

DOSSIER 'BRANDING UNIVERSITARIO. MARCANDO LA DIFERENCIA'

En las mejores compañías del mundo, el marketing va mucho más allá de la publicidad y la promoción. Su fin último es crear marcas fuertes y duraderas.

El uso original de esta forma de entender el marketing se encuentra en los llamados productos de gran consumo, donde se implantó, sobre todo tras la segunda guerra mundial, para favorecer el acceso de millones de ciudadanos a un mayor número bienes.

Ahora, en los albores del siglo XXI, este liderazgo de marketing se ha trasladado al segmento de los servicios.

Este libro habla de cómo adaptar las herramientas de marketing a la universidad, ya que éste es uno de los casos más apasionantes del marketing de servicios actual.

Constituye una reflexión ciertamente oportuna acerca de uno de los grandes y decisivos elementos del marketing: cuál es el valor de la marca (Branding) en relación con el entorno universitario, cuya forma de funcionamiento tradicional ha huido de las técnicas mercadotécnicas, o al menos, no le ha dado la importancia que estas tienen en el mundo actual.

La obra cuenta con la participación de **Juan A. Vázquez**, quién, a través de un magnífico prólogo, resalta las virtudes de la misma, destacando, según sus propias palabras, la originalidad de la misma, en el sentido de que se trata de una obra inédita en este campo y por lo tanto digna de tener en cuenta. Además, añade lo siguiente:

“...autores que reúnen la condición de conocer las técnicas del marketing y la idiosincrasia universitaria, el mundo académico y el de la empresa: esos dos mundos distintos y distantes que ellos están empeñados en acercar.”

Por otro lado, el prologuista manifiesta una reflexión de gran interés que, de algún modo, se puede inferir de la lectura de este libro:

“Pese a todas las deficiencias que se quiera, estoy convencido de que las universidades son ‘mejores productores que vendedores’ y que ha llegado el tiempo de ‘vender’ mejor nuestro ‘producto’ (la docencia, la investigación, el conocimiento, la transferencia, el pensamiento, la creación, las múltiples iniciativas que crecientemente se despliegan en las universidades), y que ése es el mejor modo, además, de hacer más visibles nuestras instituciones, de hacer más transparentes nuestras actividades, de informar más para que se pueda decidir mejor y, en suma, de cumplir con la ineludible responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad de nuestro trabajo.”

Este prólogo va acompañado de una introducción de **Luis Bassat** uno de nuestros gurús en marketing y, según sus propias palabras, considerado “arquitecto de las marcas”. Destaca su obra “El libro rojo de las marcas”, referente en este terreno. En dicha introducción, Luis Bassat, señala las cualidades humanas y profesionales de ambos autores y de su obra:

“...me dije a mí mismo 'si Miguel es un crack y Sergio va por el camino de serlo, este libro tiene que ser muy interesante' y ahora que lo he leído puedo asegurar que lo es. Está bien escrito, con un estilo directo, sin un grano de paja y, sin duda, va a convertirse en el libro de referencia de este tema.”

Asimismo, Luis Bassat indica que el éxito del marketing se basa en contar las cosas tal y como son, sin engaños y afirma que en este libro se hace sin lugar a dudas, ya que no sólo parte de un estudio de carácter estrictamente científico, sino que sus conclusiones y propuestas son de sentido común y han de ser aplicadas para imprimir coherencia en el mercado del conocimiento:

“(...) evidentemente, hoy en día los nombres de las universidades son auténticas marcas y así deben considerarse.”

Tras este comienzo de lujo, nos adentramos en el contenido de la obra que, a lo largo de sus seis capítulos, constituye un verdadero y coherente itinerario que concluye en la necesidad de la potenciación de la marca no sólo como herramienta de comunicación sino también de gestión.

La necesidad de un marketing universitario

El marketing se ha puesto de moda, pero no sólo es una moda, es una necesidad y más ahora en esta sociedad del conocimiento, en la que el desarrollo de Internet ha contribuido

decisivamente a la transmisión de ideas y mensajes de todo tipo, pero especialmente los publicitarios.

Si el marketing “sin apellido” es algo imprescindible para cualquier empresa, ¿por qué no lo va a ser el marketing universitario? ¿Acaso la universidad, paradigma del conocimiento, innovación y vanguardia, puede o debe prescindir del marketing o estigmatizar las técnicas de mercado como algo ajeno a su naturaleza?

Los autores son contundentes al afirmar que “En la universidad española se habla mucho y se hace poco. Además, se habla de casi todo menos de la propia universidad y de cómo mejorarla. Hay un gusto por lo local y el provincianismo. Es opaca e impenetrable a nuevas ideas y acciones provenientes de fuera. Y el estudiante cuenta poco. A pesar de bonitos discursos, que a veces se cuelan en los medios de comunicación, la universidad española no interesa a la sociedad a la que dice servir. Está aislada. La mayoría de sus responsables, políticos, gobernantes o líderes académicos, tan sólo pretenden mantener el status quo y tienden a ignorar otras iniciativas diferentes. No caen en la cuenta de que esto es precisamente el principio de la ignorancia a la que dicen combatir.”

Asimismo, los autores, aprovechan este primer contacto con el lector para centrar el objeto de la obra, el sentido de la misma: “El eje central de esta obra es el marketing, pero no sólo entendido como un conjunto de herramientas que ayudan a la promoción, la publicidad o las relaciones públicas, sino a la manera de las grandes organizaciones multinacionales de todo tipo, como una

disciplina que tiene como objetivos la **construcción de la marca** (la mejor y más auténtica relación entre oferente y demandante) y la **gestión de las organizaciones.**”

Para conocer la verdadera dimensión del mercado de la Educación Superior es necesario conocer las “resistencias” que evitan su dinamización y modernización (ineficiencias del mercado) y que provocan una competencia en desigualdad de medios entre las universidades públicas y privadas. Este es el entorno de trabajo, el escenario, en el que se tiene que desarrollar la acción promocional y comercial.

“(…) nos encontramos en un contexto en el que el mercado se encuentra en una situación poco transparente. Los potenciales clientes aceptan la situación dada la ventaja de precio que ello supone, aunque desatendiendo otras razones de peso que en un escenario distinto deberían tenerse en consideración: calidad, servicio o adecuación de los programas a su orientación profesional e intelectual.”

Más adelante se tratará de romper ciertos mitos o, según palabras de los autores, “prejuicios” que existen implantados en la sociedad acerca de que deban ser siempre los poderes públicos los que “tutelen” los programas que se impartan en las universidades es decir, “(…) el ‘qué’ se imparte, el ‘dónde’ se imparte (universidades públicas con medios muchas veces escasos y mal gestionados) y el ‘quién’ los imparten (funcionarios, también en muchas ocasiones, desmotivados, mal pagados y peor organizados). Todo ello casi siempre alejado de la realidad

social y profesional en la que más tarde los egresados deberían ejercer lo aprendido y devolver a la sociedad lo que ésta les haya dado en su día.”

Otra de las ineficiencias destacadas en la obra, es que el precio en este mercado no constituye un elemento que informe acerca de la calidad del servicio.

A pesar de todo, según manifiestan los autores, se están viendo ya ciertas maniobras, aunque aún tímidas, de la universidad pública en la aplicación de técnicas de marketing para actuar frente a la competencia y con el objetivo de atraer potenciales estudiantes.

Según palabras de los autores, es necesario adaptar las herramientas de marketing al mercado universitario ya que constituye uno de los modelos actuales más apasionantes. Todo ello se desarrollará en las páginas siguientes.

Carreteras secundarias: De la educación a la universidad

A lo largo del treinta páginas, los autores ayudan al lector a poner en claro el conocimiento de los conceptos de “educación” y “universidad”. Partiendo de ahí, se sumergen en la Historia como manera de llegar al punto de partida para una comprensión del origen y sentido que tienen ambos y cómo se ha transmitido el conocimiento a lo largo de los siglos, desde el siglo XII hasta llegar a la Educación Superior y el llamado “espíritu de Bolonia”.

Los autores han dividido este comienzo en “evolución histórica del sistema educativo” y “evolución histórica del concepto de universidad”, finalizando con la suerte de reformas educativas que tuvieron lugar durante todo el siglo XX y que concluyen con el llamado “Proceso de Bolonia”, en el que aún nos hayamos inmersos.

Estrategias de competitividad: en busca del equilibrio

Según manifiestan los autores, sólo si se consigue el llamado Equilibrio Estratégico (EE), se está en condiciones de afrontar decisiones de marketing.

Avanza la obra que la universidad como institución de Educación Superior, tiene tres aspectos esenciales: innovación continua, organización en torno al cliente y orientación a la mejora continua.

Los autores enmarcan cuáles son los cuatro pilares de la estrategia: la excelencia académica, la eficiencia empresarial, la responsabilidad social y, por último, el desarrollo personal.

La universidad como cualquier organización o empresa que tiene necesidad de competir para ofrecer un producto de calidad, no puede estar alejada de los siguientes aspectos: la revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, la mejora continua y el capital intelectual. Esto atañe tanto a la propia organización como a los profesionales que trabajan en ella y no sólo a los profesores sino al *staff* de apoyo y jerarquía administrativa y académica.

En el mundo actual, el entorno natural es mucho más dinámico y competitivo, lo cual afecta a la decisión del propio estudiante a la hora elegir. Las universidades se deben plantear las mismas preguntas que otras instituciones o empresas se hacen ante su público objetivo:

“¿Cómo es posible que empresas con pocos recursos desafíen y se impongan a empresas gigantes?, ¿cómo manejan las empresas su capacidad para inventar constantemente nuevas formas de lograr más con menos?, ¿qué impide a los líderes responder adecuadamente a los retos del mundo actual? y, sobre todo, ¿cuál es la respuesta a todas esas preguntas?”

Los autores afirman que la universidad ha de “(...) recuperar el protagonismo social perdido”.

La solución para que la universidad alcance el protagonismo que merece pasa por que ésta “(...) debería comprometer a sus trabajadores (docentes y no docentes) en un decidido reconocimiento de los valores y creencias institucionales, generando un sentimiento común.”

Pero, además, el entorno decide y para ello hay que analizarlo y comprenderlo, dando a esta relación universidad-entorno prioridad absoluta.

La homogeneidad del sistema no será posible en el futuro, la decisión se producirá en función de la mayor calidad y prestigio y será más la sociedad quien decida qué conocimientos desea adquirir, cómo hacerlo y dónde.

Según indican Brugué y Subirats, existen tres modelos de universidad: la universidad pública, la universidad como institución cultural y la universidad empresa. Esta última es la más orientada a

la calidad y a la eficiencia, donde los alumnos son los clientes a la vez que el producto de las propias universidades.

Hacia un marketing universitario: de la creatividad a la innovación

La justificación de la necesidad de desarrollar un marketing universitario está basado en cuatro razones: primera, por su carácter de orientación administrativa; segunda, porque busca establecer la determinación y la satisfacción de necesidades y deseos como tarea fundamental de la organización; la tercera, por el concepto de “mercados meta” y la cuarta, por el reconocimiento de condiciones de competencia de productos y servicios.

No obstante, el grado de competencia entre universidades no es perfecto, puesto que compiten universidades privadas, con fondos propios, con públicas, con fondos públicos, lo que, en palabras de los autores, “obliga a estas instituciones a demostrar su utilidad social ante los que deciden las asignaciones de fondos y también ante la opinión pública.”

¿Para qué sirve hacer marketing en la universidad? El motivo más conocido es el de captación de estudiantes, otro es el de captación de profesores, por último, para el intercambio académico. Pero la estrategia hay que enfocarla en cinco áreas distintas: la académica (productos y servicios que ofrecerá), de segmentación (grupos homogéneos de clientes a los que dirigirse), de posicionamiento (posición en el mercado que queremos adoptar para ser reconocida por nuestro público objetivo), estrategia competitiva (acciones para mantener o incrementar la participación

de la institución en el mercado objetivo) y estrategia de oportunidad (para orientar los movimientos de ampliación institucional a partir de la identificación de oportunidades).

A continuación los autores elaboran una especie de guía de marketing universitario con carácter general, de forma que podamos desarrollar un plan de marketing y, a partir de él, elaborar una estrategia de marketing-mix siguiendo el modelo de las 5P's (producto, precio, distribución -*place*-, comunicación -*promotion*- y servicios -*persons*-).

El mercado de la Educación Superior comprende tres tipos de clientes: el estudiante, las familias y las empresas.

No obstante, en la universidad moderna lo que verdaderamente in-teresa es la Innovación. “Si puede haber un concepto realmente ajeno al ‘espíritu universitario’ en el último siglo este es el de la innovación. Incluso la buena docencia impartida por buenos profesores en buenas universidades en las últimas décadas se ha basado en la transmisión de conocimientos muchas veces ajenos al devenir de las necesidades sociales.

La innovación, que no la creatividad, necesita de la continua observación del entorno y del contacto permanente con el mundo profesional donde se aplican los conocimientos. (...)”

La gestión de la marca: Del marketing-mix al “marcating-mix”

A partir de ahora los autores tratan de mostrar que el mercado universitario se puede construir y trabajar con marcas exactamente igual que en cualquier otro mercado.

La Gestión de Marca aplicada al mercado de la Educación Superior se presenta con un modelo de elaboración propia en el que se tienen en cuenta todos los elementos intervinientes en el proceso de gestión de una marca. Una vez obtenidas las conclusiones y acordado el plan de acción, hay que “construir” el producto.

Asimismo, se tiene en cuenta el marketing-mix como una herramienta eficaz para la gestión de marcas.

A partir de aquí se analizan las diferentes variables del marketing-mix intervinientes. Así, la variable producto será el modelo académico: “A nuestro juicio, cualquier producto académico debería de estar inspirado en un modelo académico que cualquier institución de enseñanza o empresa del conocimiento debería tener.”

La variable precio en forma de tasas y precios abiertos, que debería actuar como un índice de calidad de los productos, se convierte sin embargo en una “variable radical”. Si el cliente cree que por la Enseñanza Superior no ha de pagar su valor total, la elección se circunscribe a ver qué centro público le conviene más.

“A diferencia de los productos de consumo, esta radicalidad no se basa tanto en la distinción entre atributos intrínsecos y extrínsecos, sino en la propia convicción de ‘pagar o no pagar’ a cambio de la Enseñanza Superior. Eso sí, cuando el sujeto decide pagar, entonces entran en juego ambos atributos. Por otro lado, no todos los sujetos mantienen los mismos criterios a la hora de considerar el precio como un indicador fiable de la calidad. Cuanto menos capacitado se encuentre el individuo para evaluar la calidad objetiva de un producto, más proclive será a utilizar el precio en la percepción de la misma. Igualmente, el uso del precio como señal de la calidad, difiere entre las distintas categorías de productos. Aquellas que resultan difíciles de evaluar son más propensas a tener el precio como indicador de la calidad, aunque hay que tener en cuenta que un cliente no atribuirá diferencias importantes en calidad entre las diferentes marcas por una corta variación en el precio.”

La fijación del precio, según los autores, viene determinada por cuatro variables: el cliente, las universidades, los legisladores y otros aspectos como las becas, la tasa de inflación o las posibilidades de financiación.

La variable comunicación y que esta sea efectiva. Para entender bien esta variable los autores proponen un modelo gráfico, cuyo elemento más innovador es el concepto de posicionamiento de los diferentes programas (producto más servicio) ofertados. Los autores explican también las razones que se tienen en cuenta a la hora de la compra, así como los públicos objetivos. El análisis de todo ello derivará en un plan de comunicación basado en la publicidad, promoción y CRM.

La variable distribución o lugar, aun siendo importante, en el caso de la Educación Superior consideran los autores que no lo es tanto. La obra ofrece un pequeño estudio de dispersión geográfica de universidades, categorías de las mismas (privadas-públicas), relación entre ellas y alumnos en cada una de las categorías.

La variable servicio cuyo objeto es transformar los intangibles en tangibles. “Hasta el día de hoy, las universidades han competido en ambos sentidos, diferenciándose unas de otras por la calidad de su formación, pero también por las distintas configuraciones de contenidos de sus titulaciones. (...)”

Para los autores la universidad no sólo debe tratar de ofrecer una mejor calidad de las titulaciones sino una serie de servicios complementarios.

“Conceptos como atención personalizada, planes de acogida para los nuevos alumnos, servicios de orientación tanto curricular como profesional, apoyo para la inserción laboral, oportunidades para realizar estancias en otras instituciones tanto nacionales como internacionales o el establecimiento de canales para vehicular la opinión de alumnos, empleadores, familias, etc. están integrándose en el lenguaje habitual de las universidades españolas.”

El libro concluye con una serie de reflexiones finales que, en algunos casos son clichés o estereotipos como el de que las universidades privadas ofrecen un ambiente más frío o distante frente las públicas. Así como el grado de exigencia hacia la universidad privada a la que se le

exige que el pago mayor por la enseñanza lleve consigo un puesto de trabajo nada más acabar la carrera.

Finalmente, los autores proponen cuatro modos complementarios entre sí de enfocar una orientación hacia el marketing por parte de las instituciones de Enseñanza Superior, a saber, un modelo de marketing, una hoja de ruta de cómo alcanzarlo, una serie de herramientas para medir su eficiencia y unos apuntes sobre el modelo integral de gestión.

La obra se cierra con una amplia bibliografía en su mayor parte anglosajona relativa al marketing en relación con la Educación superior.

Como conclusión, decir que este párrafo extraído de sus primeras páginas, de alguna manera, resume la intencionalidad de la obra:

“Este libro no pretende cambiar la situación (no por falta de ganas, sino por falta de talento de sus autores), pero al menos hemos intentado aportar nuestro modesto y humilde granito de arena, para que desde una óptica parcial, es decir desde una parte del todo, argumentar que otra universidad también es posible. Una universidad mejor, con mejores respuestas a las inquietudes sociales, y con una gestión más eficiente y eficaz que redundaría en beneficio de todos.”

Estilo, lenguaje y temática

Miguel Carmelo y Sergio Calvo, nos deleitan con su gran talento y profundidad, haciendo de un tema extremadamente técnico una obra asequible para un amplio público que pudiera estar interesado en el tema (profesores, gestores de universidades, directivos de marketing de las propias universidades, incluso alumnos). Su gran experiencia profesional y en relación directa con la cuestión han permitido ordenar las ideas de un modo claro, sintético y directo.

La obra se ha estructurado de un modo muy coherente y recoge todas las caras del poliedro que influyen en la comunicación de las universidades.

No obstante, lo más destacado de esta obra es la originalidad del tema tratado, al menos en el mercado español, así como el deseo y, en cierto modo, la petición expresada en muchas partes del libro de que la universidad española se sitúe a la altura de las circunstancias, de la modernidad y del desarrollo de la sociedad española.