁰ on formula la reputació com a una dimensió de la imatge institucional global també dins un estudi de serveis en el camp d'aerolínies de transport.

Tot i definir les limitacions per a la generalització de l'estudi els autors arriben a establir recomanacions clares per a la gestió que coincideixen amb els nostres apartats anteriors. Donada la naturalesa de les universitats com a productores de serveis es fa molt difícil tangibilitzar la seva oferta. La dimensió ja de per si molt abstracta i complexa en origen del la imatge o prestigi universitaris recomana treballar tant com sigui possible els elements més tangibles i les avaluacions més contrastables que tenen a veure amb la reputació institucional. Aquest element de credibilitat és un important antecedent del prestigi i es pot treballar posant en valor elements tangibles com una efectiva interacció amb el personal en contacte o les mateixes estructures físiques. Tot i així destaca la gran influència de la imatge/ prestigi en la retenció d'estudiants i en l'apropiada difusió de les qualitats de la universitat per part dels mateixos clients usuaris. Malgrat això dins aquest binomi imatge/prestigi hi treballen potencialment molts atributs poc mesurables i també pateixen d'una forta interacció amb els valors de partida dels potencials consumidors del servei. En aquest punt es torna a veure de nou la importància d'una correcta segmentació de públics objectiu capaços de valorar l'oferta concreta que pugui dur a terme una Universitat tal com treballarem més endavant.

Tot plegat ho podem esquematitzar a la figura 6.1. on veiem la doble influència de la reputació tant en la lleialtat del consumidor com al conceptes paral·lels d'imatge i prestigi. Hem remarcat també la forta influència del prestigi en la generació de lleialtat amb una línia de relació de traç més contundent.

¹⁴⁰ Ostrowski, P.L., O'Brien, T.V., and Gordon, G.L.(1993) " Service quality and customer loyalty in the commercial airline Industry" Journal of Travel Research, Vol.32 N°2 pp.16-24

Un element però de gran importància i només tangencialment treballat al model de Nguyen i LeBlanc ¹⁴¹ és la influència dels valors personals dins la formació de les imatges de prestigi. Els mateixos impactes de qualsevol mena rebuts per públics amb perfils de valors diferents ens poden dur a que configuren sensacions de prestigi molt diverses, un estudiant molt autònom pot percebre una tutoria com propi d'una universitat controladora i poc sensible al lliure desenvolupament dels estudiants mentre que un estudiant amb més necessitats de recolzament ho pot traduir com un sinònim d'eficiència . Tractarem aquest important element dins els següent apartat

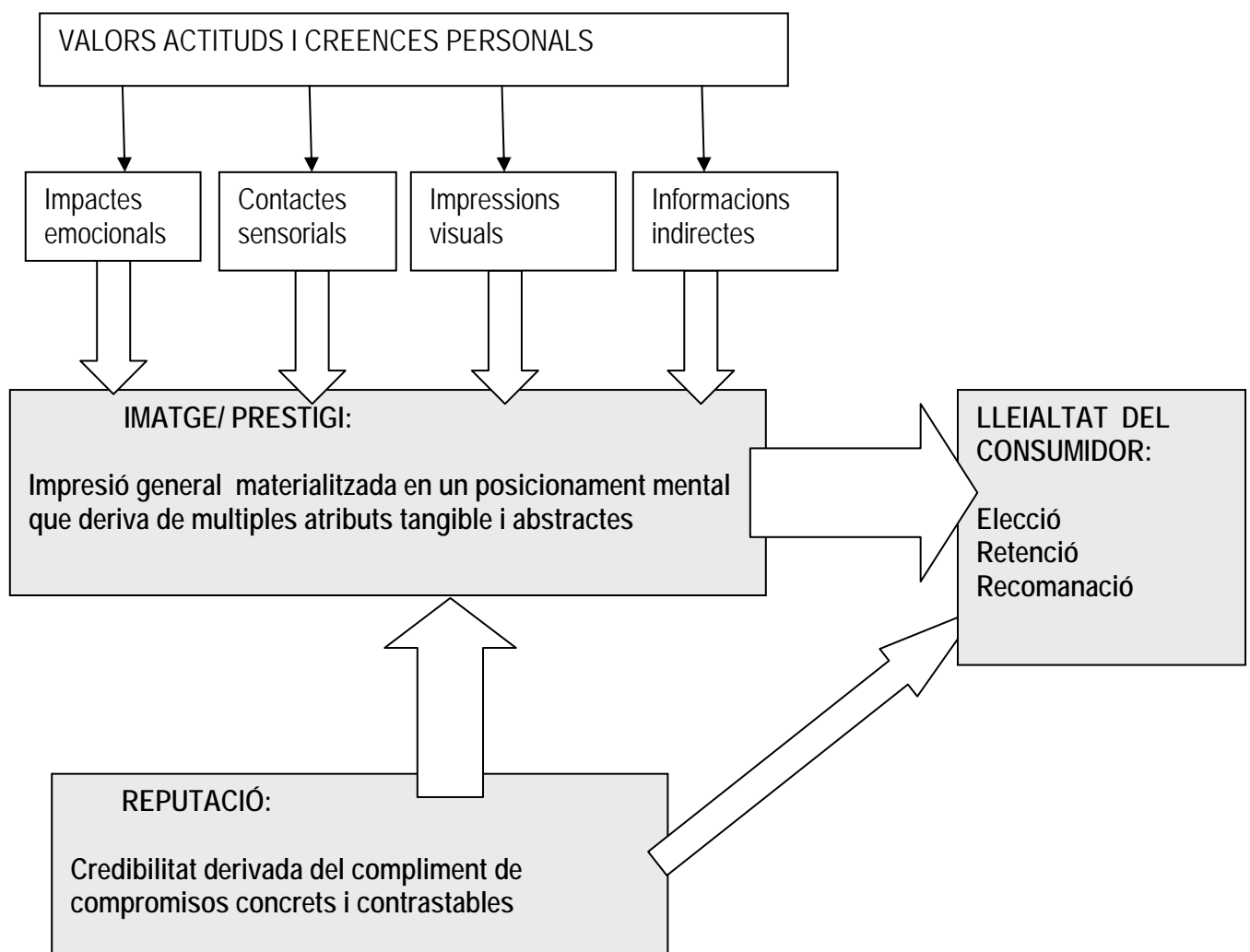


Fig. 6.1. : Relacions entre imatge/prestigi, reputació i lleialtat del consumidor

¹⁴¹ Nguyen, N., Le Blanc, G., (2001) Op. Cit.

6.3. LES RELACIONS ENTRE ELS VALORS PERSONALS, EL VALOR PERCEBUT PELS CLIENTS /USUARIS I ELS SEUS NIVELLS DE SATISFACCIÓ

Hem vist com els valors, creences i actituds personals poden significar una important influència per a les imatges de prestigi d'una organització universitat i en particular d'una Universitat. Es precis desenvolupar d'una forma més detallada aquesta influència, seguirem en aquest punt el treball de Ledden, Kalafatis i Samouel ¹⁴² que contrasten empíricament un sofisticat model basat conceptualment entre d'altres en treballs definitoris previs de Nguyen i LeBlanc¹⁴³ que ja ens han servit com a referència en l'apartat anterior amb obres mes recents.

Leden, Kalafatis i Samouel, parteixen del concepte de *Valor Client (CV)* entenent-lo com el que persegueixen els clients amb els seus actes de compra, consum i/o ús de productes i/o serveis. Trobem molta literatura que prova de definir el terme i sovint es confon amb els termes de *Qualitat, Satisfacció o Valors Personals*.

Els autors proposen una classificació que ens servirà com a referent dins el particular camp dels serveis universitaris, consideren la Qualitat dels serveis rebuts com a un determinant de la percepció del Valor Client on també hi influeixen els Valors Personals. El Valor Client resultant determinarà un cert nivell de Satisfacció i més enllà la futura Lleiialtat del mateix client en forma d'elecció, retenció i recomanació tal com hem vist a l'apartat anterior. Així doncs la determinació d'aquest Valor Client es una formació perceptiva del client més que una variable objectivament determinada pel proveïdor del servei.

¹⁴² Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P. (2007) "The relationship between personal values and perceived value of education" *Journal of Bussines Research*. Vol. 60 pp. 965-974

¹⁴³ Nguyen, N., Le Blanc, G., (1999) "Listening to the customer's voice, examining perceived service value among bussines college students" *International Journal of educational Management*. Vol. 13, N° 4 . pp.187-198

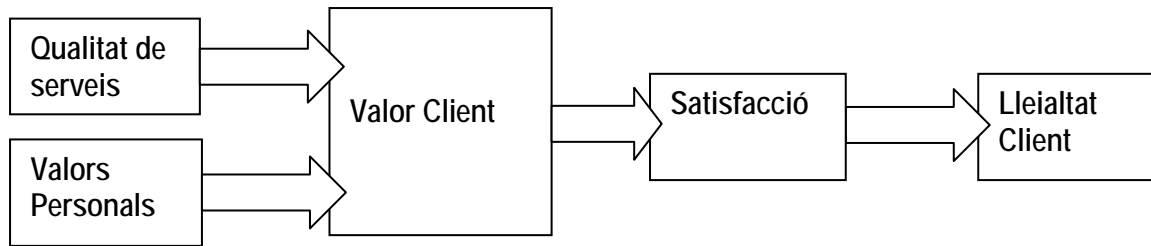


Fig. 6.2. : Relacions bàsiques entre conceptes de Qualitat, Valors Personals, Valor Client, Satisfacció i Lleialtat Client

Tot i que els conceptes de Valors Personals i de Valor Client estan relacionats cal distingir-los clarament. El Valor Client es el resultat de comparar els beneficis aportats per un servei i els sacrificis exigits per obtenir-lo, seguint a Zeithaml¹⁴⁴ la diferència entre la dimensió de rebre (*get dimension*) i la de donar (*give dimension*). Els Valors Personals tenen a veure amb les creences individuals subjacents dins tota persona que la guien en els seus comportaments, judicis i decisions dins la seva vida diària. És evident que aquests Valors Personals son per definició una part intrínseca dels Valors Client, no obstant cal diferenciar-los seguint les definicions donades.

Els autors¹⁴⁵ van un pas més enllà en el desenvolupament de seu model i proposen una classificació de les variables fonamentals que influeixen en la formació del Valor Client. D'una banda elabora un interessant llistat de variables que componen les dimensions “get” i “give” definides per Zeithalm, es a dir tots els tipus de beneficis i els tipus de sacrificis derivats de l'acte de compra i consum d'un servei, les aportacions de Nguyen i LeBlanc¹⁴⁶ ajuden a definir aquestes tipologies en referència molt concreta als mercats de serveis universitaris.

¹⁴⁴ Zeithaml, V.A. (1998) “ Consumer perceptions of price , quality and value: a means –end model and synthesis of evidence” Journal of Marketing . Vol. 52 , N° 3 . pp.2-22

¹⁴⁵ Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P. (2007) Op. Cit.

¹⁴⁶ Nguyen, N., Le Blanc, G., (1999). Op. Cit.

D'aquesta forma s'arriba a considerar les sis següents variables dins dels beneficis, Valor Funcional (FV), Valor Social (SV), Valor Epistèmic (EPV), Valor Emocional (EMV), Valor Condicional (CV), Valor Imatge (IMV). Els sacrificis venen determinats per dues variables, el Sacrifici Monetari (MS) i el Sacrifici No Monetari (NMS).

D'altra banda també disseccionen en diferents components els Valors Personals com a segon gran influent dins la formació del Valor Client. Distingeixen els Valors Terminals (TV) i els Valors Instrumentals (IV) , els primers tenen a veure amb els models de conducta i de comportament dominants dins l'individu mentre que els segons fan referència als objectius existencials en la vida de la persona concreta.

Tot plegat queda més explícitament exposat a la figura 6.3. on podem definir de forma detallada i continguda totes les variables que influeixen dins aquesta proposta de model.

Es parteix d'una hipòtesi general de qualitat que afecta a tots els components de la dimensió de beneficis de consum, s'entén que aquests beneficis seran majors o menors quan més alta o més baixa sigui la seva qualitat intrínseca.

Tampoc es contrasta empíricament la relació causal entre satisfacció i lleialtat del consumidor que pot semblar força intuïtiva. Tot i això més endavant veurem amb altres estudis com aquesta relació sembla força provada i entendrem la lleialtat del consumidor en una triple vessant. Primerament en la retenció o manca d'abandonament en el seguiment dels serveis actuals, en segon lloc la que té a veure amb la intenció de contractar nous serveis a la universitat de la que s'ha quedat satisfet amb una experiència prèvia, i finalment potser la més important la intenció de recomanar la assistència a d'altres estudiants potencials

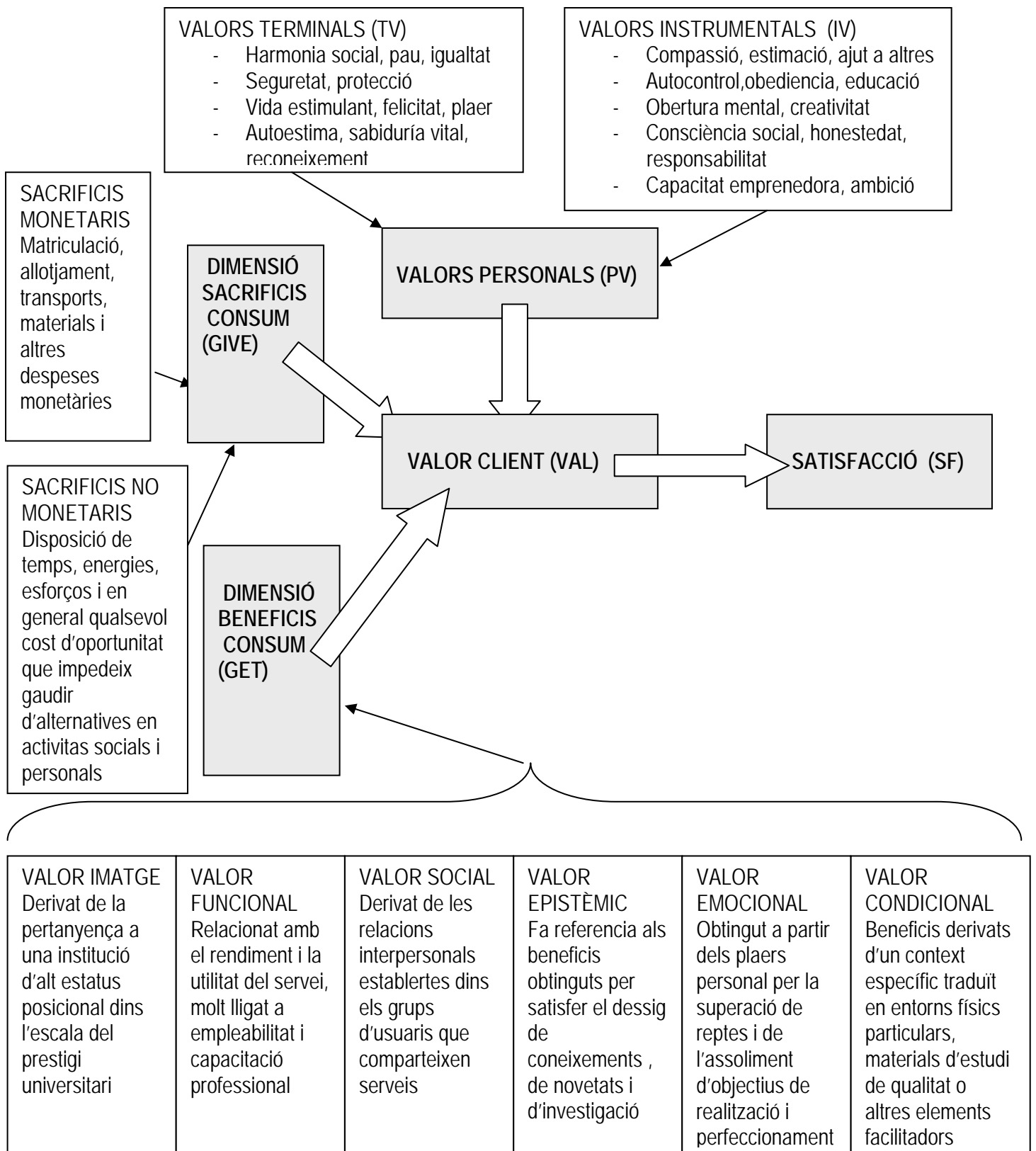


Fig. 6.3.: El model complet de Beneficis, Sacrificis, Valors Personals, Valor Client, Satisfacció

Com a conclusions principals del model els autors descriuen el següent:

- En primer lloc destaquen la major importància que té la influència positiva dels beneficis de consum (dimensió get) respecte de la influència dels sacrificis de consum (dimensió give) alhora de formar el concepte global de valor client (VAL). Això vindria explicat per una especial predisposició d'entrada que els estudiants tenen al acceptar els sacrificis necessaris per obtenir els beneficis derivats del servei educatiu. En aquest punt es troben diferències importants amb altres sectors de serveis on el client prova fonamentalment de minimitzar els costos d'ús del servei mentre que amb l'educació universitària els clients/usuaris estarien molt més preocupats per maximitzar uns beneficis que els condicionaran al llarg de la seva vida. Dins una perspectiva de marketing això ens portaria a reflexionar a fons sobre el veritable pes d'una variable clau com pot ser el preu de les matrícules o els costos econòmics de manutenció i desplaçament. Dins els mercats anglosaxons sembla contrastat que les ofertes universitàries de qualitat, a les que es reconeix gran capacitat per a la provisió real de beneficis del servei universitari, no tenen excessius problemes en fixar elevades matrícules o en atraure estudiants llunyans. Dins els mercats europeus com l'espanyol i el català també han reeixit tradicionalment ofertes privades molt costoses tot i existir una gran oferta pública subvencionada.
- Els Valors terminals (TV) tenen molta més influència en la configuració del valor client (VAL) que els valors instrumentals (IV). Sembla lògic ja que els valors terminals venen a representar els que els alumnes volen per sobre de tot a la seva vida , venen a ser els estats desitjats finals de la seva vida.

- D'altra banda els valors instrumentals venen a representar com aquests mateixos alumnes es comporten i com es veuen a ells mateixos. En conseqüència hauran de ser comportaments i percepcions lligats als seus objectius vitals finals. Mes concretament els autors afirmen que els valors instrumentals només tenen influència sobre els la dimensió de beneficis de consum (get) mentre que els valors terminals influeixen tant el ens beneficis com en els sacrificis (give). Com a il·lustració podem dir que un alumne, només pel fet que es consideri emprenedor (valor instrumental o comportament), es preocuparà sobretot per l'adquisició dels beneficis educatius que el portin a ser un emprenedor eficaç. Si aquest mateix alumne agafa una perspectiva major i veu que vol ser emprenedor perquè vol assolir una vida estimulante amb molts plaers (valors terminals)començarà també a considerar quin es el sacrifici necessari per obtenir tots aquells beneficis.

- El marketing universitari haurà d'operar a dos nivells, en primer lloc a nivell general amb la manera en que un curs ajuda als individus que hi estudiaran a aconseguir els seus objectius vitals (valors terminals) , caldrà emfatitzar en aquest nivell com s'enfoca una universitat com a pas intermedi en l'assoliment d'objectius vitals dels alumnes. En segon en un nivell més específic cal posar l'èmfasi en com un curs serà capaç de dotar als seus alumnes de les capacitats i habilitats necessàries per que adoptin uns papers i uns comportaments adequats (valors instrumentals) per aconseguir precisament els seus objectius vitals (valors terminals). Tractant d'il·lustrar la idea podem posar el cas d'un alumne característic d'alguns MBA que segurament tindrà com objectiu final, una vida estimulante, pròspera i molt activa.

- Caldrà posar atenció en definir correctament si aquest MBA considera i comunica aquests valors terminals i alhora haurà de definir i demostrar molt bé com a través de l'organització dels cursos els alumnes adquiriran competències emprenedores, capacitats de decisió racional , obertura mental creativa i actituds ambiciosos (valors instrumentals) que són precisament les habilitats necessàries per assolir els seus objectius vitals prèviament definits. De la mateixa forma podríem descriure com un alumne d'infermeria tòpic haurà de percebre que els cursos a seguir persegueixen uns valors finals d'harmonia social o reconeixement personal i ho fan a través de l'ensenyament d'habilitats que els facilitaran prendre el paper consistent amb valors terminals com la responsabilitat, capacitat d'ajut als altres, compassió, respecte o d'altres relacionats.
- Sembla més que contrastada la relació entre d'una banda un alt valor client, derivat d'una positiva harmonia entre valors personals, beneficis i/o sacrificis, i d'altra banda un elevat nivell de satisfacció d'aquest mateix client/usuari dels serveis educatius universitaris
- Finalment els autors defensen que els sacrificis monetaris i no monetaris dels cursos universitaris s'han de justificar molt més pels resultats finals a obtenir, que han de ser molt coherents amb els valors personals dels seus públics, i no tant per prestacions o característiques molt concretes d'aquests mateixos cursos. En qualsevol cas aquestes prestacions o característiques sempre hauran d'estar relacionades amb els valors tant terminals com instrumentals que es volen satisfer.

L'estudi de Ledden, tot i les seves limitacions, el considerem un element bàsic per començar a definir amb precisió el posicionament competitiu d'una universitat. La definició de les mateixes limitacions de l'estudi ens porta fàcilment a definir nous requeriments del nostre treball .

En primer lloc és fàcil deduir la importància de la segmentació de públics com a eina ineludible per a un enfocament eficaç de posicionament dins un enfocament estratègic de marketing de serveis. D'altra banda també veiem com imprescindible la definició de qualitat en els components de beneficis de consum, l'estudi parteix d'un suposat nivell satisfactori de qualitat i lògicament aquesta no és una condició que es compleixi de forma automàtica. També haurem de considerar la sortida del model , es a dir, fins a quin punt la satisfacció del client usuari el portarà a la lleialtat traduïda en retenció i recomanació.

6.4. CRITERIS D'ELECCIÓ D'UNIVERSITAT COM A REFERENT DE POSICIONAMENT COMPETITIU

La Figura 6.3. de l'anterior apartat ens començava a donar pistes de com es pot posicionar una Universitat respecte dels seus clients /usuaris principals a partir dels valors personals combinats amb els beneficis i sacrificis de consum. Tot plegat ens portava a la resultant del valor client que és convertirà en element clau per una elecció de consum. Un primer pas per definir el posicionament d'una universitat seria l'elecció de a quins beneficis de consum són als que pretén donar resposta.

De tots els valors definits a la figura 6.3. , d'imatge, funcionals, epistèmics, socials, emocionals o condicionals les universitats hauran d'escollir en quins es centren per poder tenir èxit dins una estratègia de posicionament competitiu. Difícilment es podrà assolir un nivell de qualitat excel·lent en tots ells i per tant s'haurà d'escollir quins es prioritzen. D'altra banda també caldrà tenir en compte els principis de segmentació per analitzar quin son els valors personals prioritaris dels públics objectiu i quins valors de consum els son més apropiats. Tot això haurà d'estar en concordança amb una determinada política de preu i costos a assumir per als clients /usuaris que sigui viable a llarg termini per a la supervivència de la institució

A tots aquests referents de valor que tenen un fort component conceptual, generalista i abstracte cal provar de traduir-los a d'altres característiques més concretes. Seguirem en aquest punt a diversos autors que han provat de definir quines són les variables principals que els estudiants potencials d'una universitat valoren en termes més concrets per dur a terme les seves eleccions de centres. Veurem però que tots aquests intents tenen les seves limitacions sobretot pel que fa al seu potencial discriminant com a instruments de segmentació. Una revisió d'autors ens porta als treballs de Krampf i Heilein ¹⁴⁷ que ja als anys 80 amb un dels primers estudis d'investigació de mercats universitaris analitzaven les necessitats dels estudiants d'importantes universitats de l'oest dels EUA, arribaven a la conclusió que cabia destacar com a factors de valoració importants l'atractivitat del campus, les visites informatives al campus, les recomanacions de la família, els catàlegs informatius de la universitat, la proximitat a la residència habitual i també l'ambient amistós i acollidor del mateix campus. Tot i que l'estudi ja es força llunyà en el temps es comença a veure la influència de factors que van una mica més enllà dels factors d'elecció tradicionals o més intuïtivament deduïbles com poden ser la qualitat d'ensenyament o el prestigi de la universitat, que d'altra banda també presenten un grau de generalitat que els fa poc operatius com a eina de marketing.

Hooley i Lynch ¹⁴⁸ per la mateixa època fan un estudi del procés de decisió dels estudiants del Regne Unit, destaquen com atributs principals, la adequació y la idoneïtat dels cursos, la localització de la universitat, la reputació acadèmica, la distància a la residència habitual, el consell de pares i professors així con el tipus d'universitat (clàssica o innovadora). Els autors defensaven que el factor mes determinant era la idoneïtat del curs respecte els continguts que es volien estudiar.

¹⁴⁷ Krampf. R.F. and Heinlein (1981) " Developing marketing strategies and tactics in Higher Education through target market research" Decision Sciences. Vol 12, n°2, p. 175-193

¹⁴⁸ Hooley and Lynch, J.E. (1987) "Modelling the student university Choice process through the use of conjoint measurement techniques" European Research, Vol.9 n°4 , pp. 158-170

Oosterbeek et al.¹⁴⁹ proven de mesurar als Països Baixos la influència dels possibles guanys futurs dels graduats com a criteri d'elecció. Arriben a resultats poc determinants i molt dependents del tipus d'universitat i de les matèries que es cursen. D'altra banda Mazzarol¹⁵⁰ fa un anàlisi dels factors que influencien els estudiants internacionals i troba que els factors clau són el reconeixement futur dels títols pels empleadors, la reputació de la institució, la qualitat y experiència del seu professorat i també la bona disposició de la institució per reconèixer les seves titulacions prèvies.

Lin¹⁵¹ investiga els motius d'elecció universitària també als Països Baixos y defineix els següents factors clau, La qualitat de l'educació oferta, oportunitats per a la carrera professional, reputació de la institució, oportunitats per fer pràctiques professionals, qualificació del professorat, qualitat acadèmica global, modernitat de serveis complementaris disponibles, adequació de programes, vida universitària i dimensió internacional de la institució. Turner¹⁵² basa el seu treball més concretament en els estudiants de l'àrea d'estudis empresarials i troba que els factors clau d'elecció són les bones perspectives de trobar feina que ofereix la universitat, la bona avaluació que facin els empleadors de les seves qualificacions, també la modernitat dels serveis complementaris, els nivells estàndards de qualitat d'ensenyament i el reconeixement internacional dels programes de la universitat.

En general hem de tenir en compte que en tots aquests treballs es produeix una certa confusió pel que fa al concepte de reputació.

¹⁴⁹ Oosterbeek, H., Groott, W and Hartog, J. (1992) "An empirical analysis of university choice and earnings" *The Economist* Vol 140, n° 3. pp. 293-309

¹⁵⁰ Mazzarol, T. (1998) "Critical success factors for international education marketing" *International Journal of Educational Management*, vol. 12 n° 4, pp. 163-175

¹⁵¹ Lin, L. (1997) "What are student education and educational related needs?" *marketing and research Today* Vol. 25, n°3, pp.199-212

¹⁵² Turner, J.P. (1998) "An investigation of Bissines undergraduates, Choice to study at Edith Cowan University" unpublished research report Edith Cowan University, Perth- Australia

En alguns casos segurament es fa més referència implícitament al concepte de prestigi que hem analitzat dins aquest treball, es a dir, una consideració poc concreta sobre impressions generals positives del servei universitari ofert. En altres casos podríem considerar que es fa referència a un criteri de reputació estricta per la que la universitat queda reconeguda com una institució amb capacitat demostrada de compliment d'uns compromisos prèviament adquirits i molt ben delimitats. Es fa sovint difícil distingir si els diversos autors s'estan referint a un dels dos conceptes o fins i tot podríem considerar que inclouen tots dos conceptes alhora tenint en compte la relació existent entre ells. Tot i que es comprensible aquesta confusió, seguim afirmant la important diferència que existeix entre ells i també que, malgrat els seus importants lligams, la reputació sempre actuarà temporalment en primer lloc com a un antecessor del prestigi

Finalment agafem com a referència el treball de Soutar i el mateix Turner ¹⁵³ que fan un detallat estudi empíric on avaluen un seguit d'atributs d'elecció d'universitat i arriben a establir un ranking entre diferents atributs. Com a exercici comparatiu i sense intenció de donar validesa universal als atributs escollits pels autors, provarem de fer una certa traducció d'aquestes característiques concretes als valors generals definits al model de la figura 6.3.

Hem vist que tots els autors citats fan moltes propostes sobre elements clau d'elecció en funció dels valors client que persegueixen els estudiants, d'una forma o altra totes aquestes característiques no deixen de ser traduccions dels 6 valors bàsics teòrics que hem definit i que resumeixen de forma força completa la globalitat de tots els beneficis de consum que un estudiant pot cercar alhora d'escollir una universitat i implícitament també d'un setè valor consistent en la minimització de costos tant econòmics com temporals.

¹⁵³ Soutar, G.N. , Turner J.P.(2002) “ Students’ preferentes for university: a conjoint análisis” The International Journal of Educational Management, Vol. 6 , n° 1 pp. 40-45

Atribut	Descripció	Valors aplicables
1- Idoneïtat del curs/ titulació	Fa referència als continguts, titulacions i matèries que l'estudiant vol escollir	VALOR EPISTÈMIC
2- Reputació Acadèmica	Tot i ser una concepte força abstracte te relació amb el reconeixement o prestigi acadèmics de la institució	VALOR IMATGE i de forma secundària VALOR EMOCIONAL
3- Perspectives professionals	Capacitat de la institució per aconseguir una bona inserció professional dels seus estudiants	VALOR FUNCIONAL
4- Qualitat d'ensenyament	Terme també generalista que fa referència a l'efectivitat mostrada per la institució alhora d'utilitzar mètodes d'ensenyament apropiats per d'aconseguir l'assimilació de coneixements	VALOR EPISTÈMIC
5- Ambient del campus	Atmosfera general que es respira a la universitat en termes d'acollida, confortabilitat, possibilitats d'integració social i recolzament general	VALOR SOCIAL i en segon terme VALOR CONDICIONAL
6- Tipus d'universitat	Dins l'estudi fa referència a l'enfocament clàssic o innovador de la universitat sobretot pel que fa al seu enfocament a noves tecnologies de la informació i comunicació	VALOR CONDICIONAL i en segon terme VALORS SOCIALS I D'IMATGE
7- Distància	Localització de les instal·lacions universitàries respecte a la distància del domicili familiar habitual	VALOR CONDICIONAL i MINIMITZACIÓ DE COSTOS
8- Opinió Familiar	Opinions que tenen pares i altres ascendents familiars de la idoneïtat, prestigi, reputació i qualitat de la universitat	VALOR SOCIAL i en segon terme VALOR IMATGE
9- Reconeixement de titulació d'accés	Disponibilitat que te la universitat per reconèixer o convalidar titulacions d'accés i crèdits d'altres centres educatius	VALOR CONDICIONAL i en segon terme VALOR FUNCIONAL
10- Eleccions dels amics	Accions de companys i amics encaminades a escollir la mateixa universitat o estudis similars	VALOR SOCIAL i en segon terme VALOR IMATGE

Fig. 6.4. : Taula comparativa de ranking d'atributs Soutar-Turner amb possibles beneficis de consum

Aquest exercici es podria fer per a qualsevol llistat de possibles atributs discriminants per a la elecció de centre que son els elements claus del posicionament competitiu. El ranking mostrat d'atributs donava més importància als quatre primers aspectes però la resta també presentava puntuacions altes. D'aquí els autors¹⁵⁴ dedueixen que una bona consideració dins els quatre primers atributs , idoneïtat del curs, reputació acadèmica, perspectives professionals i qualitat d'ensenyament, era una condició necessària per a incloure una universitat com a opció elegible, tot i que segurament no son condicions suficients. Un cop es superen certs "llindars" de satisfacció en aquests primers atributs el fet de destacar en altres atributs "menors" pot ser un fort influenciador de criteris d'elecció.

Dins aquest estudi els autors varen trobar dificultats per fixar una segmentació d'estudiants ja que en general presentaven característiques molt homogènies. Es probable que la mida de mostra, poc més de 200 enquestats, no fos prou significatiu però segurament també es indicador que cal trobar altres atributs a valorar per fer una segmentació més efectiva com veurem més endavant.

Briggs i Wilson ¹⁵⁵ també elaboren un llistat d'atributs més ampli però força coincident amb els anteriors autors i fan una important comparativa dinàmica quan contraposen la variació del pes dels diferents atributs en dos moments diferents als anys 2003 fins a 2005.

Troben que incrementa la importància relativa de les potencialitats d'inserció professional que ofereix la universitat. D'altra banda ells separen els conceptes de reputació acadèmica entre, reputació per la tasca d'ensenyament i reputació per la tasca de recerca.

¹⁵⁴ Soutar, G.N. , Turner J.P.(2002). Op. Cit.

¹⁵⁵ Briggs, S. and Wilson, A.(2007) " Which university? A study of the influence of cost and information factors on scottish undergraduate choice" Journal of Higher Education Policy and Management. Vol 29 n°1 pp.57-72

Com a resultat observen una importància molt més gran per als estudiants de la reputació per motius d'ensenyament que per motius de recerca dins tots els períodes i constaten a més que les diferències dins el ranking son creixents a favor de la dimensió d'ensenyament que manté el seu lloc mentre que la reputació per recerca perd llocs al ranking a favor d'altres atributs valorables com la flexibilitat dels programes, els serveis al campus o els serveis de suport acadèmic, Price et al.¹⁵⁶ y Foskett et al.¹⁵⁷ arriben a conclusions similars en aquest punt dins el context d'estudiants anglesos que accedeixen per primer cop a la universitat . Els autors també confirmen la importància d'un bon model comunicatiu de la universitat amb els seus estudiants potencials com a factor clau de decisió que analitzarem posteriorment dins els apartats operatius.

Maringe¹⁵⁸ també fa unes interessants i actualitzades propostes d'atributs clau inspirat en els treballs de Price et al.¹⁵⁹, Ivy¹⁶⁰, y James et al.¹⁶¹. L'autor prova de fer una distinció entre els factors que influencien l'elecció de la carrera i els factors que influencien alhora d'escollir una determinada universitat com a institució. L'exercici és ben difícil ja que ambdues variables estan molt relacionades i en certa manera el treball presenta resultats mixtos, és lògic tenint en compte que les decisions no es prenen estrictament en dues fases del tot diferenciades sinó que més aviat es tracta d'una decisió composta i amb molta coincidència temporal dins un mateix procés d'elecció.

¹⁵⁶ Price, I., Matzdorf, I. and Agahi, H. (2003) "The impact of facilities on student choice of university" *International Journal of Educational Management* Vol 21 n° 10, pp. 212-222

¹⁵⁷ Foskett, N., Maringe, F. and Roberts, D. (2006) "Changing fee regimes and their impact on student attitudes to Higher Education" Higher Education Academy UK. disponible a:

http://hca.ltsn.ac.uk/assets/documents/research/changing_fees_regimes_full_report.pdf

¹⁵⁸ Maringe, F. (2006) "University and course choice, implications for positioning, recruitment and marketing" *International Journal of Educational Management*, Vol. 20, n° 6, pp. 466-479

¹⁵⁹ Op.cit.

¹⁶⁰ Ivy, J. (2002) "University Image, the role of marketing in MBA student recruitment in state subsidized universities in the Republic of South Africa" tesi doctoral d'Educació no publicada, Universitat de Leicester

¹⁶¹ James, R., Baldwin, G. and McInnis, C. (1999) "Which university?, The factors influencing choices of prospective undergraduates" Evaluation and Investigations Programme, Higher education Division, Australia

Quan Maringe tracta de definir els criteris d'elecció de la *carrera o subjecte d'estudi* dins el seu treball empíric destaquen un seguit de factors que marquen interessants pautes per a qualsevol universitat que vulgui posicionar bé qualsevol de les titulacions que ofereix als seus futurs estudiants. La Figura 30 ens llista aquests atributs en un ranking d'importància percebuda pels alumnes potencials objecte de la mostra empírica treballada per l'autor.

Posició en ranking	Factor d'influència	% de màxima influència
1	Potencial d'inserció professional de la carrera	84%
2	Habilitats prèvies en les matèries de la carrera	82%
3	Consells dels seus actuals professors	59%
4	Interes en els continguts de la carrera	58%
5	Prestigi de la titulació	38%
6	Perfil del professorat de la carrera	36%
7	Amics que es matriculen a la mateixa titulació	28%
8	Serveis d'orientació	24%
9	Consells dels pares	12%
10	Titulacions fàcils, poc exigents en temps i esforç	11%

Fig. 6.5.: Factors d'influència per a la elecció de titulacions o carreres universitàries (a la tercera columna percentatge de respostes de "molta influència" dins una triple escala , "molta, moderada o poca" influència del factor)

Ens trobem una visió molt utilitarista pel que fa a la valoració de les titulacions. Destaca que es valori per sobre de tot el potencial d'inserció professional o les habilitats personals que els permetran tenir èxit en l'esdevenir futur de la seva carrera.

És evident que el component més vocacional reflectit per el pur interès en la carrera, molt relacionat amb la dimensió de valors epistèmics o emocionals, també existeix però en un menor grau que els dos anteriors molt més funcionals, es a dir, clarament enfocats a l'assoliment d'un rendiment sigui durant el temps dels estudis o posteriorment en el moment de trobar les primeres feines. Els factors més relacionats amb els valors imatge, prestigi de la titulació i perfil dels professors, anirien en un tercer estadi amb un nivell d'importància rellevant. Els valors socials i condicionals reflectits per la influència d'amics i pares d'una banda o el recolzament dels serveis d'orientació i la facilitat dels estudis de l'altra ocuparien les posicions menys rellevants.

Posició	Factor	Mitjana de valoració sobre escala de 10
1	Programa: Camp d'estudi, cursos, matèries, estructura i organització global de programes d'estudi	7.8
2	Preu: Taxes, flexibilitat de pagament, esforç necessari, costos d'oportunitat, possibilitats de feina a temps parcial, costos de transport i allotjament	7.5
3	Localització (Place) : Acomodació al campus, dimensió de classes, serveis complementaris, residències	6.2
4	Prominència: reputació institucional, prestigi del professorat, situacions als rankings publicats, web institucional	6.1
5	Promoció: Publicitat a mitjans, difusió publicada de la recerca, difusió publicada de l'excel·lència de l'ensenyament, marketing directe i altre marketing comunicatiu	4.8
6	Personal: perfil dels graduats, alumni, composició social de l'alumnat, personal tutor i conseller, amistats i contactes	4.6
7	Prospectes: Catàlegs i presentacions oficials de programes	4.5

Fig. 6.6.: Factors d'influència per a la elecció d'una institució universitària en concret (a la tercera columna valoracions mitjanes del 1 al 10 en una escala de Linkert de menys a més influència)

Passant ara a estudiar els factors que influencien l'elecció d'universitat Maringe fa una agrupació d'atributs segons formin part d'una proposta de classificació del que ell considera els 7 elements de marketing mix que es podrien aplicar al marketing de serveis. Amplia doncs els clàssics elements de les 4P (Preu, Promoció, Distribució/ Localització, Producte) amb els factors Prominència, Prospectes i Personal/ social. A la figura 31 trobem una descripció més detallada de cada concepte.

Destaquen els factors de *programa i preu*. El primer pot recollir diverses dimensions de valor benefici tant epistèmic com valor emocionals o també funcional. En segon lloc el *preu* introdueix tota l'àrea dels costos com a component de la dimensió "give" de la figura 28 on es descriuen els sacrificis tant monetaris com no monetaris contraposats als valors benefici (dimensió get), sembla fer-se evident seguint el treball de Maringe que qualsevol proposta de posicionament competitiu universitari ha de prendre postures i principis clars pel que fa a aquesta dimensió dels sacrificis donada la importància que es podria deduir d'aquest ranking, tal com hem proposat podem considerar la minimització de costos com un setè valor dominant, tot i que Ledden et altr¹⁶². creuen que té un paper subordinat als 6 beneficis.

Els factors de *Localització* i *Prominència* estan en un segon estadi i també se'ls reconeix un paper influenciator important. El primer recull sobretot la recerca de valors condicionals mentre que el segon persegueix els valors imatge. El darrer grup de factors molt relacionats amb la influència que exerceix la comunicació universitària presenten valoracions menors, lleugerament per sota del 5 que vindria a representar del valor mitjà utilitzat per l'escala de valoració. L'autor en aquest cas insisteix força en que no s'han de negligir els esforços dedicats a treballar aquests elements de posicionament, més aviat creu que això reflecteix un mal ús d'aquests tres aspectes molt relacionats amb la comunicació i la informació que es dona a les universitats.

¹⁶² Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P. (2007) Op. Cit

Maringe defensa que els estudiants necessiten aquestes vies d'informació però no obtenen informació creïble i fidedigna per aquests mitjans. Seguint a Kotler¹⁶³ veiem com sempre que es treballa amb un servei, especialment en el cas universitari on ja hem vist que hi ha importants asimetries d'informació, els mitjans tradicionals de comunicació com la publicitat o altres suports de marketing directe inspiren en general menys confiança que els factors preu, les experiències directes de servei o els suports físics que aconseguixin fer més tangible el mateix servei, això sembla en part confirmat pel treball de Maringe però l'autor insisteix a més en la distorsió existent entre les necessitats informatives dels alumnes i la informació realment prestada per les institucions universitàries.

En general i tenint en compte conjuntament els motius d'elecció de carrera i d'universitat Maringe destaca que actualment les eleccions es basen en consideracions menys vocacionals i més pragmàtiques, utilitzant la nostra terminologia de valors tenen més pes els valors funcionals que els epistèmics o emocionals. Destaca també el pes dels valors condicionals referent a les localitzacions i serveis complementaris com un element important encara que aparegui en posicions secundàries, tampoc cal menystenir els valors imatge de molt lenta creació però coincideix amb les consideracions vistes fins ara. Agafant la línia de la reputació en lloc de la de prestigi/ imatge un bon treball dels valors funcionals universitaris, sobretot pel que fa a les possibilitats d'inserció professional dels estudiants, por posicionar molt correctament les institucions sobretot pels segments més sensibles. D'altra banda també reclama una millor i més efectiva utilització de la comunicació universitària.

Un darrer treball que ens servirà de referent per descriure un llistat d'atributs de posicionament és el de Marzo, Pedraja i Rivera¹⁶⁴

¹⁶³ Kotler, P. and Keller, K.L. (2006) "Marketing Management 12 ed." Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice-Hall

¹⁶⁴ Mazo, M., Pedraja, M., Iglesias, P. (2005) "A new management element for the universities: satisfaction with the offered courses" International Journal of Educational Management, vol 19, nº 6, pp.505-526

Els autors fan una excel·lent i exhaustiva compilació de factors determinants per a la satisfacció dels estudiants universitaris. En aquest cas es defineix la importància dels atributs ex-post, es a dir, un cop ja s'ha experimentat el servei. Les autores van un pas més enllà i contrasten una proposta de model que mesura la importància d'aquests factors per a avaluar la satisfacció dels estudiants i a partir d'aquí també la lleialtat dels mateixos en termes de retenció i de recomanació. Es fa evident que la retenció i recomanació tindran una forta influència en futures eleccions particularment veient la importància que aquests factors comunicatius tenen dins els serveis tal com hem vist amb Maringe ¹⁶⁵ i Kotler ¹⁶⁶.

Factors de satisfacció	Atribut/ variable
Sistemes d'ensenyament	1. Balanç entre teoria i pràctica
	2. Bibliografia i documentació
	3. Mètode d'ensenyament
	4. Adequació del nivell de dificultat dels estudis
	5. Extensió i distribució de les matèries
Organització i administració de cursos i titulacions	6. Nivell d'execució de la planificació
	7. Efectivitat dels administradors del curs
	8. Adequació de la proposta d'organització global
Gestió i acció del professorat	9. Coordinació del professorat
	10. Actitud del professorat
	11. Qualitat del professorat
Sistemes de matriculació	12. Adequació dels processos de matriculació
	13. Formes de pagament
	14. Períodes de matriculació, flexibilitat i durada
Infraestructures	15. Estat i dotació general de les infraestructures adients

Figura 6.7.: Factors de satisfacció com agrupacions d'atributs generadors de lleialtat en forma de retenció i recomanació

¹⁶⁵ Maringe, F. (2006) op.cit

¹⁶⁶ Kotler, P. and Keller, K.L. (2007) op.cit.

El llistat complert d'atributs s'inspira en les obres de Harvey ¹⁶⁷, Hill ¹⁶⁸, Elliot i Healy¹⁶⁹ a més de Wiers-Jensen et alt.¹⁷⁰. Un total de 15 atributs o variables d'influència en l'elecció a través de la satisfacció i la lleialtat de l'estudiant es descriuen a la figura 31 i queden agrupats en 5 factors principals

L'esquema bàsic on es relacionen aquests atributs queda definit per la figura 33, els factors formats a partir dels atributs proven tenir tenen una influència decisiva tant en la satisfacció dels consumidors com també en la lleialtat derivada d'aquesta satisfacció. Pel concepte de lleialtat seguim utilitzat el vist fins ara que es tradueix en efectes d'una banda de retenció per la possible repetició d'altres cursos o si més no per el sol fet de no abandonar la oferta de serveis actual, i de l'altra de recomanació per la que els estudiants recomanaran a altres potencials clients/usuaris l'assistència a uns cursos que hauran estat considerats plenament satisfactoris.

D'alguna forma aquest treball de Marzo, Pedraja i Rivera ¹⁷¹ pot servir com a complement del nostre esquema de la figura 28 obtinguda a partir dels treballs de Ledden, Kalafatis i Samouel¹⁷² on s'explicava la satisfacció del client a partir dels valors personals combinats amb els sacrificis i els beneficis de consum. En aquest cas les autores, amb el seu estudi empíric, ens relacionen variables concretes i força detallades agrupades en factors amb els conceptes de satisfacció i ,anant un pas més enllà del que ens mostrava la figura 5.11, proven com aquesta satisfacció també ens durà a la lleialtat del consumidor amb les seves dues expressions de retenció i recomanació.

¹⁶⁷ Harvey, L. (1995) "Student Satisfaction" *The New Review of Academic Librarianship* . Vol.1 pp.161-173

¹⁶⁸ Hill, F.M. (1995) "Managing service quality in higher education: the role of student as a primary consumer" *Quality Assurance in Education* . Vol. 3 , N° 1 pp.10-21

¹⁶⁹ Elliot, K.M. i Healy, M.A. (2001) " Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention" *Journal of Marketing for Higher Education*. Vol.10 n° 4 . pp.1-11

¹⁷⁰ Wiers-Jensen , J., Stensaker, B. and Groggaard, J.B. (2002) "Student satisfaction: towards an empirical deconstruction of the concept" *Quality in Higher Education*. Vol.8 n° 2 pp 183-195

¹⁷¹ Mazo, M., Pedraja, M., Iglesias, P. (2005) op.cit.

¹⁷² Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P. (2007) op.cit

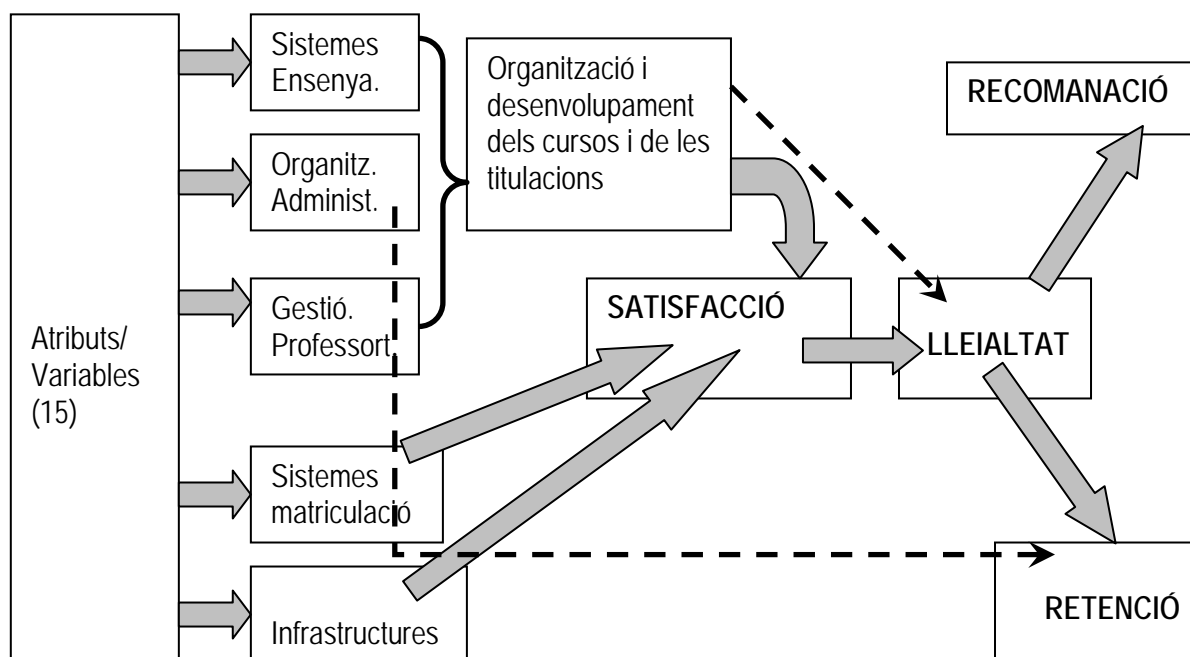


Figura 6.8.: Relacions entre variables , factors, satisfacció, lleialtat, retenció i recomanació

Dins aquest estudi es destaquen molt les variables que tenen a veure amb valors condicionals o epistèmics i no descriu tant explícitament la influència que poden tenir altres atributs que actuen sobre els valors imatge, funcional, social o emocional. De fet podríem també interpretar que les autores proven de definir uns atributs que concreten amb més detall un concepte tant ambigu com el de “*Qualitat d’ensenyament*” i en aquest sentit cal destacar la forta influència que tenen sobre la satisfacció dels estudiants, els aspectes d’organització i desenvolupament dels cursos i les titulacions. Així podem agafar com exemple el valor n°4 de la figura 5.8 extret de Soutar i Turner ¹⁷³ anomenat precisament “*Qualitat d’ensenyament*” i que definíem com un valor epistèmic influent. Si el comparem amb el treball de Marzo et al. veurem com les autores fan una proposta del que elles interpreten com a qualitat d’ensenyament en forma dels fins a 11 primers atributs descrits a la figura 5.11.

¹⁷³ Soutar, G.N. , Turner J.P.(2002) Op.cit.

Ja s'ha esmentat que el treball de Ledden et al.¹⁷⁴ i la seva encomiable descripció de valors dona per segur que els valors existeixen per una suposada qualitat dels atributs que els donen forma, amb aquest treball Marzo et al. trobem una descripció més concreta d'aquesta pretesa qualitat si més no pel que te a veure amb els valors condicionals o epistèmics.

Abundant en la figura 33 cal remarcar que les autores varen trobar una forta correlació entre els tres primers factors fins al punt en que varen redefinir el model inicial i varen proposar que tots tres es podien resumir en el factor conjunt ja esmentat de “organització i desenvolupament de cursos i titulacions”. Aquest factor no només té una influència directa en la satisfacció sinó que també actua directament en la lleialtat dels estudiants. D'altra banda també varen trobar que les variables més pròpiament definitòries dels aspectes organitzatius (6, 7 i 8 de la figura 6.7.) eren capaces de mostrar una relació intensa i directa en els nivells de retenció de l'alumnat.

En termes generals cal destacar que aquest estudi fet ex-post ens mostra la importància d'aquests aspectes organitzatius que no queden tan explícitament reflectits quan es fan estudis ex-ante sobre el que més valoren els estudiants. En altres termes, per bé que un estudiant potencial es capaç de fer una descripció generalista del que influeix en el seu concepte de valor client i on normalment es destaquen aspecte més funcionals com el potencial d'inserció professional o d'imatge com el prestigi reflectit als rankings publicats, quan aquest mateix estudiant ja està immersit dins el curs passa a donar molta més importància als aspectes operatius, al compliment de planificacions o l'eficàcia de l'aparell administratiu.

També sembla que evoluciona el concepte de qualitat del professorat.

¹⁷⁴ Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P. (2007) .Op cit.

Per bé que com alumne potencial el prestigi en abstracte derivat de la recerca del professorat o el potencial mediàtic dels mateixos professors poden tenir una influència en la gestió, un cop dins les aules el que més valoraran seran aspectes com la coordinació, l'actitud o l'efectivitat com a docents dels professors que imparteixen les seves classes.

Insistim en que no es poden negligir aquestes consideracions ex-post pel que fa als motius d'elecció d'universitat i per extensió tampoc els podem obviar quan es tracta d'escollir un determinat posicionament competitiu de la institució. Aquestes valoracions a posteriori també influiran en la mateixa elecció d'universitat per la via de la seva reputació i a més llarg termini en el binomi Imatge/prestigi, doncs hem vist que la satisfacció d'aquests requeriments ex-post portará a reforçar la lleialtat en forma de retenció, s'eviten sortides o es fan nous cursos, i de recomanació, es fomenten noves entrades.

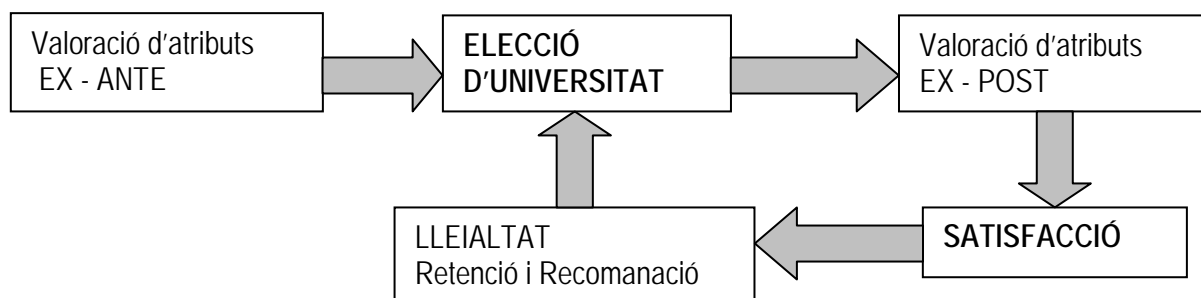


Fig. 6.9.: Relacions causals ex ante i ex post, atributs, satisfacció, lleialtat i elecció

Aquesta nova via d'influència en l'elecció la resumim amb la figura 5.13. Combinant els treballs vistos entendrem que aquestes valoracions tant ex-post com ex- ante sempre estan sotmeses d'una banda als beneficis i sacrificis percebuts i de l'altra als valors personals ja siguin terminals en primera instància d'importància o instrumentals en un plà d'influència més secundari.

Un altre estudi empíric que ens quadra amb els nostres esquemes relacionals entre atributs concrets, satisfacció del consumidor, lleialtat i elecció actual o futura és el de Berli, Díez i Perez ¹⁷⁵. Els autors fan una anàlisi sofisticada de la imatge universitària i la seva influència en la satisfacció dels estudiants. La novetat important dins aquest estudi es que es tenen en compte tant els aspectes de valoració racionals i cognitius d'un seguit d'atributs com també una dimensió de valoració emocional o afectiva. També es interessant observar el llistat d'atributs que descriuen i quins són els que tenen més pes en les seves influències sobre imatge i satisfacció globals. Hem seleccionat aquest treball també perquè es basa en un estudi empíric dins el sector universitari espanyol on es va fer una anàlisi molt extensiva amb una mostra de 6.775 estudiants universitaris ja matriculats a partir d'un segon curs d'alguna titulació universitària.

A partir d'un concepte d'imatge universitària complex inspirat en Capriotti¹⁷⁶ ens mostren una descripció complerta del model finalment contrastat on s'evidencien les relacions entre els components cognitius i afectius amb la imatge global i la satisfacció.

Els autors parlen sempre d'imatge universitària basada en el conceptes de diversos autors. Parteixen també de Engel i Blackwell¹⁷⁷ que defineixen la imatge corporativa com, "conjunt d'actituds basades en l'avaluació d'uns atributs" i complementen la seva definició amb la de Dobni y Zinkhan¹⁷⁸ "Imatge es un fenomen de percepció format per una interpretació racional i emocional que te components cognitius, les creences, i també components afectius, els sentiments"

¹⁷⁵ Beerli, A., Diaz, G., Pérez, P.J. (2002) "The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students" Journal of Educational Administration. Vol 40, nº 5, pp. 486-505

¹⁷⁶ Capriotti P. (1999), "Planificación estratégica de la imagen corporativa" Editorial Ariel SA, Ariel Comunicación , Barcelona

¹⁷⁷ Engel, J.F. and Blackwell, R.D. (1982) "Consumer Behaviour", Dryden Press, New York, N.Y.

¹⁷⁸ Dobni, D. And Zinkham, G.M. (1990) " In search of brand Image: a foundation analysis" Advances in Consumer Research, Vol.17, pp 110-119

També esmentem la de Sanz de la Tajada¹⁷⁹ “ ...representacions racionals i afectives que un individu o grup associen a una institució com a resultat net d’experiències amb, actituds envers o sentiments i informacions sobre la mateixa institució”. D’aquesta manera ens trobem amb que aquest concepte d’imatge es genera sobre uns atributs i no deixa de ser una valoració tant cognitiva com afectiva dels mateixos atributs considerats com a elements claus de valoració. En certa forma aquest concepte de imatge institucional pot presentar moltes coincidències i relacions amb el que hem descrit com a valor client de la figura 5.7. i en el mateix sentit és un influenciador net en la satisfacció del client actuant com a intermediari entre atributs, valoracions (afectives i cognitives) d’una banda i satisfacció amb la consegüent lleialtat de l’altra.

El concepte de imatge corporativa dels autors presentarà així un component molt més racionalitzat que anomenarem cognitiu format a partir de les valoracions de la gran mostra d’alumnes sobre d’un llistat d’atributs. Dins aquesta imatge global també hi influirà un component emocional o afectiu derivat de com els valors personals formen lligams emocionals amb la institució tot combinant aquests valors interns amb els components racionals de valoració d’atributs. Podríem establir un paral·lelisme amb el valor client de la figura 6.3. que apareix com a resultant de combinar els beneficis i sacrificis de consum amb els valors personals tant terminals com instrumentals.

Els autors ens mostren un model, resumit a la figura 5.14, on s’evidencien totes les relacions. La influència dels components cognitius en els afectius, la imatge global i la satisfacció, també la influència dels components afectius sobre la mateixa imatge global i satisfacció. També trobarem una descripció en forma de ranking d’importància dels atributs escollits com a punt de partida que s’agruparan en factors principals pel que fa a la imatge cognitiva.

¹⁷⁹ Sanz de la Tajada, L.A. (1996) “ Auditoria de la Imagen de Empresa. Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen”, Editorial Síntesis SA, Madrid

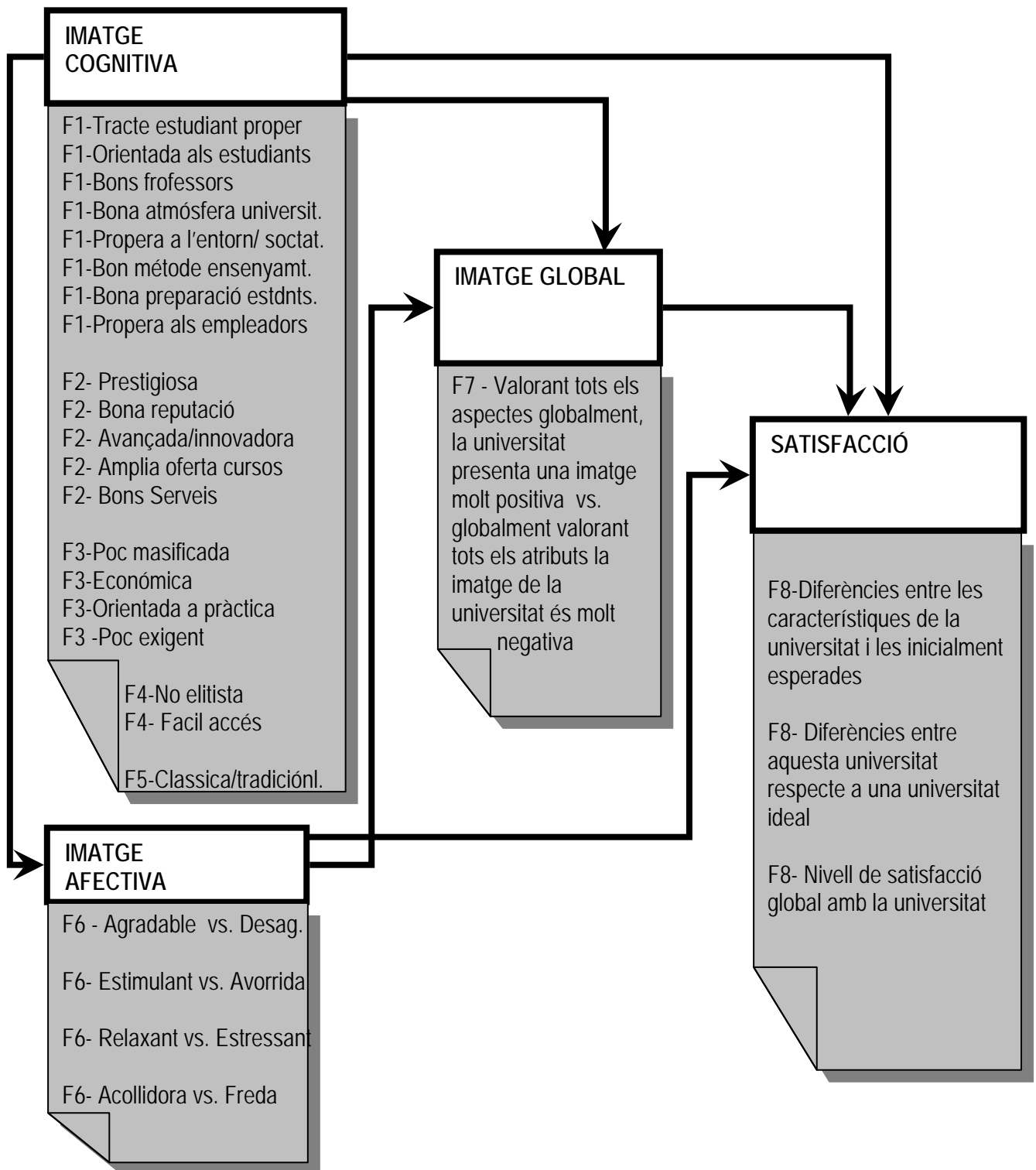


Fig. 6.10.: Imatges cognitiva, afectiva i global en relació als seus atributs i la satisfacció global

Tornem a trobar una interessant descripció d'atributs amb forces coincidències amb els altres treballs analitzats. Dins aquest estudi els autors destaquen dins els atributs cognitius un pes molt més gran dels factors F1 "Orientació i preparació" i F2 "Prestigi" que els factors F3 "Massificació", F4 "Accessibilitat" i F5 "Antiguitat".

Tot i la reconeguda importància del factor F2 "Prestigi" el primer lloc destacat al ranking com a influenciador tant d'imatge global com de satisfacció final és el factor F1 "Orientació i preparació". Veiem en aquest cas com els atributs en principi de més fàcil gestió a curt termini per qualsevol universitat resumits dins el factor F1 "Orientació i preparació" tenen més influència que els atributs F2 "Prestigi" amb uns requeriments de consolidació institucional de molt més llarg termini i amb considerants externs, rankings etc. de molt més difícil control per part de la gestió immediata.

Els autors, dins la descripció de les limitacions del treball destaquen alguns apunts fonamentals que anirem retrobant amb posterioritat. Tot l'anàlisi el fan per un sol dels públics universitaris, els estudiants actuals i deixen a part altres públics objectiu o stakeholders de la institució com poden ser els empleadors, les administracions públiques finançadores, l'entorn empresarial o d'altres.

Es ben segur que la imatge universitària també depèn d'ells com a creadors d'opinió i que caldria analitzar quins factors i atributs són els més valorats per cadascun d'aquests públics. Hi ha molt poca literatura al respecte i dins l'apartat operatiu tractarem de descriure algun treball interessant al respecte.

D'altra banda dins el treball no es va fer cap anàlisi de segmentació d'aquest grup d'estudiants per veure si aquests atributs podrien ser valorats de forma diversa per diferents grups homogenis d'estudiants diferenciats dels altres.

Aquí es podrien incloure diferenciacions per característiques socioeconòmiques (gènere, edat, classe social) o fins i tot psicogràfiques (personalitat, valors, estil de vida , motivacions) que coincidirien amb els valors personals de la figura 6.3.

Veient tot aquests exemples de treballs que cerquen els atributs clau d'una universitat ens adonem que tot i trobar moltes coincidències i que d'alguna forma podríem intentar fer una generalització, hem d'afegir alguns matisos. Un clàssic treball de Ford, Joseph i Joseph¹⁸⁰ ens mostra un interessant cas comparatiu on es treballen mostres de dos entorns culturals distanciat encara que amb molts lligams com son els EUA i Nova Zelanda.

Varen estudiar una mostra d'estudiants universitaris de cada país amb la intenció de trobar els atributs claus i fer una agrupació factorial tal com hem vist en algun dels treballs anteriors. A més van fer la pregunta dels atributs en dos fases, primer preguntaven quins eren en general els atributs importants amb la seu corresponent classificació i després incitaven a avaluar aquests atributs dins les seves universitats. Amb aquest mètode podien veure on es trobaven les distàncies més importants entre els serveis ideals i la percepció de qualitat dels serveis rebuts. La inspiració d'aquesta tècnica es basa en el mètode SERVQUAL d'avaluació de la qualitat en els serveis tractat als treball clàssics de referència de Parasuraman et al.¹⁸¹.

¹⁸⁰ Ford, J.B., Joseph, M. and Joseph, B. (1999) "Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of bussiness students in New Zeland and the USA" The Journal of Services Marketing, Vol.13 , N° 2 pp 171-186. MCB University Press

¹⁸¹ -Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research" Journal of Marketing , Vol 49, Fall, pp. 41-50
-Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) "SERVQUAL: a multiple- item scale for measuring customer perceptions of service quality" Journal of Retailing Vol. 64, Spring , pp. 12-40
-Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V. (1991). "Refinement and reassessment of the servqual scale" Journal of Retailing Vol.67, n° 4, pp. 420-450

New Zeland			USA		
<i>Factor 1 : Aspectes Físics</i>	<i>Imp.</i>	<i>Desv.</i>	<i>Factor 1 : Aspectes Físics</i>	<i>Imp.</i>	<i>Desv.</i>
Infraestructures d'allotjament	3.7	- 0.7	Infraestructures d'allotjament	3.9	- 1.1
Serveis acadèmics de suport	4.7	- 1.1	Serveis acadèmics de suport	4.6	- 1.5
Estat i aparença del campus	4.0	- 0.3	Estat i aparença del campus	4.1	- 0.8
Serveis d'esports i entreteniment	4.0	- 0.4	Serveis d'esports i entreteniment	3.9	- 0.7
<i>Factor 2: Costos</i>			<i>Factor 2: Costos</i>		
Durada de les titulacions	3.9	- 0.1	Durada de les titulacions	4.0	- 0.2
Costos d'allotjament	3.7	- 1.1	Costos d'allotjament	4.0	- 1.1
Cost de la matrícula	3.7	- 0.8	Cost de la matrícula	3.6	- 0.5
<i>Factor 3: Reputació/ prestigi</i>			<i>Factor 3: Reputació/ prestigi</i>		
Titulacions amb prestigi	4.7	- 0.9	Titulacions amb prestigi	4.5	- 1.4
Instructors excel·lents	4.7	- 1.3	Instructors excel·lents	4.7	- 1.2
-	-	-	Recolzament carrera professional	4.7	- 0.6
-	-	-	Possibilitats de fer pràctiques	4.5	- 1
<i>Factor 4 : Programació</i>			<i>Factor 4: Programació</i>		
Possibilitats d'especialització	4.2	- 0.7	Possibilitats d'especialització	4.5	- 0.1
Flexibilitat de contingut de cursos	4.2	- 0.8	Flexibilitat de contingut de cursos	4.2	- 0.8
Amplia optativitat	4.1	- 0.9	Amplia optativitat	4.5	- 0.7
Facilitat a la mobilitat interna	4.4	- 0.5	Facilitat a la mobilitat interna	4.0	- 0.6
Possibilitats de fer pràctiques	4.1	- 0.8	-	-	-
Facilitat d'entrada	3.1	0.2	-	-	-
<i>Factor 5: Empleabilitat</i>			<i>Factor 5 : Empleabilitat</i>		
Empleabilitat dels graduats	4.1	- 0.7	Empleabilitat dels graduats	4.1	- 0.8
Recolzament carrera professional	4.4	- 0.8	-		
<i>Altres</i>			<i>Altres</i>		
Localització	3.6	0	Localització	3.4	- 0.4
Influència del boca orella	3.2	- 0.3	Influència del boca orella	3.2	- 0.6
Influència de familiars i amics	3.2	- 0.3	Influència de familiars i amics	3.4	- 0.9

Fig. 6.11.: Comparativa de valoració d'atributs d'elecció i valoració univ. entre Nova Zelanda i els EUA

Mostrem en primer lloc els llistats d'atributs de cada país amb les seves corresponents agrupacions factorials. Dins aquests llistats que ens tornen a servir com a exemple de factors clau d'elecció, hi trobarem una informació afegida. Els atributs destacats amb negreta i cursiva son els que presenten més diferència entre la importància concedida al atribut en qüestió i la percepció de qualitat d'aquest mateix atribut dins l'experiència universitària concreta de cada estudiant. Així doncs veiem per dos contextos socioculturals diferents quins son els atributs clau, com queden agrupats segons les seves relacions factorials i quins són els atributs més mal gestionats per les corresponents universitats, es descriu a la Figura 6.11.

També veiem una taula comparativa on es classificaran en un ranking els factors derivats dels atributs segons el seu ordre d'importància per als estudiants. Podrem veure també en aquest cas las diferències entre les mostres dels dos països.

A partir del quadre de la figura 6.11. es poden extraure importants conclusions, el primer que podem dir es que els intents de fer una descripció d'atributs i factors clau vàlida universalment presentarà sempre certs límits. Ens trobarem amb variacions segons els contextos socioculturals que tractem i segurament també si fem comparacions intertemporals. Tot i això també podem observar com es dona un important grau de coincidència en molts aspectes. Pel que fa a les agrupacions factorials dels atributs hi ha força coincidència llevat de que als EUA certs aspectes relacionats amb la inserció professional i les pràctiques laborals estan estretament relacionades amb el nivell de prestigi i reputació de les institucions universitàries mentre que a la mostra de Nova Zelanda els factors de prestigi van més íntimament relacionats a qüestionaments acadèmics clàssics. En general la mostra dels EUA ens ensenya una major preocupació pels atributs relacionats amb els factors de cost i per que fa a la resta de factors les posicions d'una classificació en ranking dels atributs es presenten força properes.

Destaquen els factors considerats més crítics quan es compara la puntuació sobre la seva importància en general i la situació concreta viscuda pels estudiants objecte d'estudi. En traçat més fosc veiem quins són els atributs que més es distancien respecte d'una valoració ideal si partim de la seva consideració experimentada en realitat a cadascuna de les experiències universitàries de la mostra. A Nova Zelanda es perceben dèficits importants en els serveis acadèmics de suport (biblioteques, sales d'estudi, equipaments informàtics, atenció global a estudiants) , els costos d'allotjament i per sobre de tot resulta impactant el dèficit reflectit en la qualitat del professorat que es percebut com llunyà a l'excel·lència requerida. Als EUA ens trobem també fortes coincidències amb uns dèficits observats en l'allotjament, amb uns serveis acadèmics de suport percebuts com a insuficients i també amb una mala consideració del professorat respecte d'un ideal teòric. S'afegeixen als dèficits una major preocupació pel prestigi de les titulacions i per la possibilitat de fer pràctiques professionals.

En general trobem certa coincidència en que si haguéssim d'establir un ranking global agrupat factorialment la classificació de factors seguiria el següent ordre

- 1) Prestigi i reputació acadèmica
- 2) Oportunitats professionals i empleabilitat dels titulats
- 3) Programació i organització de cursos i titulacions
- 4) Infraestructures i serveis
- 5) Localitzacions
- 6) Altres factors diversos

Tot i això cal insistir en la importància de considerar sempre cada situació particular tan de cada entorn sociocultural com temporal. Es de destacar que aquesta metodologia d'anàlisi permet localitzar els dèficits on cada universitat es veu obligada a treballar.

Amb una simple descripció d'atributs no es disposa de suficient informació per fer una gestió de marketing competitiu eficaç. A part de fer sempre estudis repetitius i controls periòdics de satisfacció, per acabar de perfeccionar l'anàlisi caldria incloure la possibilitat de que els estudiants expressessin els seus índex d'acceptabilitat o de tolerància. Dins aquest estudi es poden definir les diferències entre els ideals i la realitat viscuda però també hauríem de preguntar per la diferència entre aquesta valoració de la realitat i la que es consideraria acceptable malgrat que l'ideal encara estès a més distància.

Un altre observació remarcable que ja hem vist en altres treballs anteriors es que les consideracions de cost no són les més determinants, especialment pel que fa als estudiants amb més experiència universitària. Per contra si que es detecta una important intolerància amb les mancances de qualitat de l'ensenyament o la pobresa dels serveis acadèmics.

Un fet destacable es que els estudiants nord-americans tal com hem dit es mostren molt més sensibles al factor cost i en general es mostren força més crítics, segurament al haver de suportar majors càrregues econòmiques que els universitaris neozelandesos. Els segons gaudeixen d'un sistema més subvencional i no es mostren tant exigents

Aquest anàlisi de Ford et al.¹⁸² seguint els treballs de Parassuramann ens permet fer un estudi posicional de la universitat pel que fa als seus atributs respecte de dos eixos principals. D'una banda considerariem la importància concedida a cada atribut de menor a major puntuació i de l'altra, amb un segon eix classificariem les puntuacions en ordre creixent que presenten les realitats valorades amb l'experiència real dels estudiants dins el seu àmbit o universitat.

¹⁸²Ford, J.B., Joseph, M. and Joseph, B. (1999) Op.Cit.

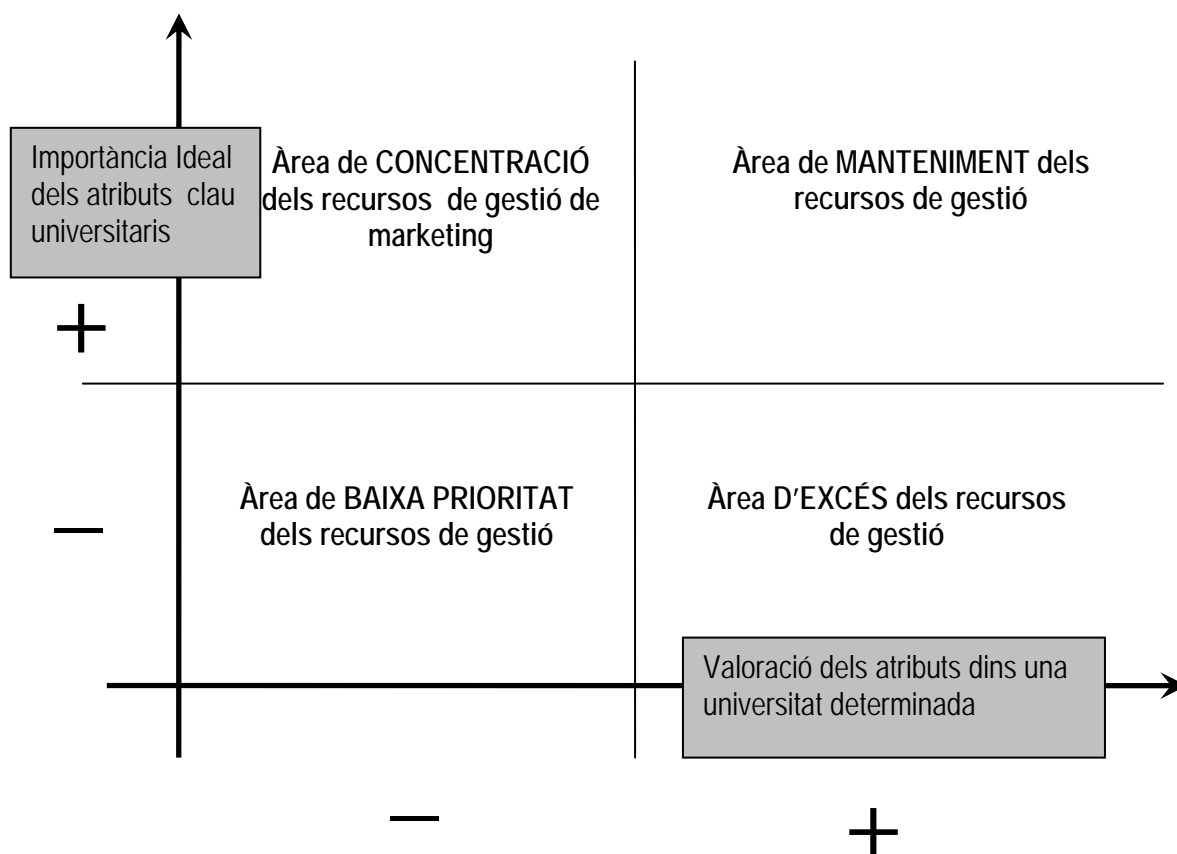


Figura 5.16: Posicionament dels atributs clau segons la seva importància ideal i la seva valoració real amb els que es determinen les quatre àrees de gestió

A partir d'aquesta figura 37 tenim un esquema que ens permet classificar tots els atributs rellevants segons la seva valoració ideal i la seva valoració real en un entorn universitari concret. Es veu clarament que si estem en el quadrant superior esquerre trobarem atributs idealment molt importants amb valoracions baixes i aquí és on caldrà fer tots els esforços de gestió de cara a dur a terme una gestió de màrketing competitiu eficaç. Per raons similars amb els del quadrant superior dret només cal un manteniment de gestió i segurament amb els del quadrant inferior dret s'estarà dedicant una quantitat de recursos excessiva que de poder-se traslladar se'ls treuria més rendiment actuant sobre els del quadrant superior esquerre.

Els autors citen com a limitació de l'estudi i destaquen com a interessant línia d'investigació futura, la necessitat de fer aquests anàlisis d'atributs amb la resta de públics objectiu o stakeholders de la institució universitària tal com reclamaven els anteriors Beerli et altr. (2002)¹⁸³.

Es fa necessari citar en aquest darrer punt el treball de Robledo (2001)¹⁸⁴, l'autor es questiona si es fa realment possible separar la consideració de la "importància" concedida a un determinat atribut de la "satisfacció" derivada de l'experiència viscuda del gaudi del mateix. Es planteja en aquest punt que es considerin més importants els atributs als que la institució hagi dedicat més recursos i estiguin més ben provistos. En contraposició a aquest argument també s'esmenta la possibilitat de que se li doni més importància i rellevància precisament als atributs que presentin els majors dèficits entre els servei rebut i el prèviament esperat. Els dos arguments es contraposen malgrat que ambdós poden presentar dosis de verosimilitud acceptables. Amb tot creiem que cal articular mecanismes per estudiar la diferència entre importància i valoració o satisfacció a partir dels atributs, si no ens quedariem sense la possibilitat de gestionar la satisfacció d'expectatives.

6.5. DOS APUNTS GENERALS DE POSICIONAMENT COMPETITIU, ELS DILEMES ENTRE ALGNS ATRIBUTS CLAU, ENSENYAMENT VS. RECERCA I PRESTIGI ACADÈMIC VS. SERVEIS

Per acabar aquest apartat de trets bàsics de posicionament competitiu universitari trobem interessant veure com un parell d'autors sintetitzen dos dilemes de posicionament competitiu que marcaran qualsevol futura estratègia universitària. Ja havíem fet una descripció global de les noves tendències de posicionament competitiu universitari a principi de capítol però en aquest punt els autors que citarem ens concreten i resumeixen encara més uns parell de dilemes de posicionament molt directament relacionats amb alguns dels criteris o atributs d'elecció esmentats.

¹⁸³ Beerli, A., Diaz, G., Pérez, P.J. (2002) Op.Cit

¹⁸⁴ Robledo, M.A. (2001) "Measuring and managing service quality: integrating consumer expectations" *Managin Service Quality*, Vol.11, n° 1, pp. 22-31

Per al primer punt seguirem a Bakewell i Gibson-Sweet (1998)¹⁸⁵ i per al segon a Price et altr. (2003)¹⁸⁶. Començant pels primers, Blakewell et altr., tenim la possibilitat de il.lustrar amb els seu clàssic treball un dels fets que sovint marquen pràcticament qualsevol mercat universitari. Es tracta en aquest punt d'analitzar i contraposar les inevitables diferències i valoracions que existiran entre les universitats que ja porten anys de permanència dins un determinat mercat i altres universitats que no tenen tanta història. Aquest fet es pot produir per diverses raons, pot ser degut a la reconsideració com a noves universitats d'antics instituts politècnics o escoles de formació professional avançada com es el cas de l'estudi en qüestió. Es pot donar el cas de canvis legals que permeten crear iniciatives universitàries privades autònomes com es el cas espanyol. Obviament, tal com hem vist, també ens podem trobar amb l'aparició de nous conceptes universitaris "disruptius", universitats privades amb ànim de lucre, universitats corporatives, universitats a distànica on line, com ja hem analitzat anteriorment amb el cas dels EUA.

Sigui com sigui l'estudi de Bakewell et. altr. ens permetria d'alguna forma introduir uns eixos de posicionament interessants i que qualsevol universitat ha de tenir en compte per clarificar la seva situació al mercat. Els autors fan constar d'entrada un cert rebuig general dels mitjans de comunicació¹⁸⁷ cap a les noves universitats. A partir d'aquests apriorismes mediàtics negatius detecten una certa assincronia amb la veritable opinió que els estudiants tenien de les noves universitats i en general veuen que , malgrat la mala consideració de crets sectors periodístics, els alumnes potencials no veuen tant malament, més aviat tot el contrari, l'aparició d'aquests nous formats universitaris.

¹⁸⁵ Bakewell, C.J. , Gibson-Sweet, M.F.,(1998) " Stratègic marketing in a changing environment – are the new UK universities in danger of being "stuck uin the middle"?" International Journal of Educational management, MCB University Press Vol 12 n° 3 pp108-113

¹⁸⁶ Price, I., Matzdorf,F., Smith,L. and Agahi, H. (2003) " The impact of facilities on student choice of University" Facilities, Vol 21, n°10 pp. 212-222 MCB UP Limited

¹⁸⁷ The Sunday Times (1995) "The scandal of our Dummy Degrees" 3 September, "Degrees fall out of favour", 31 December

En general els estudiants potencials percebien com a trets a favor de les antigues universitats un prestigi en abstracte superior a les noves que es veien en certa manera penalitzades per donar majors facilitats a l'entrada d'estudiants. Però d'altra banda també percebien les noves universitats com a institucions que oferien un ventall d'oferta de cursos més divers, més especialitzat, fins i tot més multidisciplinar i sobretot amb un component molt més pràctic i aplicat.

També concedien que, confrontat al superior prestigi acadèmic del personal de les universitats veteranes, les noves disposaven d'un professorat i personal de serveis molt més accessible i amigable per als estudiants.

Els autors citen com a raons històriques de prestigi l'activitat de recerca de les antigues universitats, tot i així posen en qüestió que les noves hagin de prendre el camí de la recerca com a via principal d'adquisició de prestigi ja que l'estudi els mostrava com els estudiants enquestats no relacionaven de cap manera l'activitat de recerca com a l'element diferenciador que distingia les antigues i les noves universitats.

Malgrat aquest desconeixement de l'activitat de recerca, els estudiants concedien més prestigi a les antigues probablement per els seus efectes més indirectes o a llarg termini sobre qualitat percebuda.

Els mateixos autors esmenten el cas dels EUA on clarament es posicionen dos estratègies universitàries, la del "model escolàstic" basada primordialment en la recerca i la del "model professional" molt més basat en la qualitat d'ensenyament i en el treball per a la inserció professional dels futurs graduats.

Es pot donar un dilema entre posar excessiu èmfasi en la dimensió de recerca o per contra centrar-se primordialment en la qualitat d'ensenyament. Sembla probat segons alguns estudis com els de Mc Nay (1996)¹⁸⁸ o Rowland (1996)¹⁸⁹ que les universitats centrades exclusivament en millorar la seva posició als rankings de recerca empitjoraven ostensiblement els seus resultats en la qualitat d'ensenyament de la mateixa forma que també perceben un cert empobriment de la marca universitària quan la institució es centra exclusivament en la docència.

Els autors proposen en aquest cas la dedicació dels esforços de les noves universitats a camps de recerca mes determinats i que puguin caure dins el camp de la consultoria o els fins i tot que aquesta nova cració de coneixement sigui fàcilment i directament aplicable a l'apartat docent.

Davant de la dificultat d'obtenir fons de finançament públics derivats de la recerca per part de les noves universitats fan algunes afirmacions contrastades inspirades en els treball de Smith i Brown (1995)¹⁹⁰, basant-se en ells afirmen que no existeixen proves concloents respecte la creença generalitzada en la correlació entre elevats nivells de qualitat de la recerca i nivells equivalents de qualitat en la docència.

Afirmen també que els estudiants tampoc perceben en la recerca un diferencial important de cara a escollir la universitat i no veuen la relació entre aquesta i la docència de qualitat. En canvi si que perceben molt clarament la transcendència que sobre la seva futura empleabilitat tenen la docència de qualitat i els serveis i suport rebuts per part de la institució per orientar i enfocar la seva carrera professional.

¹⁸⁸Mc.Nay, I. (1996) "The impact of the research assessment exercise (RAE) on research policy and management in English Universities" paper to the IMHE Conference, Paris, September

¹⁸⁹ Rowland, S. (1996) "Relationships between teaching and research" Teaching in higher education Vol.1, nº 1 pp. 7-20

¹⁹⁰ Smith, B. , Brown, S. (1995) "Reserach and Teaching in Higher Education" Kogan Page/ Staff & Educational Development Association

Tot i això cal insistir en el fet de que l'efecte de manca de percepció en l'alumnat de la possible relació positiva i creixent entre recerca i docència no exclou els efectes positius més indirectes que una tradicional i contrastada tasca de recerca pugui tenir sobre els elements de prestigi abstracte de la universitat.

Potser els alumnes no en són del tot conscients però quan afirmen que una universitat es en general prestigiosa pot ser degut a la seva tasca de recerca al llarg d'un període històric suficientment llarg. En qualsevol cas aquest és un punt important sobre el que caldria basar moltes més investigacions futures

Aquest treball ens ajuda doncs a definir dos eixos d'acció fonamentals de posicionament de les universitats que ja començàvem a intuir en apartats anteriors. D'una banda podem definir un eix valoratiu que mesuraria la percepció d'excel·lència en basada la recerca per part de les universitats i d'altra banda podem definir un altre eix valoratiu on es quantificaria la capacitat de qualitat docent i l'enfocaments pràctic de la mateixa universitat.

D'aquesta forma es poden definir quatre quadrants de posicionament on seria percebuda potencialment qualsevol universitat, és més, tota universitat hauria de tenir força clar el seu posicionament respecte aquests dos eixos com a un primer pas per a poder definir tipus de posicionaments més sofisticats que ja proposarem al capítol final on es configura el model general de marketing de serveis universitaris.

Segons la figura 5.17 les universitats del quadrant inferior esquerre representa, seguint als autors, la situació d'algunes de les considerades noves universitats que per obtenir diferencials competitius hauran de seguir estratègies de "tipus 3" amb la millora de la seva qualitat docent i de la empleabilitat dels seus estudiants.

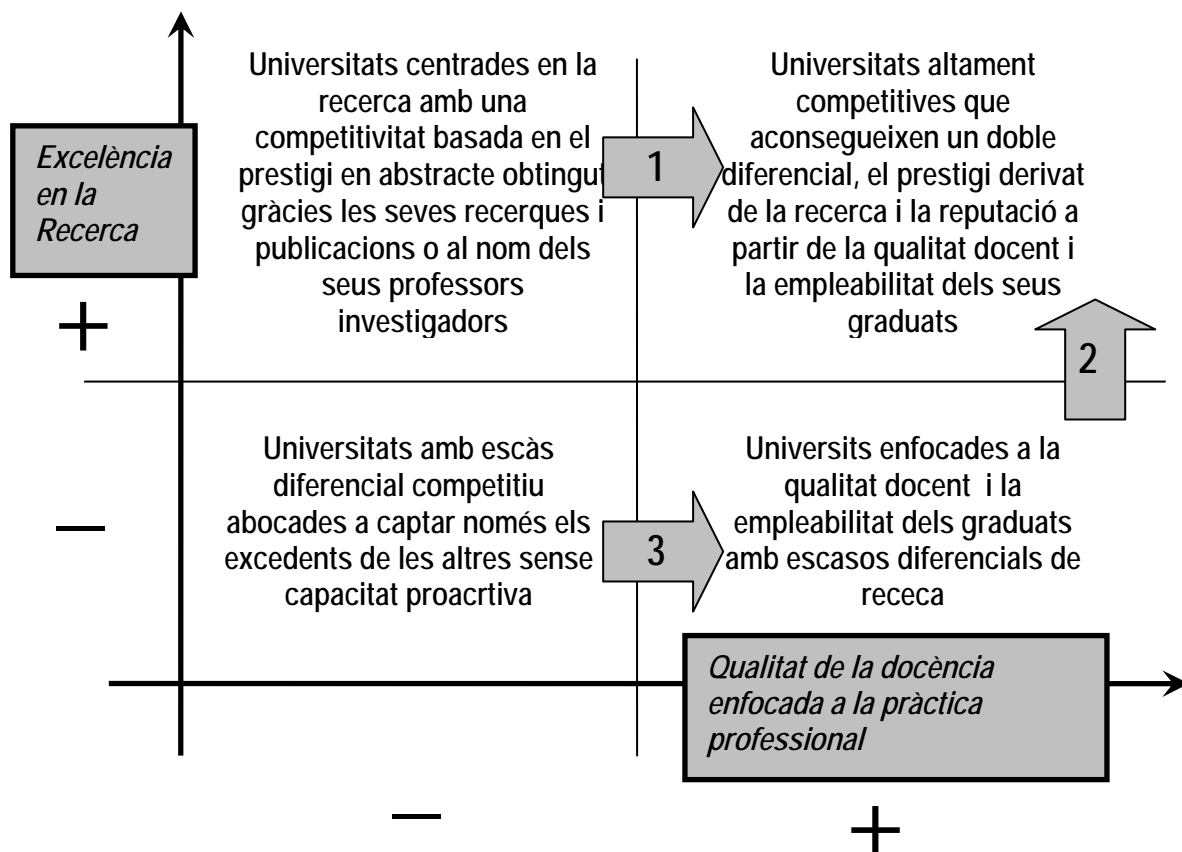


Figura 6.12.: Posicionament de les universitats segons els nivells percebuts d'excel·lència en la recerca i dels nivells de qualitat de la docència enfocada a la pràctica

Aquest ha de ser per força el seu primer pas ja que no els serà possible emprendre el camí de l'excel·lència en la recerca on es necessiten molts més recursos tant en el vessant financer com en el temporal. Les estratègies del "tipus 2" són les que permetran a les noves universitats accedir a llocs de privilegi competitiu si aconsegueixen entrar en el camp de la recerca encara que sigui començant per la vessant més aplicada. Això serà possible sempre que ja tinguin una sòlida viabilitat econòmica gràcies a la reputació en docència i empleabilitat dels seus estudiants. En aquest cas podran començar a aplicar recursos a la investigació. Les estratègies "tipus 1" per contra són les que permetran una doble competitivitat a les universitats ja consolidades en el seu prestigi via recerca. Només les seves rigiditats i resistències internes semblen en principi poder frenar aquest pas.

Seguim ara a Price et altr.¹⁹¹ per definir una altra possibilitat d'anàlisi en el posicionament competitiu de les universitats. Els autors parteixen d'un extens estudi amb una mostra de quasi 9.000 enquestats a un gran conjunt d'universitats del Regne Unit. L'estudi presenta la originalitat d'estudiar l'impacte dels equipaments i de les infraestructures dins dels motius d'elecció d'universitat tot i combinant aquesta influència amb la d'altres atributs més generals.

Aconsegueixen generar un ranking on figuren de forma detallada tots els atributs d'elecció directament o indirectament relacionats amb les infraestructures però també hi figuren altres atributs clau que sovint hem vist repetits dins aquest capítol.

Plantegen uns qüestionaris molt oberts on els alumnes expressaven lliurement tots els seus motius d'elecció i també van plantejant progressivament preguntes més tancades de forma que finalment s'aconsegueix una visió general que ens dona una molt bona visió de conjunt. Es pot descriure un primer llistat d'atributs a la figura 6.13..

La primera columna mostra unes valoracions en una escala màxima de cinc punts, la segona mostra les posicions al ranking per a l'any 2001 i la tercera columna ens mostra de forma força explícita i detallada el conjunt dels 16 atributs més ben valorats sobre un total de més de 50.

El criteri de selecció també incloïa considerar puntuacions que es situessin al voltant del 4 o superiors com a reflex d'una elevada valoració donada l'escala de 5 utilitzada com a referent.

¹⁹¹ Price,I., Matzdorf,F.,Smith,L.,Agahi,H., (2003) "The impact of facilities on student Choice of University" Facilities, Vol 21, nº 10 , pp. 212-222. Op. Cit.

Valoració (1-5)	Ranking (2001)	Atribut/ variable
4.80	1	Curs preferit
4.41	2	Disponibilitat d'ordinadors
4.41	3	Qualitat de Biblioteca i centres de documentació
4.29	4	Reputació de la docència de la universitat
4.22	5	Disponibilitat d'àrees d'estudi en silenci
4.21	6	Disponibilitat d'àrees d'estudi en grup
4.13	7	Qualitat del transport públic a la ciutat
4.04	8	Actitud acollidora i amistosa del personal envers els estudiants
4.03	9	Qualitat d'aules i auditoris
4.01	10	Diversitat de comerços a la universitat (bancs, alimentació, llibreries, viatges etc.)
4.01	11	Qualitat dels bars al campus
4.01	12	Instal·lacions per a les associacions d'estudiants
4.01	13	Preus als comerços universitaris
4.00	14	Disponibilitat d'allotjament propi de la universitat
3.92	15	Netedat general del campus i allotjaments
3.94	16	Qualitat de camps i jardins del campus

Figura 6.13.: Ranking d'atributs detallats com a motius d'elecció d'universitat on es comparen el pes directe i indirecte de les infraestructures i equipaments amb altres atributs generals com a motius d'elecció d'universitat.

Resulta força sorprenent observar com amb una mostra tan ampla es confirmen unes elevades puntuacions de molts elements que representen pures infraestructures universitàries. A més els resultats també prenen importància ja que es pregunten al mateix temps quins altres aspecte consideren clau com per exemple la disponibilitat de cursos preferits o la mateixa qualitat de la docència.

Tot plegat pot en part confirmar la importància subjacent que prenen els suports físics i tangibles que estan al voltant d'un servei tal com hem vist al marc teòric. La mancança inherent de l'experiència tangible sembla fer imprescindible un acompanyament adequat d'elements de suport físic amb qualitat suficient. Fins ara havíem vist que atributs definits genèricament com "bones infraestructures" o "qualitat dels equipaments" representant de "valors condicionals" segons l'esquema de Ledden¹⁹² no obtenien puntuacions ni llocs als rankings d'atributs particularment destacats. En canvi quan aquestes infraestructures son descrites amb detall i concreció si que semblen adquirir una importància pels estudiants que en molts casos arriba a ser cabdal.

Aquest estudi ens torna a donar importants pistes de com encarar un estudi d'atributs rellevants per al posicionament. Per be que es fan imprescindibles les agrupacions factorials de cara a generalitzar grans grups de factors clau, cal anar molt en compte alhora de definir un llistat extens i concret pels atributs de base que si no estan prou ben explicats i detallats poden perdre importància com segurament passa en aquest cas de les infraestructures i com segurament també pot passar amb termes tant ambigus com "qualitat del professorat" on es poden confondre les qualitats purament pedagògiques, educatives o comunicatives amb l'extensió de la tasca de recerca o el nivell global de coneixements acumulats per un professor o el seu poder mediàtic.

En el cas d'aquest estudi a més es va fer una clara distinció entre l'atribut "Reputació de la docència" situat en un meritori quart lloc amb una valoració de 4.29 i d'altra banda la "Reputació de la recerca" que segons els autors va figurar al lloc 50 en importància per als alumnes entre l'extens ranking d'atributs definits a l'estudi.

¹⁹² Ledden et altr. (2007) op.cit.

El fet ens quadraria amb altres estudis analitzats¹⁹³ que, sense treure-li transcendència, relativitzen la importància de la tasca de recerca com a factor d'elecció d'universitat, si mes no a curt termini on es difícil que es tradueixi en termes de prestigi en abstracte.

El treball de Price et altr. també inspira una interessant possibilitat d'anàlisi de posicionament amb dois eixos fonamentals, d'una banda el que els autors anomenen "Diferenciació per prestigi de marca" i de l'altra "Diferenciació per infraestructures i equipaments".

Defensen que la dotació de suport físic d'una universitat no és només un "factor d'higiene" o un factor de necessària provisió que no es pugui convertir en un factor diferenciador. Els equipaments i les infraestructures cal considerar-los dins les universitats efectivament com un clar factor diferenciador entenent que no només cal traduir aquests equipaments com purs elements físics sinó que també presenten una dimensió de servei perifèric derivat de la seva dotació.

En altres paraules, una biblioteca és un important equipament físic però també té una dimensió de servei a partir de les atencions rebudes pels estudiants dins els serveis de préstec o les sales de lectura.

També cal apuntar que els autors defineixen l'eix "prestigi de marca" com la tendència dels estudiants enquestats a valorar molt més els atributs "disponibilitat de curs" o "reputació de la docència o la recerca" dins una determinada universitat. D'aquesta forma podem configurar la figura 5.19.

¹⁹³ Mc.Nay (1996), Rowland (1996), Smith et altr. (1995). op.cit

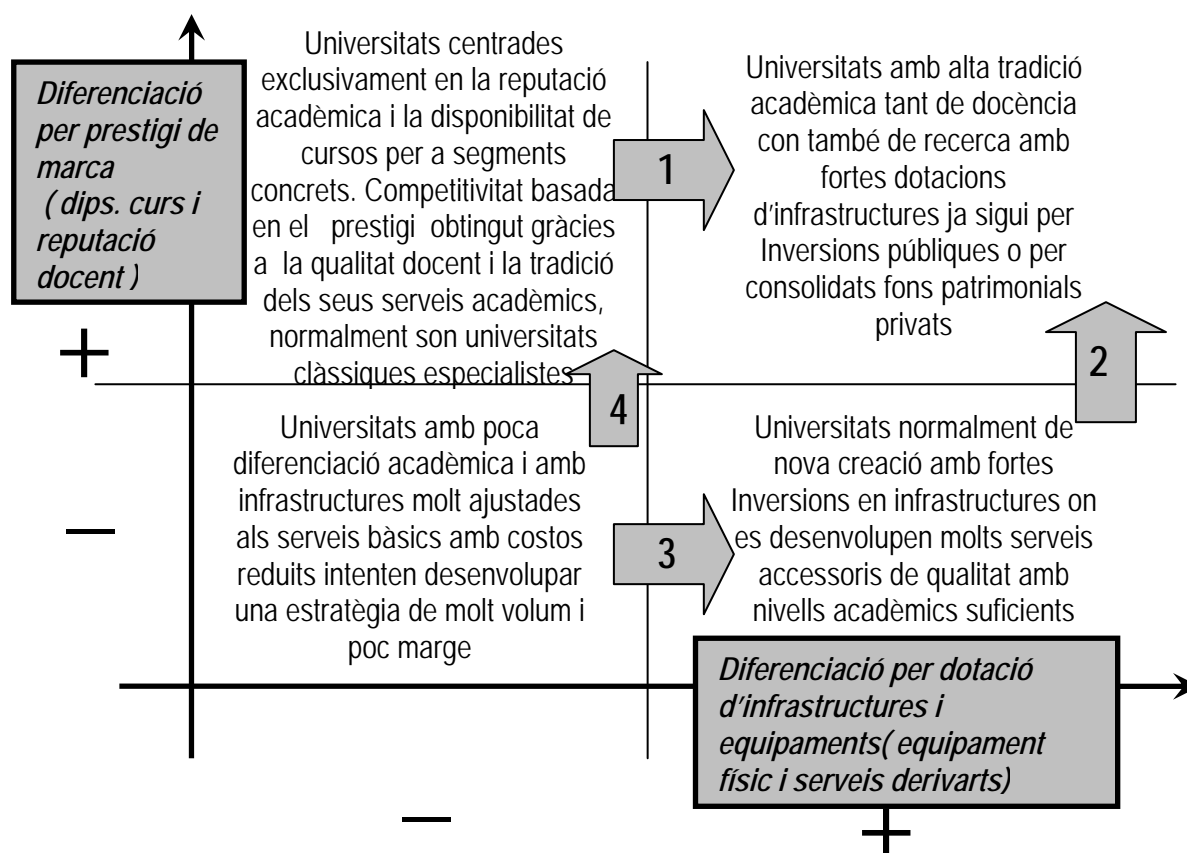


Figura 6.14.: Posicionament de les universitat segons els eixos "diferenciació per prestigi de marca" i "diferenciació per dotació d'infraestructures i equipaments"

L'estratègia 1 demandaria que les tradicionals universitats especialistes amb acceptables nivells de prestigi aconseguissin la dotació financera i la capacitat de gestió necessària per afegir nous equipaments als seus centres. Sovint es precisen canvis en la mentalitat de gestió de nous serveis que portaran a una convivència dual de cultures universitàries massa diferenciades o fins i tot incompatibles.

L'estratègia 2 es veu limitada per consideracions temporals, costarà molt a les noves universitats ben dotades d'infraestructures i serveis derivats aconseguir consolidar un prestigi acadèmic de lenta creació.

Normalment tindran més èxit començant per uns primers passos de consolidació docent i amb una selectiva tasca de millora de la recerca en camps concrets que poden anar ampliant.

Les estratègies 3 i 4 difícilment es podran dur a terme al mateix temps. Les universitats poc diferenciades hauran d'analitzar les seves actuals possibilitats i donar preferència a una consolidació i millora de l'oferta acadèmica, sobretot dins la qualitat docent, o bé aconseguir finançament i millores de gestió per dotar-se d'equipaments i serveis perifèrics derivats.

6.6. ALGUNES CONCLUSIONS DE SÍNTESI SOBRE POSICIONAMENT COMPETITIU

Dins aquest darrer punt hem pogut intuir com els atributs i factors derivats que poden definir un posicionament competitiu de les universitats contemplen un ventall molt ampli de possibilitats totes elles molt interessants. A partir d'aquestes possibilitats totes les universitats s'han de veure obligades a fer les anàlisis necessàries per definir la seva situació inicial i les seves capacitats de millora d'una manera realista. Mai cap universitat estarà en disposició d'escollir lliurement un posicionament dins el mercat, totes partiran d'una situació inicial que les condicionarà inevitablement. Restriccions financeres, situacions als rankings, prestigis en alguns camps, inexperiència en altres, diverses capacitats de gestió, enfocaments i filosofies de les cultures universitàries preexistents, tots ells poden ser elements que marquin i condicionin qualsevol proposta de reposicionament.

Tot i això trobem especialment útil la recerca contínua dels atributs clau a valorar pels seus públics i el ser resum en factors que permetin visualitzar estratègies futures de posicionament competitiu. Més endavant en el model final del darrer capítol proposarem uns esquemes més complets que permetran fer un anàlisi de posicionament més sofisticat.

Els posicionaments bidimensionals, tot i ser una gran eina, poden quedar mancats de matís i mostrar visions massa limitades dels espais competitiu, d'altra banda mostrar aquests mateixos espais en un esquema multidimensional il·limitat poden donar un excés d'informació que porti a confusions i bloquejos en la presa de decisions de gestió

Després d'analitzar tot aquest ventall d'atributs i factors podem observar certes coincidències i repeticions que ens poden dur a un nivell selecció de factors prou ample com per donar més matisos que els purament bidimensionals i alhora prou limitat com per que els excessos d'informació impedeixin una visió clara i efectiva de les diverses situacions competitives en les que es pot trobar qualsevol institució universitària. L'anàlisi de valors de Ledden sempre ens servirà com una referència que lligarà qualsevol atribut i factor al ventall de valors o sacrificis de consum tant ben sintetitzat dins el camp universitari, en aquest sentit també serà una eina que ens portarà a una síntesi efectiva de les variables reals clau de posicionament universitari.

Com a darrer aspecte cal destacar una limitació important en aquest apartat, tots els estudis empírics analitzats estan molt basats en el públic principal de la universitat, els seus estudiants. Com ja hem comentat es de vital importància per a qualsevol universitat estudiar el pes específic d'aquest col·lectiu dins del seu conjunt de públics objectiu o stakeholders universitaris. Sens dubte tots aquests anàlisis s'haurien de fer també per a d'altres col·lectius importants que condicionen i determinen la imatge, el prestigi i en definitiva el posicionament competitiu de la universitat.

Fem una descripció de tots aquests possibles públics a la figura 6.15. Tota universitat ha de poder determinar el grau d'influència de cadascun d'aquests públics a la seva universitat en particular.

Es fa evident que una universitat amb una estratègia fonamentada en els ingressos per docència a partir del pagament privat de matrícules dependrà en gran manera dels col·lectius d'estudiants actuals i potencials mentre que una universitat amb una activitat de recerca aplicada que generi gran part dels ingressos de la universitat haurà de tenir molt més en compte les empreses i entitats públiques que financen les seves investigacions.

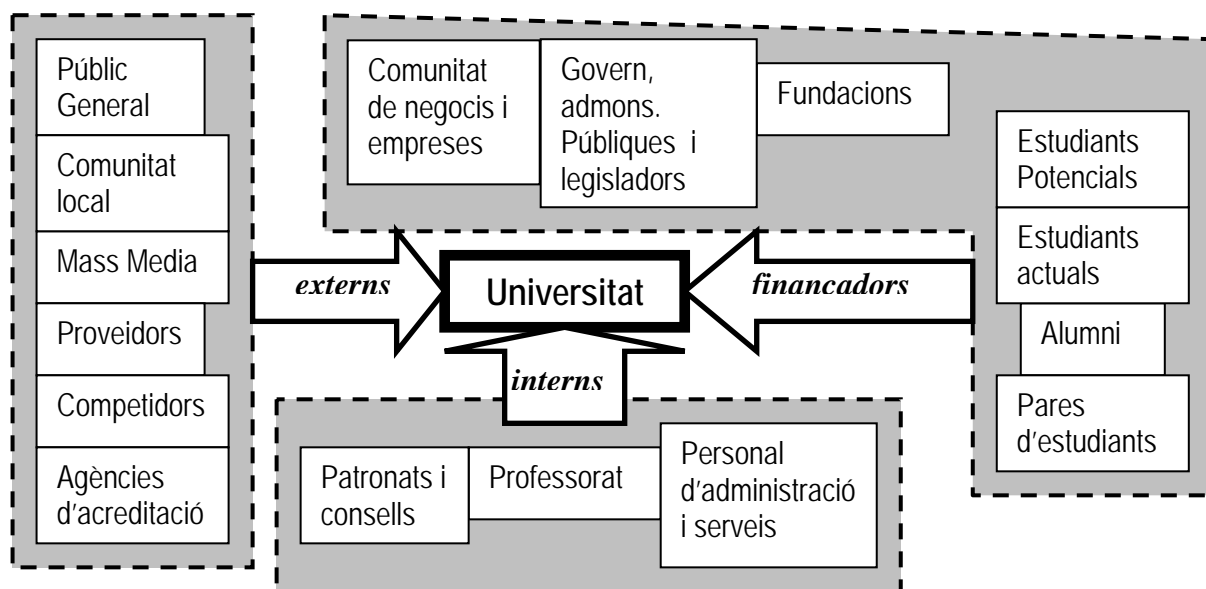


Figura 6.15.: Públics objectiu i seteakholders universitaris, font Kotler i Fox (1995)¹⁹⁴ ampliat

Per aconseguir un posicionament competitiu adequat es farà necessari comptar amb la totalitat dels públics que influencien la imatge global de la universitat tot i això hem de distingir tres vessants d'aquests públics. Els públics interns transmeten directament la imatge de la universitat als qui reben els serveis universitaris i en segon terme a d'altres col·lectius externs a través dels seus contactes. Els stakeholders externs influeixen globalment en la imatge de la universitat però els col·lectius als que cal atendre de forma primordial han de ser per força aquells dels qui depèn directa o indirectament el finançament de la universitat.

¹⁹⁴ Kotler, P. and fox K. (1995) "Strategic marketing for educational institutions" Prentice Hall, Engelwood cliffs, NJ.

Entre aquests grups destaquen a la gran majoria d'universitats el col·lectiu d'alumnes actuals i potencials que en el futur seran els antics alumnes. També pesa en aquest punt la manca de treballs al respecte sobre altres stakeholders universitaris. Per això ens hem permès situar el centre d'atenció d'aquests exercicis de posicionament en aquests col·lectius clau tot i que seria una important negligència no tenir en compte a la resta.

En aquest punt es fa necessari donar un pas més per a definir el posicionament competitiu de la universitat. Qualsevol dels públics que tractem no son en absolut públics homogenis i presenten importants diferències internes formant segments de mercat i molt particularment això es dona entre els estudiants. Es imprescindible desenvolupar quins son els grans principis de segmentació per als públics universitaris i en especial per als estudiants que formaran el col·lectiu d'usuaris més nombrós de la universitat independentment del pes que tinguin com a finançadors directes o indirectes de la institució. Un altre apartat en el que és important avaluar possibles segmentacions serà el col·lectiu de personal intern i molt especialment del professorat. Com ja hem esmentat en apartats anteriors el professorat pot desenvolupar molts tipus de funcions i papers a la universitat ja sigui com a docents, comunicadors, difusors, investigadors, gestors o altres papers mes o menys reconeguts, en el proper apartat hi tornarem a insistir.

7. Setè Capítol: ELEMENTS CLAU PEL FUTUR DEL MÀRKETING UNIVERSITARI : LA SEGMENTACIÓ DE PÚBLICS UNIVERSITARIS, PRINCIPIS DE BRANDING, INTERNACIONALITZACIÓ I RELACIONS UNIVERSITAT EMPRESA

7.1. INTRODUCCIÓ

El present capítol vol presentar alguns dels elements de màrketing de serveis que s'han anat evidenciant com a fonamentals per a definir tant estratègies competitives eficients com instruments operatius imprescindibles per a dur a terme aquelles mateixes estratègies dins l'entorn del marketing universitari. La segmentació de públics serà tractada a fons amb l'estudi de les principals propostes acadèmiques publicades i arribarem a proposar un tipus de segmentació principal que servirà com a referència del model final. Estudiarem també certes problemàtiques lligades al branding universitari molt relacionades amb les estructures de marques que en el cas de les universitats poden ser especialment complexes i poden plantejar importants contradiccions. D'altra banda també definirem els preceptes bàsics que ha de tenir en compte qualsevol plantejament de màrketing internacional universitari on els components competitiu juguen un paper transcendental doncs es superen en part els àmbits de proteccionisme local que poden jugar a favor de les universitats disposades a assumir el repte d'una política de captació externa d'ingressos alternatius. Per acabar es farà un esment especial a les relacions universitat empresa un cop hem evidenciat la importància dels factors professionalitzadors dins la formació universitària. Sense una anàlisi sistemàtica dels principis bàsics que han de guiar unes relacions universitat empresa fructíferes qualsevol estratègia i també qualsevol operativa de marketing de serveis universitaris pot quedar seriosament limitada.

7.2. CRITERIS DE SEGMENTACIÓ COMPETITIVA DELS PÚBLICS UNIVERSITARIS

7.2.1. PLANTEJAMENTS DE PARTIDA

La segmentació de mercats esdevé un punt fonamental per a qualsevol estratègia competitiva de maketing. També per a les universitats resulta cada cop més difícil poder configurar una oferta capaç de satisfer a un públic global indiferenciat per bé que tradicionalment la iniciativa pública estatalista dels principals sistemes universitaris europeus ha tendit sempre a provar d'estandarditzar ofertes vàlides universalment.

Les possibilitats de segmentació que presenten els públics universitaris son molt diverses i es poden configurar a partir de molts criteris. Dins aquest punt provarem de donar una guia bàsica que serveixi com a marc de referència per a configurar més endavant el model global de gestió que es proposarà al darrer capítol. Amb aquesta intenció seguirem diversos treballs de referència entre els que destaca el de Maringe i Gibbs ¹⁹⁵ que anirem citant en diversos moments.

Per començar a fer una primera classificació de referència obligada Maringe ens proposa a grans trets tres tipologies bàsiques d'estudiants que sempre caldrà tenir en compte i que qualsevol gestor universitari pot percebre de forma força intuïtiva.

- 1) Estudiants locals de primera entrada. Dels tres és el grup més nombrós i que forma el gruix principal de la universitat, fonamentalment dins els ensenyaments de grau
- 2) Estudiants internacionals o de mercats nacionals llunyans. Es potser el grup que està creixent més i on les universitats poden trobar noves oportunitats tant en el grau com en el postgrau
- 3) Estudiants madurs, fonamentalment amb interessos a les titulacions de postgrau i amb un estadi de cicle de vida superior als altres

¹⁹⁵ Maringe, F. , Gibbs, P. (2009) “ Marketing Higer Education, Teorie and practice” McGraw Hill, Open University Press, Berkshire U.K. and New York U.S.A.

Aquesta es una primera divisió que ens mostra una disparitat entre les motivacions i expectatives que te cadascun dels grups per efectuar una demanda de serveis universitaris. Una adequada resposta de les institucions universitàries per a grups de forma diferenciada pot portar a assolir els objectius bàsics de qualsevol estratègia de segmentació, que són els següents.

a) Resposta mes precisa a les necessitats dels estudiants, en els casos anteriors els estudiants madurs tendeixen a buscar una millor empleabilitat, mentre que els de primera entrada som més propensos a buscar valors socials tal com confirmen Rodgers et altr.¹⁹⁶

b) Retenció dels estudiants, estudiar i donar resposta als canvis de necessitats dels estudiants a llarg del seu cicle de vida dins la universitat permet retenir-los. Sempre és menys costós que un nou procés d'identificació i captació de nous segments externs.

c) Guanyar posicions de lideratge en alguns segments, per bé que és molt difícil guanyar posicionament als rankings globals per a noves universitats pot ser més factible posicionar-se a bon nivell per alguns segments amb ofertes específiques tal com confirma amb altres treballs el mateix Maringe (2006) ¹⁹⁷.

d) Facilitar el desenvolupament de pràctiques de marketing operatiu mes focalitzades i efectives. Permetrà escollir els canals de comunicació més adients per cada grup o la política de preus més efectiva per incrementar ingressos via discriminació de preus

En qualsevol cas també cal recordar dins l'àmbit universitari els principis bàsics per que qualsevol segmentació sigui efectiva. Els segments han de ser mesurables estadísticament, accessibles com a clients potencials, substancials amb mida suficient, únics i diferenciats dels altres, coherents amb les característiques de la universitat i amb certa estabilitat temporal.

¹⁹⁶ Rotgers, G., Finley, D. and Kline T. (2001) " Understanding individual differences in University undergraduates: a learner needs segmentation approach" Innovative Higher Education. Vol 25, nº 3, pp.183-196

¹⁹⁷ Maringe F. (2007) "University and course choice: implications for positioning, recruitment and marketing" International Journal of Educational Management, Vol. 20, nº 6-7 , pp.466-497

7.2.2.SEGMENTACIÓ GEOGRÀFICA

Els criteris geogràfics de segmentació de mercats tot i ser els mes clàssics ens poden permetre una primera i força important classificació d'estudiants potencials per a la universitat. Farr (2003)¹⁹⁸ es una referència pel que fa a la aplicació del codis postals com a referència de segmentació. Seguint aquestes referències geogràfiques es poden deduir altres fonts de segmentació subjacents molt importants.

La primera directament relacionable amb el criteri geogràfic es la proximitat del domicili habitual a la universitat que es vulgui referenciar, ja hem vist com, malgrat el creixent nombre d'estudiants que volen ingressar en universitats distants, el criteri de proximitat dels mercats és encara un element determinant.

Sense una competència clarament definida en un entorn geogràfic qualsevol universitat pot gaudir de cert monopoli territorial si el mercat es prou gran i es compleixen uns estàndards mínims de qualitat.

Altres criteris de segmentació que es poden aproximar per la via dels codis postals o segmentacions geogràfiques son els nivells d'estatus socio econòmic que s'han demostrat com a bons predictors de l'accés a la universitat.

Farr també observa la possibilitat d'estudiar l'accés a determinades titulacions depenent de l'origen geogràfic dels estudiants, una possibilitat que sembla contraintuitiva però que de fet recull la influència sociocultural d'alguns entorns que afavoreixen la predilecció per tipus d'estudis concrets.

¹⁹⁸ Farr, M. (2003) "*Extending participation in higher education, implications for marketing*" Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Volume 11, Number 4, 1 May 2003 , pp. 314-325(12)

7.2.3. SEGMENTACIÓ DEMOGRÀFICA

L'edat, el gènere i el cicle de vida familiar d'una part i d'altra banda els nivells de renda i classe social es mostren com a les variables demogràfiques clau pel que fa als mercats universitaris. Tot i que no són predictors prou fiables per si mateixos, sí que demostren una influència remarcable si els combinem amb altres factors. Fosket et al.¹⁹⁹ ens mostren una participació creixent del gènere femení a l'ensenyament universitari que pot ser un fenomen extensible a tota Europa i els EUA, mostren com les noies opten majoritàriament per estudis en art, humanitats, moda, música, dansa, comunicació mentre que en matemàtiques, ciències i especialment enginyeries són camps predominants pels nois. Tot i així alguns camps de les ciències com medicina, farmàcia i alguns camps de la biologia són àrees creixents de participació femenina. L'estudi de les desviacions per gènere pel que fa a les titulacions es un fet fàcilment observable amb dades secundàries dins qualsevol entorn amb un mínim de registres estadístics universitaris publicats i que es demostra clau per a qualsevol centre universitari.

Per edat ens trobem amb un progressiu increment dels segments de 25-35 respecte als tradicionals 18-24 i els primers mostren unes necessitats molt diferents als dels primers tal com ja hem apuntat a principi de l'apartat. Pel que fa als cicles de vida les tradicionals distincions entre , joves solters (graus), joves casats amb o sense fills (postgrau i màster generals) , mitjana edat amb o sense fills (màsters i postgrau professionalitzadors o doctorat) i madurs retirats (postgraus a temps parcial) ens donen ventalls també molt diversos de necessitats. Hem marcat entre parèntesi els estudis majoritaris als que es matriculen per indicar alguna diferència principal sense voler mostrar exclusivitat. Segons com es percebi la vulnerabilitat de cada grup a condicions particulars es poden elaborar estratègies de diferenciació per afavorir algun dels grups i així aconseguir un millor posicionament.

¹⁹⁹ Foskett, N., Dyke, M. and Maringe, F. (2004) "The influence of the school in the decision to participate in learning post 16. " DfES Research Report nº 538. Departement for Education Publications DfES , London U.K.
Foskett, N. Hemsley-Brown, J. (2001) "Choosing futures: Young People's decision making in education, training and career markets" Routledge Falmer, London U.K.

Si ens referim a la segmentació per nivells de renda i classe social tot i ser un bon predictor sobre l'accés a la universitat ens podem trobar amb condicionants contradictoris. Seguint a Drummond (2004)²⁰⁰ podem veure com un major nivell de renda familiar no necessàriament ens mostra les aspiracions de nivell universitari dels fills, sovint el nivell sociocultural familiar es mostra més influent. Tot i això també es dona una forta correlació entre nivells de renda i socioculturals.

7.2.4. SEGMENTACIÓ PER COMPORTAMENT

Aquí es on probablement podem trobar un camp d'investigació més fructífer de cara a elaborar estratègies de segmentació útils per a la universitat. La segmentació per comportament comprèn un bon grapat de mesures interessants que inclouen, actituds de consum, coneixement del producte o servei i sobretot els beneficis esperats o desitjats.

Alguns exemples de tipus de comportament ens poden donar informació important. Foskett et altr.²⁰¹ fan una segmentació de públics segons els motius pels que es mostren adversos al risc de contraure crèdits per a la universitat i distingeixen quatre grups.

- A) *Adversos de base*, no veuen garanties de trobar feina futura que amortitzi els costos del deute
- B) *Adversos per preu*, no creuen que es puguin permetre el preu de la matrícula
- C) *Adversos a l'endeutament*, no tenen costum ni els agrada endeutar-se per res
- D) *Adversos culturals*, desconfien d'una cultura universitària considerada excessivament liberal.

²⁰⁰ Drummond, G. (2004) “ Consumer confusion: reduction strategies in Higher education” International Journal of Educational Management, Vol. 18 , n°5, pp.317-323

²⁰¹ Foskett, N., Maringe, F. , Roberts D. (2006) “Changing Fee regimes and their impact on Student Attitudes to Higher Education” Higher Education Academy, York, disponible a : http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/resources/other/web0574_changing_fees_regimes_and_thier_impact_on_student_attitudes_to_he.doc

Aquest quatre segments mostren comportaments diferents i ensenyen diverses pautes estratègiques amb les que la universitat podria actuar com podria ser garantir la inserció, discriminant preus, formes alternatives de pagament, o fins i tot assegurant un cert “control” de la sociabilitat universitària. Es tracta d’una segmentació força específica molt centrada en els hàbits financers dels potencials estudiants però toca un dels temes cabdals i del tot decisoris per assumir la entrada a una universitat. Les deduccions de possibles estratègies escollides a partir d’aquesta segmentació poden ser primordials.

Altres estudis més centrats en les possibles segmentacions de titulacions MBA (Màster in Business Administration) ens mostren interessants segmentacions. Malgrat que s’insereixen en l’anàlisi de titulacions concretes les trobem enriquidores ja que poden tenir una important aplicabilitat a d’altres opcions d’elecció universitària i els segments que en surten poden ser també una referència a contrastar per altres carreres on segurament els estudiants son susceptibles d’agrupar-se en segments similars encara que amb pesos diferents.

Un estudi clàssic de Miaoulis i Kalfus²⁰² ja ens mostrava una primera classificació dels estudiants MBA en tres segments clarament diferenciats i que en poden començar a servir de referència. Dividien els estudiants d’una banda en *Cercadors de Qualitat* que només s’interessaven pels màsters més ben posicionats als rankings perquè els suposaven bons insertors professionals, de l’altra en *Estalviadors* que no confiaven en la diferència de qualitat dels màsters i simplement buscaven els que els exigien menys recursos tant en temps com en diners com en esforç acadèmic. També distingien un tercer grup *Cercadors de Comoditat*, que es basaven en els criteris de proximitat al seu domicili.

²⁰² Miaoulis, G. , Kalfus, D. (1983) “ Ten MBA benefit segments” Marketing News, n° 5 August

Estudis posteriors i més elaborats com els de Everet i Armstrong ²⁰³ i els de Goldghein i Kane ²⁰⁴ arriben a conclusions similars. Finalment Ivy²⁰⁵ ens desenvolupa sis interessants segments per definir els diferents tipus d'estudiants segons el seu comportament d'elecció per als MBA

- 1- *Cercadors de mercats de treball.* Busquen accedir a llocs de treball que sense la titulació creuen inaccessibles. Valor funcional segons Ledden
- 2- *Cercadors d'estatus social.* A partir del prestigi dels rankings volen aconseguir una etiqueta social que els permeti ésser considerats dins de certes elits socials i professionals. Valor Imatge segons Ledden
- 3- *Desenvolupadors d'habilitats i coneixements de gestió.* Volen per sobre de tot adquirir uns coneixements tècnics que els permetin ser eficients en la seva tasca professional. Valor Epistèmic segons Ledden
- 4- *Desenvolupadors de creixement personal.* Persegueixen un procés de perfeccionament personal que vagi més enllà d'habilitats concretes o del prestigi de les titulacions. Valor Emocional segons Ledden
- 5- *Cercadors de xarxes de contactes.* Volen ampliar els seus cercles de coneixement social amb noves coneixences sobretot amb el professorat i organitzadors del curs però també amb estudiants que considerin interessants. Valor social segons Ledden
- 6- *Aspirants a millores del seu lloc de treball.* Busquen millorar la seva posició dins l'empresa per la que treballen i que en molts casos financi part dels estudis, persegueixen aquesta millora amb el mínim de cost i el màxim de comoditats físiques i d'accés. Valors funcionals i condicionals segons Ledden

²⁰³ Everett, J. , Armstrong , R. (1993) “ A case study of MBA market in Western Australia” Journla of Marketing for Higher Education, Vol. 4 n° 1-2, pp. 309-323

²⁰⁴ Goldghein,L.A., Kane, K.L. (1997) “ Repositioning the MBA, issues and implications” Journal of Marketing for Higher Education Vol. 8, n°1, pp. 15-24

²⁰⁵ Ivy , J. (2001) “Higher Education institution image: a correspondence analysis approach” The international Journal of Educational Management, Vol. 15, n°6 pp. 276-282

Ivy, J. (2008) “ A new Higher Education Marketing mix, the 7 P for MBA marketing” International Journal of Educational Management, Vol 22, n° 4 pp.288- 298

Podem observar fàcilment una clara correspondència de cadascun d'aquests grups amb els valors en forma de beneficis i sacrificis de consum de l'esmentat estudi de Ledden²⁰⁶, tal com mostren els valors que hem associat a cada grup. Seguint ara a Graeves ²⁰⁷ trobem una classificació dels joves britànics entre 15-24 anys respecte les seves aspiracions pel que fa a l'educació superior universitària. Resumint diverses agrupacions podríem descriure cinc grups principals segons les seves actituds i comportaments respecte al seu potencial accés a la universitat

- 1- *Aconseguidors compromesos* (25%). Optimistes , confiats amb les seves habilitats, els agrada la idea de la universitat i aspiren a treballs professionals i de responsabilitat en la gestió
- 2- *Enfocats a la comunitat* (14%). Segurs de les seves possibilitats es mostren malgrat tot més pessimistes respecte del futur, aspiren fonamentalment a ocupar llocs en serveis socials, de salut i educació. També son un públic procliu a la universitat, predomina el gènere femení
- 3- *Incomplerts desenfocats* (30%). No descarten l'accés a la universitat, amb potencial d'estudi i desenvolupament però tenen poca confiança en les seves possibilitats per diversos motius ja siguin financers o de preparació prèvia, no tenen clares les seves vocacions. Es el grup que necessita més assistència per a decidir el seu accés a la universitat
- 4- *Desafectats i desinteressats* (15%). Molt desil·lusionats amb l'estudi i en general amb el futur el seu fracàs escolar els allunya clarament de la universitat que ni s'arriben a plantejar com a opció. Majoritàriament son nois
- 5- *Rebutjadors* (16%). Malgrat tenir possibilitat d'accés perquè no són un grup tan acadèmicament marginal com l'anterior, no tenen cap interès a accedir a la universitat ja que enfoquen les seves vides cap a objectius professionals o personals allunyats dels estudis universitaris

²⁰⁶ Ledden (2007). Op.cit.

²⁰⁷ Graeves, A. (2004). "Developing a customer profile: Approaches to Segmentation" Learning and Skills Council , London U.K.

Amb aquest grups es veu com una universitat tindria opcions de centrar-se en un dels tres primers grups per donar una resposta més satisfactòria al enfocarse en necessitats específiques. Els primers donaran molta importància al desenvolupament professional i la inserció laboral, el segons requeriran un tipus d'estudis molt específics amb una alta sensibilitat social de fort component humanístic mentre que els tercers necessitaran rebre molts serveis d'ajuda i recolzament per a l'estudi a part de molt més esforç comunicatiu per aconseguir el seu accés a una determinada universitat. Els dos darrers grups queden pràcticament descartats com a potencials universitaris.

En definitiva considerem que aquestes segmentacions basades en el comportament són les que poden tenir més efectivitat de cara a identificar grups. Es facilita així el disseny polítiques de marketing i comunicació ben enfocades per a la seva captació i d'altra banda, potser encara més important, continuar amb unes estratègies de marketing coherents per consolidar la seva retenció i la posterior recomanació de la institució.

7.2.5. SEGMENTACIÓ PSICOGRÀFICA

Així com amb l'anterior criteri de segmentació s'atenia fonamentalment als comportaments respecte als beneficis i sacrificis que es podria treure dels serveis universitaris, amb la segmentació psicogràfica el que es pretén es reflectir els valors personals dels estudiants universitaris així com també els seus estils de vida que se'n deriven. Els treballs sobre segmentació psicogràfica d'universitaris són pràcticament inexistents si més no en forma de publicacions lliurement accessibles. Podem trobar algunes referències en Lumby et al.²⁰⁸ que fa referència a la tendència creixent dels estudiants post 16 a deixar-se portar per opinions alienes i modes o en Roberts²⁰⁹ que prova de classificar estudiants segons els seus valors reflectits en hobbies i activitats extracadèmiques.

²⁰⁸ Lumby, J., Foskett, N. and Maringe, F.(2004) " Pathways and progresión on 16, Fashion, Peer influence and College Choice" paper presentat a la BERA Conference, setembre de 2003 disponible a <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003252.doc>

²⁰⁹ Roberts, D. (1998) "Student Horizons, The class of 1998" Leeds : Heist

Tot i això atenent als esquemes teòrics i empírics que hem estat desenvolupant fins ara creiem que una bona referència per a les segmentacions psicogràfiques pot ser el marc de treball proporcionat pel sistema nord-americà VALS (Value and Life Style) de *Stratègic Business Insights*²¹⁰. Iniciat per Arnold Mitchell i perfeccionat per les Universitats de Standford i de Califòrnia –Berkeley.

El sistema VALS s'ha convertit en tot un referent de classificació psicogràfica per a qualsevol camp del màrketing actual. Per bé que es desenvolupa analitzant poblacions globals ens sembla un camp d'estudi futur interessant intentar veure els públics universitaris pel prisma que dona aquests extens, sofisticat i afamat mètode de segmentació psicogràfica. El VALS es basa en dues variables classificatòries bàsiques per entendre els valors fonamentals dels consumidors.

D'una banda cal tenir en compte les *Motivacions primàries* dels consumidors que es resumeixen en tres grups, Motivats per *Ideals*, per *assoliment d'objectius* o per *auto expressió*.

Els primers es guien pel coneixement i principis ètics o morals, els segons per la demostració de l'èxit i els tercers per activitats físiques i socials variades, estimulants i de cert risc.

Combinats amb aquestes motivacions primàries cal considerar d'altra banda els recursos personals no només econòmics sinó també l'energia personal, l'autoconfiança, la capacitat de lideratge, la tendència a la innovació, l'intellectualisme, la impulsivitat o la vanitat personal que configuren el global de recursos que es poden posseir en més o menys grau.

²¹⁰Una precisa descripció del sistema disponible a <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>

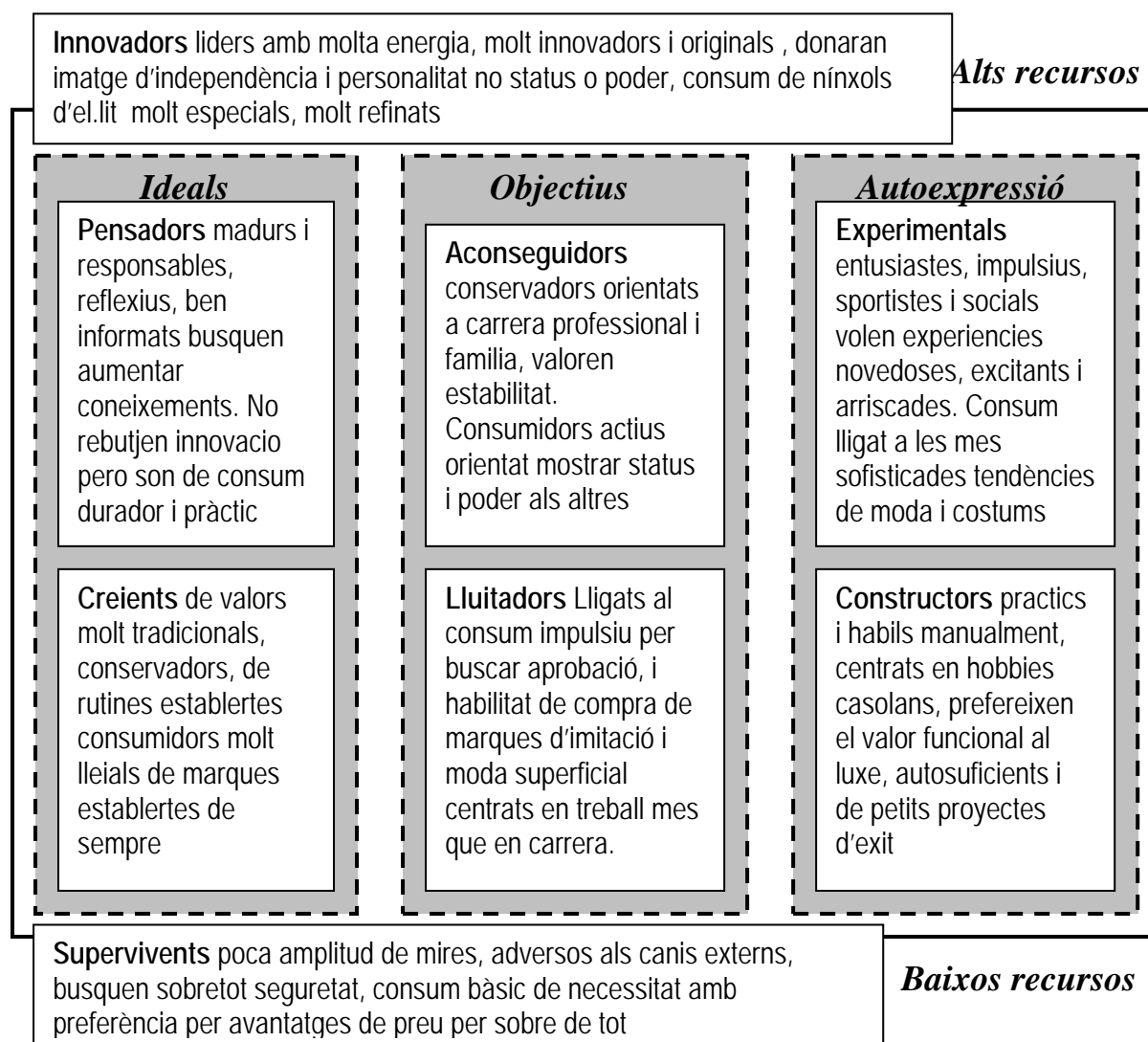


Figura 7.1.: Públics sistema VALS (Value and Life Styles) © 2009–2011 by Strategic Business Insights.

Podem ara analitzar un complet estudi realitzat per Will Archer i Simon Bush²¹¹ per a la firma consultora britànica International Graduate Insight Group. En molts aspectes podem considerar aquest extens estudi de segmentació com a un treball inspirat o si més no coherent amb la classificació VALS on acabem de definir 8 grups de consumidors.

²¹¹ Archer, W., Bush S. (2008) "Europe's Learning Tribes" International Student Barometer- International Graduate Insight Group. 29 Harley Street London . www.i-graduate.org

Els autors defensen la superioritat de les classificacions psicogràfiques i de comportament alhora de segmentar els públics universitaris envers les tradicionals segmentacions geogràfiques o demogràfiques. El seu procés de segmentació basat en el qüestionari de la figura 7.2. mostra els ítems psicogràfics i de comportament analitzats defensats com a molt més efectius que els orígens geogràfics o les variables demogràfiques per dur a terme una política de màrketing competitiva dins el sector universitari. Dins la taula proposem valorar cadascuna de les preguntes com a properes a algun dels grups del sistema VALS. Tot i que no es pot fer una correlació directa i unívoca entre preguntes i els grups VALS si que poden començar a intuir amb aquest guiatge de qüestionari la seva potencialitat per fer agrupacions en segments atenent al resultat conjunt de respostes

International Students Attitudes and Aspirations
1. "Work is more important than personal life" <i>visda o professio</i> AUTOEXPRESSIÓ vs OBJECTIUS
2. "I want to make a lot of Money" <i>prioritat o no per éxitó econòmic</i> OBJECTIUS vs IDEALS o AUTOEX.
3. "I want to make a difference to the World" <i>idela de canviar el món</i> IDEALS vs. altres
4. "I want people to listen to me" <i>Intenció d'influència en altres</i> IDEALS vs. altres
5. "I want to develop myself" <i>idea de desenvolupament personal</i> AUTOEXPRESSIÓ vs, altres
6. "I would like a career with a high social status" <i>Intenció de pertànyer a el.lits</i> OBJECTIUS ALT NIVELL
7. "I study so that I can get a good job" <i>prioritat pera conseguir feina</i> OBJECTIUS BAIX NIVELL
8. "Future job security is important to me" <i>conservación de treball</i> OBJECTIUS BAIX NIVELL
9. "I like to be recognised for my achievements" <i>reconeixement status o influent</i> OBJECTIUS o IDEALS

Figura 7.2: Qüestionari Psicogràfic i de comportament IGI Group © 2008 IGI Services.

Els resultats que obtenen els autors ens delimiten cinc grups molt diferenciats amb una gran representativitat estadística que passem a descriure breument amb la taula de la figura 7.3.. Dins la taula també es fa una aproximació a la classificació VALS amb la que cal tenir en compte que estem estudiant públics universitaris amb rang limitat de cicle de vida i un percentatge d'universitaris madurs més limitats. Es fa més difícil determinar el nivell de recursos tant econòmics com d'energia vital per bé que la primera línia de classificació de VALS si que queda molt més definida atenent a les tendències idealistes, d'auto expressió o de recerca d'objectius.

Tot i això amb aquestes comparatives el que busquem sobretot és trobar punts de coincidència i regularitats que mes endavant permetin proposar un model generalitzable.

Per tant en aquest punt no es busca establir una concordança total entre el model VALS i la segmentació del IGI Group sinó simplement determinar fins a quin punt es pot establir certa aproximació i de forma derivada també tot un ventall de punts en comú que doni prou consistència a la valuosa segmentació del IGI group per generalitzar-lo a un model més global.

Si ho mirem amb deteniment també trobarem moltes coincidències amb molts punts de segmentació proposats fins ara dins aquest apartat. També creiem interessant incloure la classificació dels valors esperats de Ledden et. altr.²¹² per atribuir alguns d'aquests valors com a possibles dominants dins de cadascun dels segments que es descriuen a continuació.

No costa gaire constatar com la descripció d'aquests segments ens porta a atribuir a cada grup unes clares preferències sobre els tipus de beneficis esperats d'una institució universitària.

L'objectiu sempre és el mateix i consisteix a demostrar que els exercicis de segmentació al sector universitari són una pràctica imprescindible per a una bona gestió dins un enfocament basat en el marketing de serveis i per extensió d'una gestió clarament enfocada als públics que demanden serveis universitaris.

²¹² Ledden et altr. (2007) op.cit.

Nom del segment i dimensió relativa respecte al total de mostra	Característiques	Aproximació al VALS i valors dominants de Ledden
Segment 1 (15%). "SURFERS" VITALISTES LÚDICIS	Busquen experiència vital Volen autoconstruir-se lliures Vida abans que treball Volen passar-ho bé No ambicionen diners	VALS: Experimentals i Constructors BENEFICIS ESPERATS: Valors Emocionals i Socials
Segment 2 (22%). "SEEKERS" SACRIFICATS CONSERVADORS	Estudien per trobar feina Volen seguretat econòmica D'aspiracions conservadores Ni reconeixement ni influència Desenvolupament secundari Forta influència familiar	VALS: Creients i Lluitadors BENEFICIS ESPERATS: Valors Funcionals i Condicionals
Segment 3 (22%). "GEKKOS" AMBICIOSOS ELITISTES	Diners, status i reconeixement Vida personal del tot secundària Busquen bon treball ben pagat Gens idealistes els que menys Volen un alt status familiar	VALS: Aconseguidors o Innovadors finals en els casos de més recursos BENEFICIS ESPERATS: Valors Imatge i Funcionals
Segment 4 (27%). "BONOS" IDEALISTES ENERGÈTICS	Volen canviar el món Volen crear diferències Equilibri entre vida i feina Reconeixement abans que diners Desenvolupament personal clau No busquen seguretat al treball	VALS: Pensadors o Innovadors finals en els casos de més recursos BENEFICIS ESPERATS: Valors Emocionals i Epistèmics
Segment 5 (14%). "KIDS" INMADURS PORUCS	Dispersos, poc enfocats Tot i res els interessa Poc definits i força insegurs Forta influència de pares Ni entusiastes ni energètics	VALS: Qualsevol grup de baixa energia sense arribar a ser Supervivents poc proclius a la Universitat B.ESP: Indeterminats

Figura 7.3: Comparativa entre segmentació IGI Group, segmentació VALS i Beneficis esperats.

Els autors arriben també a d'altres conclusions importants a partir d'aques extens estudi de segmentació basat en una mostra de més de 7.195 estudiants internacionals que els permet obtenir intervals de confiança de més del 95% per cada cluster analitzat.

- a) En els grups de més edat i d'estudis de postgrau de més nivell ens trobem un progressiu augment del percentatge de Bonos i de Surfers mentre que disminueixen significativament els de Kids i disminueixen també però en menor grau els altres dos grups. Es produeix un cert procés d'idealització i d'intenció de gaudi amb els anys d'estudi mentre que les indefinicions desapareixen i es moderen les intencions aspiracionals de status i funcionals de recerca de feina
- b) Ens trobem amb importants diferències de composició dels segments segons els tipus d'estudis que es cursen, tot i així els cinc segments es troben significativament representats a totes les àrees de coneixement. P.ex. Als estudis d'Administració i Empreses i Dret ens trobem percentatges significativament més grans de "Gekkos" que la resta i presenten els índex més baixos de "Bonos" tot i així aquest grup idealista segueix estant representat per poc menys un 20% del total.
- c) Pel que fa a la importància dels factors d'elecció o elements del mix de marketing que més han influït en l'elecció d'universitat si que s'observen diferències molt significatives entre grups. Dins un ranking de 20 ítems analitzats ens podem trobar que pels "Surfers" La influència dels Pares ocupa el darrer lloc dels 20 mentre que per als "Seekers" és el factor més important. Això porta a qüestionar molt fermament qualsevol intent d'establir un raking d'eines de marketing operatiu generalitzable pel que fa a la seva eficiència en la captació d'estudiants.

7.3. BRANDING UNIVERSITARI

Donem pas ara a analitzar alguns preceptes de Branding o imatge de marca específicament lligats a la sector universitari, començarem per seguir el treball de Jevons²¹³. L'autor parteix de la premissa que s fa molt difícil per a qualsevol públic interessat en contractar serveis universitaris tenir un coneixement fonamentat de la realitat d'una determinada universitat. Costarà molt de jutjar la qualitat de la recerca, de la docència, la selecció d'estudiants, el disseny curricular, l'eficiència del personal de serveis o els equipaments i les instal·lacions d'unes institucions que defineixen servuccions molt complexes amb múltiples processos. D'aquí es fa evident deduir la importància del Branding com a element fortament influenciador de les decisions d'elecció i lleialtat dels clients-usuaris universitaris. Belanguer et altr.²¹⁴ reforcen la idea al afirmar en els seus treballs que les universitats d'èxit en la captació i retenció d'estudiants son aquelles capaces d'establir lligams forts entre uns valors molt explícits de la institució i els mateixos valors dels estudiants.

Jevons prossegueix les seves tesis afirmant que els processos de marketing intern son fonamentals per elaborar una imatge de marca potent i una correcta transmissió de la missió, visió i valors de la universitat. Malgrat tot desconfia profundament de la predisposició per transmetre uns valors coherents amb una adequada política de branding de certes agrupacions personal intern molt reticents a qualsevol plantejament d'orientació al client inspirats en principis de marketing de serveis.

Un altre problema el centra en la diferència existent entre la imatge que te el personal universitari de la institució, la imatge que transmet als públics del seu entorn i la que voldria transmetre. Posa en dubte l'èmfasi exagerat que es posa en l'activitat de recerca universitària com a única font de prestigi i com a únic valor per a configurar imatges de marca.

²¹³ Jevons, C. (2006) "Universities : a prime example of branding going wrong" Journal of product & brand management. Vol.6, n°7 pp.466-467

²¹⁴ Belanguer, C. Mount, J. and Wilson M. (2002) "Institutional image and retention" Tertiary education and Management. V.8, pp. 217-230

Tot i rebutjant el menyspreu que algunes universitats excessivament professionalitzadores donen a la recerca creu que la docència inspiradora del professorat i altres elements de serveis accessoris enfocats al client-usuari poden contribuir molt més a la transmissió d'uns valors universitaris que fomentin un Branding efectiu capaç de fer la universitat atractiva i retentiva pels seus estudiants actuals i futurs. Defensa en definitiva un fort foment de la cultura organitzativa inspirada en el marketing de serveis on el personal intern sigui capaç d'alinear-se amb eficàcia per transmetre uns valors coherents de Branding institucional que han de ser significativament diferent d'altres opcions universitàries i que puguin ser llegits amb claredat per públics específics amb un valors coincidents amb la imatge de marca resultant.

Brown i Mazzarol²¹⁵ van un pas més enllà i elaboren un extens estudi de camp o avaluen la importància dels components que formen la imatge universitària per respecte de les avaluacions més clàssiques de qualitat de servei. Fonamentalment volen demostrar que els components de lligam emocionals a la imatge de la universitat tenen molta més influència en el valor percebut, la satisfacció i la lleialtat dels estudiants que altres mesures més clàssiques o quantitatives sobre la qualitat dels recursos humans o dels suports físics. Els autors demostren per a les universitats australianes amb el seu estudi que els brandings potents no van tant lligats a la història de les universitats tradicionals com normalment s'assumeix.

La imatge institucional es forma amb factor molt més complexos que una llarga història de tradició acadèmica basada en factors clàssics com la recerca i que factors com la percepció d'universitat enfocada als estudiants, la innovació tecnològica i educativa amb amplis ofertes de cursos i assignatures optatives, amb sistemes eficaços de suport a l'estudiant i una forta orientació a la inserció professional, poden tenir tanta o més efectivitat que els factors habituals d'antiguitat, tradició i excel·lència en la recerca.

²¹⁵ Brown, R.M., Mazzarol, T.W. (2009) "The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education" v.58, pp.81-95

Tampoc menystenen la importància dels factors clàssics d'imatge basada en la tradició acadèmica de recerca però defensen amb contundència que els factors emocionals son els més importants per aconseguir un branding sòlid. Per això es fa imprescindible connectar amb els segments objectiu més adients als valors que es volen o es poden transmetre. Podem trobar grups d'estudiants que donin una forta importància emocional a la excel·lència en recerca com a factor de prestigi però també hi ha altres grups que construïran lligams emocionals forts amb la institució a partir d'altres opcions més enfocades a la docència, els serveis o la inserció professional.

Els autors coincideixen així amb Jevons amb les seves conclusions fonamentals, la necessitat de definir clarament uns valors institucionals que poden ser molt diversos, diferenciar-los, i comunicar-los de forma clara als segments adients.

Bunzel²¹⁶ però ens aporta algun considerant crític respecte a la importància del Branding per a les universitats. Posa en dubte la influència que tenen els esforços i les inversions en Branding basant-se en la capacitat que tenen aquestes inversions per modificar la classificació en els rankings universitaris del *US News & World Report*. L'autor afirma que no es produeixen mai canvis significatius en les primeres 25 posicions del ranking malgrat els esforços que fan tots els integrants per millorar les imatges de marca i per tant qüestiona l'efectivitat de les polítiques de branding. Deixa certa porta oberta per a universitats que estiguin en posicions inferiors o amb aspiracions d'entrar a grups d'elit.

Com a crítiques a la seva visió es podria argumentar que els canvis en les posicions més altes no son significatius precisament perquè totes les universitats efectuen fortes polítiques de branding que fan mantenir les posicions però que caldria analitzar els canvis de posicionament si alguna de les institucions deixés d'invertir en aquest element de marketing.

²¹⁶ Bunzel, D.L.(2007) "Universities Sell their brands" *Journal of Product & Brand Management*. V.6,nº2,pp.152-153

D'altra banda val a dir que les avaluacions dels components més emocionals dins els rankings elaborats per *US News & World Report* representen menys del 25% del total de l'avaluació. Tal com hem vist amb l'anterior estudi dels professors Brown i Mazzarol potser caldria considerar que aquests factors emocionals haurien de tenir un pes molt més determinant en la configuració de qualsevol ranking universitari.

Un considerant molt sofisticat respecte a la imatge de marca universitària ens l'aporta Lowrie²¹⁷ amb el seu anàlisi de teoria lingüística aplicada als missatges institucionals. Analitzant amb profunditat el llenguatge de marketing de les universitats l'autor mostra com les comunicacions universitàries que volen assolir un determinat posicionament estaran exposades a una constant contradicció entre la voluntat universalista del concepte genèric de la pròpia universitat i l'intent de particularitzar dins d'uns determinats valors per crear un branding diferenciat. Com a exemple podríem agafar la universitat que es vol particularitzar expressant la voluntat de donar resposta a les necessitats laborals de les empreses amb els seus processos formatius. Inevitablement amb el seu posicionament estarà negant altres valors universitaris com la vocació de fomentar l'esperit crític dels seus estudiants.

Per superar aquests antagonismes Lowrie planteja la necessitat d'anàlisi de qualsevol comunicació universitària per introduir amb altres missatges possibles matisos que apaivaguin les contradiccions o que mostrin visions pluridimensionals de la mateixa universitat. Lògicament aquestes correccions sempre estaran sotmeses a limitacions d'altra forma la particularització seria del tot ineficient ja que es tornaria a caure en definicions globalistes indiferenciades. Les solucions en aquest cas es tornen complexes i requeriran de gestions molt sofisticades per transmetre imatges de marca diferenciades però que alhora no trenquin amb preceptes universitaris fonamentals.

²¹⁷ Lowrie, A. (2007) "Branding higher education: Equivalence and difference in developing identity" *Journal of Business Research*. V.60, pp. 990-999

En el sentit de superar les contradiccions comunicatives de Lowire el treball de Hemsley- Brown i Goonawardana²¹⁸ ens aporta un anàlisi d'arquitectura de branding que pot donar algunes sortides al conflicte. Els autors analitzen les contradiccions subjacents que es poden plantejar entre les diverses facultats i escoles que componen la universitat amb la imatge institucional global que es vol donar com a conjunt homogeni diferenciat d'altres universitats. Existeix un paral·lelisme evident entre aquest conflicte i els sofisticats anàlisis de teoria del llenguatge que planteja Lowrie, un missatge global o un branding general d'una universitat que es vol singularitzar respecte d'altres imatges de marca pot acabar negant altres realitats existents dins el si de la mateixa universitat.

Els efectes d'aquests esforç uniformitzador poden arribar a ésser letals per algunes Facultats o escoles que han arribat a elaborar certs diferencials dirigits a segments seleccionats amb criteris diferents als imperants a la visió global de la marca universitària. Podriem posar un exemple força habitual.

Algunes facultats poden voler segmentar públics fonamentant-se en un criteri de rendiment acadèmic i nivell intel·lectual, mentre la política de segmentació de la Universitat en general en canvi pot seguir un criteri de diferenciació social i voler seleccionar els seus públics a partir de la seva pertinença a un status socioeconòmic d'alt o baix poder adquisitiu, es a dir, segons criteris de renda. Per be que pot existir una correlació entre els tres criteris no sempre els alumnes amb famílies benestants tindran un alt rendiment acadèmic ni tampoc els estudiants amb famílies modestes han de ser sempre intel·lectualment mediocres o a la inversa. Ens trobem amb un senzill exemple de descoordinació de marca que pot tenir efectes nefastos sobre Branding . Els públics no saben com percebre la universitat, si con una institució altament exigent, o com una institució amb sensibilitat solidària per la igualtat d'oportunitats o com una universitat socialment elitista.

²¹⁸ - Hemsley-Brown,J., Goonawardana, S. (2007) *Brand Harmonization in the international higher education market*. Journal of Bussiness Research, vol.60, pp.942-948

Veiem clarament un exemple de conflicte entre Universitat i Facultat que té diverses vies de solució. Hemsley planteja dues formes tradicionals d'harmonització, en primer lloc aquella que intenta definir una imatge global d'universitat amb la seva missió, visió i valors per posteriorment estendre-la de dalt a baix cap am les facultats que formen el conjunt global. En aquest cas es guanya una gran capacitat efectiva de control de la imatge de marca però inevitablement es pot coartar la creativitat i els diferencials especials de cada facultat que d'altra forma podrien enriquir el conjunt. L'altra forma d'harmonitzar aniria en el sentit contrari, no existeix procés centralitzador i el Branding global de la Universitat es forma amb el conglomerat de missions, visions i valors del conjunt de facultats i escoles. En aquest cas s'aminora el conflicte i no es limiten les iniciatives dels centres però per contra es poden arribar a formar imatges globals gens diferenciades d'altres ofertes universitàries i molt embigues per finalment arribar a una anulació efectiva del mateix concepte de Branding.

La tercera via que proposa l'autor es l'intent de crear una harmonització de la imatge de marca a partir d'una comunicació bidireccional on s'estudia a fons els diferencials i les aportacions de totes les facultats i escoles i alhora s'intenta definir una missió, visió i valors conjunts que faci compatible el màxim de particularismes possible. Lògicament la complexitat de gestió del branding universitari per aquesta via s'incrementa de forma exponencial però els resultats poden ser brillants si s'aconsegueixen enquadrar diversos esforços de branding sota un mateix marc global. Tot i això Hemsley conclou que dins un escenari internacional la diferenciació i particularització de missatges de marca universitària global son una condició imprescindible per competir amb eficiència. Els beneficis derivats d'un branding sòlid i diferenciat dins els mercats internacionals poden arribar a compensar certes pèrdues de singularitat de facultats i escoles. En aquest sentit l'autor destaca un nivell més d'integració de marca utilitzant la tasca que realitza el British Council alhora de crear una branding conjunt de l'ensenyament universitari britànic que ha tingut brillants resultats de captació d'estudiants internacionals.

7.4. PRECPTES BÀSICS PER L'APLICACIÓ DE MARKETING INTERNACIONAL UNIVERSITARI

Un dels elements fonamentals que qualsevol universitat s'ha de plantejar per adquirir una posició competitiva al sector universitari consisteix a definir quina serà la seva política d'internacionalització. Ja hem vist als capítols inicials del treball com és precisament la pressió globalitzadora dels mercats internacionals una de les fonts que porten a les universitats inevitablement a jugar dins una dinàmica de mercat i en conseqüència a la necessitat d'aplicar tècniques i estratègies de marketing de serveis.

Aquest apartat pretén esquematitzar els passos i preceptes bàsics que qualsevol universitat s'ha de plantejar per la dimensió internacional dels seus plantejaments de marketing.

Ens inspirarem fonamentalment en una síntesi dels treballs de Mazzarol i Norman Soutar²¹⁹ també utilitzarem de forma complementària alguns aspectes aportats per Binsardi i Ekwulugo²²⁰ o Grey et altr²²¹. Justament a l'apartat precedent de Branding el mateix Hemsley ja ens introduïa la necessitat de poder harmonitzar un Branding sòlid com a marca universitària per poder assolir l'èxit als mercats internacionals.

Mazzarol també parteix d'aquesta premissa tot i que dins els seus treballs en anirà mostrant una model d'aplicació successiva de l'estratègia de marketing internacional per a universitats.

²¹⁹ Mazzarol, T. (1998) "Critical success factors for international education marketing" *International Journal of Educational Management*. V.12,nº4,pp.163-175

Mazzarol,T., Norman Soutar,G. (1999) "Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model" *International Journal of Educational Management*. V.13, nº6, pp. 287-300

Mazzarol, T., Norman Soutar, G., Sim Yaw Seng, M.(2003) "The third wave: future trends in international education" *International Journal of Educational Management* . V.17, nº 3 pp.90-99

²²⁰ Binsardi,A., Ekwulugo,F. (2003) "International Marketing of British Education: research on the student perception and the UK market penetration" *Marketing Intelligence & Planning*. V.21, nº 5, pp. 318-327

²²¹ Gray,J., Shyan Fam,K., Llanes,V. (2003) "Branding Universities in asian markets" *Journal of Product and Brand Management*. V.12,nº2,pp 108-120

7.4.1 Condicionants externs

Seguint els treballs de Mazzarol i de Binsardi cal començar a analitzar dos condicionants fonamentals abans d'afrontar qualsevol projecte d'internacionalització universitària . En primer lloc les condicions locals de l'entorn empresarial i la predisposició dels empleadors, el segon lloc les condicions concretes del nou mercat universitari.

Pel que fa al primer ítem cal estudiar els processos habituals de formació interna a les empreses així com els processos planificats de formació externa. També cal analitzar quin és el grau de predisposició d'empreses i empleadors a col·laborar amb projectes d'inserció professional a les empreses i també en projectes de recerca i de I&D. Mazzarol parteix de la premissa que aquesta interacció amb l'entorn empresarial es un requeriment imprescindible per a una universitat que vol estendre's fora del seu entorn nacional.

Els estudiants potencials locals difícilment accediran a noves ofertes formatives externes si no hi veuen una millora en les seves perspectives d'inserció professional, per accedir a titulacions universitàries generalistes poc diferenciades sense garanties d'inserció sempre trobaran avantatges dins l'oferta local per causa d'hàbits adquirits, superior informació històrica amb referents locals o per purs motius econòmics.

En segon lloc cal analitzar les condicions del nou mercat universitari. La Competència local, les barreres legals, les barreres i condicionants culturals, els sistemes d'acreditació serien punts bàsics a analitzat. També cal definir el sistema de funcionament de mercat per comprovar el seu grau d'obertura. Com a punt a destacar de la competència també es fa molt útil elaborar el mapa de l'oferta privada i l'oferta pública subvencionada amb els seus respectius nivells de qualitat.

7.4.2 Condicionants interns

Un cop fet aquest primer nivell d'anàlisi caldria analitzar els condicionants interns de la pròpia universitat molt especialment el que te a veure amb les potencialitats d'actuar en un sentit de mercat i d'elaborar plans d'acció de marketing de serveis internacional eficaços. Com a elements de marketing dirigit a l'exterior la universitat ha de tenir capacitat d'elaborar un mix de marketing molt efectiu i molt coordinat a tots els nivells de l'estructura organitzativa de la universitat, també és imprescindible poder comptar amb alguns elements d'economia d'escala internacional, ens referim al possible recolzament a la exportació de serveis universitaris que es pot rebre per part d'agències de foment com fa el British Council amb les universitats britàniques.

Per la banda del marketing intern cal disposar d'un staff de governança expert en management internacional, una part important del personal intern capaç de participar en experiències d'internacionalització amb una forta capacitat innovadora i emprenedora i per últim cal disposar de certa expertesa en la gestió eficient de les noves tecnologies de la informació i la comunicació.

7.4.3. Nivells d'estratègies d'entrada

Es pot definir un procés progressiu d'entrada a un mercat internacional universitari. Quan més s'avanci dins aquest procés més integració s'aconseguirà al nou mercat i probablement s'incrementin considerablement els beneficis econòmics si totes les etapes es compleixen amb èxit. De totes formes també cal tenir en compte que aquest avenç ens portarà a definir certs perills, a mesura que el grau d'integració al nou mercat augmenta també es tendeix a perdre capacitat de control de processos. En altres paraules més adients al nostre marc teòric, es perdrà capacitat de replicar amb eficàcia els processos de servucció que formaven l'oferta universitària primigènia al lloc d'origen.

Els tres passos del procés són la captació directa a l'origen, l'establiment d'una estructura pròpia i la coalició amb entitats universitàries locals. El primer pas és el menys complex des del punt de vista del control de servucció, es tracta de captar estudiants estrangers per que vinguin a estudiar a la universitat original, dins aquesta primera etapa es pot començar a sofisticar la servucció establint processos de semi presencialitat que no requereixin un desplaçament complert dels estudiants estrangers.

El segon pas ja consisteix en replicar la pròpia estructura de servucció dins el nou entorn internacional escollit. En aquest cas el costos s'incrementen i es pot recórrer a la compra d'alguns centres preexistents agafant el control total o bé crear noves estructures partint de zero. Aquesta rèplica, malgrat que permet un control raonable dels processos de servucció, normalment trobarà topalls amb l'escassetat de recursos humans disponibles per replicar amb exactitud el servei original.

Com a darrer pas s'haurà de considerar l'estructura de coalicions amb entitats locals ja sigui en forma de pura franquícia o bé amb una societat participada i cogestionada. En el primer cas el risc de desnaturalització de la servucció original serà molt elevat per bé que els menors costos i la menor complexitat de gestió siguin un element a tenir en compte. L'associació ben negociada i amb els punts claus ben establerts pot permetre incrementar les possibilitats d'expansió respecte a la rèplica d'estructures pròpies i alhora mantenir una millor capacitat de control sobre els processos de servucció que amb el mètode de franquícia.

7.4.4. Necessitat d'establir avantatges competitius sostenibles

Mazzarol defensa la necessitat de poder consolidar uns clars avantatges competitius per a qualsevol universitat que encari una estratègia de penetració en mercats internacionals.

Concretament defensa que els sis elements claus són, un branding sòlid, cultura innovadora, experiència en management de marketing educatiu internacional, domini institucional de les noves tecnologies de la informació i la comunicació, capacitat per establir coalicions fortes amb agents locals i expertesa en el control de la rèplica de processos de servucció. A més tot aquest conjunt d'elements han de ser gestionats i establerts de forma que siguin de difícil imitació per establir avantatges competitius sostenibles en el temps de forma que actuïn com autèntiques barreres d'entrada

Un branding institucional sòlid i reconeixible es un primer pas per a l'èxit internacional. Donada la intangibilitat dels serveis el disposar d'una imatge de marca clarament definida, diferenciada i de prestigi és un requisit molt més important que amb qualsevol altre oferta de producte tangible. En mercats internacionals es farà molt difícil per als potencials clients trobar fonts directes de contrastació de qualitat demostrable d'una nova oferta universitària. Si la institució no pot convèncer de la potència de la seva marca en forma més abstracta difícilment reeixirà en un nou entorn internacional.

L'autor defensa la coalició amb agents locals com la via més sòlida per a un establiment internacional sostenible. Es guanyen economies d'escala de forma més ràpida, accés a canals de distribució, a capital financer o intel·lectual local, es redueix el risc i les necessitats d'inversió. Tot plegat pot portar a l'establiment d'avantatge competitiu sostenible si la política de coalicions és encertada i ben gestionada.

El control d'integració dins els mercats internacionals es imprescindible per poder treure profit d'aquesta cultura de coalicions. Els serveis educatius es caracteritzen per la impossibilitat de separar producció i consum per tan es fa evident la necessitat de controlar molt de prop i dins els nous mercats internacionals la rèplica dels processos de servucció. La reputació de qualitat que té la universitat internacional gràcies a la seva imatge de marca serà contrastada in situ un cop s'estableixi el nou punt de servucció. En cas de que la rèplica de servei no es correspongui a la original en el país d'origen.

En les primeres fases d'establiment cal tenir la capacitat de control quasi total i els agents locals hauran d'acceptar aquesta cessió de sobirania que només recuperaran en fases posteriors quan hagin assumit un bon nivell d'aprenentatge en la correcta aplicació dels processos de servucció. Ens referim a tot tipus d'agents locals, inversors, gestors, personal acadèmic i de serveis.

S'ha de poder disposar d'una autèntica cultura de gestió centrada en l'enfocament ampli de mercat. La gestió ha d'evitar les filosofies de management que només es centren en les pròpies necessitats organitzatives internes, tampoc les que només actuen reaccionant a les accions de la competència o les que per contra només es centren en els consumidors o clients-usuaris. Fa falta una gestió equilibrada que coordini l'anàlisi de necessitats de clients amb l'observació dels moviments de la competència a més pugui disposar d'una gran capacitat d'elaborar consensos interns per posar en línia els recursos interns amb la dinàmica dels mercats.

La capacitat de saber gestionar una cultura interna d'innovació i creativitat també és un requeriment fonamental per a l'èxit internacional. Cal configurar organitzacions prou flexibles capaces d'adaptar-se a canvis imposats pel mercat.

Tot i que sembla un tòpic d'avantatges molt evidents, la cultura de la innovació i predisposició al canvi indubtablement també te riscos importants. Sortir de posicions tradicionals consolidades que han estat tradicionalment elements d'èxit també pot portar a fracassos i marxés enrere. Malgrat els riscos potencials de la cultura del canvi l'autor defensa la necessitat d'adoptar-la en les ofertes universitàries internacionals on la pressió competitiva major obliga a una dinàmica de creativitat més intensa.

La complexitat de gestió d'aquestes dinàmiques innovadores també es converteix en una important barrera d'entrada per altres competidors en el cas de es tingui prou habilitat i expertesa en el seu procés d'implantació.

Donades les especials característiques dels serveis universitaris basats en la transmissió intensiva d'informació, es fa imprescindible poder establir una correcta gestió i utilització intensiva de les noves utilitats que aportin els darrers avenços en tecnologies de la informació i la comunicació. Un ús eficient d'aquesta nova tecnologia suposa una nova font d'avantatge competitiu sostenible particularment en uns serveis universitaris on la informació es un element crític.

En definitiva es tracta d'aconseguir que totes aquestes possibles fonts d'avantatge competitiu es converteixin realment i de manera sostinguda en autèntiques barreres d'entrada per altres competidors. Les barreres es basen en tres tipus de forces, la dificultat que trobin els competidors en entendre i imitar processos organitzatius, en segon lloc la dificultat d'imitar habilitats complexes per molt bé que s'entenguin i es percebin, i per últim la més clàssica incapacitat d'acumular els recursos humans i financers necessaris per a una correcta imitació.

Bisardi i Gray²²² també ens donen uns apunts interessants sobre els principis que han de regir les primeres etapes d'internacionalització universitària, ens referim tal com deia Mazzarol a la exportació directa oferint als alumnes internacionals els serveis a la pròpia universitat d'origen. Destaquen tots dos de forma coincident l'imprescindible requisit de la millora en les perspectives d'inserció laboral que puguin tenir els títols. D'altra banda insisteixen també en la imatge de marca internacional de la universitat però fent més èmfasi en els aspectes de reputació contrastable i demostrable més que en prestigis abstractes. Donen una importància cabdal a la imatge de marca del país o ciutat de la universitat d'origen, l'encant cultural de ciutats, la seguretat, costos de vida i facilitats burocràtiques d'immigració es converteixen en un important factor de decisió. Tot i això Mazzarol et altr.²²³, sense menystenir-la, considera aquesta etapa superada i insisteix en la transcendència de l'establiment exterior.

²²²Bisardi,A., Ekwulugo,F. (2003) op.cit., Gray,J., Shyan Fam,K., Llanes,V. (2003) op.cit

²²³ Mazzarol, T., Norman Soutar, G., Sim Yaw Seng, M.(2003) op.cit.

7.5. RELACIONS UNIVERSITAT EMPRESA PER A LA INSERCIÓ PROFESSIONAL

Una de les conclusions recorrents amb la que hem anat ensopegant al llarg de tot el treball, és la persistent presència de la inserció professional com a factor diferenciador de les titulacions universitàries o de les universitats en global que són capaces de agafar-la com a distintiu. Hem vist el potencial d'integració al món laboral que distingeix a les titulacions universitàries fins al punt que una reputació com a insertora sostinguda acaba donant a la universitat una posició de prestigi en abstracte sovint més enllà del que s'aconsegueix amb enormes esforços en la productivitat científica derivada de la investigació.

Davant la força d'aquest factor és inevitable plantejar-se des del punt de vista del màrketing de serveis quines són les accions de gestió que pot dur a terme qualsevol institució universitària en aquest camp. L'objectiu és clar, provar de diferenciar-se i de posicionar-se al mercat gràcies a una bona tasca d'inserció professional envers els seus estudiants i d'aquesta forma assolir en situacions més privilegiades o com a mínim facilitar la seva supervivència. Veruem però que les possibilitats de benefici per a la universitat no es limiten a la col·locació dels seus estudiants, els lligams que es poden establir començant per aquesta via les relacions universitat empresa poder dur més endavant a col·laboracions en el camp de la formació continuada empresarial com també a la recerca conjunta, la consultoria i la transferència de tecnologia.

Seguirem fonamentalment els treballs clàssics d'Ellis i Mon²²⁴ que varen elaborar uns intensos treballs empírics on analitzaven amb molta profunditat i rigor acadèmic la relació Universitat Empresa en el camp de la inserció professional i les seves col·laboracions derivades. També esmentarem el treball de Trim²²⁵ que ens dona una bona il·lustració d'aquest tipus de relacions analitzant els efectes dels centres d'emprenedoria conjunts.

²²⁴ Ellis, N, i Moon, s.(1998) "Business and HE links: the search for meaningful relationships in the marketplace. Part one" Education and Training, nº 5 pp.185-193

Ellis, N, i Moon, s.(1998) "Business and HE links: the search for meaningful relationships in the marketplace. Part two" Education and Training, nº 9 pp.390-397

²²⁵ Trim, P.R.J. (2003) "Strategic marketing of further and higher educational institutions: partnership arrangements and centres of entrepreneurship" The international journal of Educational Management, vol.17, nº 2 pp.59-70

Ellis i Mon comproven amb els seus treballs algunes de les conclusions a les que ja hem arribat per altres vies, donats els problemes d'informació asimètrica en l'educació moltes empreses empleadores tendeixen a treballar amb universitats de prestigi tradicional alhora de seleccionar els seus recursos humans. Tot i això el seu extens treball ens mostra com aquestes mateixes empreses valoren molt positivament les universitats que arriben a establir veritables agències de selecció dins la mateixa universitat amb la finalitat d'incorporar estudiants al món laboral.

Cal posar un matis important, el que es valora no és la intenció de la universitat de col·locar estudiants, sinó l'autèntica intenció de col·laborar amb les empreses per estudiar les seves necessitats de recursos humans amb detall i elaborar a partir d'aquí processos de selecció i també de formació que permetin casar amb exactitud les necessitats empresarials amb les aptitud i actituds dels alumnes seleccionats. S'obre una porta a les universitats que sense tenir un estigma de prestigi suficient estan disposades a establir forts compromisos amb el seu entorn empresarial de cara a formar i seleccionar estudiants altament empleables.

Existeix una important diferència entre el comportament de contractació de recursos humans de les petites i mitjanes empreses respecte de la gran empresa. Les primeres efectuen uns processos de selecció molt més estrictes per la gran transcendència que pot tenir una simple contractació en una empresa de pocs treballadors. La gran empresa tendeix a contractar mirant un ventall d'universitats més ampli geogràficament i amb uns criteris de selecció molt més pautats i estandarditzats que sovint són menys exigents i requereixen de menys assistència per part dels gestors de contractació. Les Pime's treballen més a nivell local i elaboren processos de selecció més "artesans" que requereixen d'una atenció especial per part d'un possible responsable d'inserció professional universitari. Tornem a veure una bona oportunitat per a les petites universitats locals amb dificultats per adquirir prestigi per les vies clàssiques però amb més possibilitats si treballen amb compromès les relacions amb el seu entorn empresarial amb la via de la inserció.

Malgrat aquesta possibilitat els autors relaten innumbrables experiències de fracàs en les relacions Universitat Empresa dins el camp de la inserció donada la tendència que tenen les universitat a intentar “vendre” el seu producte forçades per la pressió d’un entorn més competitiu però sense una clara vocació de servei, de compromís i de col·laboració mútuament beneficiosa amb les empreses. Les actituds universitàries en aquest camp tendeixen a assemblar-se a sol·licituds caritatives per a col·locar alumnes i estan lluny de donar respostes útils elaborant processos de selecció que donin resultat a les empreses. Un camp especialment desolador és el pas de les pèctiques a les empreses, els autors demostren com molt poques universitats elaboren amb cura processos reals de formació en pràctiques a part de dissenyar uns programes acadèmics en els que apareguin uns quants crèdits de pràctiques.

No s’aprofiten els tutors de pràctiques com una primera oportunitat per establir forts lligams entre empresa i universitat, no es fan les avaluacions oportunes ni es comprova realment la capacitat dels alumnes per a respondre a requeriments laborals aplicats fora el camp de l’estudi teòric. No s’aprofita el potencial formatiu que pot proporcionar un diàleg obert i extens amb les empreses que detecti forats formatius a nivell pràctic. Com a resultat les empreses segueixen tenint la imatge de les pràctiques com a una obra social caritativa amb la universitat però perden l’interès i la confiança amb el pas següent que correspon a la contractació d’estudiants titulats per la universitat amb la que ha tingut tan mala experiència.

Des d’un punt de vista teòric es pot concloure que la tendència de les universitats amb les empreses pel que fa a la inserció professional tendeix a basar-se en el concepte de *Marketing Transaccional* on s’estableixen relacions simples de compra venda, no repetitives, de curta durada amb poc contacte amb el client i amb poc èmfasi amb el servei d’atenció al client. No poden ser aquestes unes característiques més allunyades del que requereix una relació Universitat Empresa eficient particularment pel que fa al camp de la inserció professional.

Es fa necessària una concepció més avançada de *Marketing Relacional* focalitzat a la retenció del client amb freqüents contactes i amb relacions de llarg termini, forts compromisos amb la qualitat del servei i amb la satisfacció de les necessitats del mateix que porten a situacions de guany mutu per a les dues institucions.

Es fàcil deduir que amb aquest plantejament basat en el *Marketing Relacional* el compromís de la universitat no es pot limitar només de forma estricta als serveis d'inserció sinó que hi ha de participar la universitat en el seu conjunt, especialment pel que fa al seu personal acadèmic. La Formació no pot ser només teòrica sinó que ha de tenir un component aplicat i la participació del professorat en tasques de tutories de pràctiques no ha de ser només una tasca per complir expedients, el professorat tutor de pràctiques ha de participar activament dins els processos formatius conjunts amb l'empresa al llarg de tota la durada de les pràctiques i s'ha de fer responsable del rendiment del seu tutoritzat.

Tot i això es requereix fer un punt d'atenció especial i de molt difícil gestió. No totes les empreses voldran mantenir amb la universitat el mateix nivell de relació i de compromís. Els responsables universitaris hauran de saber distingir si una empresa només vol actuar en processos estandarditzats de selecció de recursos humans , si vol una relació més estreta amb la universitat per elaborar seleccions conjuntes o si està disposada a rebre més informacions sobre altres ofertes de col·laboració amb la universitat dins el camp de la formació contínua, la recerca o la consultoria. Sovint es comet l'error de no segmentar les empreses i s'acaba saturant les relacions i cremant-les irreversiblement. La interlocució multi nivell totalment desorganitzada i gens planificada per part de la universitat provoca la pèrdua d'interès de l'empresa. Es fa imprescindible establir uns protocols eficients de comunicació que sistematitzin els contactes Universitat Empresa de tota la institució en el seu conjunt.

La Universitat ha d'establir preferències clarificar el mapa de comunicacions formals i no formals per confeccionar uns processos coherents que tampoc acabin o frustrin contactes ja existents que s'hagin demostrat fructífers. El Codi BABSIP (*British Association for Business Studies Industrial Placements*) sobre bones pràctiques d'inserció es un exemple de com es poden sistematitzar unes relacions eficients Universitat empresa en aquest camp amb un desenvolupament de processos molt acurat.

Es poden donar molts conflictes potencials, dins la universitat la competència per recursos pot posar pressió a que els responsables d'inserció professional vegin minvats els seus departaments tant en termes econòmics com en termes de dedicació de personal acadèmic a les imprescindibles tasques de formació en pràctiques. D'altra banda la Universitat ha de vigilar i tenir molt en compte les reaccions de tots els seus "steak holders" pel que fa al seu potencial de participació, compromís o col·laboració en el camp de la inserció professional.

Anem veient com en el seu conjunt és tota la Universitat la que ha d'agafar un compromís estratègic per dur a terme una tasca efectiva d'inserció professional però malgrat tot cal definir unes figures dins la institució que esdevindran claus en aquest procés, els *Managers d'Inserció Professional*. Aquests tindran una tasca complexa difícil d'estandarditzar i on cal tenir sempre molta mà esquerra per gestionar casos particulars fent-les compatibles amb visions estratègiques més globals.

Sobretot, tal com hem dit, haurà de saber avaluar el grau de compromís desitjat per les empreses per donar la resposta adequada, haurà de vetllar per que les empreses no resultin sobre explotades per un allau de propostes universitàries però també haurà de fer pressió a les mateixes empreses, no tant per col·locar molts alumnes sinó per que la seva formació vagi en concordança amb el treball ofert pels empleadors. Haurà de saber identificar les sobre qualificacions i sub qualificacions per cada pràctica o lloc de treball ofert.

Els *Managers d'Inserció Professional* han de vestir molts barrets, han de ser alhora acadèmics i emprenedors amb mentalitat empresarial, han de saber entendre a les empreses i traduir les seves necessitat a un codi intern comprensibles per la universitat i també han de fer el paper invers. Han de vetllar en definitiva pels interessos de llarg termini tant de la Universitat com de les Empreses i han de ser alhora sol·lícits i exigents amb les dues parts. Sens dubte es tracta d'una tasca molt difícil. Una peça importantíssima son els Key Account Managers de les empreses o decisors en el camp de la contractació. Els *Managers d'Inserció Professional* els han de tenir clarament identificats especialment a les grans empreses on la seva estructura laberíntica els fa més obscurs. A partir d'ells ha de saber avaluar el nivell de compromís que volen tenir amb la universitat. Es distingeixen 6 nivells de relació

Preliminars: La Universitat ha de donar uns mínims serveis estandarditzats i limitats de selecció de recursos humans a les empreses amb protocols molt clars definint de forma molt evident quins son els límits de participació i compromís per part de la universitat. P. ex. Es proporcionen CV, d'estudiants a partir de les seves aplicacions però sense avaluació per part de la universitat.

Primàries: Es comença a identificar les necessitats de les empreses de forma molt genèrica per començar a crear perfils diferents d'empleadors segons característiques de demanda i comportament molt bàsics. P.ex. Quines empreses volen treballar de forma exclusiva amb la universitat o amb les universitats locals i quines porten a terme polítiques de col·laboració més disperses

Intermèdies: La Universitat es comença a comprometre amb els resultats de la inserció amb avaluacions contínues conjuntes del rendiment dels seus estudiants durant les primeres etapes d'integració de l'estudiant a l'empresa. Comença a consolidar-se un compromís de col·laboració am horitzons més amplis. La Universitat comença a dedicar recursos importants al seu departament d'inserció

Partenariat: La col·laboració amb l'empresa ja es consolida amb un horitzó temporal clarament de llarg termini. Es comença a plantejar una comunicació integral entre universitat i empresa en benefici recíproc. La universitat aporta i investiga coneixement específic per a l'empresa i de l'altra banda es comença a convidar al management empresarial a definir aportacions acadèmiques pràctiques dins els continguts dels programes universitaris.

Sinèrgica: En aquest cas ens trobaríem amb l'estadi més intens de col·laboració on els mateixos autors esmenten molt pocs casos exemplificables. La universitat i l'Empresa interactuen com una autèntica "Joint Venture", ja no es tracta de dues organitzacions separades sinó que operen com dues divisions d'una mateixa corporació. S'elaboren ofertes conjuntes de creació de valor amb una organització capaç de crear graduats amb elevadíssima capacitat professional dins els camps on operen conjuntament.

Dissolució: Aquesta etapa on es desfan antigues relacions no cal veure-la necessàriament com un procés de fracàs. Ben al contrari, ha de significar el reconeixement dinàmic dels camps de col·laboració que no necessàriament han de ser permanents. La planificació dels processos de dissolució pot ajudar a crear una relació sòlida i positiva on es poden tancar algunes etapes sense cremar la possibilitat de trobar nous projectes o nous àmbits de col·laboració.

Pot ser que les noves vies de negoci de l'empresa no requereixin dels cursos o processos formatius que segueix la universitat o a l'inrevés que un canvi estratègic de la universitat deixi en segon terme certes àrees de coneixement. Aquests son casos extrems però normalment els protocols de dissolució facilitaran la col·laboració per a projectes concrets de curta durada d'una manera creativa i amistosa que no deixa de seguir fomentant relacions sòlides a llarg termini.

En aquest darrer cas cal citar els treballs de Trim²²⁶ on es defineixen de forma exhaustiva una de les vies més interessants de col·laboració entre universitat i empresa, la creació de centres d'emprenedoria conjunts on la Universitat aporta els resultats de recerca en forma d'idees aplicables, capital humà i també infraestructures mentre que les empreses poden aportar capital, coneixements tècnics de management, marketing i finançament en forma d'accionariat o capital risc. L'autor fa un extensiu anàlisi de tots els processos necessaris, oportunitats i possibles entrebancs i solucions que de passen l'abast del present treball però exemplifiquen molt bé aquestes etapes Sinèrgiques de col·laboració entre Universitat i Empresa encara que sigui en uns projectes parcials respecte de la globalitat d'ambdues institucions.

Els centres d'emprenedoria representats per les figures de les "start up" i les "spin off" com a fonts d'intensa relació associativa entre Universitat i empresa son afers d'alta complexitat i polifacètics on trobarem molts exemples d'aplicació deficient però representen una via d'excel·lència per lligar l'acadèmia amb el comerç i la indústria de forma que es faci realitat el vell tòpic de transformar idees en serveis i productes comercials.

Amb tot cal no oblidar un dels papers més importants dins aquests processos de relació Universitat que és el dels propis estudiants. Els alumnes han de ser sempre part activa dins aquests processos i han de poder implicar-s'hi plenament a nivell decisor. No es gaire concebible una actitud passiva o reactiva dels estudiants en els processos d'inserció si es volen aconseguir resultats. Així com els estudiants cada cop exigeixen una major implicació de la Universitat en els seus processos d'inserció que obliga a la difícil tasca de canviar antigues estructures i formes de pensament, la universitat ha de poder exigir també als estudiants una actitud molt més emprenedora, activa i creativa per dur a terme conjuntament la difícil tasca transformadora d'una universitat adreçada a nous temps.

²²⁶ Trim, P.R.J. (2003)⁴⁴ op.cit.

7.6. APLICACIONES UNIVERSITARIAS DE MARKETING ON LINE

Per acabar aquest capítol d'elements clau dins el futur marketing universitari creiem oportú donar algunes pinzellades sobre certes experiències d'aplicació del marketing on line a les universitats. Donada la novetat en la gestió d'aquests canviants elements de marketing electrònic es fa difícil de trobar publicacions acadèmiques contrastades i amb suficient rellevància teòrica. De fet una de les limitacions de l'estudi que citarem i que alhora suposa una nova possible línia de recerca consisteix precisament en elaborar anàlisis teòriques sobre aplicacions de marketing on line universitari.

Agafarem com a referència algunes publicacions que segurament ja estan superades per la realitat d'aplicació actual però segueixen essent un referent teòric vàlid. Començarem pel treball més ben documentat de Gomes i Murphy²²⁷ que malgrat ser ja un clàssic ens segueix oferint un esquema de principis vàlids. Trobem una experiència d'aplicació molt interessant i poc utilitzada en el treball de Clark i Stewart²²⁸, algunes reflexions generals interessants també ens les dona Cornella²²⁹, Pastor²³⁰ i Conversi²³¹. Per acabar esmentarem una recent i curiosa publicació a Internet que ens dona una bona descripció d'un dels usos més de moda del marketing on line, la xarxa facebook²³². Cal insistir que aquest apartat només vol ser una il·lustració amb referents bibliogràfics bàsics per incloure l'esment a una nova frontera en el marketing de serveis universitari, un tractat exhaustiu depassa de molt l'abast del present treball.

²²⁷ Gomes, L., Murphy, J. (2003) "An exploratory study of marketing international education on-line" *International Journal of Educational Management*. V 17, n° 3, pp. 116-125

²²⁸ Clark, T., Stewart, J. (2007) "Promoting academic programs using online videos" *Business Communication Quarterly*, Desembre 2007

²²⁹ Cornella, A. (2006) "Que pueden aportar las TIC al mundo universitario" ponència no publicada al seminari: "Las TIC en la comunicación universitaria" Catedra Unesco de Dirección Universitaria, Fundación UPC

²³⁰ Pastor, Ll. (2006) "Oportunidades de las TIC en la gestión de alumnos" disponible a xarxa a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/deed.es> (consultat juny 2010)

²³¹ Corbasi, J.Puig-Pey, A., Valls, J., Coenders G. (2005) "Campus information systems in Spain: a student-centered country wide ranking and cluster classification" disponible a xarxa a: <http://www.uoc.edu/in3/dt/eng/cobarsi0905.html> (consultat juny 2012)

²³² <http://www.totemguard.com/aulatotem/2011/10/15-maneras-en-que-las-universidades-espanolas-estan-usando-facebook/>

Començant per Gomes i Murphy ja fa anys varen arribar a conclusions que sorprenentment encara son vàlides especialment pel que fa a les mancances de gestió universitària en aquest camp. Els estudiants segueixen formulant queixes importants sobre la deficient informació que reben a partir de Pàgines Web institucionals mal estructurades, poc homogènies i amb excés d'informació rellevant en contrast amb buits evidents d'informació.

També es segueixen queixant de les tardanes respostes que reben via e-mail durant el procés d'aplicació on decidiran la universitat. Les institucions universitàries segueixen aplicant una gestió burocratitzada i lenta a una comunicació d'immediatesa absoluta com el correu electrònic. Malgrat algunes universitats ja comencen a canviar estructures arcaiques de web basades en els organigrames interns segueixen presentant una important deficiència quan les adrecen a diversos segments, no es troba una atenció especial dirigida cap als pares o famílies dels alumnes que seran en la majoria dels casos els finançadors.

Els autors ja esmentaven l'escàs ús dels portals d'informació universitària que fan els estudiants que es basaven en els buscadors generals, qüestionaven la despesa publicitària en aquests portals i defensaven el recurs dels "meta tag", paraules clau, títols de pàgina amb descripcions per cada web, en definitiva entrar en la batalla dels SEO (Searchig Engine Optimisation) o posicionament a buscadors. L'altra element fonamental es incloure dins de totes les vies de comunicació off line tantes referències com sigui possible als recursos on line, pàgines web concretes, correus electrònics de referència de personal d'atenció etc. Ens trobem encara amb mancances d'aquest tipus difícils de resoldre ja que les web de referència no son correctes i la disposició del personal d'atenció segueix essent deficient.

Tampoc es fixa una política de branding sòlida en l'adquisició de dominis d'Internet, sovint la universitat disposa de marques sòlides amb bona imatge i que no tenen registrada la seva corresponent traducció en el mon virtual amb les terminacions .edu .com .net o . org.

Insisteixen molt en les mancances de formació del personal en contacte per utilitzar amb eficiència la comunicació on i citen la deficient publicació de respostes a FAQ o preguntes recurrents com a font primordial d'estalvi de gestió comunicativa on, actualment tota resposta a un alumne que no arribi abans de 24 hores es considera una pèrdua irreversible d'imatge institucional. També defensen la enorme importància de la creació de comunitats de clients-usuaris de la universitat com a font de comunicació efectiva i de guany potencial de credibilitat.

En aquest sentit un portal d'ex-alumnes (alumni) ben gestionada on els estudiants potencials puguin trobar informació de primera ma te un potencial enorme com a eina de captació. Els autors acaben defensant que les deficiències de gestió esmentades es basen en arrels profundes de cultura institucional i per tant només les universitats amb major cultura d'innovació i més emprenedores son capaces de donar bones respostes a tots aquests nous requeriments.

Cornella i Pastor amb comunicacions més recents confirmen la permanència d'aquestes mancances i aporten altres interessants conclusions. Defensen la importància d'una correcta gestió de continguts o la rellevància ha de prendre el protagonisme a l'exhaustivitat, els mitjans on han de reflectir molt més el projecte pedagògic i educatiu que no pas uns continguts per força de caràcter genèric, les experiències d'universitats de molt prestigi que pengem continguts gratuïts (MIT, IESE,INSEAD) demostren la confiança d'aquestes institucions en els seus mètodes per sobre dels seus continguts que estan disponibles en xarxa sense limitacions. Les Webs i altres recursos on tendeixen a la filosofia d'omplir més que a la filosofia d'estimular i en aquesta segona línia les eines de comunicació electrònica tenen un enorme potencial. També destaca el potencial dels recursos on per jerarquitzar la seriositat dels registres d'informació, es poden definir apartats clarament informals més allunyats del necessari rigor institucional. La utilització de blogs per part d'alguns col·lectius universitaris pot ser una eina interessant amb bona gestió.

D'altra banda defensen les imatges com a instrument de comunicació i no només com a notes de color. Insisteixen com els anteriors a la promoció dels apartats on dels ex alumnes i aquí Pastor en fa una descripció interessantíssima. Confirmen les possibilitats de les noves tecnologies TIC per al canvi en els sistemes d'ensenyament, videoconferències que poden ocupar tota una paret a classe, noves distribucions d'aules interactives que tindran efecte sobre la mateixa estructura dels edificis o la possibilitat de penjar tots els continguts de les classes en directe gravades en vídeo i penjades a xarxa.

Tot plegat ofereix unes possibilitats demostratives abans inimaginables per a universitats que realment confiïn en la efectivitat seus sistemes educatius i vulguin demostrar-ho. Ara ho poden fer fins i tot en els recons més allunyats del mon. Defensen també la publicació de diversos butlletins informatius electrònics particularment pel que fa al camp de divulgació de la recerca tradicionalment opac. L'ampli potencial d'actualització immediata i costos mínims respecte a les edicions en paper ho justifiquen.

En definitiva els autors posen en evidència la enorme potencialitat d'uniques noves eines que signifiquen una oportunitat d'or per a universitats que fan una bona tasca i estan disposades i volen ensenyar-la a tots els seus alumnes potencials. En aquest cas no cal pertànyer a les tradicionals universitats d'elit per comunicar amb efectivitat unes bones realitats, una possibilitat de trencar amb la tant esmentada asimetria de la informació universitària.

Pel que fa a l'aplicació d'una gestió acurada de les TIC a realitats universitàries concretes cal seleccionar i recolzar al personal que ho vulgui fer i d'altre banda cal invertir estratègicament en una unitat orgànica especialment motivada i formada per portar-ho a terme. Aquesta unitat ha d'estar molt ben connectada am les esferes de decisió estratègica de la universitat.

Abundant en les aportacions dels anteriors autors Clark i Stewart descriuen una important experiència de promoció universitària utilitzant vídeos on line. Extrauen tres lliçons sobre l'èxit de penjar vídeos universitaris a la xarxa.

En primer lloc destaquen un enorme èxit quan el vídeo te molt ben fixats els links apropiats a les pàgines web de la universitat via You Tube, quan els links eren deficientes o no existien el tràfic es ressentia enormement.

En segon lloc s'evidencia que la transcendència dels vídeos no es limita a efectes de promoció externa sinó que internament tota la comunitat universitària en fa un intensiu i sorprenent ús.

En tercer lloc destaquen la gran complexitat de producció de vídeos quan cal programar específicament una activitat per gravar amb un calendari i amb diverses participacions, en aquests casos només es viable en casos excepcionals i es fa difícil la seva generalització. Per contra la gravació d'activitats ja programades per altres estaments com les classes i conferències presenta una complexitat mínima coincidint en aquest punt amb els anteriors autors.

Hem d'esmentar el treball de Cobarsi et. altr. com a treball molt detallat i molt exhaustiu de les experiències dels sistemes d'informació de campus per a estudiants a les universitats espanyoles on s'evidencien moltes de les mancances i els potencials esmentats.

Un darrer treball interessant esmentat a les referències bibliogràfiques del principi de l'apartat és el que fa l'anàlisi de l' utilització de facebook per les universitats espanyoles. Es veuen exemples de les 15 maneres d'utilització, promoció de l'oferta d'estudis, visita virtual al campus, demanar recolzaments a causes solidàries, recerca de llibres a la biblioteca, promocionar jocs participatius amb reptes per via de trivial, informació d'esdeveniments, sobre competicions de servei d'esports, sol·licituds d'aplicació i admissió, enquestes a l'alumnat, preguntes als estudiants, guies de benvinguda, notícies al blog de la universitat, galeries fotogràfiques d'un esdeveniment, creació de xarxa social de coneixement o compartir informació entre facultats o departaments son exemples més o menys encertats del potencial d'utilització d'una sola de les eines que es poden fer servir com a marketing on line universitari.

8. Vuitè Capítol: PROPOSTA DE MODEL GENERALITZABLE DE MARKETING DE SERVEIS UNIVERSITARIS, METODOLOGIA D'ANÀLISI ESTRATÈGICA I PRINCIPIS OPERATIUS

8.1. INTRODUCCIÓ

Un cop ja s'han revisat, sintetitzat i documentat amb detall un ampli ventall d'accions, estudis i anàlisis significatius sobre els aspectes tant estratègics com operatius per al marketing de serveis universitaris, es hora de proposar com a síntesi final un model de gestió de marketing per a universitats que pugui recollir un bon grapat de característiques globals potencialment generalitzables a qualsevol entorn, mercat o situació universitària. El model que proposem es fonamenta en les fonts secundàries ja treballades i provarà de ser un col·lector organitzat de les diferents aportacions significatives que hem anat recollint. El més important en aquest punt es definir un mètode d'anàlisi i d'aplicació de la gestió de marketing de serveis per a la universitat que es fonamenti en un grup concret de variables suficientment explicatives i prou auto contingudes amb una important capacitat de síntesi

Tot i avançant una de les limitacions de l'estudi hem d'insistir en que el mètode de definició de les variables que proposarem es basa en l'anàlisi de fonts secundàries ja publicades o en alguns estudis empírics no dissenyats específicament per a l'objecte de l'estudi actual dels que s'han recollit les aportacions parcials més aplicables a l'objecte d'aquest treball. Seria desitjable i recomanable confirmar la coherència de totes les variables que proposarem a continuació amb uns extensos estudis empírics dissenyats específicament per a contrastar el model que presentarem. De fet un dels objectius més importants d'aquest treball, sinó el principal, consisteix precisament en proposar aquestes noves línies d'investigació amb la intenció que el model i les variables que s'exposen serveixin de guia per a noves investigacions i en siguin suficientment inspiradores.

Començarem per presentar amb el quadre general del model tots els processos necessaris per dur a terme una gestió coherent del marketing de serveis universitaris. Dins aquest quadre global representat a la Figura 9.1 es defineixen tres etapes diferenciades per fletxes amb format traç divers. Les etapes representen una primera fase de planificació competitiva estratègica de marketing universitari, una segona fase amb la definició dels instruments bàsics de marketing operatiu universitari i per acabar una tercera fase de control, avaluació de resultats i redefinició d'accions i processos que tanquen un procés global amb circularitat temporal.

Dins aquest quadre que s'explicarà amb detall, hi tenen implícitament un paper cabdal el conjunt de variables que hem esmentat abans. Proposem una agrupació d'aquestes variables en quatre blocs que interactuaran entre ells i a partir d'aquesta interacció es podrà anar definint la informació necessària per articular el model complet de processos de gestió de marketing universitari. Els blocs de variables clau i que directa o indirectament ja hem anat treballant als capítols anteriors són. Els *Valors Beneficis Esperats* pels públics universitaris, els *Eixos de Posicionament* que sintetitzen aquest valor i faciliten l'anàlisi gràfic, Els *Segments* que defineixen, agrupen i caracteritzen els públics universitaris i per últim un conjunt *d'Estratègies Competitives* per a universitats que donen guies principals d'acció a les institucions universitàries disposades a iniciar un enfocament competitiu i d'anàlisi de mercat a la seva gestió.

Finalment veurem també com es poden combinar els elements dels mix de marketing universitari format pel que hem anomenat les 10 P's del Marketing de Serveis Universitari per configurar les diverses estratègies competitives que poden portar a les universitats a assolir els seus objectius de marketing. Elaborarem un llistat extens de les possibles accions operatives de marketing més habituals o significatives i les relacionarem amb les esmentades estratègies.

8.2. QUADRE GLOBAL MODEL GENERAL DE PLANIFICACIÓ COMPETITIVA PER A LA GESTIÓ DE MARKETING DE SERVEIS UNIVERSITARIS

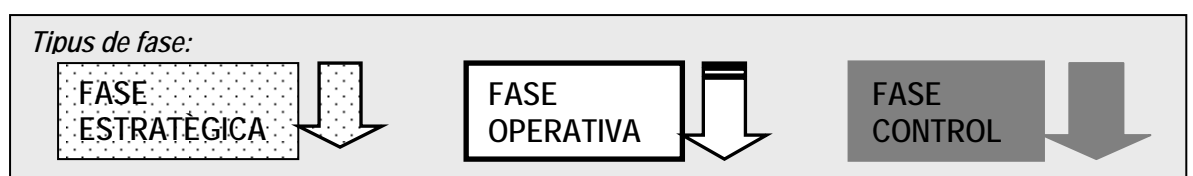
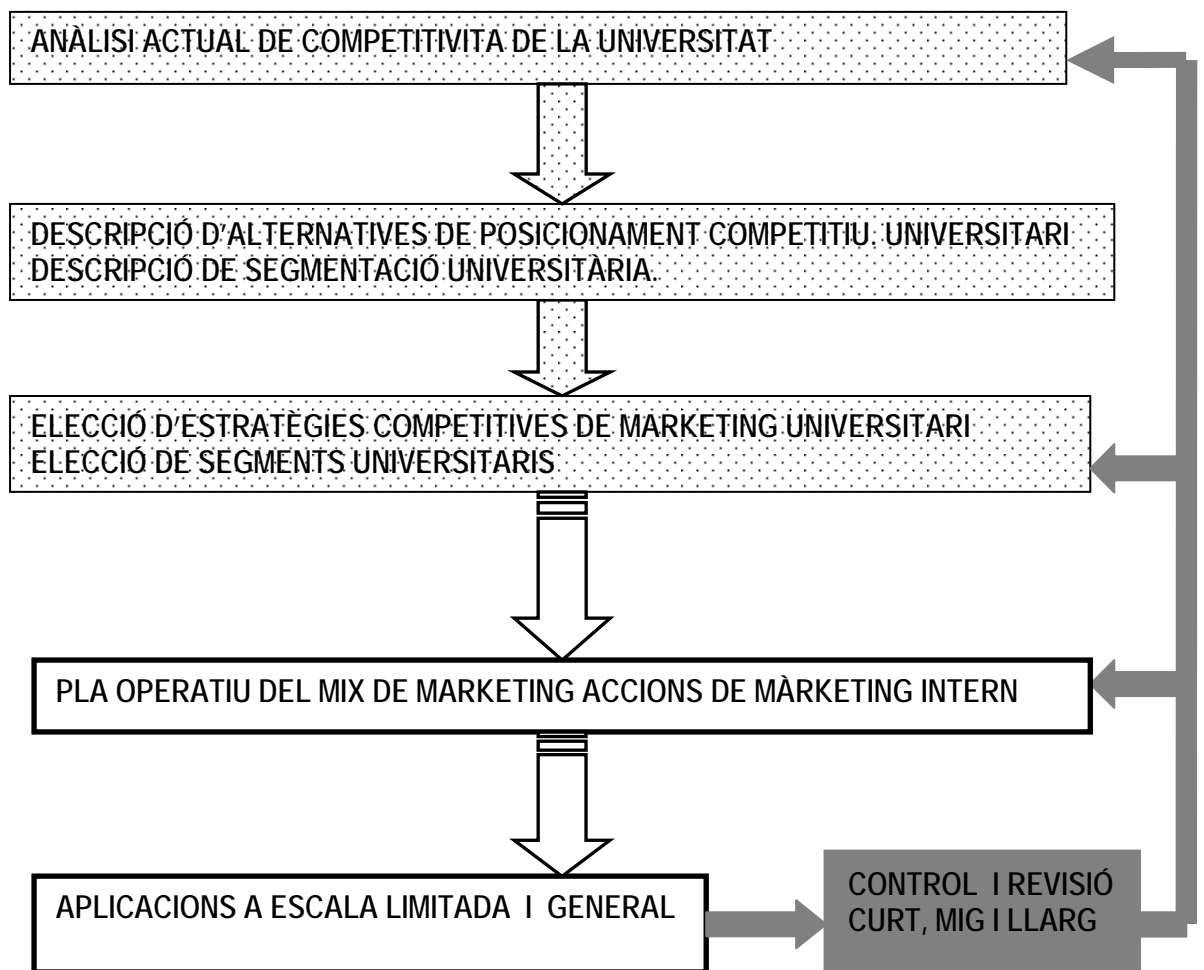
El Model general de planificació competitiva per a la gestió de marketing de serveis universitaris ens mostra un conjunt detallat de processos de decisió, execució, i control d'accions de gestió que es pot utilitzar com una guia per aplicar una gestió integral de marketing a les universitats. La filosofia principal del model segueix una concepció del sector universitari molt concreta, es considera un sector altament competitiu amb un pes important de les dinàmiques d'economia de mercat on els agents econòmics d'oferta, les universitats, competeixen entre ells per captar o retenir els seus clients/usuaris. Tota la bibliografia i documentació analitzada als primers tres capítols ens porta a considerar que aquesta és cada cop més la dinàmica imperant al sector universitari. Fins i tot dins els reductes universitaris protegits de forta planificació centralitzada que encara existeixen es comencen a veure trets de creixent participació de les dinàmiques de mercat.

Una altra hipòtesi amb la que hem desenvolupat el model es la de que els mercats universitaris pateixen una forta dosi de saturació d'oferta. En conseqüència es fa cada cop més improbable el descobriment de grans nuclis de potencials clients/usuaris d'universitat sense que hagin tingut accés a aquests serveis, ja no existeixen gaires "mercats verges potencials" i per tant com més va més necessitaran les universitats anar a captar públic allà on ja estan actuant altres ofertes universitàries. Només els processos de diferenciació i de posicionaments competitius destacats per sobre d'altres ofertes seran capaços de reeixir.

Conseqüentment es fa imprescindible, a partir d'aquestes dues hipòtesis, elaborar unes eines de gestió que permetin a qualsevol universitat competir enèrgicament i eficientment. L'objectiu haurà de ser per qualsevol universitat com a mínim sobreviure dins un entorn on les exigències dels diferents públics que demanden serveis a les universitats seran cada cop més intenses reclamant ofertes de qualitat i molt adaptades a necessitats molt específiques.

Atenent a aquests considerants hem desenvolupat un model general que es fonamenta en tres fases clàssiques dins la planificació de marketing, Estratègica, Operativa i de Control. Un esquema simplificat del model ens permetrà començar a entendre aquest model complex

Fig: 8.1: Esquema bàsic simplificat del Model general de planificació competitiva per al marketing de serveis universitaris,



La figura 8.1 ens mostra una simplificació d'un model necessàriament més complex donades les característiques dels sofisticats sistemes de servei imprescindibles per donar resposta als creixents requeriments dels públics universitaris. El primer que hem de d'observar es el caràcter de circularitat temporal i les tres fases bàsiques.

L'Àpartat del Marketing de serveis estratègic és el que requerirà de processos de disseny, de consens i d'adopció més llargs. Fonamentalment es tracta de desenvolupar un ampli ventall descriptiu de la situació competitiva actual, una descripció molt àmplia de les alternatives estratègiques tant de posicionament com de segmentació i finalment establir un procés d'elecció entre les alternatives. Es proposa un procés de consens intern per escollir les alternatives estratègiques donada la especial idiosincràsia de les universitats on els recursos humans juguen un paper clau. També influeix en la necessitat de consens que en moltes universitats els òrgans de govern són molt dispersos i descentralitzats, amb moltes estructures de poder informal que cal gestionar per bé que una major concentració de la governança facilitaria molt el procés de consens.

Les fases operatives d'aplicació i control necessitaran de respostes molt més ràpides per poder detectar possibles desviacions i emprendre les correccions oportunes que es desenvoluparan dins el marc operatiu en primera instància i a curt termini o en el marc més estratègic amb horitzons temporals més llargs. Proposem una doble fase d'aplicació de la operativa de Marketing universitari on es recomana una experimentació en àrees limitades abans d'emprendre processos d'aplicació general. Una aplicació centrada en una Facultat o Escola Universitària pot ser un camp de proves idoni per una posterior generalització a tota una Universitat, podríem dir el mateix del pas de canvis a una assignatura o estesos posteriorment a tot un programa. La complexitat dels serveis universitaris i la difícil governança demanen aquesta aplicació escalada.

Una característica fonamental del model es basa en l'anàlisi paral·lel que cal fer de dos blocs de variables. D'una banda cal estudiar amb profunditat el posicionament competitiu de la universitat respecte d'uns eixos de valoració i de l'altra cal fer el mateix amb la segmentació de públics. Creiem molt important separar els dos processos per posteriorment establir una anàlisi conjunt de coordinació. Sovint es produeixen moltes confusions per no dividir aquest anàlisi en un principi i es confonen les variables de posicionament amb les de segmentació.

En aquest sentit trobem cabdal establir els escenaris competitius a analitzar, en altres paraules els "camps de batalla" on s'hauran d'especificar les posicions de les universitats d'una banda i dels públics objectiu per l'altra. Per delimitar aquests espais utilitzarem com a referència els valors benefici esperats molt inspirats en l'obra de Ledden²³³ molt contrastats amb els altres referents documentals treballats. Proposarem una simplificació d'aquests valors i els posarem en relació amb les estratègies de posicionament que definirem i amb els segments que proposarem²³⁴

Seguint amb la descripció general del model de gestió veurem com, un cop establerts els paràmetres de referència actuals de la universitat amb els criteris dimensionals, els posicionament i les segmentacions de partida, haurem de proposar alternatives de re posicionament i nous posicionaments a nous mercats així com proposar nous segments a més de revisar els actuals. Caldrà llavors estudiar les alternatives estratègiques que poden ser molt nombroses i molt difícils d'especificar amb una sistemàtica clara. Les estratègies competitives son el conjunt d'accions que ens permetran moure'ns per sobre dels escenaris competitius definits pels eixos. Els objectius que perseguiran les universitat consistiran a moure la seva situació per aconseguir apropar-se als públics que considerin més adients.

²³³ Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P. (2007) Op. Cit.

²³⁴ Archer, W., Bush S. (2008). Op. Cit. Graeves, A. (2004). Maringe F. (2007) Op.Cit Op.Cit. Ivy, J. (2008) Op.Cit

El posicionament es un concepte basat en percepcions mentals dels públics sobre els valors i els beneficis de la universitat que la situen dins uns eixos.

Els segments també es situarem dins aquests eixos i ens diferencien entre ells perquè tenen diferents valors personals i prioritzen de forma diferent els beneficis que volen obtenir de la universitat.

La idea fonament al del model es mostrar que no existeixen vies úniques d'acció, de gestió i de millora de les universitats. Sempre es tendeix a pensar dins el món universitari que només existeix una via vàlida cap a un concepte d'excel·lència general. Considerem que les alternatives tant d'acció universitària com els conceptes d'excel·lència poden ser molt plurals i per això insistim en la necessitat d'exposar, avaluar i escollir alternatives dins aquesta fase estratègica del model de marketing de serveis universitaris.

Un considerant fonamental dins el marketing en general i de forma derivada dins el marketing de servei és el concepte contraintuitiu de la necessària renúncia a certs segments de mercat o certs camps d'activitat. Hem vist repetidament als capítols anteriors que molts dels exemples d'èxit universitari es fonamenten precisament en elaborar ofertes concentrades per a públics molt concrets²³⁵ o a prioritzar alguns segments per sobre dels altres per aconseguir un Branding sòlid²³⁶

²³⁵ Kirp, J.L. (2003) Op. Cit.

²³⁶ Lowrie, A.(2007) “*Branding in Higher Education: Equivalence and difference in developing identity*” Journal of Bussines Research, vol. 60 pp.990-999

Brown, R.M., Mazzarol, T.W. (2008) “*The importance of institucional image to student satisfaction and loyalty within higher education*” Higher Education , vol.58 pp.81-95

Arnett, D.B., German, S.D., .Hunt, S,D,, (2003) “*The identity salience Model of Relationship Marketing Succes: The Case of Nonprofit Màrketing*” Journal of Marketing, vol.67, (april) pp.89-105

Hemsley-Brown,J., Goonawardana, S. (2007) “*Brand Harmonization in the international higher education market*” Journal of Bussiness Research, vol.60, pp. 942-948

Jevons, C. (2006) “*Universities: a prime example of branding going wrong*” Journal of Product and Brand Management, vol 15, n° 7 pp 466-467

Bunzel, D.L.(2007) “*Universities sell their brands*” Journal of Product and Brand Management, vol.16,nº2, pp.152-153

Tal com concebem el model les universitats de la mateixa forma que escullen posicionaments per assolir certes posicions avantatjoses respecte a certs segments, al mateix temps estan renunciant o si més no posant a un segon nivell altres segments i això serà vàlid per a qualsevol camí que s'emprenghi.

Hem definit el model com una recerca de segments o de públics. Les universitats mouen els seus posicionaments per donar resposta a aquests segments. Tractem d'evitar la confusió de la recerca per camps d'activitat o àrees de coneixement. El que sempre proposem es que els escenaris ja defineixin implícitament un camp d'activitat o àrea de coneixement sigui més o menys ampli, però el més important és que dins d'aquesta concreció d'escenari l'objectiu sempre és arribar a un públic concret amb característiques determinades, d'aquí la insistència en els processos de segmentació. No n'hi ha prou a definir que una universitat vol entrar en el camp de la medicina , partim de la hipòtesi que sempre enfrontarà ofertes existents i que per tant haurà de discernir quins dels segments que volen accedir a aquesta titulació son als que se'ls pot donar millor resposta.

Un cop definits els públics objectiu i les estratègies de posicionament, s'haurà de donar forma a aquests plantejaments amb un pla d'acció operatiu concret. Ja hem vist com l'àrea operativa de marketing per a universitats és presenta considerablement més complex que els mix clàssics de producte o fins i tot els mix de serveis en general Ivy²³⁷,Maringe²³⁸. El pla operatiu ha de contemplar tots els aspectes d'aquest mix de les 10 P'S i no només això sinó que s'haurà de coordinar alhora un procés paral·lel de marketing intern per que aquest mix esdevingui efectivament aplicable. Caldrà informar molt bé dels objectius del pla a tot el personal en contacte ja sigui PAS o PDI i si cal establir els processos formatius oportuns per a la seva assimilació. Tornem a trobar en aquest apartat una certa necessitat de d'acció persuasiva a tots nivells.

²³⁷ Ivy, J. (2008) “ *A new higher education marketing mix: hte 7Ps for MBA marketing*” International Journal of Educational Management , vol.22 n° 4, pp.288-299. Op.Cit

²³⁸ Maringe, F. (2006). Op.Cit.

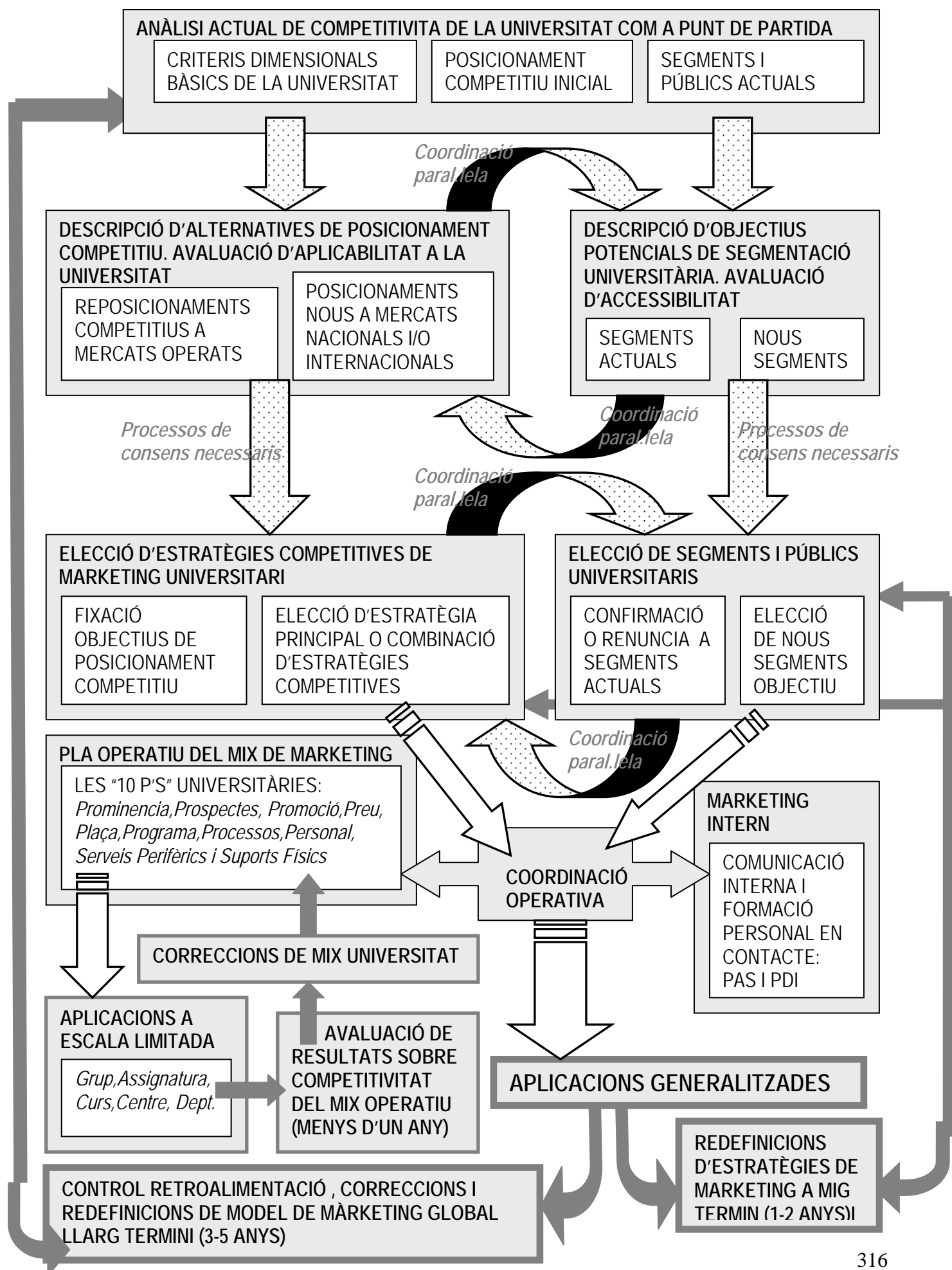
Si en la fase estratègica ens calia un cert consens amb les estructures formals i informals de governança, en aquest es farà necessari aconseguir uns bons nivells de convenciment o si més no de comunicació efectiva amb tot el personal de base²³⁹.

Un cop definit i aplicat el pla operatiu el model es tanca amb els processos de control, avaluació de resultats i retroalimentació. Es proposa un control correctiu a tres nivells temporals.

- El primer a curt termini on amb les aplicacions a escala limitada es corregeixen dins el mateix any els problemes d'aplicació d'operatives del mix.
- El segon un cop passat un any i fins a dos permet corregir l'elecció d'objectius i d'estratègies de posicionament.
- El tercer ja requereix un nou inici de planificació estratègica que requereix un mínim de tres anys com a període de validesa de qualsevol pla estratègic de marketing.

²³⁹ Oplatka, I. (2009) “ *Marketing the University, the subjective perceptions of Israeli academics of their role in attracting new students to their institution*” *Journal of Higher Education Policy and Manag.*, vol.31,nº3,pp.207-217

Fig. 8.2: Model general de planificació competitiva per al marketing de serveis universitaris



8.3. ESCENARIS DE POSICIONAMENT COMPETITIU, ELS VALORS BENEFICI UNIVERSITARIS I ELS EIXOS RESUM DE POSICIONAMENT

Un cop presentat el quadre global del model anirem detallant pas per pas tots els seus components. Hem vist com el model general de gestió de marketing de serveis universitari que proposem es basa en quatre pilars, Els valors benefici, els eixos resum, la segmentació de públics universitaris i les estratègies de posicionament. Dins aquest punt descriurem en detall les variables que en serviran com a referència per definir els escenaris de posicionament. Partim dels esquemes de Valors Benefici de Ledden complementats, corroborats i matisats per altres referències sobre els determinants de posicionament universitari.

Ja varem definir aquests valors benefici al capítol 5 o Ledden et atr. Ens exposaven un llistat molt meditat i justificat de 6 beneficis de consum (give dimensions) que juntament amb la comparació amb els perjudicis de consum (get dimensions) combinats amb els valors personals ens duïen al gran concepte de valor client. Dins el nostre model intentarem sintetitzar 7 variables que expliquen els beneficis fonamentals que qualsevol client/ usuari d'ensenyament universitari busca en una universitat. Afegim als 6 beneficis , valor imatge, valor funcional,valor epistèmic, valor emocional, valor social, i valor condicional, un setè benefici o variable per interpretar la seva minimització com un setè valor en positiu. Inclourem així com a setena variable benefici la minimització dels costos que inclou tant els estalvis econòmics com els estalvis en temps necessari per gaudir dels serveis.

Tornem a ensopegar en aquest punt amb una altra de les limitacions del present treball. Els valors benefici que proposem estan pensats per als públics que demanden serveis d'ensenyament universitari, creiem que son generalitzables per a qualsevol ensenyament ja sigui de grau, postgrau, formació continuada, presencial, semi presencial, a distancia o en qualsevol format TIC avançat. Descuidem però els serveis de recerca teòrica que fan les universitats i les funcions de recerca aplicada o de transferència tecnològica.

Al llarg de tot l'estudi i des del principi ja hem advertit que ens centrariem en els serveis d'ensenyament i només fariem esment de forma complementària a tots els altres serveis universitaris. Ja varem fonamentar la decisió en que queda força provat que l'oferta d'ensenyament és el pilar principal del sector i que només comptadíssimes i limitadíssimes excepcions tenen l'ensenyament com un simple complement d'activitats de recerca o transferència de tecnologia.

Tot i això val a dir que considerem imprescindible aplicar una anàlisi similar al que estem fent per a la dimensió d'ensenyament a les activitats de recerca i transferència. Considerem que el model proposat pot inspirar futures recerques en aquests camps que també hauran d'enfrontar situacions competitives, abundància d'oferta, escenaris de posicionament o segmentacions de públics i consegüentment hauran de definir les seves estratègies competitives de marketing traduïdes en els seus mix de marketing operatius. Proposem així aquestes noves línies de recerca .

Tornant als valors benefici veiem com ens aporten un potencial important de referència per a definir uns escenaris de competència susceptibles de ser representats gràficament amb diverses possibilitats. En primer lloc presentem una disposició "en estrella" d'eixos representants de les set variables. Cada eix ha de definir una escala valorativa quantitativa amb els nivells que es creguin necessaris. Ja hem dit que tot el model es susceptible de ser contrastat amb estudis empírics on s'investiguin directament les opinions i valoracions dels públics objectius, en aquet sentit qualsevol investigació hauria de dissenyar un mètode que permeti quantificar els valors proposats.

Aquest primer escenari permet fàcilment fer comparacions d'una banda entre posicionaments d'universitats concretes o d'altra banda comparar una universitat i el seu posicionament respecte un segment concret de públic objectiu. La representació conjunta dels set valors introdueix un nivell de complexitat remarcable i la seva representació gràfica pot ser una bona eina d'anàlisi.

No obstant creiem que s'ha de limitar el seu us per a comparacions entre dos elements tal com mostren les següents figures, 9.3 i 9.4 ja siguin dos universitats o una universitat i un segment concret de públic objectiu.

Fig.8.3: Espai comparatiu multidimensional segons valors benefici entre dos competidors universitaris

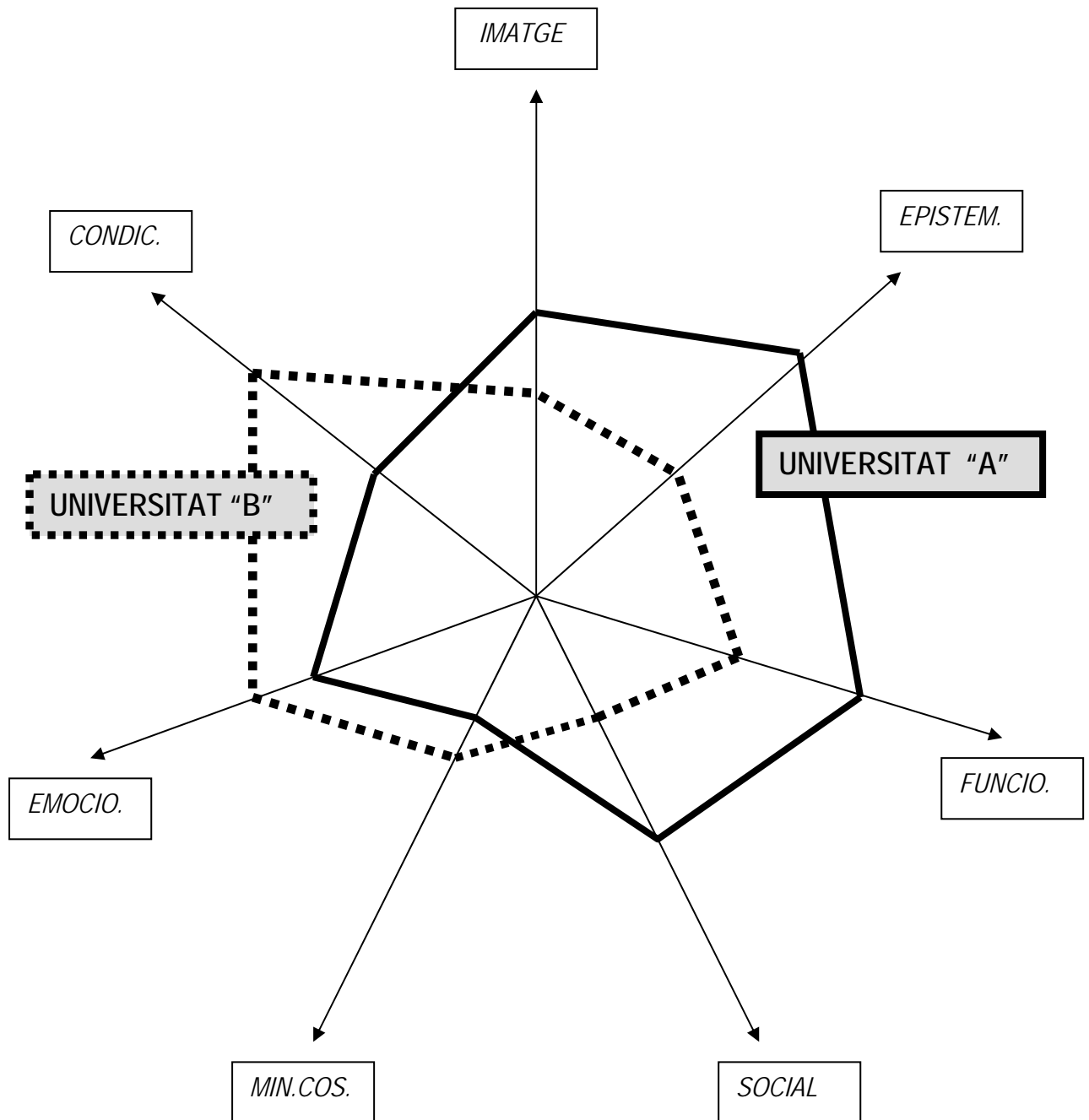
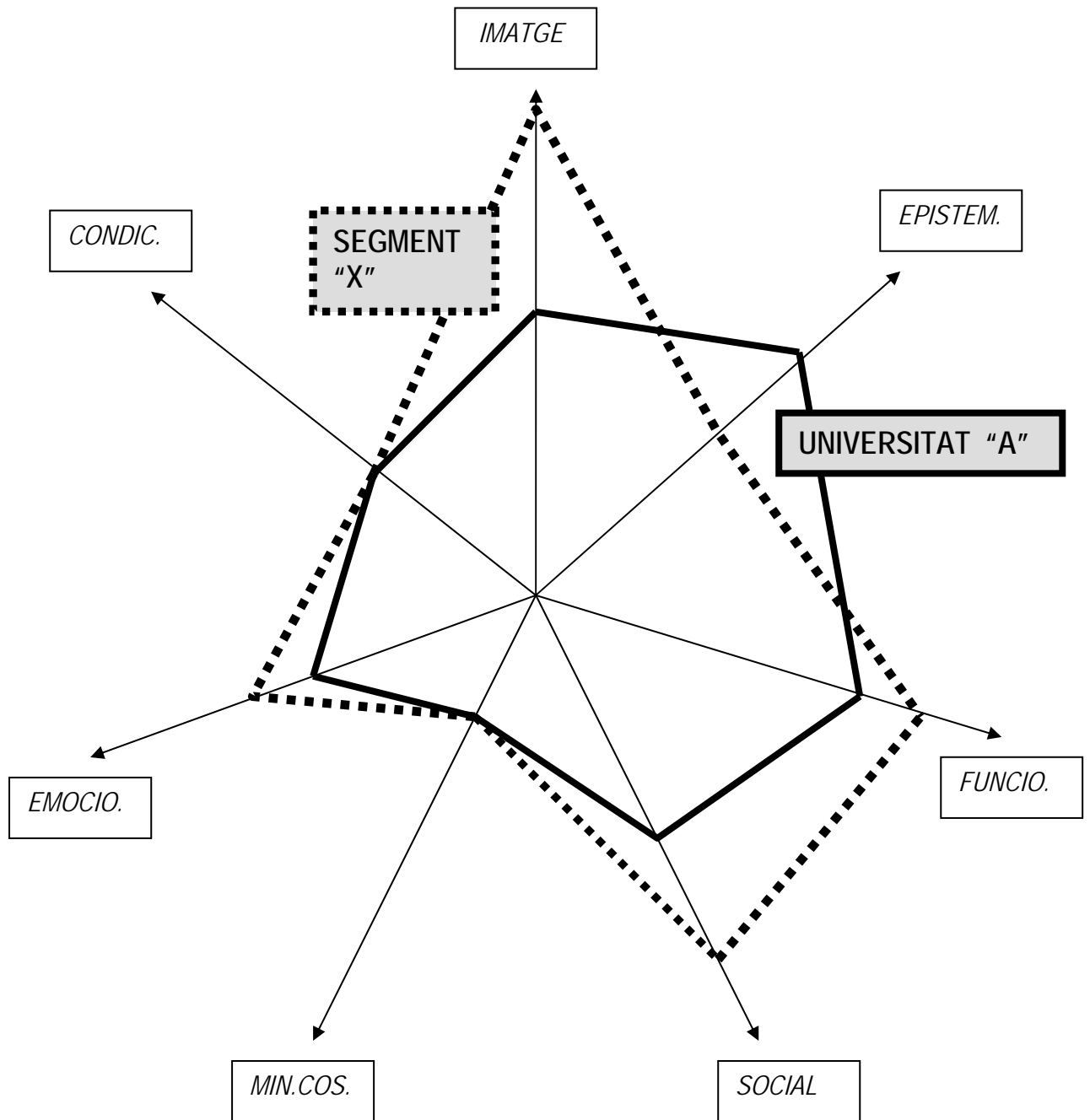


Fig: 8.4: Espai comparatiu multidimensional segons valors benefici entre una oferta universitària i un segment concret



En el cas de la primera figura veiem com aquesta representació gràfica ens permet molt fàcilment i a primer cop d'ull analitzar les possibles diferències de percepció per part dels seus clients usuaris ja siguin actuals o potencials. No és gens difícil apreciar en quins valors destaca una universitat respecte de l'altra i fins i tot podem començar a intuir amb l'impacte gràfic de les àrees quina universitat presenta en algun índex d'avantatge competitiu global.

De totes formes cal matisar que la grandària d'àrees, tot i ser un primer indicador de bon posicionament en termes generals no ha de ser forçosament un determinant definitiu d'èxit competitiu. És necessari en aquest punt analitzar la proximitat i/o coincidència dels posicionaments universitaris amb la situació dins del mateix escenari on es troben els diferents segments de mercat. Així tot observant la figura 9.4 veiem com la Universitat "A" si que es capaç de donar una més que acceptable resposta a un segment concret de mercat "X" ja que ens trobem amb una descripció d'àrees força coincident. No obstant altres segments de mercat podrien estar força més allunyats d'aquesta àrea i mostrar-se molt més coincidents amb una àrea de valoracions menor com la representada per la Universitat B.

Per superar aquests límits imposats per la representació "en estrella" dels set valors benefici hauríem de proposar una simplificació en els valors benefici de forma que permetessin una representació gràfica més operativa. En aquest sentit proposem una simplificació que converteixi aquests quatre eixos de posicionament en només 4, d'aquesta forma podrem fer representacions dins un espai bidimensional i això ens proporciona un escenari on es poden representar alhora totes les universitats i tots els segments.

A partir de les regularitats observades en diversos treballs de posicionament analitzats,²⁴⁰ proposem una simplificació on s'agrupen alguns dels valors benefici de forma coherent amb el seu caràcter i que donen un sentit força intuïtiu als nous quatre eixos de posicionament.

²⁴⁰ Soutar, G.N., Turner J.P. (2002), Op.Cit. James, R., Baldwin, G. and McInnis, C. (1999), Op.Cit. Ford, J.B., Joseph, M. and Joseph, B. (1999), Op.Cit. Mazo, M., Pedraja, M., Iglesias, P. (2005), Op.Cit. Beerli, A., Diaz, G., Pérez, P.J. (2002). Op.Cit.

Els descriurem com a eixos de *Coneixements i Desenvolupament* (CD), *Vivències, Ambient, Serveis Perifèrics i Facilitats* (VF), *Inserció Professional* (IP) i *Status Social* (ST). Dins la següent figura es relacionen aquests eixos amb les variables de beneficis esperats que volen sintetitzar

Fig. 8.5: Espai de Correspondències entre els 4 eixos de posicionament i els valors benefici esperats

Eixos → Posicion.	<i>STATUS SOCIAL</i> (ST)	<i>INSERCIÓ PROFESS.</i> (IP)	<i>CONEIXEMENTS I DESENVOLUPAMENT</i> (CD)		<i>VIVÈNCIES, AMBIENT, SERVEIS PERIFÈRICS I FACILITATS</i> (VF)		
Beneficis → Esperats	Imatge	Funcional	Epistèmic	Emocional	Social	Condicional	Minim. Costos

Es mantenen els valors benefici Imatge i Funcional cadascun en un dels quatre eixos que passen a definir-se com eix de Status Social en el cas del Valor Benefici Imatge i com a eix d’Inserció Professional en el cas del Valor Benefici Funcional. Un canvi de nom en aquests dos casos que es proposa pel seu valor explicatiu i per evitar confusions quan ens referim a Eixos o a Valors Benefici dins el model.

Abundant en el significat del Valor Benefici Imatge el podem traduir amb el contingut aspiracional de millora de Status Social que vol mostrar aquest eix. Un eix anomenat Status social en el sentit de la senyalització i distinció personal que es vol aconseguir amb les titulacions cursades dins una universitat. Entenem que els Valors Benefici Imatge equivalen a aquesta consideració d’aspiració o pertinença a certes elits socials i alguns segments de mercat exigiran a universitats i titulacions que els certifiqui i acrediti com a membres d’aquestes posicions elitistes a partir del prestigi abstracte que se li ha de suposar a la institució i per extensió als que han estudiat una de les seves titulacions.

En el mateix sentit de traducció ja varem veure com els valors funcionals feien més referència al concepte de reputació sobretot pel que fa a resultats d'inserció professional i possibilitats reals i demostrables de millora econòmica futura gracies a les contrastades capacitacions professionals aconseguides a la universitat . Tot i que te relació amb els valors mes abstractes de prestigi, tal com varem veure al capítol 5, Dill²⁴¹ i Brewer et. altr.²⁴², els valors de reputació més propis d'aquest eix comporten compliments de compromisos respecte a la inserció professional dels futurs titulats d'una universitat.

El tercer eix l'hem definit com el de Coneixements i Desenvolupament personal. L'eix vol agrupar uns valors que entenem com a molt relacionables tot i que diferents per matisos. D'una banda els valors benefici epistèmics fan referència a l'exigència dels públics universitaris respecte dels coneixements a adquirir i la informació actualitzada i d'alt nivell a la que es vol tenir accés pel fet de cursar unes titulacions universitàries de forma independent a la capacitació professional que pugui o no derivar-se d'aquests coneixements, sobretot es persegueix obtenir una visió més amplia de la realitat humana i social amb un forta capacitat de pensament crític. Els valors benefici emocionals fan referència a un concepte un graó més elevat en l'escalat de necessitats humanes, el de creixement personal i de satisfacció del desenvolupament de les pròpies potencialitats. Apareix com a obvia la forta relació entre ambdós valors benefici, de fet quasi es pot entendre el primer com a eina o pas previ per aconseguir el segon, ambdós formen un conjunt coherent que ens sembla apropiat agrupar.

El quart eix el definim a partir de l'agrupació dels tres altres valors benefici, socials, condicionals i minimització de costos. De fet són els valors de caire més ambiental o perifèric als que es consideren els valors centrals representats pels beneficis imatge, funcional, epistèmic i emocional resumits als tres anteriors eixos. El quart eix que anomenem Vivències, ambient, serveis perifèrics i facilitats vol reflectir aquest concepte d'elements complementaris que poden

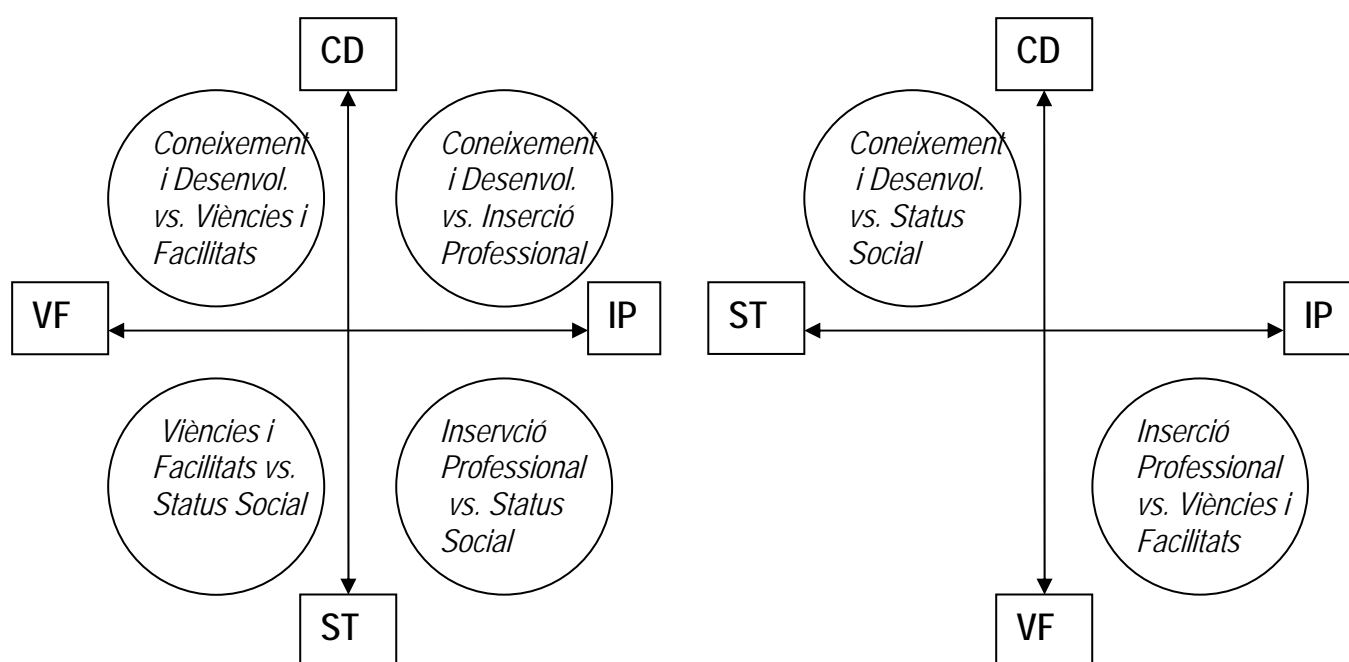
²⁴¹ Dill (2003) op.cit.

²⁴² Brewer et alt. (2002) op. cit

millorar les condicions generals dins una experiència universitària, les bones instal·lacions, dotacions d'amplis i eficients serveis perifèrics dins els processos globals de servucció universitària, optimització de les condicions econòmiques i d'estalvi de recursos en forma de temps o el desenvolupament d'una agradable convivència amb enriquidores xarxes de relacions personals s'han demostrat com a elements més que transcendents per a molts públics universitaris²⁴³.

Amb aquests quatre eixos podem formar 6 escenaris de relació entre variables diferents i en podem representar quatre alhora tal com mostra la següent figura n° 8.6

Fig: 8.6: 6 Escenaris potencials de representació comparativa entre variables amb els 4 eixos de posicionament



Utilitzant aquests escenaris podrem situar posicionament universitats respecte d'aquests eixos. També podem veure els segments situats en els mateixos espais on les universitats s'hauran de moure per apropar-s'hi. La intenció dels moviments ha d'aconseguir persuadir als segments que una oferta universitària s'adapta millor a les seves necessitats expressades a partir dels valors benefici esperats reflectits pels eixos.

²⁴³ Price, I. et altr. (2003), Op.cit.

8.4. UBICACIÓ DE LA SEGMENTACIÓ DINS ELS ESCENARIS DE POSICIONAMENT COMPETITIU, REFLEX DELS DIFERENTS VALORS BENEFICI ESPERATS PELS PÚBLICS UNIVERSITARIS

El següent pas per explicar la mecànica del model consisteix a ubicar els segments o públics objectiu universitaris dins els eixos anteriorment definits. Òbviament ens trobarem amb una multiplicitat de públics i tal com ja hem justificat ens basarem en el que demanda serveis formatius com a element clau de qualsevol universitat, no obstant insistim de nou que també caldria estudiar la resta de públics potencials demandants de recerca teòrica o aplicada.

Hem vist múltiples possibilitats de segmentació al capítol 7 seguint a diversos autors²⁴⁴ tot i això ens veiem obligats a proposar una via de segmentació com a la més apropiada per que aquest model teòric es converteixi d'una banda en una eina aplicable i de l'altra en una referència contrastable. Hem vist com les segmentacions psicogràfiques i de comportament segons valors es consideren la punta de llança de qualsevol procés segmentació²⁴⁵, la via es presenta com a la que té més potencial investigador i més efectivitat classificatòria per a una posterior gestió aplicada. Dins d'aquest mètode hem estudiat una interessant proposta del IGI Group²⁴⁶ que hem contrastat amb el mètode global VALS²⁴⁷ i amb altres estudis empírics de Rotgers²⁴⁸, Rindelfleish²⁴⁹ i Ball²⁵⁰

Finalment proposem una versió interpretada dins aquest context bibliogràfic de la segmentació del IGI Group. És tracta d'un punt de partida i aquí tornem a insistir en la limitació del treball, la mancança d'una contrastació empírica. Considerem que aquesta segmentació pot ser qüestionada amb molts matisos però observem com la seva consistència intrínseca i la metodologia de disseny li concedeixen una potencialitat explicativa important.

²⁴⁴ Maringe, F., Gibbs, P. (2009), op cit.

²⁴⁵ Rotgers, G., Finley, D. and Kline T. (2001), op cit

²⁴⁶ IGI Grup. Archer, W., Bush S. (2008) op.cit

²⁴⁷ <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>

²⁴⁸ Rogers, G., Finley, D.S., Patterson, M. (2006) "Transformation in Higher Education: a learner-needs segmentation leads to a improved learner satisfaction" Teaching in Higher Education, vol.11,nº4, pp.401-411

²⁴⁹ Rindfleish, J.M. (2003) "Segment Profiling: reducing risk in higher education Management" Journal of Higher Education Policy and Management, vol.25,nº2

²⁵⁰ Ball, S.J., Davies, J., David, M. and Reay, D. (2002) "Classification and judgement: social class and the cognitive structures of choice of higher education" British Journal of Sociology of Education, vol.23,nº 1

Cada universitat hauria de fer un exercici de contrast dels seus públics potencials segons la seva visió del mercat, dels seus interessos més particulars i de les seves circumstàncies. Un cas pot ser els estudis de la Comas²⁵¹ on una determinada universitat va emprendre un estudi d'una banda molt centrat al sector universitari català per la seva incapacitat de plantejar-me mercats externs en aquell moment i d'altra banda molt condicionat per un finançament fonamentalment privat dins un entorn governat per universitats públiques. Tota universitat té els seus condicionants i pot necessitar segmentacions fetes a mida de les seves circumstàncies. Tanmateix aquest treball vol buscar les regularitats més generalitzables a qualsevol disseny o entorn institucional i per això agafem com a referència una segmentació inspirada en gran part en un treball empíric de dimensió internacional europeu i contrastat amb una amplió mostratge. Introduïrem però alguns matisos o modificacions i algunes interpretacions i comparacions segons les referències bibliogràfiques que també s'han treballat dins l'estudi per acabar fent aquesta proposta referent de segmentació.

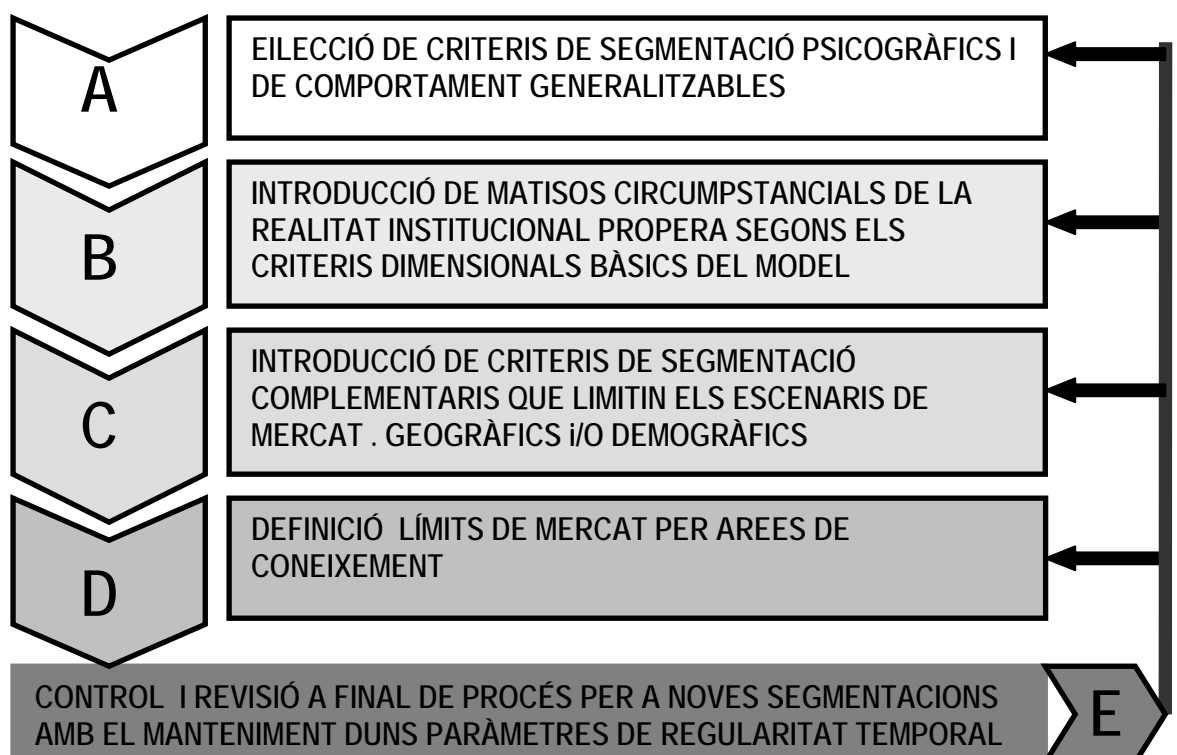
Un altre punt molt important que cal tenir en compte és l'abast que volen tenir els eixos de posicionament de cara a situar els segments. El desenvolupament del model que presentem implícitament està pensat per analitzar marques universitàries que emmarquen centres i ofertes de titulacions generalistes i que competeixen per mercats globals on hi caben tots els públics de serveis formatius universitaris. No obstant el model també es podria presentar de forma més específica per analitzar ofertes més limitades a certes àrees de coneixement i/o a certs públics més concentrats afegint més criteris de segmentació com poden ser l'edat o cicle de vida familiar. Com a exemple podríem dissenyar un escenari a nivell de Facultats de Biologia que vulguin adreçar-se a un públic de postgrau.

²⁵¹ - Comas, J. (2000) Bases del Pla de Marketing de la Universitat de Vic, Àrea de Màrqueting i Comunicació de la UVIC sense publicar esmentat a Memòria acadèmica de la Universitat de Vic 1999-00 p. 52

- Comas, J. (2001) Elasticitat preu de la demanda universitària, Àrea de Màrqueting i Comunicació de la UVIC, sense publicar esmentat a Memòria acadèmica de la Universitat de Vic 2000-01. p.226

Ja hem vist com els segments del IGI Group varien les seves proporcions o participacions global relatives segons les àrees de coneixement o els cicles de vida com també trobem variacions per zones geogràfiques. Tot i així la idea fonamental del model es que continua sent utilitzable una segmentació general fonamentada en criteris psicogràfics i de comportament que es pot matisar amb algunes circumstàncies particulars d'universitat, circumscriure dins una determinada area de coneixement i també completar amb els altres criteris analitzats al capítol 7, geogràfics, demogràfics o socioeconòmics. Resumim la idea a la següent figura que podria servir com a guia per elaborar un qüestionari encaminat a segmentar públics. Hem posat a final de l procés l'imprescindible pas del control i revisió, tot i això en aquest cas de la segmentació es fa imprescindible mantenir una certa consistència de criteris per poder tenir referències intertemporals

Fig. 8.7: Proposta de procés de segmentació per a universitats



Per introduir aquests processos de segmentació dins el model haurem d'establir una matriu de relacions de la segmentació que finalment proposem amb els valors beneficis esperats i amb els eixos de posicionament que actuen com a resum col·lector dels anteriors. Així aconseguirem que aquests mateixos segments entrin en una escala valorativa incerta dins l'espai de representació de les posicions competitives on després també hi encabirem les representacions mentals que els públics tenen de les mateixes universitats.

En primer lloc establirem una relació dels diferents segments respecte dels diversos valors beneficis esperats. Cada segment es caracteritza per una sèrie de prioritats alhora de valorar una experiència universitària o alhora d'exigir uns requisits per escollir-la. D'aquí podem introduir un nou matís dins aquests processos de segmentació, cal introduir el component ex-ante o ex-post vist al capítol 5²⁵². Hem de triar i definir si analitzem els públics demandants de serveis formatius abans de formar part del servei, es a dir, com a clients /usuaris, durant la seva experiència de servei o a l'acabar la seva experiència a la universitat. Tots tres col·lectius són de crucial importància, els primers per que constitueixen el futur de la universitat i la sabia nova de la que es nodreix la institució per a fer-la viable. Els segons determinen el resultat dels processos de servucció i estableixen unes relacions de concomitància²⁵³ entre ells claus per a la pròpia experiència de servei i els tercers són els testimonis perpetus i propagadors de l'experiència. Els ex-estudiants condicionen en gran manera el futur de la imatge de marca de la universitat, confirmaran si els valors inicials que ha proposat la institució esdevenen o no una realitat fruit d'un compromís fiable, per això estan units als estudiants potencials, perquè directa o indirectament rebran les opinions dels que ja han estat els estudiants abans que ells. Ja hem vist la importància dels fenòmens de boca orel·la que són els que determinen aquesta important connexió²⁵⁴, en aquest sentit trobem molt interessant establir processos d'investigació que estudiessin amb més intensitat com es produeix aquest fenomen i per quines vies concretes s'acaba o no produint aquest contacte entre estudiants potencials i ex estudiants.

²⁵² Mazo, M., Pedraja, M., Iglesias, P. (2005) op.cit.

²⁵³ Eglier, P, Langeard E. (1998) op.cit. pag. 17

²⁵⁴ James, R., Baldwin, G. and McInnis, C. (1999) op.cit, Price, I. et altr. (2003), Op.cit

També seria important definir la connexió entre els estudiants potencials i els actuals tot i que les possibilitats aquí son més limitades en el temps, un ex estudiant ho és de per vida.

La següent figura prova de posar en relació els valors benefici esperats, els seus eixos de posicionament derivats i una suposada valoració que els diferents segments fan de cadascun dels elements anteriors.

Fig. 8.8: Matriu de relacions entre eixos de posicionament competitiu, Beneficis esperats amb valoració d'importància pels segments que formen els públics universitaris²⁵⁵

Eixos → Posicion.	STATUS SOCIAL	INSERCIÓ PROFESS.	CONEIXEMENTS I DESENVOLUPAMENT		VIVÈNCIES, AMBIENT, SERVEIS PERIFÈRICS I FACILITATS		
Beneficis → Esperats	<i>Imatge</i>	<i>Funcional</i>	<i>Epistèmic</i>	<i>Emocional</i>	<i>Social</i>	<i>Condicional</i>	<i>Minim. Costos</i>
Segments ↓							
Ambiciosos	10	8	5		4		
Elitistes	10	8	6	4	7	4	1
Idealistes	6	6	10		3		
Energètics	6	6	10	10	5	2	2
Vitalistes	2	2	8		10		
Lúdics	2	2	8	8	10	10	10
Sacrificats	4	10	4		7		
Conservadors	4	10	4	4	4	8	9
Inmadurs	2	4	3		6		
Indecisos	2	4	4	2	4	6	8

²⁵⁵ Valoracions amb escala 1 al 10 pels 7 beneficis

La clau d'aquesta matriu és el pes relatiu que es suposa que cada segment dona als beneficis esperats, aquesta valoració es tradueix als eixos directament en els dos primers casos o en forma de mitjana conjunta dels valors que componen els eixos en els altres dos. Les valoracions atribuïdes a cada segment sobre cadascun dels beneficis esperats es dedueix a partir dels perfils que es deriven de l'estudi del IGI Group, de la coherència amb els valors de la segmentació VALS i de les altres propostes de segmentació analitzades al capítol 5 o les anàlisis empíriques del capítol 8.

Tot i això insistim en que caldria anar un pas més enllà i contrastar directament les valoracions sobre els mateixos beneficis esperats amb les anàlisis empíriques pertinents. No obstant pensem que el plantejament disposa d'un considerable grau de generalitat amb prou indicis com per marcar un referent de segmentació satisfactori que reflexa diferències significatives entre grups de públics universitaris.

El grup dels Ambiciosos Elitistes (AE) mostres sense ambigüitats un afany de prestigi personal i de distinció com a futurs components d'elits econòmiques, d'aquí la màxima valoració que fan del binomi Imatge, Prestigi, Status Social. El seu concepte de diferenciació és fonamentalment econòmic i no tant vocacional o de gaudi d'una determinada tasca vital derivada d'una professió. En aquest sentit valoren força també els aspectes funcionals de la universitat que els permetin accedir a llocs de treball ben remunerats mentre que, tot i concedir-los importància, els aspectes epistèmics i emocionals queden en un segon lloc. Pel que fa al quart eix de valoracions és el que menys els importa, si la universitat és prestigiosa, els concedeix etiquetatge social, està ben encarada a facilitar-los l'èxit econòmic i els dona un grau raonable de coneixements acadèmics no els importaran els aspectes condicionals, d'ambient i de serveis o infraestructures, estaran disposats a assumir sacrificis en temps i diners i només certs aspectes de relació social per futurs contactes professionals o socials elitistes es interessaran en un segon nivell.

Els Idealistes Energètics (IE) busquen per sobre de tot poder immersir-se amb intensitat en els seus estudis per dur a terme la seva vocació. Son els que tenen un lligam emocional més fort amb la seva carrera que la veuen com una font de creixement i desenvolupament personal. Tal com indicaven els estudis de segmentació que inspiren aquest segment estan fermament compromesos amb la seva vocació i la enfoquen per tenir un paper destacat en el futur com a bons professionals no rebutgen tenir un paper social influent, al contrari, el busquen per poder seguir el seu camí de creixement i desenvolupament i no tant per motivacions econòmiques o elitistes, en aquest sentit no menystenen les prestacions d'imatge o d'inserció professional que pugui tenir reconegudes una universitat però sempre com a instruments no com a objectius i així ho hem provat de reflectir amb valoracions intermèdies. Pel que fa als aspectes més circumstancials de la universitat del quart eix són els que en principi menys les valoren.

Els Vitalistes Lúdics són per sobre de tot uns grans experimentadors i estan molt centrats en el moment present. Tenen molt clar que volen viure intensament cada moment i concedeixen gran importància al quart eix al contrari que el grup anterior. Volen gaudir intensament de la vida universitària particularment les relacions socials i d'amistat que trobin durant la seva etapa d'estudiants. Les comoditats, els serveis les bones instal·lacions tant acadèmiques com esportives com de complements a l'oci seran molt ben rebudes així com tots els serveis que, des de la universitat, fomentin la millora de l'ambient i les relacions socials entre estudiants i professors. Valoren la minimització de costos sobretot pel que fa a l'estalvi de temps en tasques burocràtiques o esforços i sacrificis acadèmics excessius. Donada la seva despreocupació pel futur hem posat valoracions molt baixes d'aquest grup respecte dels Beneficis imatge o inserció professional, mentre que els aspectes epistèmics i emocionals si que son importants per a ells en el sentit de que volen viure també experiències agradables amb la seva vida acadèmica i acostumaran a escollir titulacions de forma força vocacional tot i que amb menys pretensions que els Idealistes

Els Sacrificats Conservadors estan preocupats sobretot per la seguretat i el seu punt crític és la inserció professional, valoraran aquest aspecte de forma molt destacada per sobre els altres. Les seves aspiracions futures son molt més modestes que les dels Ambiciosos Elitistes, no pretenen posicionaments elitistes de futur però si que necessiten tenir assegurat una futura font d'ingressos que els proporcioni estabilitat. En general donaran poca importància a la imatge i al gaudi acadèmic vocacional o a aspectes més elevats de desenvolupament personal o social. En canvi si que estan preocupats per la minimització de costos, sobretot econòmics, i per poder gaudir d'uns serveis eficients i de recolzament personal dins els aspectes condicionals.

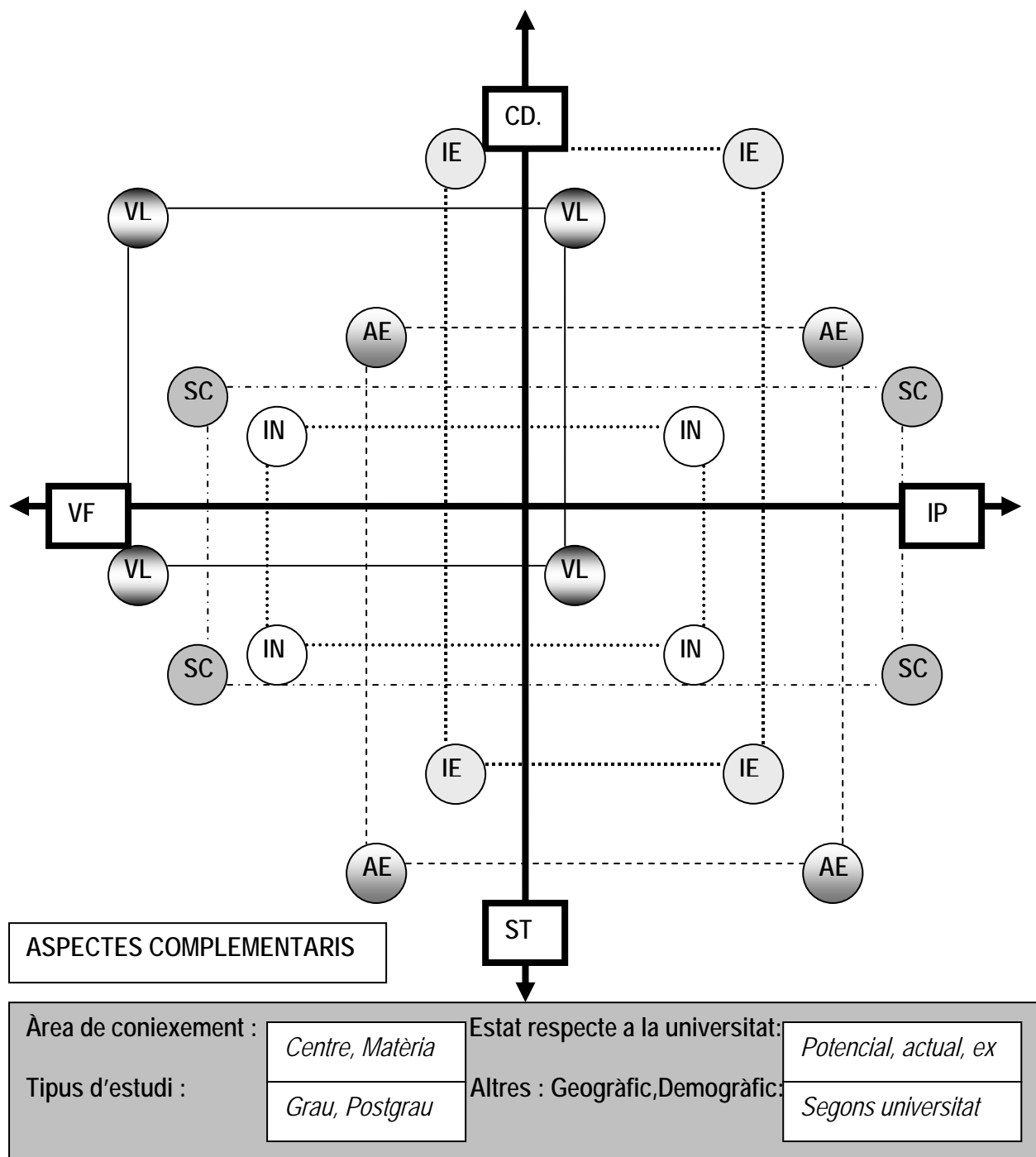
El grup d'Immadurs Indecisos de fet és un públic tangencialment universitari, alguns estudis de segmentació ja ens mostraven públics amb baixa energia que accedien a la universitat sense gaire convenciment²⁵⁶, els està bé tot i no els està bé res. No son capaços de formar-se un concepte clar del que volen d'una universitat ni de comprometre's amb una vocació o amb una visió del seu futur paper social. De forma semblant al grup anterior valoraran per sobre de tot les condicions econòmiques tant en temps com en diners i també alguns aspectes condicionals sobretot el recolzament i l'assessorament personal. Es un públic difícil d'encarar per a les universitats amb comportaments molt erràtics. Tot i això molts d'ells experimentaran canvis sobtats al llarg del seu cicle de vida acadèmic i poden convertir-se en vocacionals o interessats en algun aspecte de futur professional²⁵⁷. En general es mostraran allunyats com alumnes potencials de les universitats elitistes o amb un caràcter molt marcat dins els tres primers eixos i és un grup interessant per a iniciatives universitàries sense possibilitats ni actuals ni futures d'arribar a posicions universitàries destacades.

Un cop establertes unes valoracions aproximades i una descripció justificativa de cadascun dels segments podem veure una representació gràfica del seu posicionament dins l'espai definit pels quatre eixos de valoració universitària.

²⁵⁶ Rotgers, G., Finley, D. and Kline T. (2001) op.cit

²⁵⁷ IGI Group. Archer, W., Bush S. (2008) op.cit

Fig: 8.9: Espai comparatiu bidimensional amb Quatre escenaris conjunts segons uns eixos resum dels valors benefici. Posicionament dels cinc segments escollits als quatre escenaris comparatius. Cada quadrant defineix un espai de dos dimensions que es podrien representar per separat. Posats de forma conjunta tenim una idea de com un determinat segment queda definit als quatre espais al mateix temps. Per això es representa un mateix segment dins els quatre espais. La representació es complementa amb les línies que uneixen els segment situat a cada quadrant donant idea de posicions més extremes o exigents quan més gran sigui l'àrea definida pels quadres que representen un segment. La representació es pot fer per cadascuna de les possibilitats definides al quadre d'aspectes complementaris. Així doncs els segments poden representar tot el mercat global universitari d'una àrea geogràfica o només els estudiants de Biologia, poden ser estudiants actuals o bé els potencials que encara no han accedit a la universitat.



Veiem d'una forma força més evident que dins una taula com els diferents segments ocupen àrees força disperses. La potència d'aquesta representació gràfica ens comença a donar una idea clara de que no només les universitats que ocupin llocs en tots els extrems dels quatre espais descrits són les que podran reeixir en la seva tasca de captació i retenció d'estudiants. Estratègies més subtils encaminades a satisfer segments concrets amb estratègies ben focalitzades tindran també importants possibilitats d'èxit.

Les anàlisis també es poden simplificar estudiant només un dels quatre quadrants en funció dels interessos, les prioritats o en la majoria de casos les possibilitats d'actuació en cadascun dels eixos. Dels 6 escenaris possibles alguns poden quedar exclosos per algunes universitats que per exemple no siguin capaces de lluitar per prestacions de l'apartat de prestigi /status o no tinguin capacitat per desenvolupar sistemes del tot eficaços de capacitació i d'inserció professional, la seva lluita es centrarà més en els suports acadèmics i de serveis complementaris que puguin oferir als seus estudiants. Serà en els eixos CD, VF on hauran de plantejar la seva lluita i millora de posicionament.

Tot i això sempre serà més eficient observar la totalitat dels espais, amb un sol quadrant no serem del tot capaços de discernir quin serà el segment més factible de persuadir. Dins un quadrant concret ens pot semblar que tenim un segment relativament proper i al nostre abast però es probable que en un altre quadrant aquest mateix segment ja estigui molt més a l'abast d'una altre universitat. Acabarem de veure aquestes possibles paradoxes quan introduïm un exemple quan es representin alhora universitats i segments.

Es important fer notar el quadre inferior de la figura on es delimita el context d'anàlisi segons els processos de segmentació ja proposats. Cal definir clarament si els escenaris són globals o si s'està estudiant una àrea de coneixement concreta, si estem diferenciant tipus de titulacions (grau, postgrau, doctorats, formació continuada etc.) o si parlem dels estudiants potencials, actuals o ex-estudiants.

Es fonamental determinar molt clarament aquests paràmetres i si cal introduir altres limitacions demogràfiques o geogràfiques. D'aquesta forma podem intuir la gran quantitat de possibilitats d'anàlisi que ens donen aquestes representacions on es pot representar una segmentació de centrada en els considerants psicogràfics i de comportament però on també podem introduir altres criteris de segmentació per tipus d'estudis, cicle de vida dels estudiants o altres criteris de segmentació més clàssics.

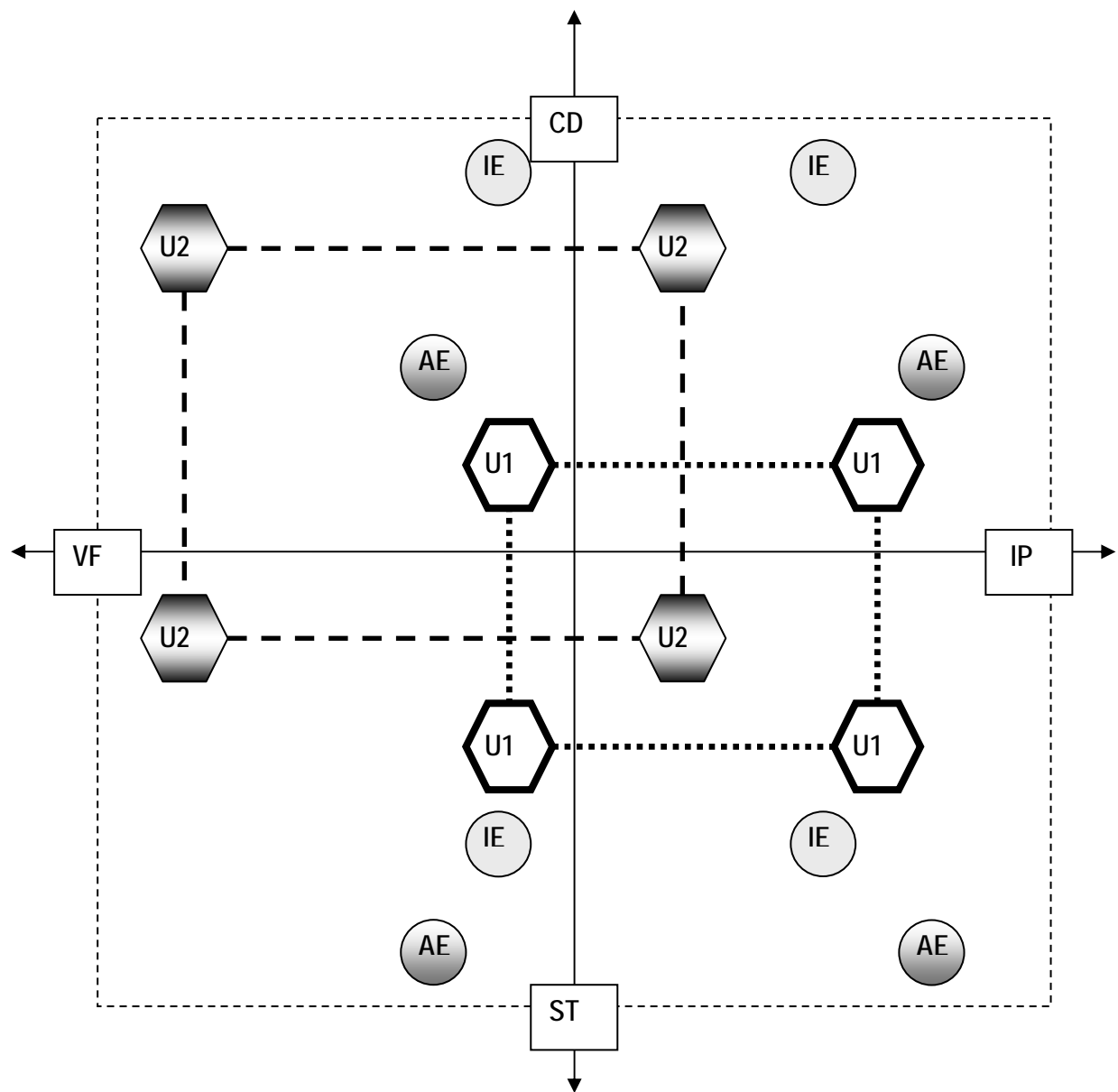
Per acabar de veure la potencialitat d'aquestes representacions gràfiques mostrarem a la següent figura la possibilitat de representar conjuntament les universitats amb els segments. Es tractaria d'introduir la valoració que el públics tenen de les universitats respecte els valors benefici esperats que creuen poden donar cadascuna de les institucions i també fins a quin grau el poden donar.

Lògicament també caldria introduir els aspectes complementaris però en vistes a la simplificació expositiva seguirem considerant una representació global sense restriccions. També proposem una representació on només es dibuixen dos segments dels analitzats i dos universitat hipotètiques en vistes a facilitar la visualització de les principals propietats de l'esquema

Observem dins la figura com una universitat la U1 que no presenta valoracions gaire extremes dins els eixos i que dins de la representació no cobreix tant espai com la U2, es capaç d'estar en general força més prop dels dos segments que hem representat. La U2 està molt ben posicionada respecte de dos eixos el CD i el VF però les mancances dels altres dos li treuen força possibilitats de poder persuadir els segments exposats on la U1 està globalment més ben posicionada. Malgrat no ser capaç de presentar valoracions molt extremes en cap dels quatre eixos, la U1 aconsegueix resultats prou satisfactoris en els eixos de Status i d'Inserció com per convertir-se en una opció realment atractiva pels segments estudiats.

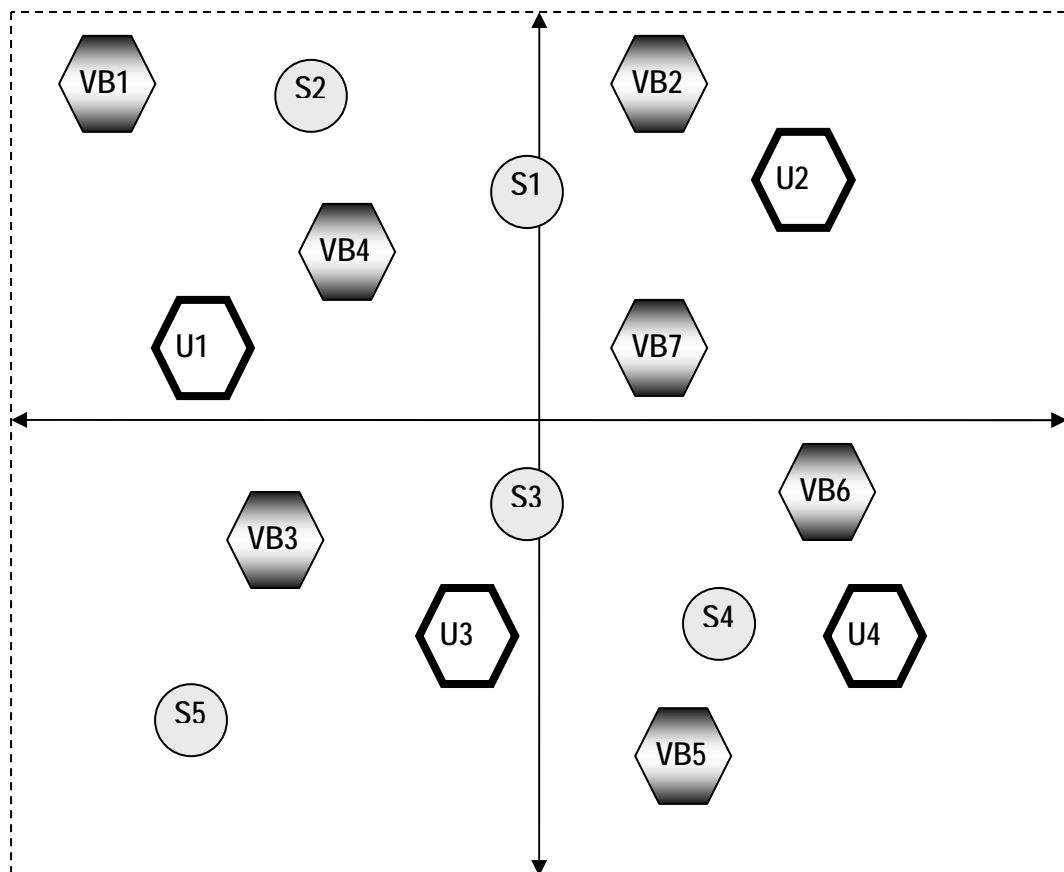
Es probable però que amb altres segments passés exactament el contrari i això reforça la idea de que no totes les universitats poden donar una resposta eficient i satisfactòria per a tots els públics

Fig. 8.10: Espai comparatiu bidimensional amb Quatre escenaris conjunts segons uns eixos resum dels valors benefici. Exemple de posicionament de dues institucions universitàries entre elles i amb dos segments concrets de mercat



Una darrera possibilitat de representació que podria ser útil per al anàlisi seria la representació d'un anàlisi general de correspondències entre segments, institucions universitàries i els mateixos valors benefici dins un espai bidimensional .En aquest cas els eixos no tindrien cap significat per ells mateixos i només defineixen un espai on es mostra la major o menor proximitat entre diverses variables proposades en funció de les correlacions estadístiques derivades de la seva mesura. Es tracta d'una representació potser massa complexa alguns casos però que en altres ens pot proporcionar un plus informatiu.

Fig. 8.11: Espai comparatiu multidimensional d'anàlisi de correspondències entre segments, universitats i valors benefici ²⁵⁸



²⁵⁸ Quadre amb valor expositiu, no s'ha provat en aquest cas d'aproximar una valoració concreta basada en taules ni s'han establert valors reals de correlació estadística. Els posicionaments son totalment hipotètics tot i que es respecta el número de valors benefici i de segments no es descriuen per evitar atribucions de valors

8.5. DEFINICIÓ DE LES ESTRATÈGIES DE MÀRKETING UNIVERSITARI DINS ELS DIFERENTS ESPAIS DE POSICIONAMENT COMPETITIU

Els segments de públics universitaris es converteixen en aquest model en un objectiu per a les diferents universitats. Hem aconseguit situar tant les institucions com els públics dins uns espais de representació que actuen com a indicadors de la situació actual de les universitats respecte d'uns valors benefici. Les universitats poden tenir interessos en moure's dins dels espais definits per aconseguir situacions més properes als diferents segments segons les seves circumstàncies de partida, segons les seves possibilitats d'acció o per ambdós motius.

Una de les intencions principals del model es poder mostrar que les universitats tenen a l'abast moltes vies d'acció alternatives per apropar-se als segments, provem de desfer el tòpic estès de que només hi ha vies úniques cap a l'excel·lència global l'èxit en la captació de clients/usuaris. A més també intentem exposar la idea que no només no es possible intentar millorar en tots els aspectes o tendir a les posicions més extremes dins els eixos, sinó que segurament tampoc és desitjable ni eficient. Una universitat amb una política de marketing coherent ha de saber escollir els seus públics principals, competir per ells amb la resta d'universitats que els pretenen i sobretot saber renunciar a alguns públics als que difícilment els podrà donar respostes satisfactòries sense crear frustracions importants en segments que si li poden ser claus per a la seva idiosincràsia i futur potencial.

Tot seguit definirem els trets bàsics d'un grup de 6 estratègies principals que hem sintetitzat a partir de totes les referències que hem anat estudiant als capítols anteriors. Es tracta de definicions força genèriques que després cal concretar a nivell operatiu amb accions de marketing mix universitari. Les estratègies competitives són les que permetran a les universitats moure's per l'espai de valors benefici fins als segments escollits.

Després d'una breu descripció posarem en relació aquestes estratègies amb els valors beneficis i amb els eixos corresponents i així estarem en condicions de proposar quin és el grau d'influència que poden tenir aquestes estratègies competitives per millorar la percepció de cada universitat respecte dels set valors benefici principals i de forma similar respecte dels quatre eixos de posicionament. Hem format les 6 estratègies agrupant diversos estils d'acció competitiva que hem anat trobant en molts casos de comportament universitari. Tot i això no es pot afirmar que aquestes estratègies s'hagin de dur a terme sempre cadascuna d'elles de forma estricta exclusivament amb les característiques que definim. Sovint ens trobarem amb estratègies mixtes que agafen components de cadascuna de les que proposem. Tot i això pensem que cal donar un cert ordre al model per poder exposar la seva potencialitat explicativa o descriptiva del fenomen de moviment o canvi en les percepcions dels valors benefici de les universitats. Proposem doncs 6 opcions coherents que recullen en el seu conjunt totes les vies principals d'acció competitiva vistes fins ara i que es podran combinar formant noves estratègies.

El més important però es mostrar que resultarà pràcticament impossible per a qualsevol universitat emprendre amb eficàcia totes les accions de totes les estratègies competitives, les vies són tantes i tant diverses que fins i tot poden arribar a ser contradictores en algunes circumstàncies. A part la enorme quantitat de recursos que es necessitarien per dur a terme totes les accions possibles de millora difícilment estaran a l'abast de cap institució o fins i tot de cap conglomerat universitari. Es podrien combinar diverses estratègies, nosaltres proposem una combinació màxima de dues d'elles. Amb aquesta via es poden guanyar direccions de millora però en canvi el repartiment de recursos entre dues estratègies provocarà inevitablement una reducció de l'efectivitat o de la profunditat dels avenços dins els nostres espais de representació. Després d'establir les relacions entre estratègies i valors proposarem unes representacions gràfiques de les sis estratègies dins els espais marcats pels quatre eixos de síntesi, més també intentarem representar aquest efecte d'esmoreïment de l'efectivitat quan es proven de combinar dues estratègies al mateix temps.

8.5.1.Trets fonamentals de les estratègies de Marketing competitiu basades en el PRESTIGI CLÀSSIC

- 1- En general totes les accions susceptibles d'aconseguir posicionaments elitistes dins les imatges globals de marca universitària en els seus elements més intangibles i subtils
- 2- Selecció i promoció de professorat per criteris clàssics d'excel·lència en la recerca i de gran perfil mediàtic
- 3- Selecció d'alumnat on es prima el criteri de selectivitat per expedients acadèmics o fins i tot per criteris econòmics pel potencial futur de "found raising" a la universitat
- 4- Dotació d'importants i costoses infraestructures de recerca i de suports físics que es mostrin com a sinònims d'elit fins i tot per sobre de la funcionalitat
- 5- Intensificació de la màxima difusió mediàtica dels resultats de recerca en camps destacats i punters
- 6- Foment de la creació de "lobbies" i xarxes d'interès comú amb els ex-estudiants tant per a qüestions acadèmiques com econòmiques
- 7- Atenció constant als indicadors decisius dels rankings universitaris de més difusió i seguiment
- 8- Foment del sentiment de pertinença a una elit al voltant d'uns valors i principis generals compartits
- 9- Política molt restrictiva de col·laboració amb altres institucions per evitar compartir beneficis de marca
- 10-Foment de diversos nivells d'internacionalització com a identificador de prestigi

8.5.2. Trets fonamentals de les estratègies de Marketing competitiu basades la REPUTACIÓ FUNCIONAL I D'INSERCIÓ PROFESSIONAL

- 1- En general qualsevol acció encaminada a la demostració en el compliment de compromisos concrets amb els seus clients/usuaris especialment pel que fa a l'àmbit de la inserció professional
- 2- Establiment de xarxes d'intensa relació amb el teixit econòmic, industrial i empresarial per definir projectes de col·laboració en comú mútuament beneficiosos i de forma continuada al llarg del temps
- 3- Disseny de continguts acadèmics amb un fort component pràctic i aplicat sempre pensats per que s'adaptin al màxim possible a la realitat econòmica envoltant.
- 4- Elecció de les àrees de coneixement com a camps acadèmics d'activitat que de natural permetin una major sortida professional dels seus titulats per a les condicions externes del mercat laboral
- 5- Dotació de potents serveis d'inserció professional amb amplis programes de pràctiques durant els estudis i Borses de treball molt actives i eficients per a la col·locació dels seus titulats.
- 6- Comunicació constant de dades concretes i demostrables d'inserció laboral i en general de qualsevol dada que pugui certificar el compliment de compromisos adquirits també en aspecte més acadèmics
- 7- Control i seguiment continu de l'estat de satisfacció dels propis clients/usuaris respecte al compliment de les seves expectatives, unes expectatives que han estat d'entrada molt ben monitoritzades a partir de definicions molt concretes dels serveis a rebre
- 8- Dimensió internacional dissenyada com a una ampliació i millora del potencial d'empleabilitat dels seus estudiants

8.5.3. Trets fonamentals de les estratègies de Marketing competitiu basades la INTENSIFICACIÓ VOCACIONAL

- 1- Enfocament centrat en la millora i assimilació de continguts educatius així com la millora en els processos de creixement i desenvolupament personal dels seus estudiants
- 2- Èmfasi en la elaboració, recopilació i millora contínua dels millors continguts educatius i més actualitzats
- 3- Millora contínua dels mètodes d'ensenyament i control estricte dels processos d'assimilació de coneixements
- 4- Selecció i promoció del professorat per capacitat educativa, habilitats comunicatives i capacitats empàtiques amb els clients usuaris
- 5- Selecció de l'alumnat més vocacional i amb més compromís tant ideològic com emocional amb les àrees de coneixement objecte d'estudi
- 6- Èmfasi en el foment d'esperit crític i del desenvolupament integral personal i social dels seus clients usuaris amb el recolzament d'una important base de coneixements generalistes
- 7- Creació d'imatges d'escoles de referència dins les diferents àrees de coneixement. Actuació com a col·lectors de coneixement amb potencial d'aplicació educativa immediat
- 8- Disseny d'una ampla oferta de cursos i optativitats que reculli qualsevol aspecte, matís i actualització de les diferents àrees de coneixement tot i posant èmfasi en les interdisciplinarietats que enriqueixin els processos formatius
- 9- Establiment de processos de comunicació interna explícita o implícita intensiva amb l'alumnat per contrastar el seu nivell de desenvolupament acadèmic i personal de cara a millorar processos.
- 10-La internacionalització s'estableix per tenir accés a noves fonts de coneixement o de desenvolupament per a l'alumnat que d'altra forma seria difícil de disposar

8.5.4. Trets fonamentals de les estratègies de Marketing competitiu basades els SERVEIS DE CAMPUS

- 1- En general qualsevol acció encaminada a aconseguir les millors condicions tant físiques com ambientals com econòmiques per a poder gaudir d'una experiència de vida universitària agradable i satisfactòria.
- 2- Dotació i manteniment impecable d'infraestructures i equipaments de primer nivell amb un alt nivell de funcionalitat, usabilitat i disponibilitat. Sempre primaran aquests tres darrers aspectes per sobre dels components d'imatge o estètics sense descuidar-los. Control continu de les capacitats de serveis de les infraestructures
- 3- Establiment d'un sistema de servucció amb nombrosos serveis perifèrics complementaris als serveis principals conformant un servei global molt extens
- 4- Ampli recolzament, assessorament i tutorització de l'alumnat per a qualsevol dels processos de servucció que estan a la seva disposició
- 5- Alt nivell d'implicació de tot tipus de personal en contacte ja sigui acadèmic o d'administració i serveis, fomentant un tracte personalitzat agradable, sol·lícit, atent i molt eficient per donar resposta a les necessitats dels clients/ usuaris
- 6- Foment de les atmosferes de col·laboració i convivència entre els estudiants i el personal del campus, relacions primàries.
- 7- Control i foment de la millora de les relacions de concomitància entre els clients usuaris dels diversos serveis universitaris
- 8- Es persegueix un alt nivell de participació del client usuari dins els processos de servucció en els processos claus on pugui gaudir de la seva participació mentre s'automatitza i es simplifiquen al màxim els processos més rutinaris i burocràtics
- 9- Les estratègies d'internacionalització han de respectar els requisits de nivell de qualitat dels campus establerts a la central

8.5.5. Trets fonamentals de les estratègies de Marketing competitiu basades la INNOVACIÓ

- 1- En general qualsevol acció encaminada a aplicar processos innovadors dins l'oferta de servuccions universitàries posant èmfasi especial en l'adopció dels darrers avenços en les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC)
- 2- Elaboració d'ofertes educatives a distància i semi presencials de qualitat amb processos centralitzats de creació de continguts I trencament de la linealitat en la prestació de serveis educatius
- 3- Aplicació de la Innovació educativa I la reformulació de qualsevol procés de servucció acadèmic a partir de l'ús de les TIC
- 4- Establiment de processos de col·laboració i aliances amb altres centres universitaris que obri possibilitats a partir de l'ús intensiu de les TIC amb ofertes conjuntes o participacions compartides
- 5- Comunicació intensiva amb els clients usuaris tant actuals com potencials, de forma interna o externa, a través de solucions web 2.0, intranets corporatives o participacions en xarxes socials tant obertes com restringides, públiques o internes.
- 6- Intensificació de la formació TIC del personal intern I el personal en contacte per aconseguir tant la seva implicació interna amb les polítiques d'innovació TIC com per a la seva comunicació eficient amb els clients usuaris tot i utilitzant aquest ampli ventall d'eines tecnològiques
- 7- Foment de la cultura innovadora entre els seus Recursos Humans i acceptació del canvi organitzacional continu encara que sigui a costa de certa pèrdua d'homogeneïtat de marca
- 8- Processos d'Internacionalització basats en les possibilitats de les solucions ofertes per les TIC i fonamentalment en els ensenyaments a distància

8.5.6. Trets fonamentals de les estratègies de Marketing competitiu basades la NÍNIXOL COST

- 1- En general qualsevol acció encaminada a satisfer demandes de serveis universitaris al mínim cost i amb les màximes facilitats amb una actitud d'extrema flexibilitat per a respondre ràpidament als canvis experimentats en la demanda universitària
- 2- Recerca contínua de nínxols de demanda desatesos amb una utilització intensiva de la investigació de mercats i de tendències de moda o necessitat seguint l'evolució de les demandes per diferents àrees de coneixement
- 3- Manteniment d'uns mínims estàndards de qualitat acceptables en tots els aspectes ajustant al màxim les estructures de costos de servei i sempre buscant la màxima flexibilitat per adaptar-se a les necessitats bàsiques dels clients usuaris
- 4- Recerca intensiva dels estalvis en temps i recursos econòmics o financers per als clients usuaris
- 5- Imposició d'una servucció estricta de serveis bàsics evitant al màxim la dispersió en serveis perifèrics o accessoris no demandats de el gruix principal den clients usuaris
- 6- Ofertes de dobles titulacions per al estalvi de costos econòmics i temporals així com per diferenciar ofertes per poder fer-les interessants a nínxols concrets
- 7- Oferir titulacions conjuntes amb altres institucions per evitar dotacions d'estructures de costos fixos i també per poder adquirir de forma aïllada certs diferencials d'imatge de marca
- 8- Internacionalització només com a possibilitat de resposta ràpida a necessitats molt concretes de forma econòmica i eficient sense fer desplegaments costosos de llarg termini

8.5.7. Matriu de relacions entre les Estratègies, els Valors Benefici i els Eixos de Posicionament

Amb les següents figures mostrarem les relacions entre les estratègies, els valors benefici i els eixos de posicionament. En primer lloc veiem la influència que poden arribar a tenir les diverses estratègies sobre els canvis de percepció per part dels públics dels valors benefici esperats per les universitats que proven d'emprendre cadascun dels conjunts d'accions competitives.

Fig. 8.12: Matriu del grau d'influència sobre valors benefici esperats de les estratègies competitives

	<i>Imatge</i>	<i>Funcional</i>	<i>Epistèmic</i>	<i>Emocional</i>	<i>Social</i>	<i>Condicional</i>	<i>Minim. Costos</i>
<i>Prestigi</i>	ELEVAT	MIG		Moderat	Moderat		
<i>Reputació</i>	MIG	ELEVAT	Moderat			Moderat	
<i>Vocació</i>	MIG	Moderat	ELEVAT	ELEVAT	Moderat		
<i>Campus</i>	MIG	Moderat	Moderat		ELEVAT	ELEVAT	
<i>Innovació</i>		MIG	ELEVAT			Moderat	Moderat
<i>Nínxol</i>			ELEVAT		Moderat	MIG	MIG

Considerant tots els seus principis d'acció les estratègies de prestigi van encaminades a millorar sobretot els valors imatge de la universitat, poden tenir també influència en la percepció sobre el potencial d'inserció professional de la universitat. Ja hem vist com el problema de les asimetries informatives dins el sector universitari convertien en molt transcendents els fenòmens de senyalització²⁵⁹. La millora dels posicionaments clàssics a rankings permeten crear a potencials empleadors imaginari de qualitat que els simplifica la tasca d'elecció de proveïdor de recursos humans qualificats davant de la opacitat existent sobre indicadors més contrastats i concrets de qualitat tangible. D'altra banda aquesta estratègia també pot tenir efectes d'influència moderada en els aspectes emocional i social, en el primer cas per que d'alguna manera pot ajudar a millorar el sentiment d'autorealització dels estudiants per

²⁵⁹ Fenòmens d'informacióassimètrica, Dale, S.T. and Kreuger, A.B. (1998) op.cit.

adquisició d'estatus i en el segon cas pels lligams que els estudiants establiran entre si per les polítiques de foment de l'elitisme social que portarà a terme la universitat

Les estratègies de reputació per contra amb el seu afany demostratiu milloraran sobretot les percepcions d'efectivitat funcional derivades de la inserció professional. També tindran un segon efecte sobre el valor imatge per la relació indirecta que hem vist entre el compliment de compromisos d'inserció i la millora en la percepció general d'universitat prestigiosa amb un considerant més intangible²⁶⁰. L'èmfasi en els mètodes d'assimilació de coneixements pràctics també li concedirà a aquesta estratègia uns efectes moderats sobre els valors epistèmics i d'altra banda els serveis d'atenció i suport per a les pràctiques i les borses de treball també influiran en la millora moderada dels valors condicionals.

L'èmfasi de la tercera estratègia en la concepció vocacional de l'experiència universitària la portarà a influir sobretot en els aspectes epistèmics i emocionals amb els que els públics concedeixen a la universitat els valors de docència excel·lent i de foment de les capacitats de desenvolupament i creixement personal. De forma similar al que passava amb les estratègies de reputació una millora important en la percepció de les dimensions epistèmiques i emocionals pot conduir a una millora en el prestigi abstracte de la universitat²⁶¹. Podem trobar efectes moderats d'una banda en la millora de percepció de valors funcionals ja que unes bones preparacions acadèmiques poden indirectament millorar la capacitació professional i de l'altra en la millora de les percepcions de valors benefici socials pel fet de poder compartir plantejaments molt vocacionals amb els companys d'estudis.

Les estratègies campus tindran una influència cabdal en la millora dels valors condicionals i socials ja que en formen el seu objectiu principal. Les instal·lacions i serveis perifèrics excel·lents també poden ajudar en segon terme

²⁶⁰ Relació reputació, prestigi – capítol 5 ,figura 5.4 pag. 183

²⁶¹ Mancances de valoració de professorat edins el comparatiu USA New zeland, Ford, J.B., Joseph, M. and Joseph, B. (1999) op.cit.

a millorar els valors imatge²⁶² i en tercer terme també poden influir moderadament en els valors funcionals o epistèmics , pels serveis de recolzament i orientació que ajudin als rendiment acadèmic o a centrar els plantejaments professionals dels estudiants.

Les estratègies d'innovació les considerem influents en els valors epistèmics ja que poden fer arribar continguts excel·lents a públics que necessiten un accés especial o bé perquè les millores tecnològiques educatives incrementin la eficiència en l'assimilació de coneixements, també ajuda la possible planificació centralitzada dels ensenyament que pot assolir altíssims nivells de qualitat en els continguts i altes homogeneïtats en la prestació dels serveis educatius. Les puntes de llançament tecnològiques sempre tendeixen a millorar les capacitacions professionals per la bona actualització de coneixements que proporcionen i per tant la millora en els valors funcionals també es pot notar encara que en un segon terme. Trobarem segurament certes millores condicionals per dotació d'equipaments tecnològics i alguns estalvis en temps que incrementaran moderadament la valoració de minimització de costos.

En darrer lloc les estratègies nínxol també influeixen fortament el vessant epistèmic ja que fan arribar ofertes de continguts a nínxols especials de públics que tenien dificultats d'accés per motius diversos, des d'aïllament geogràfics o per inexistència d'oferta prou específica o prou econòmica. També hi haurà una influència en els aspectes condicionals per uns dissenys molt específics de sistemes de servucció ben adaptats i poc dispersos així com en la minimització de costos per l'afany de reducció de costos que desenvolupen aquestes ofertes. Algun efecte moderat en valors socials també es pot trobar a causa de la convivència entre nínxols que s'han trobat amb dificultats d'accés comunes que ara poden compartir i superar dins d'una nova oportunitat universitària.

²⁶² Price, I. et altr. (2003), Op.cit

Un cop establertes les principals influències de les estratègies sobre valors benefici esperats es poden deduir amb facilitat la traducció d'aquestes influències en efectes sobre els eixos de posicionament. En vistes a la simplificació considerarem dos nivells d'efectes, els primaris i els secundaris. Cadascuna de les estratègies definirà un efecte primari respecte un dels eixos que reflectirà un alt potencial de moviment en el sentit ascendent d'aquest eix, afegit a l'efecte primari en definirem un de secundari de menys intensitat que també mostra un potencial de moviment en el sentit del segon eix. Es considerarà que els efectes sobre els altres eixos, per bé que puguin existir seran d'importància menor i no els considerarem prou significatius per a ésser representats.

Seguint les influències d'estratègies sobre els valors benefici i la correspondència que trobem entre eixos i aquests mateixos valors podem configurar la matriu d'efectes de les estratègies sobre els eixos amb la següent figura. En negreta i fons més fosc es defineix l'eix sobre els que la estratègia competitiva tindrà més força o efecte primari i en cursiva i fons més clar l'eix on tindrà uns efectes remarcables però de menys intensitat que els anteriors. Els altres dos eixos en blanc representen on es situen els efectes menystenibles de cadascuna de les estratègies competitives.

Fig.8.13: Matriu dels efectes sobre els eixos de posicionament de estratègies competitives

	<i>Coneix/Desenv.</i>	<i>Status Social</i>	<i>Inserció Profess.</i>	<i>Vivències/ Facil.</i>
<i>Prestigi</i>		PRIMARI	<i>SECUNDARI</i>	
<i>Reputació</i>		<i>SECUNDARI</i>	PRIMARI	
<i>Vocació</i>	PRIMARI	<i>SECUNDARI</i>		
<i>Campus</i>		<i>SECUNDARI</i>		PRIMARI
<i>Innovació</i>	PRIMARI		<i>SECUNDARI</i>	
<i>Nínxol</i>	PRIMARI			<i>SECUNDARI</i>

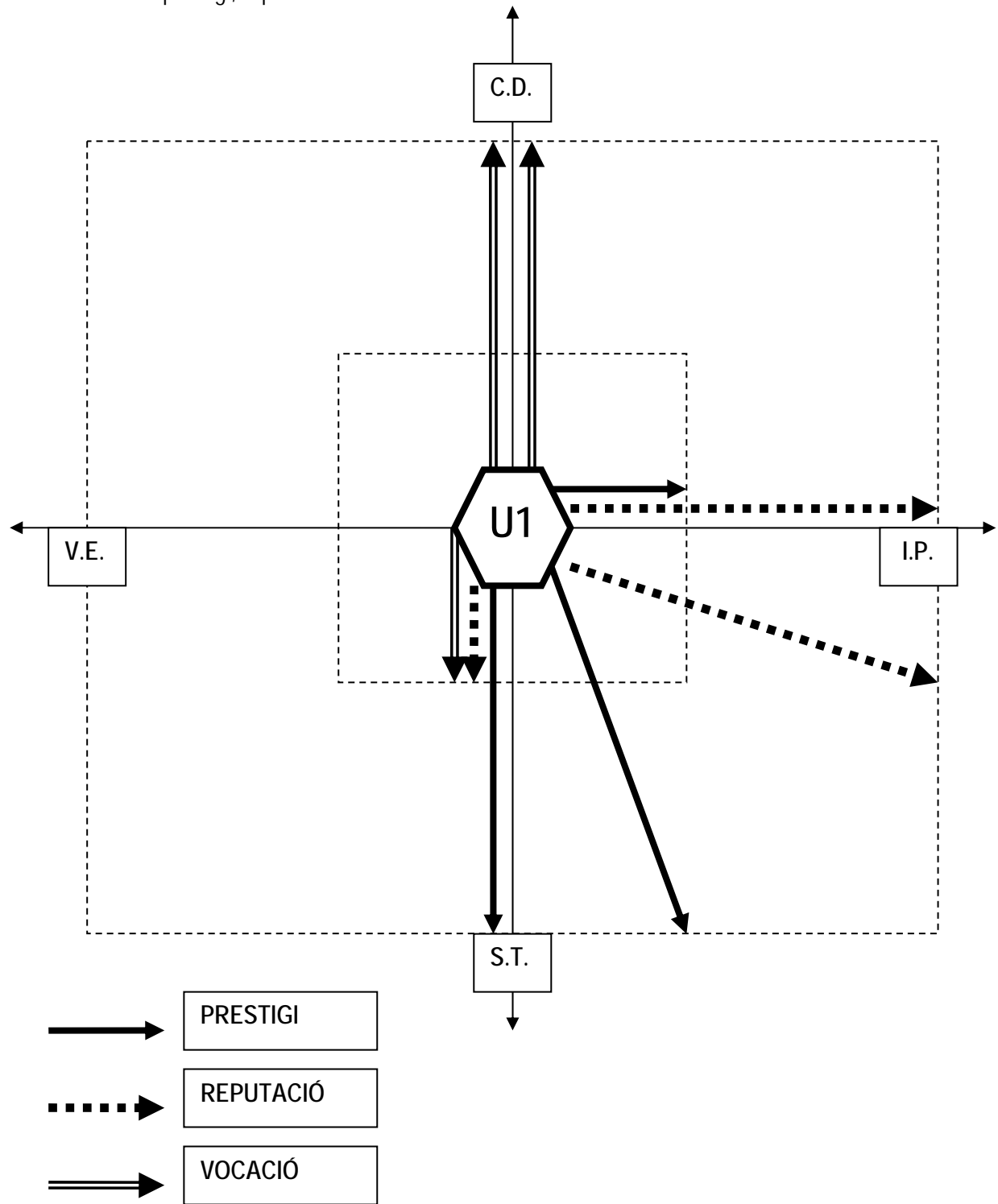
Amb la taula anterior podem procedir a fer una representació gràfica dels potencials moviments que pot experimentar la irrupció d'una determinada institució universitària segons les estratègies que segueixi. Situem una representació d'una universitat "U1" el centre dels quatre eixos de posicionament, tant podríem considerar que la universitat està realment en aquest espai on les valoracions serien nul·les que seria un cas teòric potser massa extrem, o bé podem entendre que aquesta situació és el punt de partida de les valoracions presents d'una universitat justament abans d'emprendre una determinada acció estratègica.

A partir d'aquest punt dibuixarem els efectes que tindria cadascuna de les estratègies sobre la situació de la universitat. A la primera figura on representem la universitat "U1" hi representem els hipotètics moviments de les tres primeres estratègies competitives descrites, les de prestigi, de reputació i de vocació. Veiem com representem els efectes primaris sobre un eix amb uns vectors direccionals de tram més llarg que abasta una profunditat més ampla delimitada pel quadre de traç discontinu exterior. D'altra banda els efectes secundaris es dibuixen amb una profunditat més limitada representada pel quadre discontinu interior.

Cadascuna de les estratègies pot tenir efectes en tres dels quatre espais de representació ja siguin els primaris, els secundaris o ambdós efectes si el quadrant queda representat pels dos eixos on l'estratègia concreta en té repercussió. Sempre existirà un quadrant on no es podrà definir cap efecte ja que serà el format pels dos eixos on l'estratègia escollida no es capaç de modificar percepcions de forma significativa. Dins el quadrant que agrupa efectes primaris i secundaris alhora la direcció del moviment del vector marcarà una tendència de direcció obliqua esbiaixada cap a l'eix on actuen els efectes primaris. Segons com es situïn els 4 eixos i segons com es defineixin els quadrants també ens podem trobar una situació en la que no es representi directament el quadrant que relaciona els eixos amb efectes primaris i secundaris alhora.

És el cas de la representació de l'estratègia de vocació de la següent figura on no queda representat un espai on es relacionin els eixos de "Coneixements i Desenvolupament" i el de "Status Social"

Fig. 8.14: Descripció de les direccions i de les profunditats de millora de les estratègies competitives definides com a prestigi, reputació i vocació



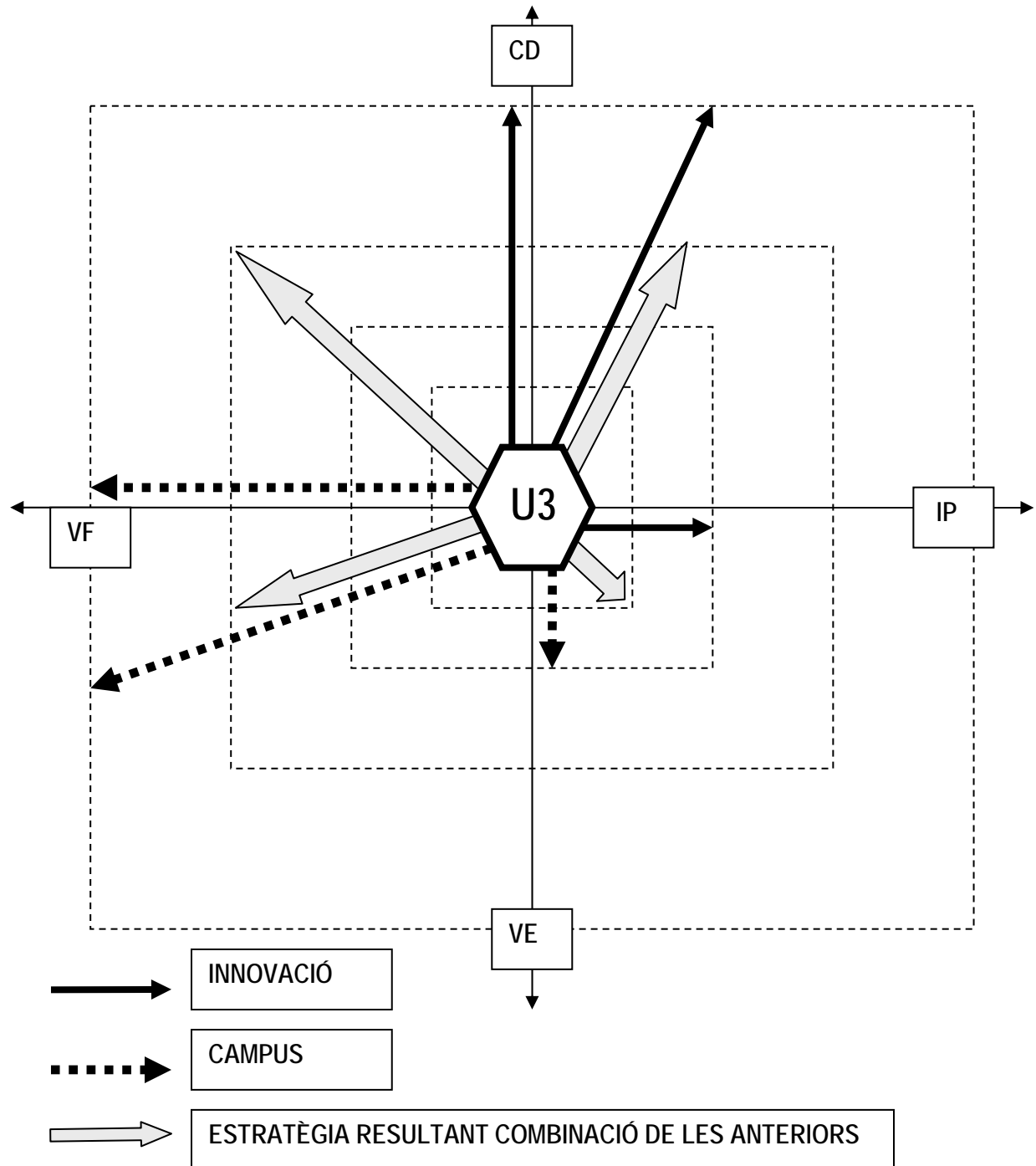
Les sis representacions gràfiques d'estratègies competitives que hem vist mostren 6 alternatives que segueixen estrictament un dels 6 conjunts de línies d'acció que hem llistat anteriorment per cada una de les 6 estratègies competitives. No obstant ja hem fet esment que difícilment cap universitat en una situació d'aplicabilitat real d'accions competitives es limiti fil per randa a les descripcions d'estratègies proposades. En aquest sentit hem d'introduir al model la possibilitat de que es puguin combinar entre si aquestes sis estratègies competitives per formar conjunts d'accions híbrids entre més d'una estratègia.

La següent figura intenta representar gràficament la resultant d'una combinació de dues estratègies, concretament les estratègies d'innovació i les estratègies de campus. Es proposa que una universitat podria dur a terme una estratègia conjunta combinada amb totes les accions que es definissin als llistats de les dues estratègies combinades. Es fa evident que els recursos a emprar per la institució s'hauran de repartir entre més accions tot i que segurament en algun punt es trobaran fonts de sinergies importants. La idea principal tal com ja s'ha dit es que combinant estratègies es poden modular les direccions dels nous posicionaments competitius, es poden afegir nous vectors de moviment i dirigir amb més precisió els moviments en la percepció dels valors institucionals cap als públics objectiu o segments escollits. L'inconvenient serà la menor profunditat aconseguida amb aquestes noves direccions pel necessari repartiment de recursos

També es podria formar una nova estratègia a base de agafar només part de les accions de cada una de les originals escollides. Considerem que això no seria res més que una reformulació de les 6 estratègies competitives originals i no aporta informació significativa al model. Ja s'ha insistit en la necessitat d'una contrastació empírica global de qualsevol de les variables proposades dins aquest treball. En aquesta línia el model queda obert a que es re defineixin o es matisin o fins i tot es recomponguin les 6 estratègies de partida que han de tenir certa coherència interna i han de representar un conjunt compacte.

Aquí les hem de prendre com un punt de partida fix deduït de les fonts secundàries consultades, amb aquesta base descrivim una dinàmica del model que hauria de ser aplicable seguint els mateixos principis si posteriors investigacions més acurades proporcionessin nous matisos i noves reformulacions dels punts de partida.

Fig. 8.16: Exemple de combinació d'estratègies competitives que dona com a resultat una estratègia derivada amb més direccions de millora cap a l'esxterior dels eixos pero amb menys abast per compatrició de recursos



Veiem a la figura anterior com l'estratègia resultant de combinar les d'innovació i les de campus permet dins el quadrant superior esquerre modular la direcció d'un nou vector que permet un moviment obliquo impossible d'aconseguir amb alguna de les anteriors estratègies utilitzades per separat ,tot i això aquest nou vector no aconsegueix tenir la profunditat que aconseguien les dues anteriors estratègies respecte als seus eixos corresponents. El mateix passa amb el quadrant inferior dret amb la combinació dels efectes secundaris de les estratègies d'innovació i campus. En els quadrants inferior dret i superior esquerre trobarem que els dos vectors resultants perden intensitat respecte les dues opcions d'estratègies bàsiques si es portessin a terme de forma separada, ara bé amb l'estratègia combinada es guanya una direcció de vector mentre que amb les estratègies bàsiques hem d'optar per moure'ns amb intensitat dins un quadrant o dins de l'altre.

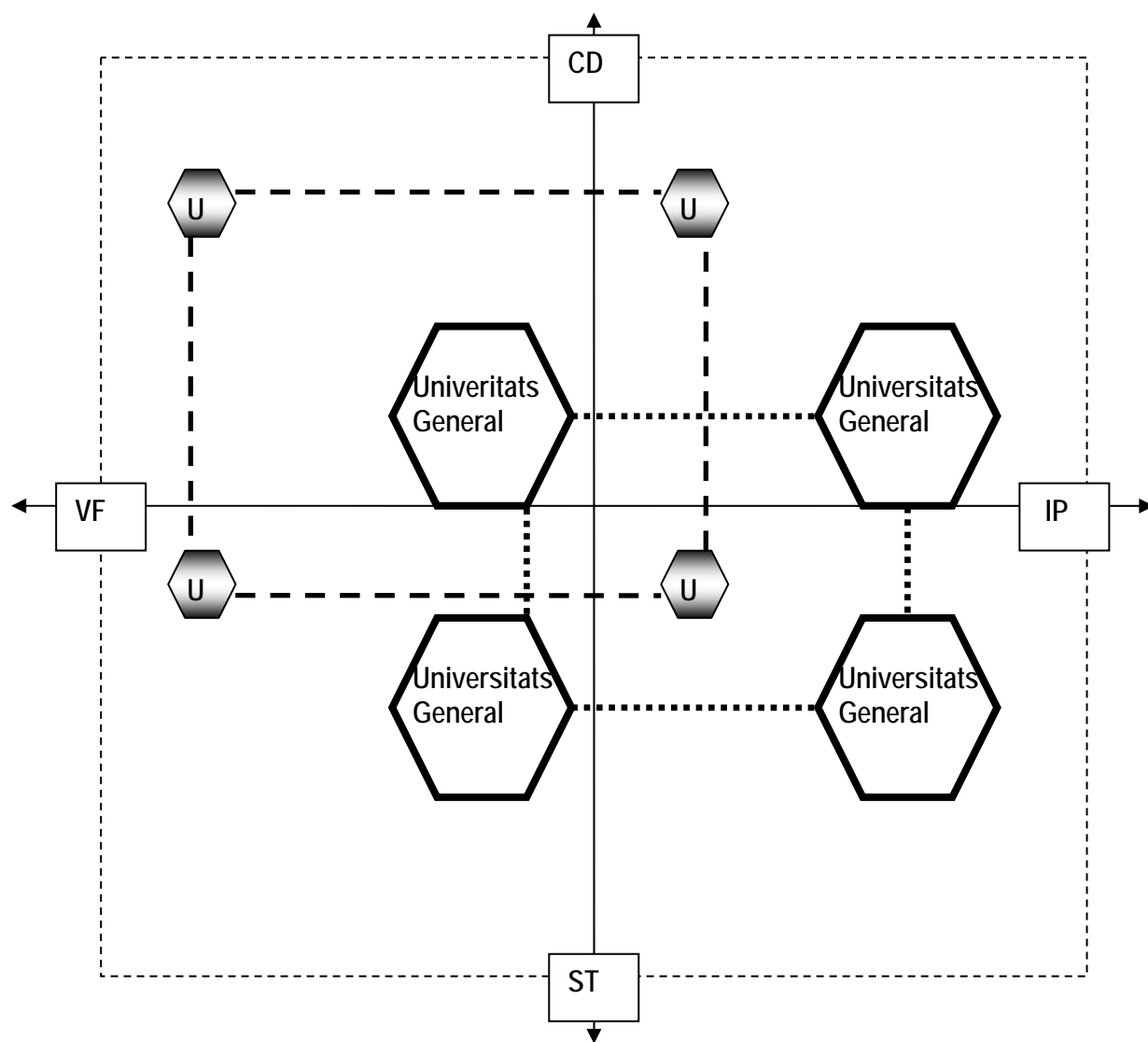
La reducció de profunditat per la combinació d'estratègies pot quedar compensada per la modulació direccionalitat que permet encarar millor els moviments o per la creació de nous vectors de moviment. També seria possible combinar més de dos paquets estratègics però en aquest cas ja hem comentat que fàcilment es podria incórrer en incoherències d'imatge i a més la compartició de recursos minvaria encara més el potencial de moviments en les percepcions sobre valors institucionals.

Es podrien incloure encara alguns matisos i conceptes il·lustratius al model als que els donarem forma gràfica, es tracta de la irrupció amb nou posicionament en nous mercats, el reflex de la notorietat institucional, el pes relatiu de cadascun dels segments amb un mercat concret o la comparació respecte del global d'universitats. Començarem per explicar aquesta darrera possibilitat.

Pot resultar costós i complex per a qualsevol institució universitària fer un anàlisi comparatiu amb cadascun dels seus competidors en forma prou detallada. En aquest sentit una manera de simplificar l'anàlisi de forma que no perdi excessiva potència explicativa seria comparat una institució concreta amb un concepte resum de la globalitat de la seva competència. Els estudis

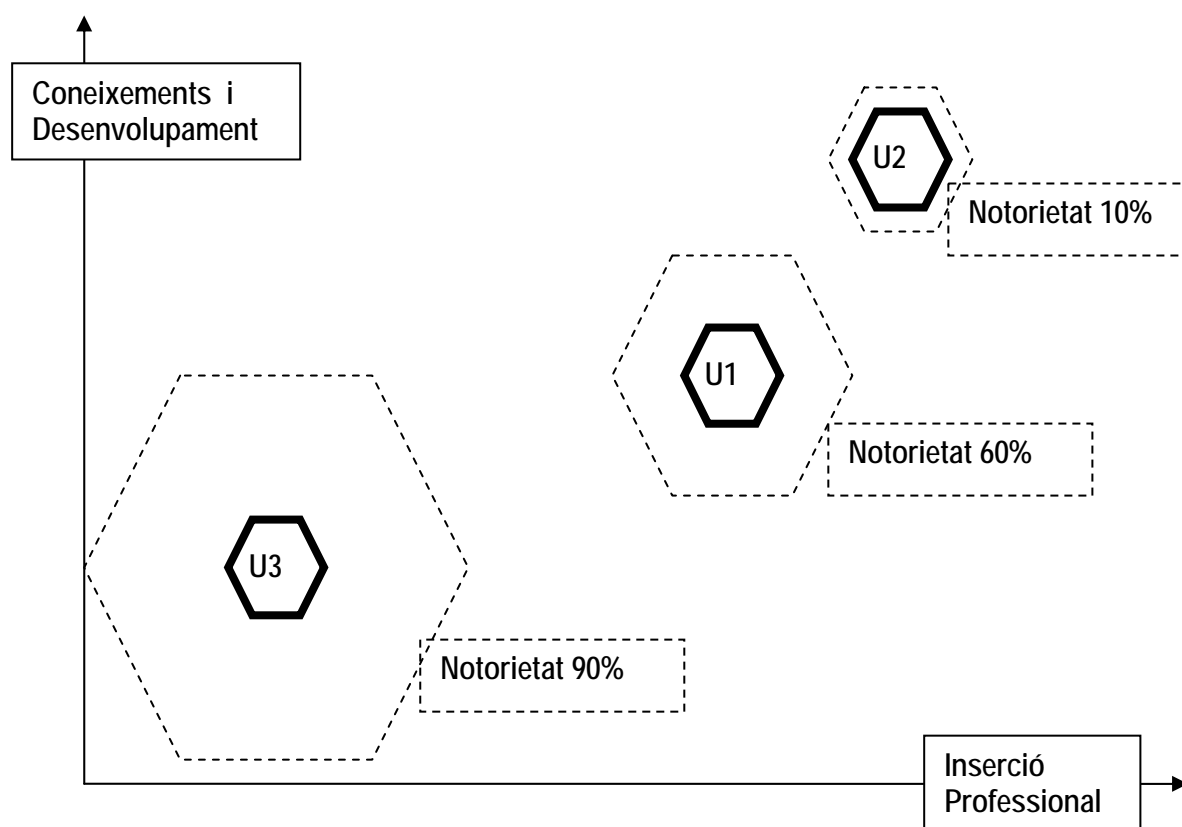
empírics haurien de definir uns qüestionaris de forma que als públics se'ls demanés quina és la imatge que tenen d'una universitat respecte de la resta per cadascun dels valors benefici esperats que tractem. Amb aquests anàlisis simplificats podem començar a intuir les pròpies mancances institucionals malgrat no tenir el detall que permet matisar amb precisió amb quina part del mercat tenim avantatges o punts dèbils relatius. Una representació gràfica d'aquesta possibilitat d'anàlisi ens la donaria la següent figura on es contempla la possibilitat de representar també quotes relatives de mercat

Fig. 8.17: Exemple de posicionament d'una institució universitària respecte de la resta d'universitats del mercat, els tamany d'exàgon representen quotes relatives de mercat



Pel que fa a la notorietat de mercat també és un factor important a destacar, hem vist a diversos estudis com una de les amenaces més gran per a la correcta percepció de la imatge universitària és el profund desconeixement existent entre els públics de la diversa realitat institucional. Ens podem trobar un mapa de posicionament on hi figurin ben clarament la percepció dels valors benefici esperats de totes les universitats però on no es faci referència al grau de coneixement de cadascuna d'elles. Una universitat pot estar molt ben posicionada segons els públics que la coneixen però si els seus públics objectiu van quantitativament molt més enllà ha de quedar reflectit que el seu posicionament té un valor relatiu. Intentem exposar una possibilitat gràfica de reflex de notorietat a la següent figura.

Fig. 8.18: Reflex de notorietats respecte de la quota global de mercat de tres casos universitaris dins una representació simplificada de dos eixos de posicionament



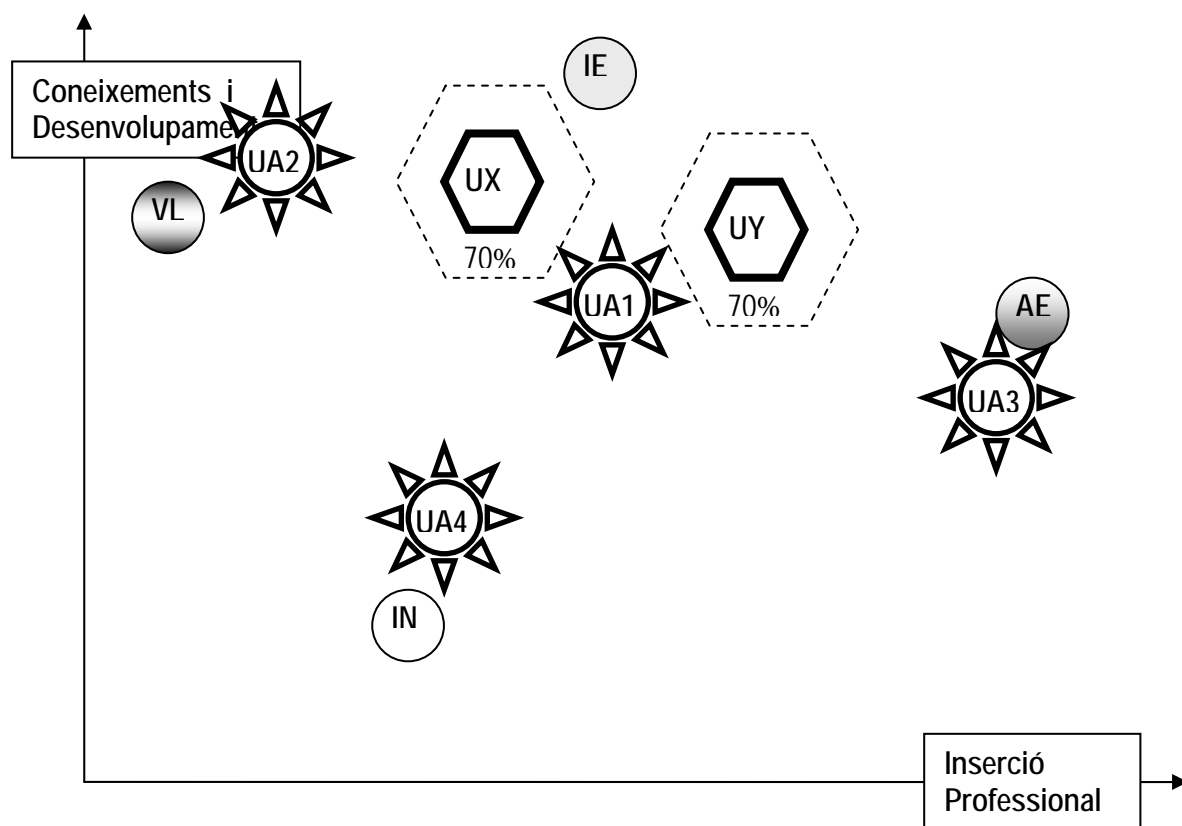
En el cas de la representació anterior ens trobem una universitat molt ben posicionada “U2” però molt desconeguda, si el seu mercat objectiu és del 100% no podrà treure partit del seu bon posicionament. Pot millorar les seves possibilitats si només es centra en alguns segments i el seu grau de notorietat és molt millor dins d’ells però amb notorietats tant baixes és difícil que això es produeixi. La “U3” té una alta notorietat amb un posicionament pèssim i patirà greus problemes per modificar la seva posició. La mida dels hexàgons de notorietat amb forma discontinua també és un indicador de la dificultat de moviment de percepcions molt establertes. La “U1” mostra una notorietat destacable i un posicionament correcte malgrat que llunyà dels nivells d’excel·lència poc percebuts de la “U2”, sembla la posició més equilibrada de les tres.

Hem definit les estratègies de marketing competitiu universitari com una possibilitat de moviment dins un espai de percepcions que els públics fan sobre els valors universitaris, hem vist com els moviments a partir de posicionaments inicials poden ser més difícils quan les notorietats són molt grans i els posicionaments ja estan del tot fixats a les ments dels públics objectius. Hem de considerar però que també cal afrontar la possibilitat de posicionament de una oferta totalment nova sense posicionament al mercat ja sigui una nova universitat o una nova oferta d’una universitat ja existent dins una àrea de coneixement on no hi havia actuat o en alguns casos àrees geogràfiques prou aïllades abans desateses sobretot pel que fa a mercats internacionals.

L’anàlisi seria similar amb la diferència que no existeixen els posicionaments de partida, de fet una universitat amb una molt baixa notorietat també viuria una situació similar amb alguna rigidesa afegida a causa de certs components estructurals en la servició ja dotats i establerts. En aquests casos ja no estaríem estudiant moviments estratègics competitiu sinó estratègies competitives d’irrupció. Podríem fer un símil en termes militars comparant aquest tipus de moviments competitiu amb moviments terrestres o bé desembarcaments paracaigudistes.

Els escenaris son els mateixos però en el cas de les noves ofertes hi ha més llibertat d'elecció dels posicionaments de partida que es volen aconseguir. El problema en aquests casos es que cal descobrir un espai força desatès per les ofertes existents ja que en un principi es segur que es patiran importants buits de notorietat a no ser que es disposi de suficients recursos com per efectuar campanyes de comunicació intenses incloent comunicacions massives tradicionals no gaire adients per als públics universitaris²⁶³.

Fig. 8.19: Estratègies competitives d'irrupció dins de nous mercats amb dos universitats establertes i amb Quatre segments de mercat



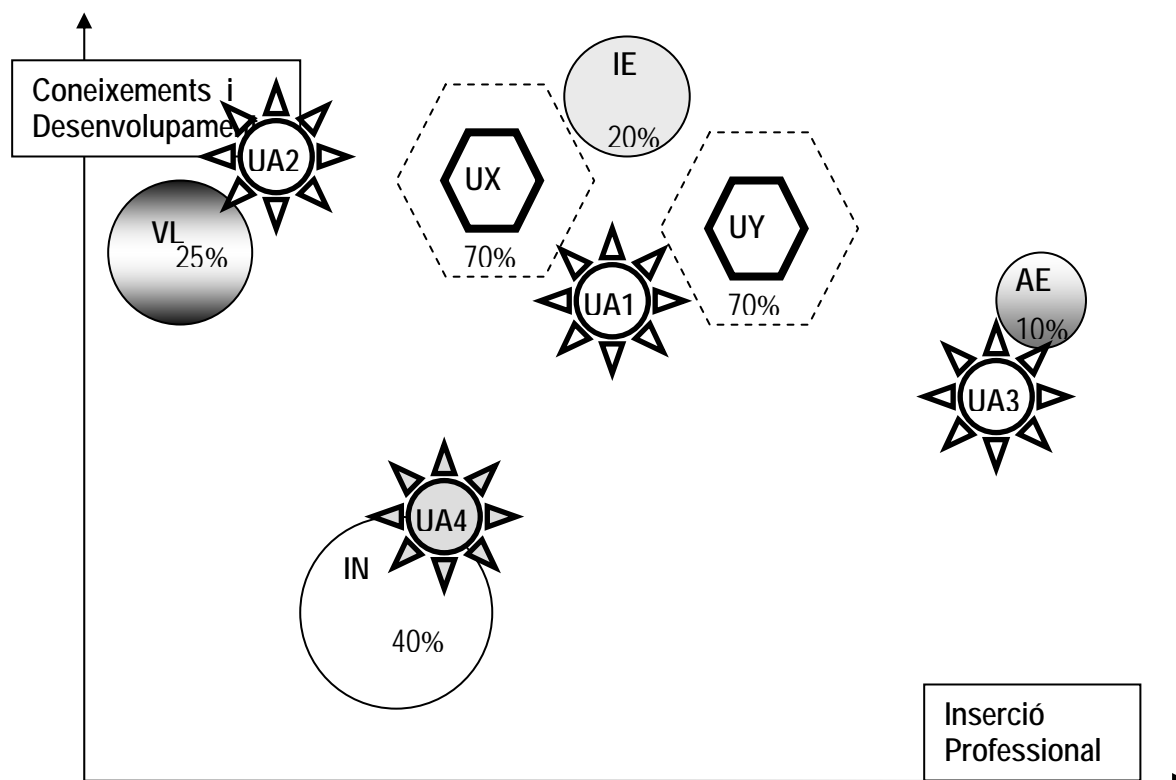
Veiem quatre possibilitats d'irrupció amb les figures en forma de sol. La irrupció "UA1" que busca un posicionament intermedi entre tots els segments te poques possibilitats d'èxit donades les posicions de partida de les universitats que ja hi operen amb notorietats considerables.

²⁶³ Preferència per les comunicacions alternatives a les convencionals

En canvi podem trobar diferents possibilitats d'èxit amb posicionaments de partida alternatius com els "UA2", "UA3" i "UA4" provant de donar resposta a segments concrets.

Les alternatives de posicionament quedarien encara més clares si poguéssim definir la mida dels segments, si un dels segments tingués una quota de participació relativa significativament més gran podria acabar d'aclarir quina seria la millor alternativa. Podem proposar també una solució gràfica per afegir aquesta informació dibuixant la mida dels segments de forma proporcional a la seva participació al mercat. En el cas que ens ocupa l'alternativa "UA4" guanyaria moltes possibilitats d'èxit ja que s'acosta a un segment molt nombrós, on no es necessiten molts recursos per donar una resposta satisfactòria al segment respecte dels eixos analitzats i per tant es poden aprofitar aquests recursos per oferir avantatges e preu o invertir-los en altres diferencials que afecten altres eixos no representats.

Fig. 8.20: Estratègies competitives d'irrupció dins de nous mercats amb dos universitats establertes i amb Quatre segments de mercat que mostren la seva quota relativa de participació al mercat



8.6. DEFINICIÓ DEL PLA OPERATIU, RECONSIDERACIONS SOBRE EL MIX DE MÀRKETING UNIVERSITARI LA PROPOSTA DE LES 10P

Un cop plantejat tot el model estratègic hem de donar pas a les consideracions generals sobre el mix operatiu de marketing universitari que permetrà donar forma concreta a les estratègies de marketing dins els escenaris descrits. Si ens basem en la figura 8.2 on es descriu el quadre general del model veiem com els plans operatius no han de recollir una dimensió estrictament externa sinó que es fa sempre necessària una coordinació amb els elements interns de la pròpia institució universitària. Per la pròpia natura dels serveis universitaris ja hem més que comprovat l'important impacte que sobre qualsevol acció de marketing ha de tenir el personal en contacte. D'altra banda també cal tornar a insistir sobre el paper dels mateixos estudiants com a “matèria primera” del servei.

El primer que proposem par a un mix de marketing universitari és una reconsideració de la tradicional classificació dels elements del mix de marketing. Dins el nostre model metodològic presentem un model de 10 P on es detallen 10 elements principals a tenir en compte enlloc dels quatre tradicionals que la literatura acadèmica de marketing ha adoptat des dels inicis del marketing com a disciplina. Partint en un primer moment del treball de J. Ivy (2008)²⁶⁴, l'autor ens proposa una re classificació en 7p amb set elements principals a partir dels seus estudis empírics dins el camp dels MBA universitaris. Partint d'aquesta base veurem com pot ser més apropiada la consideració de classificar els elements del marketing operatiu amb un sistema ampliat a 10 Ps amb la intenció de donar un caire més generalitzable per un model d'aplicació a la globalitat universitària.

El tradicional model operatiu de les 4P s'inspira en la concepció d'un marketing per a productes tangibles on els elements s'agrupen en “Producte” (Product), “Preu” (Price), “Comunicació” (Promotion) i “Distribució” (Placement).

²⁶⁴ Ivy, J.(2008) “ A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing” International Journal of Educational Management. Vo. 22 , n° 4 , pp. 288-299

Per al marketing de serveis el mateix Kotler²⁶⁵ i el treballat Eglier²⁶⁶ ja ens introdueixen la importància d'un cinquè factor "Personal en contacte" (People) com una cinquena P de marketing de serveis. Amb els seus estudis Ivy²⁶⁷ ens mostra una classificació molt més precisa i adaptada a un entorn universitari. Equipara el concepte de "Programa" (Programme) al concepte primigeni de "Producte" però afegeix un altre concepte com el de "Premis" (Premiums) on engloba els serveis perifèrics i els equipaments físics que venen a ser 2 elements del sistema de servucció tal com hem vist al capítol 4, la nostra proposta plantejarà des agrupar aquests elements per una descripció més adaptada al nostre model teòric de marketing de serveis.

Ivy no fa referència al factor "Distribució" (Placement) al tractar-se de serveis i creiem que aquí hauríem d'incloure alguna correcció tenint en compte tot el dilema tractat sobre els potencials d'emplaçament dels sistemes de servucció i els serveis d'ensenyament a distància i on -line. D'altra banda l'autor introdueix dos elements nous a considerar, "Prospectes" (Prospectus) com a agrupació dels elements tangibles de comunicació de prestigi i "Prominència" (Prominence) que d'alguna forma reflecteix elements de prestigi abstracte de la universitat com els currículums de recerca del professorat i el seu ressò mediàtic això com el posicionament als diferents rankings de classificació universitària. Maringe²⁶⁸ que s'inspira en antics treballs del mateix Ivy ja proposa una classificació força similar, només es diferencia en que inclou el terme "Plaça o emplaçament" (Place) com a element similar al clàssic de la Distribució (Placement) i que en el treball d'Ivy que tractem es presenta en forma de "Premis" (Premiums) provant de donar més pes al concepte de serveis perifèrics i no tant als purs equipaments físics. La solució de desagregació que proposarem inspirada en el model teòric general del marketing de serveis creiem que resol el dilema entre els dos autors.

²⁶⁵ Kotler, P. (2003). "Marketing Management" International Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

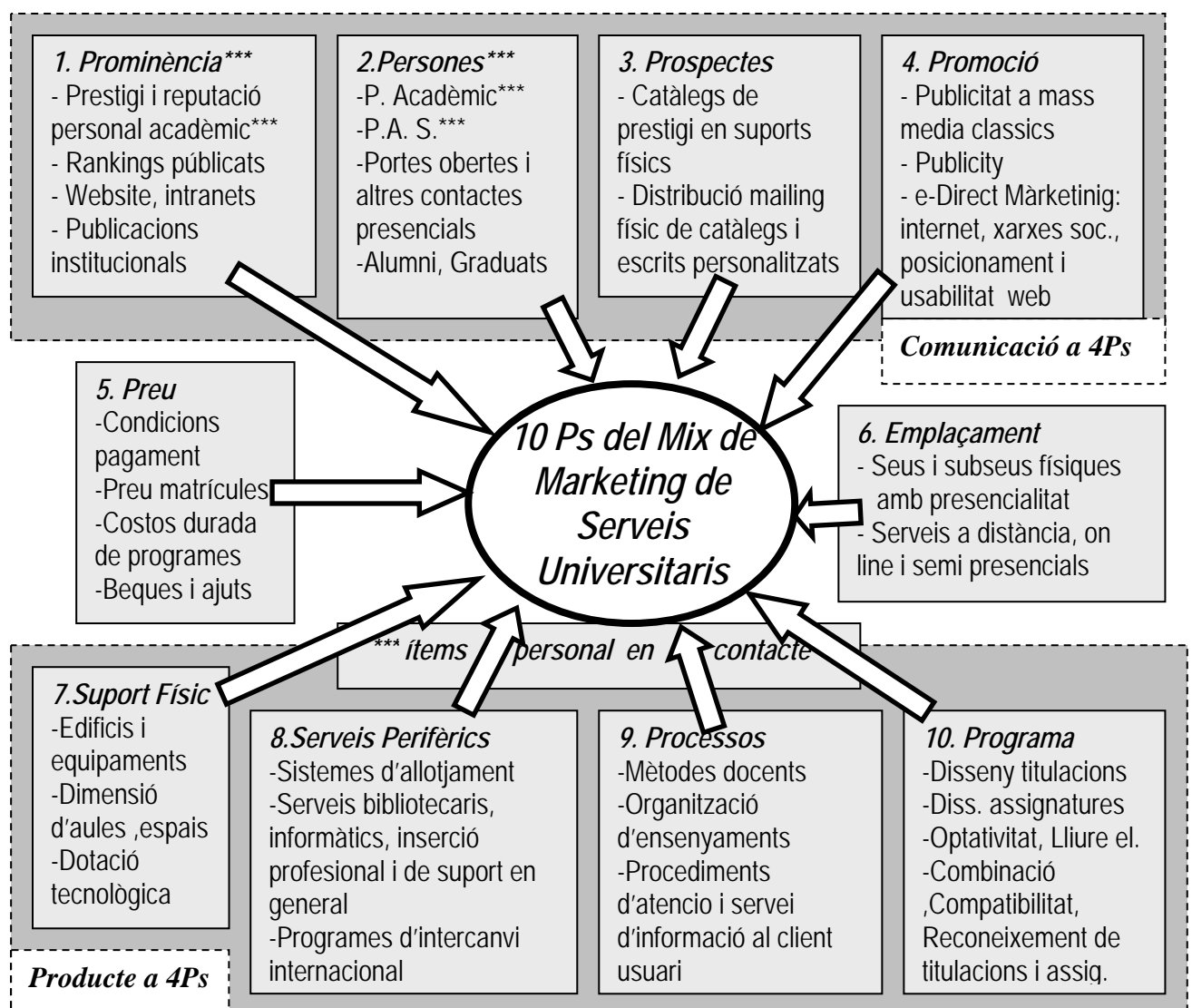
²⁶⁶ Eglier (1998) op. cit

²⁶⁷ Ivy, J. (2008) op.cit.

²⁶⁸ Maringe (2006) op.cit

Es delimiten molt millor els conceptes de “Suports físics o equipaments” (Physical Facilities) i “Serveis Perifèrics” (Peripheric Services) si els introduïm com a dos elements separats del mix. Per completar aquesta divisió introduïrem també l’element “Processos” que inclou els mètodes docents i els processos d’organització interns dels ensenyaments. D’aquesta forma finalment desglossem el concepte de producte com a unitat del marketing clàssic en tots els seus elements d’un sistema de servucció, el suport físic, el personal en contacte, els serveis bàsics, els serveis perifèrics, i els sistema d’organització intern que els dona coherència com a la servucció. Podem sintetitzar la nostra proposta de mix de marketing amb la figura 8.21.

Fig. 8.21: Les 10 P del mix de marketing de serveis universitaris i aproximació a les correspondències amb les 4Ps clàssiques de màrketing



Amb aquest quadre de síntesi tenim una descripció força completa de totes les eines de marketing operatiu que es poden utilitzar per plasmar les anteriors estratègies. Veiem com el plantejament resulta força més complex que els tradicionals anàlisis de marketing de producte i fins i tot més sofisticats que les solucions aportades del mix operatiu per empreses de servei en general.

En primer lloc veiem com els components de comunicació tradicionals de les 4Ps els presentem subdividits en quatre elements. En primer lloc tenim l'element "Prominència" que recull entre altres aspectes la potència comunicativa que poden tenir els elements de prestigi derivats del currículum de recerca del professorat i també de la seva fama mediàtica. Per bé que aquest el considerem un element de comunicació també té molts considerants de producte en el sentit de que són aquests mateixos professors prestigiosos els que acaben formant part del sistema de servei. Dins d'aquest mateix element "Prominència" també hi podem incloure la gestió de la classificació als diferents rankings universitaris en qualsevol de les seves formes que hauran de ser tractats amb cura per les universitat escollint els àmbits, les àrees i el tipus de rankings que es volen treballar a fons amb la millora dels seus corresponents indicadors.

De fet tota institució partirà del dilema de si escollir els rankings on es vol destacar i adaptar les característiques de la institució a les exigències d'aquells indicadors o bé estudiar les potencialitats institucionals i les estratègies d'evolució futures més adients a la universitat i a partir d'aquí buscar els rankings o classificacions amb els indicadors que més s'hi diguin. Pot ser que una universitat no pugui destacar dins un ranking global internacional però que per contra si que estigui en condicions d'ocupar bones posicions en alguns rankings sectorials o d'àrees. El que resulta més important es fer evident un compromís concret a priori i complir-lo a posteriori, ens sembla molt més efectiu a llarg termini i més operatiu a curt termini adoptar la segona via de gestió dels rankings universitaris.

Dins aquest element de prominència ens trobem també amb les publicacions institucionals i les parts més informatives de les webs corporatives. De la manera com es gestionin aquests importants elements institucionals se'n derivaran bona part de les primeres imatges que s'enduran els clients-usuaris potencials. La producció de la informació a la web corporativa i a les publicacions institucionals constitueix un element clau per a definir la realitat institucional universitària i son elements que actuen com a col·lectors de síntesi del posicionament global de la universitat, venen a ser les seves cartes de presentació. Són per tant un important element de reflex de les estratègies, missió i valors universitaris i la seva producció hauria de ser gestionada al més alt nivell.

El segon element de les 10 Ps és el de "Persones", també l'hem assimilat al grup de comunicació dins el quadre de la figura 8.2 però es clar que presenta una funció clarament relacionada amb el procés de servucció i per tant es podria incloure dins una classificació clàssica del mix 4Ps com a un component de producte. Tot i això la transcendència comunicativa que té el personal universitari s'ha demostrat tant evident que ens obliga a establir una doble relació d'aquest component amb els elements clàssics de producte i comunicació del mix 4Ps. Seguint els interessants treballs de Oplatka²⁶⁹ i Whisman²⁷⁰ veiem com actuen les contradiccions del professorat universitari que veu com a inevitable la necessària participació del personal acadèmic en tasques de marketing però que no està gaire disposat a dedicar els esforços necessaris per a fer-la efectiva. Coincidim en que la participació del personal acadèmic dins l'operativa del marketing institucional es produeix a nivell indirecte amb la qualitat i eficàcia de la seva tasca educativa però també cal gestionar una participació directa a dos nivells, primer compartint els valors generals estratègics institucionals i després comunicant aquests mateixos valors de forma més o menys intensiva.

²⁶⁹ Oplatka, I. (2009) "Marketing the University: the subjective perceptions of Israeli academics of their role in attracting new students to their institution" *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 31, nº 3, pp 207-217

²⁷⁰ Whisman, R. (2009) "Internal Branding : a university's most valuable intangible asset" *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 18, nº 5 , pp.367-370

El professorat és en definitiva un dels elements més visibles, sinó el que més, de la manera de fer de qualsevol institució universitària.

És més habitual la participació del PAS dins les tasques de comunicació com a personal en contacte sobretot dins les àrees dedicades especialment a la comunicació institucional i a l'atenció o recolzament a l'alumnat. Òbviament el PAS també participa en els processos de servei i ens trobem amb la mateixa dualitat que amb el personal acadèmic quan intentem establir classificacions en la gestió de marketing de serveis.

Altres elements importants a gestionar dins l'element del mix 10Ps "Persones" són els contactes formals o informals que les organitzacions de graduats (alumni) mantenen amb estudiants potencials o actuals que ja hem vist com influeixen de forma decisiva en la formació de la imatge d'una universitat i com a conseqüència en els efectes retenció i recomanació. L'organització de qualsevol tipus d'esdeveniments comunicatius amb contacte presencial com les Jornades de Portes Obertes o les accions d'assessorament directe als estudiants potencials també entrarien a formar part d'aquest element " Persones".

Distingim un tercer element del mix 10Ps amb el concepte "Prospectes", tot i que pot semblar un element accessori dins un gran bloc de comunicació observem que els seus elements tenen una importància especial. Tant els treballs empírics d'Ivi^{271,272} com els de Maringe²⁷³ troben una distinció d'aquest element com a referent especial per als seus enquestats. Els catàlegs de referència o de prestigi de les diferents institucions universitàries així com la seva distribució en format paper juntament amb les comunicacions personalitzades també en format físic tenen una importància especial per al públics universitaris potencials que els reben als seus domicilis.

²⁷¹ Ivy, J. (2008) Op.cit.

²⁷² Ivy, J. (2001) Op.cit.

²⁷³ Maringe, F. (2006) Op.cit

L'explicació quadraria amb el fenomen de la intangibilitat dels serveis universitaris, els clients-usuaris potencials han de dedicar un enorme esforç tant en temps i esforç com en diners en l'adquisició d'uns serveis educatius amb un component tangible quasi inexistent, es un dels casos de servei mes "purs" des de l'anàlisi teòrica del capítol 4 , un servei intangible dedicat a cultivar les capacitats intel·lectuals humanes.

La transcendència de suports físics és en aquest cas particularment forta fins i tot tractant-se d'un suport en simple paper davant les infinites possibilitats que donen actualment les noves tecnologies. Els treballs empírics esmentats que donen suport a aquesta distinció son molt recents i es van dur a terme en plena etapa de consolidació de l'ús de noves tecnologies que no han arraconat la importància i la solemnitat atribuïdes als catàlegs de paper i el correu clàssic personalitzat, fins i tot sembla que l'ús massiu de les comunicacions electròniques donen més valor a aquestes formes clàssiques de comunicació sempre que aquestes mantinguin un estatus d'excepcionalitat, d'atenció especial exclusiva i molt personal.

El quart element del mix 10Ps és el conjunt de la resta d'ítems de comunicació als que pot recórrer una universitat i que agrupem sota l'epígraf "Promoció". En primer lloc descrivim la publicitat clàssica a mitjans massius sobre la que no hi ha cap consens clar respecte si es o no efectiva pel sector universitari agafem com a referències els treballs generals de Hill et altr. (2004)²⁷⁴ i Mittal, B. (1999)²⁷⁵ o més específicament referits al sector universitari de Gatfield et altr (1999)²⁷⁶, Bracciale et altr. (2003)²⁷⁷, Boffo (2004)²⁷⁸ i Bennett (2007)²⁷⁹.

²⁷⁴ Hill, D., Blodgett, J., Baer, R., Wakefield, K., (2004) "An investigation of visualisation and documentation strategies in services advertising" *Journal of Services Research*. Vol 7, nº2 ,pp 155-166

²⁷⁵ Mittal B. (1999) "The advertising of services: meeting the challenge of intangibility" *Journal of services Research*. Vol 2, nº1, pp.98-116

²⁷⁶ Gatfield, T., Barker, M., Graham, P. (1999) " Measuring communication impact for university advertising materials" *Corporate Communications, an International Journal*. Vol 4, nº 2, pp 73-79

²⁷⁷ Barcciale, R., Martino, V. (2003) " Comunicare l'università, I dati dell'indagine Uni-com" *Revista Italiana di Comunicazione Publica.*, Vol.16, pp. 112-120

²⁷⁸ Boffo, S. (2004) " Universities and Marketing Mass Communication in Italy" *Higher Education Policy*. Vol. 17, pp. 371-381

²⁷⁹ Bennett, R. (2007) " Advertising message strategies four encouraging young White working class males to consider entering British universities" *Journal of Bussiness Research*. Vol 60, pp. 932-941

D'una banda es defensa que pot resultar "vulgaritzant" per a un servei o sector universitari al que tradicionalment se li atribueix una consideració general de prestigi, la imatge de mercantilització consumista excessiva pot degradar la bona consideració institucional. No obstant també ens trobem amb estudis de caire totalment contrari i que demostren l'efectivitat de les campanyes ben dirigides, amb els mitjans adequats i amb una bona definició de missatges i continguts.

De fet aquests són debats no gaire llunyans dels que s'han mantingut en altres sectors de forma recurrent. Al nostre entendre la clau es la capacitat de dissenyar un ús correcte, encertat i amb la mida justa dels mitjans publicitaris sense voler imitar l'allau massiva d'impactes indiscriminats de les campanyes per a productes de gran consum. Com ja hem vist amb el marc teòric no podríem trobar un sector amb menys semblances respecte als serveis universitaris.

Un altre dels ítems de la "Promoció" es la *Publicity* o notorietat aconseguida de forma gratuïta als mitjans de comunicació. Darrerament han tingut un desenvolupament molt important les oficines de premsa de totes les universitats, no obstant els resultats d'aquestes oficines no acaben d'estar ben contrastats. Un enfocament deslligat dels veritables objectius estratègics institucionals amb repartiments de notes de premsa indiscriminats, un excessiu recurs a informacions poc transcendents cap als interessos mediàtics externs o la incapacitat de saber traduir en formats divulgatius els complexos èxits acadèmics i científics poden ser uns dels motius de la manca d'èxits en aquest camp.

Per acabar de completar aquest quart element del mix resulta fonamental destacar el paper cada cop més important tant en creixement com en repercussió mediàtica del marketing electrònic, e-direct marketing, posicionament de websites a buscadors, influència a xarxes socials i altres mitjans o eines de promoció per la via d'Internet.

Seguint els treballs de Clark et altr. (2008)²⁸⁰, Parmar (2004)²⁸¹ o Gomes et altr.(2003)²⁸² podem comprovar el paper clau i poc explorat encara a les universitat que les tecnologies de la informació i la comunicació estan obrint a les promocions i comunicacions de marketing electrònic.

Ja hem vist la transcendència del disseny Web institucional en el primer apartat del mix 10Ps però allà fèiem referència a la concepció 1.0 de transmissió d'informació institucional unidireccional. Dins aquest punt hem de fer especial incís en les possibilitats de comunicació en forma de diàleg 2.0 amb els diferents públics actuals i potencials així com en la contínua millora de la notorietat dins Internet o la usabilitat de les Websites institucionals. Tampoc cal menystenir el potencial d'investigació de mercats que proporciona la interactivitat per via d'Internet amb els clients/usuaris actuals i potencials, una possibilitat que amplia extraordinàriament les possibilitats de conèixer amb profunditat els diferents públics als que es dirigeix la universitat i amb uns costos comparativament molt reduïts als dels antics mètodes empirics tradicionals. Cap universitat podrà prescindir mai mes d'una intensa gestió en aquest camp sota risc de quedar absolutament aïllada als seus estrictes monopolis territorials cada cop més reduïts.

Fora d'aquests quatre elements de comunicació ens trobem la cinquena de les 10Ps del mix de marketing universitari, la que fa referència a l'apartat "Preu", tot i que coincideix amb la clàssica de les 4Ps, si fem referència als serveis universitaris hem d'observar-hi una composició especialment complexa.

Seguim els següents treballs Allen i Shen²⁸³, Moore et altr.²⁸⁴, McPherson i Shapiro²⁸⁵, Parker i Summers²⁸⁶, Seneca i Taussing²⁸⁷ així com en Wetzell et altr²⁸⁸.

²⁸⁰ Clark, T., Stewart, J. (2007) "Promoting academic programs using online videos" *Business Communication Quarterly*, December 2007, pp.478-482

²⁸¹ Parmar, A. (2004) "Student e-union, colleges write textbook on internet marketing" *Marketing News*, April 2004, pp. 13-14

²⁸² Gomes, L., Murphy, J. (2003) "An exploratory study of marketing international education online" *The International Journal of Educational Management*. Vol.17, nº3, pp.116-125

²⁸³ Allen, R.F., Shen, J. (1991) "Some new evidence of the character of competition among higher education institutions" *Economics of Education Review*. Vol 18, pp. 465-470

²⁸⁴ Moore, R.L., Studenmund, A.H., and Slobko, T. (1991) "The effect of the financial aid package on the choice of a selective college" *Economics of Education Review*, V. 10, pp.311-321

La gestió d'aquest element del mix ha de tenir en compte a més del preu de les matrícules els costos en forma de dedicació temporal que requerirà el seguiment de cadascuna de les seves titulacions. La definició de la durada dels programes o els sistemes de seguiment són una part fonamental que caldrà tractar tant a nivell estratègic com en el seu vessant més operatiu. Una de les característiques específiques de l'apartat de serveis formatius universitaris és el gran pes que tenen els costos d'oportunitat en forma de renúncies a ingressos alternatius, així doncs dins l'apartat preu seran claus les decisions sobre dedicacions totals, parcials o semi presencials que marcaran el caràcter i el posicionament de l'oferta tant o més que el mateix preu de les matrícules.

Pel que fa estrictament al preu de les matrícules observeu un cert comportament dual del sector. Sembla que la demanda universitària tendeix a quedar subdividida en dos grans blocs, d'una banda existeix un sector de demanda disposat a assumir uns costos de matrícula integrals no subvencionats més propis d'una oferta de tipus privat i de l'altra un sector fortament influenciat per uns límits màxims de preu que en cap cas es pot permetre o no vol assumir els costos íntegres d'un ensenyament universitari. Aquest segon sector o bé acceptarà ofertes privades de baixa qualitat a baix cost o intentarà accedir a qualsevol oferta pública subsidiada o a sistemes de subvenció, finançament avantatjosos o beques. En aquest sentit la gestió sobre preu ha de prendre importants decisions en primer lloc sobre el tipus de sector de demanda on es vol treballar i després establir quina és la política de beques i ajuts especialment si ha decidit competir en el sector alt de demanda. Allen i Shen²⁸⁹ ens confirmen amb el seu estudi com les elasticitats preu creuades entre les ofertes públiques i privades son menystenibles mentre la competència en preu entre les privades no subvencionades és molt intensa.

²⁸⁵ McPherson, M.S. and Shapiro, M.O. (1991) "Does student aid affect college enrollment? New evidence on a persistent controversy" *American Economic Review*, V.81, pp.309-318

²⁸⁶ Parker, J. and Summers, J. (1993) "Tuition and enrollement yield at selective liberal arts colleges" *Economics of Education Review*, V.12, pp.311-324

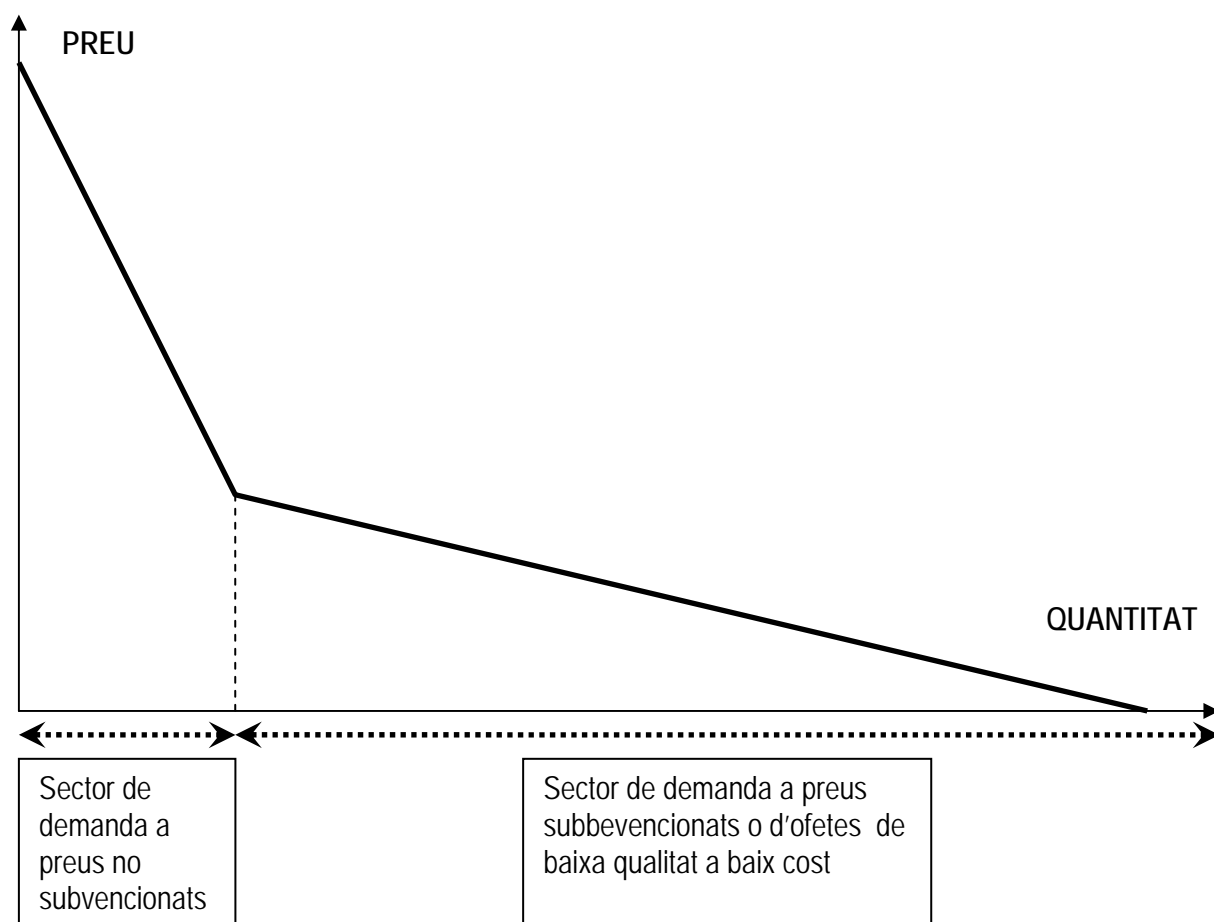
²⁸⁷ Seneca, J.J. and Taussig, M.K. (1987) "The effects of tuition and financial aid on the enrollement decision at a state university" *Research in Higher Education*, V.26, pp.337-362

²⁸⁸ Wetzel, J., O'Toole, D., and Peterson, P. (1998) "An analysis of student enrollment demand" *Economics of Education Review*, V.17, pp. 47-54

²⁸⁹ Allen, R.F., Shen, J. (1991) op. cit.

Hem observat com totes formes com les ofertes privades competeixen dins l'element preu no tant fent ofertes o reduccions globals de matrícula sinó precisament amb la seva política de concessió de beques, ajuts o facilitats de finançament, d'aquesta forma fins i tot poden atraure el "bon material" en forma de bons estudiants que per essència només podrien pertànyer al primer sector de demanda.

Fig. 8.21: La demanda preu dual dels mercats universitaris



El sisè element de mix 10Ps universitari és l'equivalent a la distribució clàssica de la concepció original 4Ps. Tot i que sovint es considera aquest element com a poc propi dels serveis pensem que al sector universitari s'ha de gestionar amb cura tant estratègica com operativa el que anomenarem "Emplaçament".

Ja hem vist com el mateix Eglier²⁹⁰ tracta amb molta sofisticació els considerants estratègics de l'ampliació de serveis, dins el seu treball ja queda clara la gran dificultat de duplicar en diversos emplaçaments físics un mateix procés de servucció especialment si aquest pertany a un sector tant complex com l'universitari. No obstant ja hem vist com les noves tecnologies d'ensenyament on line, el tradicional ensenyament a distància i l'establiment de sistemes de planificació molt centralitzats per produir continguts i metodologies educatives permeten àmplies possibilitats de rèplica. Els aspectes operatius de totes les problemàtiques derivades del factor "Emplaçament" també hauran de ser tractats dins un esquema de marketing global universitari.

El darrer bloc d'elements del mix 10Ps és el corresponent als equivalents de l'element "Producte" dins de l'esquema clàssic 4Ps. Hem considerat oportú desglossar aquest clàssic concepte de "Producte" en els diversos components dels Serveis començant per l'element "Suports físics" que recull fonamentalment les dimensions i condicions d'edificis, equipaments i dotacions tecnològiques. Malgrat que a molts dels rankings globals de valoració sobre la importància d'aquest element apareix en posicions baixes també hem vist dins anàlisis més sofisticats com es pot acabar convertint en un diferencial transcendent, el fet és coherent de nou amb la propietat tangible d'aquests suports físics que poden compensar la intangibilitat dels serveis universitaris²⁹¹. Hem vist dues vies d'actuació en aquest sentit , o bé es persegueix crear cert misticisme monumental com a diferencial de prestigi o es busca una estricta funcionalitat molt operativa i eficient. Qualsevol de les dues postures o punts intermedis cal posar-les en concordança amb les estratègies i posicionaments que segueixi tota institució universitària.

²⁹⁰ Eglier (1998). Op.cit.

²⁹¹ Price et altr. (2003) Op.cit.

El vuitè element del mix 10Ps és el que componen els “Serveis perifèrics” aquí cal incloure tots els serveis que es desenvolupen al voltant del “core business” o Servei central universitari amb el que es forma una oferta global. Ens referim als habituals serveis bibliotecaris, de documentació, informàtics, laboratoris especialitzats, serveis de suport general a l’estudiant, de pràctiques, borses de treball, serveis d’allotjament i acollida o també tot el que fa als intercanvis internacionals o estades i activitats extra acadèmiques. També hem vist com es poden desenvolupar dues importants tendències o bé formar un servei global amb una ampla dotació de serveis perifèrics o bé oferir un servei global més compacte amb avantatges de cost²⁹². En qualsevol cas les combinacions intermèdies també seran vàlides si responen als interessos estratègics globals i sempre pensant que serà millor no oferir un servei perifèric abans que oferir-lo amb els estàndards de qualitat imprescindibles²⁹³.

El novè element el definim com “Processos” i resulta d’una importància cabdal tot i no ser un element fàcil ni de detectar ni de definir ni molt menys de gestionar correctament. Hem pogut comprovar dins alguns estudis²⁹⁴ com els elements que conformen el component d’organització dels ensenyaments i les diverses metodologies formatives a part dels continguts o professorat tenen una enorme importància i amb la seva correcta gestió s’obté una gran valoració per part dels estudiants i una considerable millora d’imatge. En general qualsevol millora de processos que vagi encaminada a focalitzar una correcta atenció a l’estudiant rebrà una important recompensa en termes de reputació i retenció.

Finalment ens trobem amb un dels components més transcendents del mix de marketing de serveis universitaris, el component “Programa”. Tradicionalment el que coneixem habitualment com pla d’estudis i els plans d’ordenació docents s’han mantingut allunyats de l’àmbit de la gestió de marketing universitari i s’han considerat com uns dels components de la “caixa negra” o sistema d’organització intern que no havien de ser contrastats amb les demandes externes i que eren propis de la gestió purament acadèmica.

²⁹² Armstrong (2001) Op.Cit.

²⁹³ Nguyen, Leblanc (2001) Op.Cit.

²⁹⁴ Marzo et altr.(2005) Op. Cit.

Els demandants de servei no tenien perquè influir en unes decisions que haurien de pertànyer exclusivament als acadèmics. No obstant ja hem pogut comprovar des del mateix inici del treball com la dinàmica competitiva és i serà cada cop més inaturable dins el sector universitari i això fa guanyar poder de decisió als clients /usuaris del servei. Hem vist la enorme importància que se li dona a la programació universitària dins de qualsevol dels rankigs sobre motius d'elecció d'universitat. Aquelles institucions que tinguin l'encert de mantenir uns criteris acadèmics sòlids en el disseny dels seus programes i que a més sàpiguen donar resposta amb ells a les inquietuds dels seus estudiants hauran assimilat plenament la importància del marketing de serveis universitaris i acabaran definint importants diferencials competitius, i també d'excel·lència.

Per completar aquesta descripció dels elements del mix 10Ps del marketing de serveis cal fer esment d'un parell de matisos importants. En primer lloc cal considerar el Personal en Contacte com un potencial integrant del procés de servucció, per tant potencialment podria estar integrant part dels conceptes de producte clàssic de les 4Ps. Tot i això hem considerat aquest element inclòs dins alguns considerants de comunicació. La doble vessant comunicativa i productiva (o servuctiva)del personal en contacte, ja sigui PDI o PAS cal sempre tenir-la en compte. A efectes classificatoris el fet no té més importància, el que si resulta clau es incloure aquest element com un més dins d'un plantejament operatiu de Marketing de Serveis universitaris. Pel que faria a la pura servucció educativa, la correcta selecció i gestió del professorat o PAS enfocada a les necessitats d'uns cada cop més exigents clients /usuaris serà un dels elements més importants per dotar amb capacitats competitives a qualsevol institució universitària.

El segon matís reflecteix de fet una limitació de l'estudi i per tant un important camp d'investigació futura. Implícitament amb aquesta descripció dels elements operatius de marketing de serveis estem veient com directa o indirectament s'està influïnt a la gran majoria d'àrees de gestió de la universitat.

Això pot provocar i provoca intensos conflictes de competències dins de qualsevol estructura orgànica de poder dins la institució universitària. El poder de decisió dels gestors de marketing de serveis dins de qualsevol estructura universitària és una qüestió no resolta. El disseny d'una estructura de marketing no integrada dins les estructures globals de governança sembla força condemnada al fracàs i trobem indicis que les úniques universitats que han aconseguit desenvolupar unes capacitats competitives serioses són les que han permès que les decisions inspirades en el marketing competitiu es defensessin des de les esferes de decisió més altes²⁹⁵. Aquest treball però no té dins dels seus objectius definir amb detall unes estructures de governança adients per dur a terme les tasques de marketing universitari i això ho considerem com un dels camps de futura investigació molt interessants i que en el seu cas podran fer servir tota la proposta teòrica metodològica aquí desenvolupada.

8.7. TANCAMENT DEL MODEL, ELS PROCESSOS DE CONTROL I RETROALIMENTACIÓ

Com a pas final el model no podria acabar sense definir una filosofia de millora contínua amb correccions d'errors i noves aportacions necessàries que s'hagin derivat d'una aplicació real de tots els preceptes vistos fins al moment ja sigui en les etapes estratègiques o en les operatives. Sovint aquest és el pas més descuidat i potser el més necessari de qualsevol aplicació de plans de Marketing. Donada l'especial complexitat dels serveis universitaris i la tendència d'històrica rigidesa de les seves estructures de governança tant formals com informals ens sembla especialment clau en aquest punt fer la proposta d'aplicacions graduals d'un enfocament competitiu a qualsevol institució. Es fa molt difícil conèixer a priori els resultats de l'aplicació de principis de marketing de serveis competitius dins de la majoria d'universitats no tant pel que fa a la resposta del seu entorn extern sinó per les resistències internes i les reaccions contràries que es poden trobar dins la mateixa institució.

²⁹⁵ Kirp (2004) op.cit.

Per aquest motiu un dels preceptes decisius de tota aplicació operativa consisteix, tal com indica el quadre general de la figura 8.2, en coordinar el mix 10Ps amb una intens procés de marketing intern.

Tot i això una altra mesura fonamental es que un cop estiguin aprovats i establerts els processos estratègics i operatius s'apliquin en un primer moment a una escala limitada abans de dur a terme una aplicació general a tota la institució universitària. Normalment sempre hi haurà una predisposició major a acceptar una política de marketing competitiu a certes facultats o escoles o fins i tot per part de certs departaments o àrees de coneixement concretes. Tradicionalment les àrees de ciències socials d'administració i direcció d'empreses o les escoles d'enginyeria solen tenir una propensió més favorable o si més no menys antagònica a les propostes de management professional dins la universitat, particularment si les comparem amb les àrees de lletres, humanitats o ciències pures. Tot i això també hem trobat reaccions brillants utilitzant eines de marketing en algunes universitats basades en àrees d'Humanitats. Ja sigui per la naturalesa de les àrees de coneixement respectives o per necessitat imperiosa davant de situacions de forta crisi de demanda o be per l'especial sensibilitat d'un grup de governança d'àrea, trobarem interessants possibilitats d'aplicar més fàcilment un plantejament de marketing competitiu de forma limitada i amb menys riscos de fracàs intern.

Després d'un període d'aplicació operativa situat en el curt termini que com a referència ha de ser durant el primer any d'aplicació, caldrà avaluar els entrebancs i els èxits operatius per extraure solucions de la forma més ràpida possible. Un cop analitzat i corregit el pla operatiu es poden emprendre aplicacions més generalitzades que a la vegada obligaran, dins un interval de mig termini entre 1 o 2 anys, a emprendre nous anàlisis i noves mesures correctores. En aquesta segona fase ja seria convenient revisar i actualitzar moderadament l'elecció dels segments objectiu i de les estratègies competitives sense que això desnaturalitzi la filosofia competitiva global a la que es va arribar en un primer estadi d'anàlisi i consens global.

Només en una etapa posterior a llarg termini després d'un període entre 3 a 5 anys seria convenient tronar a reiniciar el procés des dels seus inicis partint d'una nova avaluació global en profunditat. De nou caldria iniciar uns processos molt intensos i exhaustius d'anàlisi intern i extern amb extenses investigacions per avaluar fins al darrer detall els èxits i els fracassos de tot el pla global.

9. Novè Capítol: CONCLUSIONS FINALS, LIMITACIONS DEL TREBALL I POSSIBLES LINIES DE RECERCA A DESENVOLUPAR

9.1. Conclusions finals del model

El Model que hem presentat vol configurar una aportació en metodològica de gestió prou general com per que pugui servir de recolzament a qualsevol institució universitària interessada en aplicar a la seva realitat el marketing de serveis. Aquest enfocament generalista indubtablement implica certa manca de concreció en accions operatives específiques que dependran de les circumstàncies particulars de cada universitat. Tot i això creiem que l'enfocament estratègic de marketing de serveis universitaris és el que sovint es mostra més deficitari i que sovint moltes accions operatives de marketing que duen a terme les universitats fracassen per no estar inserides dins un plantejament estratègic de posicionament competitiu i de segmentació dels mercats universitaris. Plantejar aquest nou instrument metodològic només tindria sentit si responem a una de les preguntes bàsiques del present treball, te sentit aplicar el marketing com a eina de gestió a la universitat ? Creiem que amb totes les bases de documentació aportades la resposta ha de ser plenament afirmativa. Hem vist als primers capítols com la dinàmica socioeconòmica i empresarial global està portant irremissiblement a totes les universitats dels països desenvolupats a veure's immerses en una dinàmica d'assignació de recursos per la via del mercat. Les economies desenvolupades estan arribant a uns límits en el desenvolupament dels seus estats del benestar que limiten financerament qualsevol finançament públic, d'altra banda els clients-usuaris universitaris cada cop son més exigents, son ciutadans molt més ben informats que volen tenir participacions molt més actives i decisòries sobre els bens i serveis que escullen i entre ells la universitat.

També hem vist com la mateixa societat comença a qüestionar els plantejaments excessivament burocràtics o de corporativisme intern en la provisió de béns i serveis públics.

La via de la planificació i la producció directa d'aquests béns i serveis per part d'un estat ja no es veu com la única via de manteniment de l'estat del benestar i es comença a fer una distinció important entre el concepte de producció de béns i serveis públics i el concepte de provisió d'aquest mateixos serveis. No és el mateix oferir una plaça dins una universitat pública que atorgar un ajut econòmic per que el ciutadà esculli l'opció més oportuna al seu entendre entre una àmplia oferta pública i privada.

Tots aquests considerants ens han portat a plantejar una universitat que irremissiblement ha de recórrer als mecanismes de mercat per aconseguir les seves vies de finançament per a la seva supervivència. En aquest sentit creiem que la gestió del marketing de serveis és una necessitat ineludible per a qualsevol universitat disposada a assumir reptes en el futur escenari del mercat universitari. Les universitats privades per essència són les que tradicionalment s'han vist obligades a exercir aquesta funció de marketing dins les seves estructures de governança però també les públiques estan obligades a fer plantejaments similars. Les reticències internes de la universitat son moltes i diverses però les podem classificar en dos motius principals.

El primer motiu es basa en la manca de voluntat de grups interns de la universitat per afrontar els esforços necessaris per reeixir en una dinàmica de mercat. Hem vist com la gestió de marketing requereix esforços molt importants i replantejaments radicals de tota la estructura de governança d'unes institucions tradicionalment mol aïllades del seu entorn socio econòmic. Els interessos per defensar antigues posicions de privilegi o per mantenir un nivell d'exigència i control limitats del rendiment professional s'amaguen darrera de una crítica disfressada de discursos teòrics en la majoria dels casos poc fonamentats.

El segon motiu si que es basen una crítica ideològica ben intencionada quan es perceben els esforços de marketing simplement com un exercici de persuasió manipuladora dels clients-usuaris universitaris per tal de que escullin una determinada opció independentment de les seves necessitats intrínseques. Hem provat al llarg de tot el treball de desfer aquesta concepció simplista d'unes tècniques de gestió empresarial molt més evolucionades i sofisticades del que se'n deriva d'aquest plantejament reduccionista. Hem aportat al capítol quart uns elaborats fonaments teòrics que demostren unes intencions del marketing de serveis totalment allunyats d'aquesta mala interpretació. La filosofia del marketing de serveis es basa precisament en tot el contrari, en el continuat esforç per investigar quines son les inquietuds i necessitats dels agents consumidors de serveis universitaris per tal d'oferir-los la millor solució possible amb la màxima voluntat de servei.

L'objecció acadèmica quan s'argumenta que els futurs clients-usuaris de la universitat no saben realment el que necessiten es converteix en un tòpic poc defensable en els temps actuals. No tots els conductors d'automòbils tenen coneixements de mecànica i malgrat tot son capaços de saber el que volen obtenir de la seva elecció, les marques automobilístiques s'esforcen en demostrar els beneficis de les seves propostes mecàniques sense entrar en debats tècnics sobre el funcionament dels motors d'explosió.

Les universitats és evident que tenen una capacitació i experiència acadèmica dins el món del coneixement que les faculta per fer les millors propostes formatives però ara estan obligades a demostrar als seus clients-usuaris perquè fan aquestes propostes, perquè son millors que altres, quins son els criteris importants que cal considerar a l'escollir un format universitari i sempre han tenir la intenció d'actuar com a guies dels seus futurs clients-usuaris. Possiblement els futurs estudiants universitaris, o altres públics universitaris, tenen mancances inicials per determinar quines son les millors vies de satisfer les seves necessitats però les necessitats de darrera instància si les coneixen. La universitat te l'obligació de mostrar les vies de solució per donar resposta a aquestes necessitats.

Hem trobat alguns interessants treballs que ens han permès sintetitzar amb agrupacions ben elaborades quines són a grans trets les diverses necessitats dels públics universitaris. Els valors *imatge, funcionals, socials, epistèmics, emocionals i condicionals* resumeixen els beneficis últims que els clients-usuaris universitaris volen trobar a la universitat.

A grans trets els podem traduir com necessitats d'adquisició de status social, d'inserció professional, de relació social i relacions interpersonals, d'afany pel saber i el coneixement, d'afany d'auto perfecció o de disposar de la millor atenció personal i condicions de l'entorn. Son necessitats compartides per tots els públics universitaris però que es presenten en diversos graus d'intensitat en diferents grups segons siguin els seus valors intrínsecs personals de partida.

A partir d'aquests valors es pot interpretar qualsevol llistat més concret d'atributs que intenti definir els motius d'elecció d'universitat. Aquest és el primer pas important per definir escenaris de posicionament de les diverses universitats respecte del que volen els seus estudiants. Hem vist però que la gran majoria d'estudis empírics trobats respecte les característiques i atributs d'elecció universitària més importants no segmenten adequadament. Normalment els llistats s'escalen segons els valors d'una mostra indiferenciada on no es fa cap tipus de distinció atenent a criteris de diferenciació per segments. En el millor dels casos s'utilitzen criteris de segmentació bàsics de caire geogràfic o demogràfic.

En general però hem pogut recopilar suficient informació com per trobar lligams entre valors genèrics i atributs o elements d'elecció concrets. Això ens permet establir mapes de posicionament on situar les Universitats segons alguns atributs escollits com poden ser els binomis que sovint generen debat d'elecció com *Univ. basades en Recerca vs. Univ. basades Docència pràctica* o també *Univ. amb prestigi de marca vs. Univ. intensives en serveis i equips*. Els escenaris de posicionament també podran ser multidimensionals.

En general hem anat comprovant com la tradicional aposta del prestigi universitari en abstracte derivat de una excel·lent producció científica pot tenir una rèplica important quan les universitats aposten per elements més tangibles i demostrables com la inserció professional o els serveis que acaben configurant una reputació universitària més contrastable i directa.

Davant les mancances en el camp de la diferenciació de p`úblics universitaris a partir dels seus valors personals i necessitats derivades, hem vist la necessitat d'analitzar diversos treballs de segmentació. Estudiant les coincidències entre diverses propostes hem fer una proposta general de segmentació basada més en els importants criteris psicogràfics i de comportament.

La proposta es basa en cinc grups que descrivim a grans trets, *Vitalistes lúdics* que busquen experiències, *Sacrificats Conservadors* basats en la seguretat, *Ambiciosos Elitistes* cercadors d'estatus, *Idealistes Energètics* centrats en el seu desenvolupament personal i la contribució social o *Immadurs Porucs* amb poca autoestima i de preferències ambigües o poc definides. Aquesta segmentació ens serveix de base de classificació sobretot per a estudiants però estudis mes aprofundits haurien de considerar també segmentacions d'altres públics o seteackholders universitaris també importants per bé que amb una dimensió quantitativa molt inferior.

Amb tots els casos de gestió de marketing universitari analitzats hem anat trobant coincidències en diferents tipus d'estratègies seguides per universitats amb tot tipus de condicions de partida. Hem fet un esment important als condicionants que defineixen la imatge de marca de la universitat o branding universitari, el marketing internacional i la utilització de les TIC en els papers de marketing on line. Tot plegat ens ha permès fer una tercera proposta de variables clau per al model consistent a definir un conjunt de sis estratègies fonamentals que resumeixen les possibilitats d'acció en marketing de serveis per a les universitat.

Les estratègies basades en el *Prestigi Clàssic* representen l'aposta habitual de les universitats d'elit que es basen a grans trets en l'excel·lència per la recerca, hem vist com per imitació la majoria d'universitats segueixen aquesta via quan no estan capacitades per dur-la a terme per manca de suficients recursos econòmics. Fins i tot les grans universitats elitistes han de posar èmfasi o matisar el seu model de prestigi davant la irrupció de noves formes de competència que erosionen els seus mercats i formes de finançament´

Les estratègies basades en la *Reputació Funcional* fan èmfasi en la relació intensa Universitat Empresa i en la inserció professional dels seus titulats. S'ha demostrat de forma recurrent al llarg del treball que la necessitat d'accedir al món laboral significa un incentiu importantíssim per als estudiants i la universitat que excel·leixi en aquest cap pot consolidar una imatge de reputació molt beneficiosa. No obstant poden quedar titllades de poc acadèmiques si no treballen uns mínims de continguts acadèmics teòrics generalistes

D'altra banda les estratègies basades en la *Identificació Vocacional* es basen sobretot en la selecció d'estudiants interessats en els continguts acadèmics i el gaudi de l'estudi de carreres concretes. Amb una forta vocació academicista i de pràctiques educatives eficients per l'assimilació de coneixements aquest tipus d'estratègies queden limitades en el ventall de carreres a oferir i sempre estaran sotmeses a la crítica de teòriques o poc aplicables si no cuiden els aspectes més pràctics en el món extra acadèmic.

Troblem també les estratègies basades en la *Innovació*. La utilització de les TIC dins l'ensenyament universitari hem vist que suposen una nova frontera tant en el vessant de comunicació externa com en l'organització acadèmica que poden significar una font d'avantatges competitius importantíssims per a les universitats que les adoptin ja siguin les grans universitats tradicionals o be noves iniciatives emprenedores amb menys tradició. De totes formes les inèrcies d'algunes cultures organitzatives molt adverses al canvi sembla donar més oportunitats en aquest camp a les iniciatives universitàries més recents.

Les estratègies de *Campus* es basen sobretot en una impecable oferta de serveis accessoris de recolzament i equipaments de primer nivell. Tenen la doble vessant d'una banda d'elaborar serveis intensius d'atenció, seguiment, tutorització i recolzament general als estudiants que requereixen inversió intensiva en processos i recursos humans i de l'altra de recórrer a la inversió en infraestructures i dotacions de suport físic. Per dur a terme qualsevol de les dues vessants es requereixen importants esforços financers però els efectes sobre la imatge universitària poden ser a mes curt termini si ho comparem amb les estratègies clàssiques de prestigi per recerca.

Finalment hem definit una darrera estratègia basada en l'aprofitament de *Nínxols*. Es tracta de l'estratègia més oportunista basada en aprofitar qualsevol nova demanda desatesa al mercat ja sigui per l'aparició de noves temàtiques o per la detecció de noves configuracions de subsegments de demanda amb necessitats molt particulars. Es requerirà sempre una oferta que suposi costos al màxim de reduïts i unes organitzacions molt dinàmiques capaces d'adaptar-se ràpidament a moviments sobtats i a estratègies de curt termini

Hem definit tres grups de variables a les que hem donat unes formes concretes. El primer els Valors Benefici que serveixen per definir un mapa de posicionament ja sigui bidimensional o pluridimensional on es poden situar les universitats segons com siguin percebudes. El segon, els segments de mercat que també es poden situar dins aquests escenaris atenent a quins d'aquests valors donen més importància situant-los més o menys prop de cadascun dels eixos. Finalment el tercer element son les mateixes estratègies que defineixen vectors d'acció que mouen les universitats pels diferents escenaris a la recerca d'objectius perfilats pels segments.

Els moviments estratègics poden ser compostos de diverses combinacions estratègiques que configuren estratègies mixtes entre les sis definides. Per tant podríem reflectir tot tipus de moviments en totes direccions que seran més o menys intensos en funció dels recursos i l'encert invertits en cadascuna de les estratègies.

Finalment hem acabat per definir com cal classificar els elements concrets de marketing operatiu que serveixen com a eines diverses per plasmar la realitat d'una estratègia. Hem elaborat un llistat categòric d'eines que la universitat està en disposició d'utilitzar per dur a terme les seves polítiques de marketing de serveis. Proposem una classificació nova respecte a les clàssiques 4P's del marketing tradicional de producte i fins i tot creiem que donada l'especial complexitat dels serveis universitaris es millor desglossar alguns dels elements que formen les 7P's del marketing operatiu propi dels serveis en un esquema de 10P's per als serveis universitaris. A part de tenir definit un registre de totes les eines que es poden exemplificar amb els casos definits al llarg de tot el treball proposem la classificació 10P's del marketing operatiu de serveis universitaris per tenir en compte les seves interrelacions, això pot donar referències per futurs treballs que vulguin definir un esquema de governança apropiat per a universitats disposades a afrontar el repte d'aplicar el marketing de serveis tant a nivell estratègic com amb la seva traducció operativa.

Tot el procés tant estratègic com operatiu queda reflectit en un esquema general que ens mostra les interrelacions, les fases del projecte i la seva seqüència temporal amb algunes referències orientatives dels requeriments temporals mínims per dur a terme l'aplicació de les diferents fases i el de la seva implantació i revisió general.

Tot i les nombroses limitacions del treball que esmentarem a continuació creiem que queda prou raonablement documentada i justificada la necessitat d'aplicació del marketing de serveis a la universitat. D'altra banda gràcies a la recopilació de referents teòrics, treballs empírics o casos i experiències d'universitats concretes hem pogut trobar les suficients coincidències i regularitats com per ser capaços de configurar una metodologia d'aplicació generalment vàlida. A més hem pogut també concretar una formulació específica d'unes variables clau referents a Valors, Segments i Estratègies tipificades que amb totes els matisos necessaris donen consistència a la metodologia i la caracteritzen pròpiament dins el sector universitari.

9.2. LIMITACIONS DEL TREBALL I PROPOSTA DE NOVES LÍNIES DE RECERCA.

Per començar a definir les limitacions del treball hem de fer esment especial als límits de la metodologia duta a terme. Tot l'anàlisi es basa en l'anàlisi tan exhaustiva com ha estat possible de dades secundàries. Ens referim a treballs empírics, metodologies de treball teòriques i descripcions de casos reals d'universitats publicats i disponibles per a consulta oberta. En general totes les conclusions estan subjectes a una posterior contrastació empírica amb elaboracions de dades primàries

Creiem especialment oportú contrastar amb dades primàries quantitatives la validesa dels segments universitaris proposats dins d'àmbits locals i també el pes d'aquesta segmentació psicogràfica a cadascuna de les àrees de coneixement malgrat que en aquest sentit els treballs utilitzats hi aporten alguna pinzellada. També creiem necessari contrastar empíricament els valors benefici esperats de la universitat amb treballs empírics quantitius. Pel que fa a les estratègies seria interessant fer també una contrastació empírica amb dades primàries però en aquest cas en forma molt més qualitativa amb els mànagers d'universitats d'àmbit local.

La documentació publicada disponible de recerques sobre marketing universitari es força limitada si ho comparem amb altres camps d'investigació i en alguns punts concrets hem trobat a faltar informacions més detallades o més actualitzades derivades d'estudis empírics més recents o de casos universitaris més actuals.

Val a dir però que el camp de les experiències de marketing universitari tendeix a ser opac pel caràcter competitiu que tenen les estratègies i operatives definides a qualsevol universitat. Estem en un terreny on donar informació pública pot significar una certa pèrdua de sorpresa i d'avantatge competitiu. S'entén perfectament que moltes universitats no estiguin gaire disposades a fomentar la publicació dels seus esforços i experiències en el camp del marketing competitiu.

Una altra de les limitacions importants fa referència a la mancança de casos i experiències referents al àmbit local català, espanyol i fins i tot europeu si exceptuem els casos de les universitats britàniques. La excepció del que ha servit com a estudi referent de segmentació molt basat en dades europees no exclou la necessitat de disposar d'experiències més properes en altres àrees. Ens hem hagut de basar en una bibliografia ambientada sobretot en entorns anglosaxons d'EE.UU., Gran Bretanya i Austràlia amb un pes del sector públic molt menor i amb una cultura institucional molt més "amigable" amb el concepte de marketing de serveis.

La casuística Europea amb una preponderància molt més marcada de les ofertes públiques fortament regulades pot introduir molts matisos al debat que en certs casos no queden prou reflectits. Intuïm que a l'Europa de les universitats públiques segueix essent vàlid el model proposat però segurament serà de molt més difícil aplicabilitat no tant per que no es necessiti sinó per que ens trobaríem amb moltes més rigiditats i resistències per part de reaccions corporativistes internes. Tot i això no deixa de ser una reflexió intuïtiva amb necessitat de contrastació empírica.

S'ha proposat una descripció i categorització de les eines operatives completa però segurament caldria fer una descripció encara molt més detallada de pràctiques i experiències particulars dins el camp del marketing de serveis operatiu.

En aquest punt encara hi poden pesar més les reticències institucionals a difondre les seves eines tàctiques en el mateix sentit que dèiem abans, ningú no vol perdre poder competitiu ni exposar-se a la imitació.

Tot i això ja hem vist al capítols de principis de marketing internacional com sovint les eines operatives que donen avantatges sostenibles son de difícil imitació i per tant plenament publicables.

S'ha fet un esforç per reflectir les noves tendències i requeriments de marketing de serveis universitari on-line. Com a nova frontera de gestió creiem que és especialment en aquest camp on hi ha més forats de gestió a descobrir, més metodologies específiques d'acció a implantar i més experiències pràctiques d'èxit i de fracàs a descriure per a posteriors aprenentatges.

El present treball queda mancat en aquest aspecte sobretot per que hem proposat tota una línia d'acció estratègica basada en el concepte de la innovació tecnològica. Tot i que hem trobat algun treball que ha analitzat les webs universitàries es faria molt necessari elaborar un observatori continu que estudiés en profunditat aquestes webs com a reflex de les polítiques de marketing que estan portant a terme les universitats als nivells geogràfics que es cregui oportú. Malgrat les reticències que hem descrit les institucions no poden evitar reflectir en part les seves estratègies i operatives de marketing a través dels seus portals

Un camp que seria també relativament fàcil d'analitzar és el dels sistemes de branding i e-branding universitari. Veure com les universitats combinen les seves polítiques de marca global amb les polítiques de marques parcials de facultats i escoles ens poden donar importants pistes de com es pot resoldre un dilema fortament contradictori. D'altra banda les estratègies d'e-branding estudiant si les marques universitàries estan reforçades o no per les seves corresponents traduccions de marques a la xarxa és un treball relativament fàcil i poc costós que aportaria molta informació indicativa sobre l'autèntica predisposició de les universitats a fer polítiques sòlides de marketing on line.

Un altre camp que caldria contrastar empíricament seria la dimensió internacional de les universitats de l'Estat espanyol o com a mínim a Catalunya. Sembla contrastat cert èxit en la captació d'alumnes amb les xarxes d'intercanvis europees però ja hem vist que aquesta no és una exportació en sentit estricte. També s'ha contrastat cert èxit en la captació d'alumnes de l'àmbit geogràfic sud-americà però no queda gaire clar si aquest fet hagi suposat una oferta d'ingressos prou contundent i sostinguda.

Es tenen poques dades sobre les experiències de segona i tercera onada descrites per Mazzarol, ens referim a establiments exteriors consolidats d'universitats locals a l'entorn internacional. L'autor defensava com a requisit la necessària imatge de marca internacional universitària especialment pel que fa referència als seus potencials de transmissió d'empleabilitat. Les baixes posicions als rankings internacionals universitaris de les universitats espanyoles no les fa en principi les millors candidates per a establiments externs. Tot i això caldria contrastar si la imatge i el branding universitari espanyol o català pot ser prou fort com per aprofitar els lligams culturals dins l'entorn llatinoamericà malgrat la forta competència que es poden arribar a trobar per part d'universitats nord-americanes. El creixement i desenvolupament social d'aquests mercats fan pensar de forma intuïtiva que es poden convertir en una important font d'exportació de serveis

Ja hem esmentat com una de les importants limitacions del treball la manca d'una proposta organitzativa dins d'un esquema de governança universitària que sigui capaç de dur a terme una gestió eficient de tots els preceptes exposats de marketing de serveis. Les línies de recerca derivades a partir d'aquesta premissa de recerca les considerem especialment adients i de fet aquest estudi no queda complet sense la elaboració de respostes dins aquest camp.

Ens hem limitat a fer la classificació d'eines operatives per reflectir de forma intuïtiva la complexitat de la tasca que proposem. Hem de pensar que els actuals organigrames universitaris estan en general molt allunyats d'una definició de management o direcció gerencial. La problemàtica de reconversió d'unes estructures de governança centrades en molts casos en la tasca exclusivament acadèmica amb fortes inèrcies corporativistes enfocades cap a l'interior de la pròpia institució depassa de molt l'abast del present treball. Tot i això creiem que la metodologia proposada i els seus requeriments de gestió poden contribuir per facilitar la definició de les estructures d'organització i governança necessàries.

BIBLIOGRAFIA

- Ahijado, M.(1994) *Microeconomia, Teoria*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid
- Allen, R.F. , Shen, J. (1991) *Some new evidence of the caràcter of competition among higher education institutions*. Economics of Education Review. Vol 18
- Altbach,P.G. (2004) *The Costs and Benefits of World-Class Universities*. *Academe*, January-February 2004, vol. 90, n° 1
- Archer, W., Bush S. (2008) *Europe's Learning Tribes*, International Student Barometer- Internatioonal Graduate Insight Group. 29 Harley Street London . www.i-graduate.org
- Armstrong, Ll. (2001) *A new game in town, competitive higher education* Information, Communication & Society Vol.4 , n°4 p 479-506. Taylor Francis Ltd. London ,U.K.
- Arnett, D.B., German, S.D., .Hunt, S,D,, (2003) *The identity salience Model of Relationship Marketing Succes: The Case of Nonprofit Màrketing* Journal of Marketing, vol.67, (april)
- Arrow, K.J. (1973) *Higher Education as a filter*, journal of public econòmics, v2
- Bakewell, C.J. , Gibson-Sweet, M.F.,(1998) *Stratègic marketing in a changing environment – are the new UK universities in danger onf being “stuck uin the middle”?* International Journal of Educational management, MCB University Press Vol 12 n° 3
- Ball, S.J.,Davies,J.,David,M. and Reay,D.(2002) *Classification and judgement: social class and the cognitive structuresof choice of hugher education*. British Journal of Sociology of Education, vol.23,n° 1
- Barcciale, R., Martino, V. (2003) *Comunicare l'università, I dati dell'indagine Uni-com* Revista Italiana di Comunicazione Publica,. Vol.16
- Barr,N.(2004) *Higher Education Funding* Oxford Review of Econòmic Policy, vol 20, n°2
- Bateson, John E.G. (1977) “ *Why we need Service Marketing*” dins “ *Conceptual and Theoretical developements in Marketing*” Ferrell, Brown, Lamb ed. Chicago: American Marketing
- Becker, G.S.,(1975) *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago

- Beerli, A., Diaz, G., Pérez, P.J. (2002) *The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students* Journal of Educational Administration. Vol 40, nº 5
- Belanguer,C. Mount, J. and Wilson M. (2002) *Instituonal image and retention* Tertiary education and Management.
- Belfield, C.R.(2001) *Did Adam Smith Know everything about the Economics of Education, or Nothing?* National center for the study of privatization in education, Teachers College, Columbia University
- Ben David, J. y otros (1966) *La universidad en transformación*. Ed Seix Barral. Barcelona
- Bennett, R. (2007) *Advertissing message strategies four encouraging young White working class males to consider entering British universities* Journal of Bussiness Research. Vol 60
- Berry, L. (1981) *Guidelines for the advertising of services* Bussines Horizons, juliol-agost 1981
- Binsardi,A., Ekwulugo,F. (2003) *International Marketing of British Education: research on the student perception and the UK market penetration*. Marketing Intelligence & Planning. V.21, nº 5
- Birnbaum (2001), *Management Fads in Higher Education*. Jossey-Bass, San Francisco
- Blaug,M. (1983) *The Economics of Education and the education of an Economist*, Edward Elgar, Aldershot
- Bloom, D.E. , Hartley, M., Rokosovsky, H. (2006) *Beyond Private gain: the public Benefits of Higher Education* dins de Forest,J.J., Altbach, P.G. *International Handbook of Higher Education*, vol. 1, Springer, Dordrecht, The Netherlands
- Boffo, S. (2004) *Universities and Marketing Mass Communication in Italy* Higher Education Policy. Vol. 17
- Bok,D. (2003) *Universities in the marketplace, the commercialization og Higher Education*. Princeton University Press, Princeton
- Brewer, D.Gates,S.M. and Goldman, C.A. (2002) *“In pursuit of prestige: Strategy and Competition in US Higher Education”* Transaction Press. New Brunswick, N.J.
- Briggs, S. and Wilson, A.(2007) *Which university? A study of the influence of cost and information factors on scottish undergraduate choice* Journal of Higher Education Policy and Management. Vol 29 nº1

- Brown, R.M., Mazzarol, T.W. (2008) *The importance of institucional image to student satisfaction and loyalty within higher education*. Higher Education , vol.58
- Brunner, J.J.,Uribe, D. (2007) *Mercados universitarios: El nuevo escenario de la educación superior*, Diego Poretalles ed. Santiago de Chile
- Buchanan,J., Devletoglou, (1970) N.E., *Academic Anarchy*. Basic Books , New York
- Bunzel, D.L.(2007) *Universities sell their brands*. Journal of Product and Brand Management, vol.16,nº2
- Canton,E and Venniker,R. (2001) *Económics of higher Education* , dins *Higher Education Reform: Getting the Incentives Right* varis autors, CHEPS University of Twente, CPB Netherlands Bureau for econòmic Policy Analysis. Enschede i The Hague , The Netherlands
- Capriotti P. (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa* Editorial Ariel SA, Ariel Comunicación , Barcelona
- Cea Garcia, J.L.(1979) *Modelos de comportamiento de la gran empresa*, Ministerio de Hacienda, Instituto de planificación contable, Madrid
- Clark, B.R. (1983) *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles
- Clark, B.R.(2004) *Sustaining Change in University*.Society for Research into Higher Education & Open University Press.Maidenhead, England
- Clark, T., Stewart, J. (2007) *Promoting academic programs using online videos* Business Comunication Quarterly, December 2007
- Cobarsi, J.Puig-Pey,A. , Valls, J. , Coenders G. (2005) *Campus information systems in Spain: a student-centered country widw ranking and cluster classification* disponible a xarxa a:
<http://www.uoc.edu/in3/dt/eng/cobarsi0905.html> (consultat juny 2012)
- Comas, J.(1997) *Macroeconomia: teoria i problemes* , Eumo editorial, Vic
- Comas, J. (2000) *Bases del Pla de Marketing de la Universitat de Vic*, Àrea de Màrqueting i Comunicació de la UVIC sense publicar esmentat a Memòria acadèmica de la Universitat de Vic 1999-00 p. 52
- Comas, J. (2001) *Elasticitat preu de la demanda universitària*, Àrea de Màrqueting i Comunicació de la UVIC , sense publicar esmentat a Memòria acadèmica de la Universitat de Vic 2000-01. p..226

- Cornella, A. (2006) *Que pueden aportar las TIC al mundo universitario* ponència no publicada al seminari:
“ Las TIC en la comunicación universitaria” Catedra Unesco de Dirección Universitaria, Fundación UPC
- Chias, J. (1991) “ *El mercado son personas, el marketing de las empresas de servicios*” Ed. Mc. Graw Hill ISBN 84-7615-601-4 Madrid
- Christensen, C.M. (1997) “ *The Innovators Dilemma*” Harvard Bussines School Press, Boston
- Dale, S.T. and Kreuger, A.B. (1998) “ *Estimating the pay off to attending a more selective college: An application of selection on observables and unobservables*” (Working Paper n° 409) Industrial Relations Center, Princeton University
- Davids (1992) *Credentialism*; dins Clark,B. Y G.Neave ; *The Encyclopedia of higher Education*, Pergamon Press,Oxford
- Dearden,L.,Fitzsimons,E,Goodman,A.,Kaplan,G (2005), *Higher education Funding Policy: Who wins and who losses?* A comprehensive guide to the current debate . Institute for fiscal studies, London
- Dill, David D. (2003) “*Allowing the market to rule: the case of the United States*” Higher Education Quarterly ,V.57, n°2, April. Blackwell Publishing Ltd. Oxford (UK) and Malden (USA)
- Dill,D.D. and M.Soo, (2004) *Transparency and Quality in Higher Education Markets*, dins Teixeira, P. , Jongbloed, Dill,D. and Amaral,A. *Markets in Higher Education. Rethoric or Reality?* Kluber Academic Publishing, Dodrecht
- Dobni,D. And Zinkham, G.M.(1990) *In search of brand Image: a foundation analysis* Advances in Consumer Research, Vol.17
- Druker, P.(1997) *I got my Degree through E-mail*, Forbes 16/6/1997
- Drummond, G. (2004) *Consumer confusion: reduction strategies in Higher education*. International Journal of Educational Management, Vol. 18 , n°5,
- Eglier, P., Langeard, E., (1998) *Servucción, El marketing de servicios* Ed. Mc.Graw Hill. ISBN:84-7615-327-9 Madrid
- Elliot, K.M. i Healy, M.A. (2001) *Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention* Journal of Marketing for Higher Education. Vol.10 n° 4
- Engel,J.F. and Blackwell, R.D. (1982) *Consumer Behaviour*, Dryden Press, New York, N.Y.

- Everett, J. , Armstrong , R. (1993) *A case study of MBA market in Western Australia* Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 4 n° 1-2
- Fägerlind, I. & Strömqvist, G (2004). *Reforming Higher Education in the Noddic countries* , New trends in Higher Education, IIEP, Paris
- Farr, M. (2003) “Extending participation in higher education, implications for marketing” Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Volume 11, Number 4
- Ford, J.B., Joseph, M. and Joseph, B. (1999) *Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of bussiness students in New Zeland and the USA* The Journal of Services Marketing, Vol.13 , N° 2 . MCB University Press
- Foskett, N., Maringe, F. and Roberts , D.(2006) *Changing fee regimes and their impact on student attitudes to Higher Education* Higher Education Academy UK.
- Foskett, N., Dyke, M. and Maringe, F. (2004) “*The influence of the school in the decision to participate in learning post 16.* “ DfES Research Report n° 538. Departement for Education Publications DfES , London U.K.
- Foskett, N. Hemsley-Brown, J. (2001) *Choosing futures: Young People’s decision making in education, training and carreer markets* Routledge Falmer, London U.K.
- Friedmann, M.&R. (1980) *Free to Choose*, Harcourt Inc, Orlando
- Garvin,D.A.(1980) *The Economics of University Behavior*, Academic Press, New York
- Gatfield, T., Barker, M.,Graham, P. (1999) *Measuring communication impact for university advertising materials* Corporate Communications, an International Journal. Vol 4, n° 2
- Geiger, R. (2004) *Knowledge and Money. Research Universities and the paradox of the Marketplace.* Standford University Press, Standford , California
- Goldghein,L.A., Kane, K.L. (1997) *Repositioning the MBA, issues and implications* Journal of Marketing for Higher Education Vol. 8, n°1
- Gomes, L., Murphy, J. (2003) *An exploratory study of marketing international education online.* The International Journal of Educational Management. Vol.17, n°3
- Graeves, A. (2004). *Developing a customer profile: Approaches to Segmentation* Lerarning and Skills Council , London U.K.

- Gray, B.J.,(2003) *Branding Universities in Asian Markets*. Journal of Product and Brand Management, vol.12n°2
- Gronroos, C. (1977) *The Service Marketing Confusions and a Service Oriented Approach to Market Planning* working paper, Institut d'Administrations des Entreprises, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille
- Gronroos, C. (1978), *A Service Oriented Approach to Marketing of Services* European Journal of Marketing , 12 (n° 8)
- Harvey, L. (1995) *Student Satisfaction The New Review of Academic Librarianship* . Vol.1
- Hemsley-Brown,J., Goonawardana, S. (2007) *Brand Harmonization in the international higher education market*. Journal of Bussiness Research, vol.60
- Hill, F.M. (1995) *Managing service quality in higher education: the role of student as a primary consumer* Quality Assurance in Education . Vol. 3 , N° 1
- Hill, D.,Blodgett, J., Baer, R., Wakefield, K., (2004) *An investigation of visualisation and documentation strategies in services advertissing* Journal of Services Research. Vol 7, n°2
- Hooley and Lynch, J.E. (1987) *Modelling the student university Choice process through the use of conjoint mesurement techniques* European Research, Vol.9 n°4
- Hoxby, C.M. (2001) *The return to attending more selective college: 1960 to the present* Harvard University, mimeo.
- Hoxby, C.M. (2002) *The effects of geografic integration and increasing competition on the market for college education* Harvard University, mimeo.
- Ivy , J. (2001) *Higher Education institution image: a correspondence analysis approach*. The international Journal of Educational Management, Vol. 15, n°6
- Ivy, J. (2002) *University Image, the role of marketing in MBA student recruitment in state subsubsidizeduniversities in the Republic of South Africa* tesi doctoral d'Educació no publicada , Universitat de Leicester
- Ivy, J. (2008) *A new Higher Education Marketing mix, the 7 P for MBA marketing* International Journal of Educational Management, Vol 22, n° 4
- James, R., Baldwin, G. and McInnis, C. (1999) *Which univresity?, The factors influencing choices of prospective undergraduates* Evaluation and Investigations Programme, Higher education Division, Australia
- Jevons, C. (2006) *Universities: a prime example of branding going wrong*. Journal of Product and Brand Management, vol 15, n° 7

- Jongbloed, B.,(2001) *Performance-based funding in Higher Education: An International Survey*, Centre for the economics and the education and training, Monash University, Working paper n°35
- Jongbloed, B.,(2004) *Funding Higher Education: Options, Trade-offs and dilemmas*. Paper for Fullbright Brainstorming- New trend in Higher education .
- Johnstone, D.B.(2005) *Higher Education accessibility and financial viability, the role of student loans*, World report on higher education , the financing of universities . II International Barcelona conference on Higher Education , Global University Network for innovation (GUNI), Barcelona .
- Kartus, L. (2000) *Gaining by degrees* University Business, vol. 3, n° 40
- Kirp, D.L. (2004) *Shakespeare, Einstein and the bottom line, The marketing of Higher Education* Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts (USA), and London (U.K.)
- Kotler,P., Bloom, P.N.(1984) *Marketing Professional Services* Prentice Hall. New York
- Kotler, P.(1986) : *The principles of Marketing* . Prentice-Hall , Englewood
- Kotler,P., Andreasen, A.R.,(1987) “*Strategic Marketing for Nonprofit Organisation*” Ed. Prentice Hall. New Jersey
- Kotler, P. and Fox K. (1995) *Strategic marketing for educational institutions*, Prentice Hall , Englewood cliffs, NJ.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2006) *Marketing Management 12 ed.* Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice -Hall
- Koutsoyannis, A.(1979) *Microeconomia moderna*, Amorrortu Editores, Buenos Aires
- Knight,J. (2006) *Higher education crossing borders: A guide to the implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for cross-border education*. Informe per a la Unesco
- Knisely,G. (1979) *Financial services marketers must learn packaged goods selling tools*, Advertising Age, n° 50 (march)
- Krampf. R.F. and Heinlein (1981) *Developing marketing strategies and tactics in Higher Education through target market research* Decision Sciences. Vol 12, n°2

- Kwiek, M. (2003) *The State, the Market and Higher Education, Challenges for the new century*. Dins de Kwiek, M. The University Globalization, Central Europe. Peter Lang ed. Frankfurt aM & New York
- Kwiek, M. (2001) *The internationalisation and globalization in Central and East Higher education*, Society for research in Higher Education International News, N°47
- Laban, J., Langeard, E. (1981) *Services novateurs et comportements du consommateur* 3r seminari sobre el comportament del consumidor, Universitat de Rennes
- Le Goff, J. (1986) *Los intelectuales en la edad media*, Gedisa, Barcelona
- Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P. (2007) *The relationship between personal values and perceived value of education* Journal of Bussines Research. Vol. 60
- Leontief, W. (1941) *La Estructura de la economia Americana 1919-1939*, J. Antonio Bosch Ed. Barcelona
- Levitt, Th. (1972) *Production-line approach to service*, Harvard Bussiness Review, setembre-octubre 1972
- Levitt Th. (1981) *Marketing intangible products and product intangibles* Harvard Bussines Review
- Lin, L. (1997) *What are student education and educational related needs?* marketing and research Today Vol. 25, n°3
- Lovelock, C.H (1983). *Classifying services to gain strategic market insight* Journal of Marketing, vol.46, summer
- Lovelock, H.S. (1984) *Services Marketing* Ed. Prentice- Hall. New Jersey
- Lovelock, C. (1984) *Services Marketing, Text, cases and redding*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall
- Lowrie, A. (2007) *Branding in Higher Education: Equivalence and difference in developing identity* Journal of Bussines Research, vol. 60
- Lumby, J., Foskett, N. and Maringe, F. (2004) *Pathways and progresión on 16, Fashion, Peer influence and College Choice* paper presentat a la BERA Conference, setembre de 2003 disponible a <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003252.doc> (consultat octubre 2011)

- Marginson, S., Van der Wende, M. (2006) *Globalisation and Higher Education*, OCDE meeting on Globalisation, market forces and the future of higher education , Lisboa
- Marginson,S. (2003) *Competition and Markets in Higher Education: A Glonacal Analysis*, Policy Futures in Education, volume 2, n° 2
- Marginson, S.(1999) *The Entrepise University comes to Australia*. (Dins AARE8ed.), Global Issues and Local Effects. The Challenge for Educational Reform AARE
- Maringe, F. (2007) *University and course choice, implications for positioning, recruitmen and marketing* International Journal of Educational Marnagement, Vol. 20, n° 6
- Maringe, F. , Gibbs, P. (2009) *Marketing Higer Education, Teorie and practice* McGraw Hill, Open University Press, Berkshire U.K. and New York U.S.A.
- Marzo, M., Pedraja, M., Iglesias, P. (2005) *A new management element for the universities: satisfaction with the offered courses* International Journal of Educational Management , vol 19, n° 6
- Massy, W.F. (2004) *Markets in Higher Education: Do They promote internal efficiency?* dins Teixeira, P. , Jongbloed, Dill,D. and Amaral,A. *Markets in Higher Education. Rethoric or Reality?* Kluber Academic Publishing, Dodrecht
- Mazzarol, T. (1998) *Critical success factors for international education marketing* , International Journal of Educational Management, vol. 12 n° 4
- Mazzarol,T., Norman Soutar,G. (1999) *Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model*. International Journal of Educational Management. V.13, n°6
- Mazzarol, T., Norman Soutar, G., Sim Yaw Seng, M.(2003) *The third wave: future trends in international education*. International Journal of Educational Management . V.17, n° 3
- Mc.Nay, I. (1996) *The impact of the research assessment exercise (RAE) on research policy and management in English Universities* paper to the IMHE Conference, Paris, September
- McPherson, M.S. amd Shapiro, M.O. (1991) *Does student aid affect college enrollment? New evidence on a persistent controversy*. American Economic Review. V.81
- Mehrabian, A. (1972) *Public Places and private spaces*. Basic Books, New York
- Merryl Lynch (1999) *The Book of Knowledge: Investing in the Growing Education and Training Industry* Merrill Lynch & Co., Global Growth Research & Economics Group, San Francisco, CA.

- Miaoulis, G. , Kalfus, D. (1983) *Ten MBA benefit segments*, Marketing News, n° 5 August
- Mill,J.S. (1994) *Inaugural Address to the University of St. Andrews*, Routledge/Thoemmes Perss, London &Tokio
- Mittal B. (1999) *The advertissing of services: meeting the challenge of intangibility* . Journal of dervices Research. Vol 2, n°1
- Moore, R.L., Studenmund,A.H., and Slobko, T. (1991) *The effect of the financial aid package om the choice of a selective college*. Economics of Education Review, V. 10
- Moriatti,R. *Italy dins Forest*,J.J.,Altbach,P.G(2006).*International Handbook of Higher Education*, Springer ,The Netherlands
- Nicklin, J.L. (1995) *They´re all Business* The Chronicle of Higher Education, 14 Abril 1995, Washington DC.
- Nguyen, N., Le Blanc, G., (2001) *Image and reputation of Higher Education institutions in students´ retention decisions* The International Journal of Educational Management. Vol.15 N°6. MCB University Press
- Nguyen, N., Le Blanc, G., (1999) *Listening to the customer´s voice, examining percived service value among bussines college students* International Journal of educational Management. Vol. 13, N° 4
- Oosterbeck, H., Groott, W and Hartog, J. (1992) *An empírical analisis of university choice and earnings* The Econimist Vol 140, n° 3.
- Oplatka, I. (2009) *Marketing the University, the subjective perceptions of Israeli accademics of their role in attracting new students to their institution* Journal of Higher Education Policy and Manag., vol.31,n°3
- Ostrowski, P.L., O'Brien, T.V., and Gordon, G.L.(1993) *Service quality and customer royalty in the commercial airline Industry* Journal of Travel Research, Vol.32 N°2
- Palatella, J.(1998) *The British are coming, the British are coming* University Bussiness. Vol. 1, n° 24
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985) *A conceptual model of service quality and its implicationsfor future research*, Journal of Marketing , Vol 49, Fall
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*, Journal of Retailing Vol. 64, Spring

- Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V. (1991). *Refinement and reassessment of the servqual scale*, Journal of Retailing Vol.67, n° 4
- Parmar, A. (2004) *Student e-union, colleges write textbook on internet marketing* Marketing News, April 2004
- Parker, J. and Summers, J. (1993) *Tuition and enrollement yield at selective liberal arts colleges* Economics of Education Review. V.12
- Pastor, Ll. (2006) *Oportunidades de las TIC en la gestión de alumnos* disponible a xarxa a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/deed.es> (consultat juny 2010)
- Perry, W. (1997) *The Open University* a I. Murggridge, ed. *Founding the Open Universities* (New Delhi: Sterling Publishers)
- Price, I., Matzdorf, I. and Agahi, H. (2003) *The impact of facilities on student choice of university* International Journal of Educational Management” Vol 21 n° 10
- Price, I., Matzdorf, F., Smith, L. and Agahi, H. (2003) *The impact of facilities on student choice of University* Facilities, Vol 21, n°10. MCB UP Limited
- Psacharopoulos, G & H. A. Patrinos, (2004). *Returns to investment in education: a futher update* Taylor and Francis Journals, vol. 12(2) August.
- Raines, J.P. y Leathers, C.G. (2003) *The Economic Institutions of Higher Education*, Edward Elgar Ed. Cheltenham U.K.
- Ridder-Simoens, H. De (1992) *A History of the University in Europe. Universities in early modern Europe* . Cambridge University Press, Cambridge
- Rindfleish, J.M. (2003) *Segment Profiling: reducing risk in higher education* Management Journal of Higher Education Policy and Management, vol.25, n°2
- Roberts, D. (1998) *Student Horizons, The class of 1998* Leeds : Heist
- Robledo, M.A. (2001) *Measuring and managing service quality: integrating consumer expectations* Managin Service Quality, Vol.11, n° 1
- Rogers, G., Finley, D.S., Patterson, M. (2006) *Transformation in Higher Education: a learner-needs segmentation leads to a improved learner satisfaction”* Teaching in Higher Education, vol.11, n°4
- Rotgers, G., Finley, D. and Kline T. (2001) *Understanding individual differences in University undergraduates: a learner needs segmentation approach* Innovative Higher Education. Vol 25, n° 3

- Rowland, S. (1996) *Relationships between teaching and research Teaching in higher education* Vol.1, n° 1
- Rüg, (2004), *A history of the University in Europe*, vol III, Cambridge University Press, Cambridge
- Sanz de la Tajada, L.A. (1996) *Auditoria de la Imagen de Empresa. Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen*, Editorial Síntesis SA, Madrid
- Sasser, E. et al. (1977) . *Management of service operations*. Ed. Allyn and Bacon Inc.
- Senecca, J.J. and Taussig, M.K. (1987) *The effects of tuition and financial aid on the enrollement decision at a state university*. Research in Higher Education, V.26
- Shneider (1980) *The service organizaton , climate is crucialr*, Organizational Dynamics, tardor 1980
- Shostack (1984) *Designig services hat deliver*, Harvard Bussines Review, gener-febrer 1984
- Siprenant, C.A. i Solomon M.R. (1985) , *Predictability and personalization in the service encounter*, Working Paper 85-13, New York University, april 1985
- Slaughter, S. , Roades, G. (2004), *Academic Capitalism and The new Economy. Markets, State and Higher Education*, The Johns Hopkins University Press. Baltimore and London
- Smith, A. (1776) *Indagació sobre la naturalesa i les causes de la riquesa de les nacions* Vol. II. Edicions 62, Diputació de Barcelona, Barcelona 1991
- Smith, B. , Brown, S. (1995) *Reserach and Teaching in Higher Education*, Kogan Page/ Staff & Educational Development Association
- Soutar, G.N. , Turner J.P.(2002) *Students' preferentes for university: a conjoint análisis* The International Journal of Educational Management, Vol. 6 , n° 1
- Spence, A.M., (1973) *Job Market Signaling* , Qualterly Journal of Economics, vol 87, n°3
- Stiglitz, J.E.(1975) *The Theory of screeing, education and the distribution of the income*; The American economic review, vol 65,n°3
- Strosnider, K (1997) *For profit universities challenges tradicional collages* The Chronicle of Higher Education, 6 Juny 1997 , Washington DC.
- Strosneider, K (1998) *For profit Higher Education sees booming enrollments and revenues* The Chronicle of Higher Education , 6 Juny 1998

- Sraffa, P. (1960) *Produccion de mercancías por medio de mercancías*, Ed. Oikos Tau, Barcelona
- Turner, J.P. (1998) *An investigation of Bissines undergraduates, Choice to study at Edith Cowan University* unpublished research report Edith Cowan University, Perth- Australia
- Upah, G.D. (1980) *Mass marketing in service retailing : A review and syntnthesis of Major Methods*. Journal of retailing n°56 (fall)
- VALS System (2009-2012)Una precisa descripció del sistema disponible a <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml> (consultat octubre 2011)
- Van Antwerpen, J., Kirp,D.L (2004) *Rebel Alliance, Classics Departments in the Associated Colleges of the South*, dins Kirp D.L. Shakespeare, Einstein and the Bottom line H.U.Press. Cambridge Massachussets and London U.K.
- Veblen, T (1918) *The Higher Learning in America: A memorandum on the Conduct of Universities by Bussines Men* . Web Mc Master University, Hamilton-Ontario. Novembre 2001
- Vedder,R.(2004) *Going Broke by Degree. Why College Cost Too Much*, The AEI Press, Washington
- Vossensteyn.H.(2004) Fiscal stress: Worldwide Trends in Higher Education Finance, NASFAA, Journal of student financial aid, Vol 34,n°1
- Wetzel, J., O’Toole,D., and Peterson, P. (1998) *An analysis of student enrollment demand*. Economics od Education Review, V.17
- Whisman, R. (2009) *Internal Branding : a university’s most valuable intangible asset* Journal of Product and Brand Management. Vol. 18, n° 5
- Wiers-Jensen , J., Stensaker, B. and Groggaard, J.B. (2002) “Student satisfaction: towards an empirical deconstruction of the concept” Quality in Higher Education. Vol.8 n° 2
- Williams, G. (2004)*The Higher education Market in the United Kingdom*. Dins Teixeira, .Jongbloed, Dill, Amaral, *Markets in Higher education, Rethoric or Reality?* Kluber Academic Publishing, Dodrech
- Williams, G. (1997) *The market route to mass higher education: British experience 1979-1996* Higher Education Policy, vol 10
- Winston, C.G.(1999) *Subsidies , Hierarchie and Peers, The Awkward Economics of Higher Education*. Dins Belfield, C.R.and Levin,H.M.(2003) *The Economics of Higher Education*. The International, Library of critical Writings in Economics. An Elgar Reference Collection. Chentelham UK

- Winston, C.G. (2000) *The positional Arms race in Higher Education*, Williams Project on the economics of Higher Education, Discussion Paper n° 54 Williams College, Williamstown

- Winston, G.C. (2003) *Toward a Theory of Tuition: Prices, Peer Wages and Competition in Higher Education* .Williams Project on the economics of Higher Education, Williams College, Discussion Paper n°65. Williamstown .

- Zeithaml, V.A. (1998) “ *Consumer perceptions of price , quality and value: a means –end model and synthesis of evidence*” Journal of Marketing . Vol. 52 , N° 3

- Zeithaml, V., Parasuraman, A. ,Berry, L., (1985) “*Problems and Strategies in Services Marketing*” Journal of Marketing 49:2