

LA APLICACIÓN DEL MARKETING A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

LECCIÓN INAUGURAL
DEL CURSO ACADÉMICO 2011-2012
PRONUNCIADA POR EL
PROF. DR. JOSÉ MIGUEL MÚGICA GRIJALBA

CATEDRÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

LA APLICACIÓN DEL MARKETING
A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

LECCIÓN INAUGURAL
DEL CURSO ACADÉMICO 2011-2012
PRONUNCIADA POR EL
PROF. DR. JOSÉ MIGUEL MÚGICA GRIJALBA
CATEDRÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA



Pamplona, 9 de septiembre de 2011

Edita: Universidad Pública de Navarra : Nafarroako Unibertsitate Publikoa
Coordinación: Dirección de Comunicación
Fotocomposición: Pretexto. pretexto@pretexto.es
Imprime: Ona Industria Gráfica
Depósito Legal: NA 2.558/2011
Distribución: Sección de Publicaciones
Universidad Pública de Navarra
Campus de Arrosadia
31006 Pamplona
Fax: 948 169 300
Correo: publicaciones@unavarra.es

Excelentísima Sra. Presidenta del Gobierno de Navarra,
Sr. Rector Magnífico,
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades,
Miembros de la Comunidad Universitaria,
Señoras y Señores:

1. El marketing en la organización y su extensión al ámbito de la educación superior

El marketing está formado por visiones, ideas, planes, análisis y actividades integradas en diversas áreas de la organización, en sus procesos internos y externos, y en el entramado de organizaciones e individuos que participan de una u otra forma en la resolución de los intercambios, sean de mercado o no. Pero su visibilidad está en las actividades dirigidas desde la organización a su entorno con la intención explícita de mejorar las opciones y posición de los productos, actividades, ideas o imagen. Son claramente reconocibles actividades de innovación o diferenciación de productos, publicidad, promoción, distribución, o fijación de precios. Pero no todas ellas son normalmente atribuidas a la responsabilidad del marketing. De hecho, solo una parte de estas actividades, fundamentalmente las de comunicación, han sido dirigidas desde departamentos comerciales o de marketing. Estas circunstancias llevan a la creencia de que el marketing es solo comunicación y a otros malentendidos. Además, el marketing se ha identificado con la acción de empresas con ánimo de lucro en mercados

competitivos por lo que su aplicación fuera de este ámbito se ve como impropia. En este punto intentaré ofrecer conceptos y argumentos que amplían la visión del marketing tanto en la organización como en su ámbito de aplicación.

1.1. El marketing en la organización

No hay problemas para saber quién toma las decisiones sobre publicidad, quién gestiona las promociones, o quién dirige a los equipos comerciales en una organización. Estas actividades específicas y claramente de marketing, sabemos identificarlas y posicionarlas. Pero el marketing incluye otras actividades y conceptos que están combinados con otras funciones y niveles de dirección que son, además, el núcleo central del marketing. Identificar esta parte del marketing, gran parte del cual está en los niveles de decisión estratégica, no es tan sencillo. Para entender bien el papel que juega el marketing y el lugar que ocupa en la organización, hay dos aspectos clave que es necesario plantearse. El primero sería identificar aquello que es propio del marketing y el segundo entender dónde plantea y resuelve el marketing su contribución a la empresa u organización.

Con respecto al primero, como señalan Day y Montgomery (1999), no es sencillo distinguir entre marketing estratégico y dirección estratégica porque esta última es un área que trata de cuestiones similares y comparte un interés en la elección de direcciones estratégicas para la organización. Respondiendo a la pregunta de qué es lo distintivo del marketing, Day y Montgomery observan problemas de solapamiento pero también observan una complementariedad. En la realidad, el marketing está integrado en el proceso de planificación estratégica de la organización y del negocio: no hay por tanto un Marketing Estratégico, sino un proceso de planificación que engloba la participación de todas las áreas funcionales de la organización. Esta posición ha evolucionado hacia un enfoque más amplio y con más precisiones, pero en lo sustancial recoge la naturaleza del problema que abordamos aquí sobre el engarce efectivo del marketing en la formación de las estrategias de las organizaciones.

Con respecto al segundo aspecto clave, entender dónde plantea y resuelve el marketing su contribución a la empresa u organización, la existencia en las organizaciones de departamentos o áreas específicas de marketing no presupone que el marketing se circunscriba a estas partes de la organización. De hecho, en estas unidades especializadas, lo más habitual es que su competencia se limite al desarrollo de actividades tácticas. La mejor forma de comprender la dificultad de ubicar en alguna responsabilidad especializada concreta las decisiones de marketing está en la realidad empresarial por la aparente evolución hacia organizaciones diseñadas en torno a procesos verticales de creación y entrega de valor a los clientes finales (Moorman y Rust 1999). En estos diseños se cree que el papel fundamental del marketing en la

empresa es el de infundir a lo largo de todo el proceso “la inteligencia de marketing”. Por ello, al margen de las dificultades de constatación, se observa que las cuestiones del marketing estratégico se formulan y se responden dentro del área de la dirección estratégica de la empresa. En coherencia con este desarrollo, la propia definición de marketing ha evolucionado hasta llegar en 2007 a la siguiente propuesta: “El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto” (AMA, 2007). Es decir, la ubicación del marketing no está en un lugar concreto sino que su actividad se distribuye en un conjunto de instituciones y procesos que superan la limitación de ubicaciones concretas dentro de una organización.

1.2. Las diferentes perspectivas de planteamiento del marketing por las organizaciones

Las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de marketing desde diferentes orientaciones o enfoques, de manera que existe una convivencia de organizaciones en distintos entornos con distintas orientaciones, con diferentes conceptos sobre la forma de ofertar sus productos y de competir en sus respectivos mercados. En este sentido, parece que existe un amplio acuerdo sobre las distintas orientaciones empresariales identificadas: la de producción, la de producto, la de ventas, la de marketing y la de marketing social. De ellas, solo presentaré las que son relevantes para el objeto de análisis del que nos ocupamos (la universidad): el enfoque de producto, el enfoque de concepto de marketing y el enfoque de marketing social.

(1) El enfoque de producto sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrecen la mejor calidad o los mejores resultados. La dirección en estas organizaciones orientadas al producto centrará sus esfuerzos en hacer buenos productos y en mejorarlos con el tiempo. Desde este enfoque, el marketing se limita a intentar vender un producto desde la perspectiva del creador. Esta actitud conduce a la denominada miopía del marketing, consistente en concentrarse más sobre el producto que sobre la necesidad. Este parecer se expresa en la frase “hacemos el mejor producto y no sabemos por qué el mercado no lo aprecia”.

(2) El enfoque de marketing mantiene que la clave para alcanzar los fines de la organización consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivo y poner a su disposición las satisfacciones necesarias de forma más efectiva y eficiente que la competencia. Esta orientación es la que más trascendencia ha tenido para el desarrollo del marketing. Las empresas con orientación de marketing creen que éste es principalmente cultura empresarial, con una prioridad por satisfacer las necesidades de sus clientes al mismo tiempo que se desarrollan ciertas actividades,

tales como recoger información de mercado e inteligencia sobre los competidores, de manera que la empresa se pueda adaptar al mercado y ofrecer satisfacción al cliente. La orientación al mercado de la empresa supone la aplicación del concepto de marketing al conjunto de la organización, esto es, la empresa sigue una orientación de marketing.

(3) El enfoque social del marketing sostiene que la tarea de la organización es identificar las necesidades, deseos e intereses de su público objetivo, suministrarlas de manera más efectiva que los competidores, y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. Es decir, se trata de que el concepto de marketing anteriormente descrito armonice sus objetivos con los de la sociedad, de que la cultura de marketing de la empresa se impregne también de los valores sociales.

En las organizaciones de educación superior no se puede decir que haya propiamente un enfoque de marketing porque, en la mayor parte de ellas, el marketing se reduce a la aplicación puntual de técnicas para obtener unos resultados concretos a corto plazo. Por lo tanto, tampoco podemos decir que haya un enfoque de marketing social. Sin embargo, es posible utilizar estos enfoques como analogía de la preocupación de las universidades sobre cuáles son las prioridades en su gestión. Con esta precaución, se puede entender por analogía que el enfoque predominante en la universidad ha sido y es el de producto. Por ejemplo, si entendiéramos que los planes de estudio en una universidad fuesen sus productos, no es difícil entender el problema. La elaboración de un plan de estudios corresponde a la academia, y sus componentes lo diseñan de acuerdo a sus creencias, su experiencia y sus intereses. Este plan subsiste a lo largo del tiempo con escasas alteraciones: el plan es considerado como un plan de calidad reconocido por otros colegas y sobrevive a cambios de profesores o de administradores. Solo el asalto masivo de demandas y presiones desde el exterior puede en algún momento llevar a pensar en la oportunidad de cambiarlo. Mientras tanto, el entorno puede valorar muy poco lo que los estudiantes aprenden pues reclama otros conocimientos, otros aprendizajes y otras competencias.

Estaríamos hablando de una transición al enfoque de marketing o de marketing social si la elaboración e implantación de los planes de estudio se hicieran dentro de un proceso de planificación en el que hubiese unos objetivos organizacionales, un análisis previo de las demandas, una selección de mercados, una estrategia de posicionamiento y una estrategia de despliegue del plan para alcanzar los objetivos. Es solo en esta última fase donde entraría la elaboración de los planes de estudio, lo cual está muy alejado de la experiencia universitaria. Incluso en las organizaciones más dinámicas y adaptadas a la demanda de la enseñanza superior, las escuelas de negocios, se ha observado una cierta dificultad en abandonar algunas de las prácticas del enfoque de producto. En 2004, la London Business School informó sobre su intención de realizar un gran cambio en la oferta de sus programas después de que una

encuesta realizada a directivos de empresas revelara una insatisfacción creciente con los programas de las escuelas de negocios (Montgomery 2005).

Con la adaptación de las titulaciones universitarias en España al EEES, se han puesto sobre la mesa dos instrumentos muy importantes para realizar esta transición. Por un lado, la elaboración de los libros blancos en los que se requería la identificación y análisis de las demandas sociales y la propuesta de unas bases comunes consecuentes. Por otro lado, la eliminación del catálogo de titulaciones que por primera vez daba capacidad real de diferenciación a las universidades en aquellos casos en los que se identificaran demandas específicas de un territorio o de un segmento de la población, o de un segmento de empleadores. Sin embargo, los resultados de la utilización de estos dos instrumentos indican a que ha sido muy poco provechosa debido a que otros condicionantes siguen imponiendo serias restricciones: el modelo de gobierno de la universidad, los modelos de financiación y la ausencia de una cultura de gestión entre la academia.

1.3. Extensión del concepto de marketing a la educación superior

La aplicación del concepto de marketing en las universidades, más allá de acciones puntuales de escaso alcance, vino precedida de su extensión al conjunto de organizaciones sin ánimo de lucro. Kotler y Levi (1969) señalaban que el marketing es una actividad social muy extendida que va mucho más allá de la venta de productos de consumo y ponían, entre otros ejemplos, el marketing que hacían las universidades para captar estudiantes de nuevo ingreso. Pero, también destacaban que estos campos de actuación (la política, las universidades, las ONG...) no habían sido abordados por los expertos e investigadores para incorporarlos al cuerpo adecuado del pensamiento y de la teoría del marketing. La actividad de las organizaciones e individuos iba muy por delante del marco teórico. Esta desconexión impedía reconocer correctamente el marketing en estos ámbitos; la falta de desarrollo y de formalización de la teoría derivaba en una aplicación del marketing fragmentada y de oportunidad. Los problemas de ajuste de unos principios teóricos y de unos conocimientos prácticos, y de unas herramientas de gestión desde la empresa que vive en los mercados, a la organización que se desenvuelve en un encargo social tasado, crecían a medida que estas organizaciones quedaban más expuestas a la incertidumbre de la obtención de recursos en un entorno cada vez más competitivo. No había unas pautas de planificación y ejecución reconocibles que pudieran integrarse con posibilidades de éxito.

La extensión del concepto del marketing hacia las universidades no era fácil por la naturaleza de su actividad y un estado de opinión de su núcleo central (el profesorado) claramente enfrentado a la incorporación de criterios de gestión y mucho más de

mercado a su quehacer profesional. Sin embargo, señalaba Kotler en 1979 que más de 170 universidades habían tenido que cerrar sus puertas a lo largo de los quince años anteriores debido a su incapacidad para atraer a un número suficiente de estudiantes o de fondos. En las organizaciones no lucrativas, el marketing seguía unas pautas de incorporación mucho más lentas y discontinuas que el resto de funciones de gestión empresarial (contabilidad, financiera, recursos humanos...) que se estaban incorporando con una mayor fluidez.

En el caso de las universidades, sólo en algunas de las que veían disminuir el número de estudiantes que ingresaban o los fondos públicos y privados que obtenían, se empezaba a vislumbrar la incorporación de algunas actividades de marketing. Pero como señalaba Kotler (1979), en muchos de estos casos se reducía a acciones de promoción más o menos agresivas que no estaban acompañadas por mejoras reales en el posicionamiento competitivo, en la calidad de la enseñanza o en los servicios a estudiantes.

Esta circunstancia suponía en muchas ocasiones un retroceso más que un avance en la incorporación del marketing a la gestión universitaria. Las campañas de promoción que no se correspondían con esfuerzos de mejora y adecuación en la oferta y la prestación de los servicios universitarios más relevantes generaban, además de un rechazo inicial del profesorado, unos efectos contrarios a los deseados. Los estudiantes captados mediante estas acciones no veían una correspondencia con el servicio realmente ofertado o simplemente no estaban capacitados para superar los estudios. Esto generaba un abandono temprano de estos estudiantes, un empeoramiento del ambiente de estudio para el resto de estudiantes y el deterioro de la imagen de la universidad.

Las universidades que se enfrentaban a estos problemas de demanda desde una perspectiva de marketing eran casos contados. En 1985, Kotler y Fox proporcionaban una definición del marketing adaptada al contexto de la educación: “El análisis, planificación, implementación y control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para llevar a cabo intercambios voluntarios de valores con un mercado objetivo para alcanzar los objetivos de la organización. El marketing implica diseñar la oferta de la organización para satisfacer deseos y necesidades de los mercados objetivo utilizando los precios efectivos, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir a los mercados” (Kotler y Fox, 1985, p. 6). Esta perspectiva genuina de marketing pondría la promoción en su justo lugar: al final de un complejo proceso de planificación en el que se han identificado y evaluado las demandas sociales y de los individuos y se toman decisiones estratégicas sobre qué demandas van a ser abordadas y qué recursos deberán ser captados para ofertar el mejor servicio de acuerdo con la misión de la universidad. Sólo después de completado y manteniendo en el tiempo este proceso, podrían las universidades confiar en lograr resultados positivos

sostenibles de las actividades de marketing que buscan respuestas de corto plazo (promociones). La definición de marketing vigente de la AMA (AMA 2007) anteriormente citada recoge en gran medida esta preocupación.

Pese a los avances, el panorama actual de la aplicación del marketing a la educación superior en todo el mundo está lejos de ser satisfactorio. Para Maringe (2005), hay tres grandes frenos: en primer lugar, la resistencia a la idea del marketing entre la academia. Segundo, la educación superior en sí misma no ha identificado su negocio principal, sin el cual el sector no puede tener una base firme de marketing. En tercer lugar, la falta de adaptación del marketing que sigue basándose en la experiencia importada del sector empresarial.

2. La visión del marketing en la universidad

En la sección anterior se ha proporcionado un breve resumen del recorrido de la introducción de la práctica del marketing en la gestión de las universidades y se observaban algunos problemas. En realidad, la situación de la implantación del marketing en la universidad puede ser calificada en estos momentos como deficiente. El objetivo de este punto es mostrar algunos malentendidos que identifican al marketing con el modelo empresarial y, en consecuencia, como una herramienta externa inadecuada e indeseable.

2.1. *La aplicación equivocada: incoherencia de prácticas de marketing con la realidad universitaria*

La primera responsabilidad de la actitud negativa corresponde a la aplicación de técnicas de marketing que, estando en sí mismas bien o mal planteadas, respondían a iniciativas desvinculadas de los objetivos generales de la universidad. La descripción crítica de Kirp (2003) del éxito de las campañas de captación de estudiantes mediante técnicas de marketing en la Universidad de Chicago refleja claramente el descontento por la utilización del marketing, pues lo que hacía era llevar a la universidad por la dirección contraria a la que los académicos tenían por objetivo. La captación exitosa se hacía principalmente a costa de proyectar una imagen de la universidad en la que los estudiantes podían encontrar una buena y divertida experiencia social en vez de promocionar la experiencia de adquisición de conocimiento. Se trataba, por tanto, de romper con la idea central que la academia supone como irrenunciable: "(...) en la idea misma de la universidad –no la ficticia, sino la mejor y más auténtica idea de la universidad– todavía están integrados los valores a los que el mercado no hace honor: la creencia en una comunidad de académicos y no en una confederación de

egoístas; la idea de apertura y no de propiedad; la del profesor como un perseguidor de la verdad y no como un emprendedor; la del estudiante como un acólito cuyas preferencias han de ser formadas y no como un consumidor cuyas preferencias deben ser satisfechas” (pág. 7). Esta idea de la universidad, acertada o no, debe confrontarse previamente y ser confirmada o modificada conjuntamente por los responsables.

Esta percepción lleva a críticas muy contundentes del marketing. Refiriéndose al libro de *Strategic Marketing for Education*, de Kotler (1985), Kirp dice que la idea es muy sencilla: “(...) la gestión de matricular nuevos estudiantes no es nada más que la aplicación de los principios generales del marketing al problema específico de atraer estudiantes. La tarea no es muy diferente a la de fomentar el turismo o la de incrementar los miembros de una congregación religiosa, otros dos temas sobre los que Kotler ha escrito. Explícitamente y sin excusas, los gestores de captación de nuevos estudiantes les consideran como clientes y ven la educación universitaria como el producto que los estudiantes consumen. En términos de marketing, su encargo es publicitar y captar clientes, fijar un precio por el producto, y asegurarse de que el producto se corresponde a lo demandado” (Kirp; 2003, pág. 16). Pero, como ya hemos visto en el apartado sobre la extensión del concepto de marketing a la educación superior, esta percepción no se corresponde con el enunciado de marketing que hace Kotler en el libro. La crítica se hace sobre una percepción interesada sin el apoyo de un análisis riguroso sobre lo que es y lo que puede hacer el marketing. El libro adolece de una falta de revisión de lo que es el marketing lo cual lleva a no comprender su naturaleza y a equivocar la dirección de la crítica. Pero esta superficialidad de la crítica responde en realidad a la abrumadora superficialidad y oportunismo de la aplicación de las acciones de marketing, fuera del propio contexto de concepto de marketing.

2.2. La conceptualización de los estudiantes como consumidores o clientes

Una de las principales críticas a la mercantilización de la enseñanza superior y al uso del marketing ha sido la de tratar a los estudiantes como consumidores o clientes. Es un debate muy polarizado en el que unos ven las ventajas que esto da para poder gestionar el servicio y en el que otros lo ven como una adopción que degrada los estándares del servicio de educación superior y que daña las relaciones entre profesores y estudiantes (Eagle y Brennan, 2007).

Los problemas en la adopción de esta perspectiva son tanto de forma como de fondo. En la forma, está la dificultad de llamar cliente a alguien que siempre ha sido un estudiante y, en el fondo está la de que las obligaciones y derechos del estudiante se fijan en órganos colegiados controlados por la academia. La conceptualización del cliente da más poder individual al estudiante, al permitirle plantear vis a vis exigen-

cias con respecto a la prestación del servicio. Estas exigencias, según los críticos del término cliente, pueden derivar en un descenso de los estándares de calidad, en una desviación de la formación desde la disciplina hacia la profesión y en una excesiva personalización de la enseñanza.

Las críticas pueden ser bastante ácidas, como la que hace Holbrook (2005) con respecto a los estudiantes de los másteres de gestión de empresas (MBAs) y a la actitud pro-cliente de los administradores de la universidad. Para este autor, los estudiantes-cliente, obsesionados por su inminente acceso a la carrera profesional, exigen que todos los contenidos de los cursos tengan una aplicabilidad inmediata al puesto de trabajo al que se aspira, despreciando cualquier desviación de esa línea como conceptos teóricos o reflexiones críticas. Estas exigencias son asumidas rápidamente por el profesorado que siente, además de la presión de los estudiantes, están sujetos a las evaluaciones que les hacen los administradores de la universidad. El resultado es la conversión de los cursos máster en cursos de formación profesional.

Una orientación al estudiante como cliente, aún sin llamarlos así de forma explícita, es la de Voss *et al.* (2007). Estos autores alinean los intereses de los estudiantes con una actitud positiva del profesorado hacia ellos. Los estudiantes quieren tener experiencias valiosas en su aprendizaje que les permitan aprobar los exámenes necesarios para obtener su grado y comenzar sus carreras profesionales. Al mismo tiempo, creen que serán capaces de pasar estas pruebas si están motivados y el entusiasmo del profesor tiene un impacto positivo sobre su motivación. Además, la experiencia de los profesores, su entusiasmo y sus habilidades de enseñanza están asociados con el aprendizaje.

Lo único que tienen en común estas dos perspectivas es que la motivación de los estudiantes para entrar y completar un grado esta cada vez más orientada al ulterior desarrollo profesional. Este fuerte énfasis en el aprendizaje y el rendimiento apoya los resultados de los estudios de Rolfe (2002) que sugieren que los estudiantes consideran cada vez más su formación universitaria como “instrumental” al entrar en la educación superior, principalmente, por razones profesionales. Por lo demás, éste es un debate que todavía no se ha superado en el mundo de la educación superior.

3. Los condicionantes de la implantación del marketing en la universidad: el gobierno de la universidad y los grupos de interés

En 1999, el 90% de las universidades en el Reino Unido tenían un plan estratégico a cinco años (que incluía áreas como análisis de la situación, declaración de la misión, objetivos, estrategias y diseño organizacional) y un 61% tenían planes de marketing

de más corto plazo (Naudé e Ivy, 1999). Aún cuando estos dos porcentajes revelan una primera brecha entre la declaración formal de un plan estratégico y las acciones que lo deberían desarrollar, las acciones de marketing parecían estar enmarcadas dentro de un plan en la mayoría de universidades. En el ámbito del marketing no disponemos de estudios similares para la universidad española, pero no es aventurado afirmar que el grado de penetración de la planificación de las actividades de marketing es mucho menor. En buena parte, este bajo nivel relativo tiene su explicación en el modelo de gobierno de la universidad y en el diferente papel que juegan los grupos de interés en el sistema universitario español con respecto al anglosajón. A continuación se presentan estos dos factores condicionantes de la implantación del marketing en la universidad.

3.1. El gobierno de la universidad y la aplicación del marketing

Entre los numerosos trabajos que han aportado un marco de análisis para el gobierno de las universidades, el más influyente ha sido el de Clark (1983), en el que se identificaban tres modelos diferenciados de gobierno. Las opciones de gobierno dentro de los sistemas de enseñanza superior serían: universidades con la dirección controlada por los gobiernos estatales o locales (modelo estatal), universidades auto-gobernadas por el profesorado (modelo académico) y las gobernadas por los gestores según principios empresariales (modelo de mercado o empresarial).

En el modelo estatal, el Estado establece y coordina la parte de la actividad de las universidades: el acceso a la universidad y a sus estudios, los planes de estudio y las condiciones de permanencia, la plantilla de profesorado, el acceso a la carrera docente y su desarrollo, y, por supuesto, la financiación. El Estado también desarrolla el control de la actividad por medio de la inspección o a través de agencias públicas. En la aplicación de estos modelos está integrada la idea de que las universidades producen servicios de educación e investigación que deben ajustarse a unas directrices estatales. En el modelo académico, el Estado sigue teniendo una presencia relevante al marcar mediante normativas algunas parcelas de la actividad y, sobre todo, la financiación. Pero la academia disfruta de autonomía para regular y decidir sobre una gran parte de sus actividades docentes e investigadoras, individualmente o a través de órganos colegiados controlados. En los modelos de mercado o empresariales, las universidades adoptan diseños de organización y gestión empresarial para competir en los mercados de la educación superior, de la investigación y de la transferencia de conocimientos.

En la universidad pública española es fácil observar que, pese a ser dominante el modelo estatal, los desarrollos normativos han ido confiriendo características de auto-gobierno y, en menor medida en los últimos años, de orientación al mercado. Lo que es de más interés para esta exposición es cómo se ha ido abriendo el campo para el

desarrollo y aplicación del concepto de marketing en esta transición. Una transición primero desde un modelo estatal hacia un modelo híbrido estatal/auto-gobierno y después hasta el actual en el que se ha incorporado la orientación al mercado en algunas partes de la agenda de gestión universitaria.

En el modelo estatal, no tiene apenas sentido la acción de marketing y, de hecho, sus manifestaciones son anecdóticas. Todos los objetivos, los recursos, los procesos están tasados. Sólo cuando se comienza a ceder autonomía a las universidades comienza a aparecer tímidamente el marketing dentro de unas limitaciones muy severas. En 1999, Mora expresaba la primera etapa de transición con las siguientes palabras: “El poder del Estado sobre las universidades, ejercido a través de la normativa común generada desde el Ministerio de Educación o mediante los mecanismos de coordinación del Consejo de Universidades, ha creado una situación en la que las universidades, aunque legalmente autónomas, tienen demasiados frenos para ejercer la autonomía, la diversificación y la competencia entre ellas. Por otro lado, en algunos casos han sido las propias instituciones las que no han buscado la diversidad y la competencia reflejando un cierto temor a la diferenciación”. De hecho, las primeras señales externas de actividad de marketing no empiezan a visualizarse hasta los primeros años de 2000, cuando confluyen dos circunstancias que inquietan a las universidades públicas: la disminución de estudiantes de nuevo ingreso por el descenso demográfico y la progresiva implantación del distrito único. Entonces comienzan a aparecer por primera vez anuncios de universidades públicas en la prensa escrita orientados a la captación de nuevos estudiantes. Estas primeras acciones no tenían ninguna contestación interna o externa pues no modificaban en sentido alguno la idea de universidad.

Pero la progresiva competencia por captar estudiantes de un mayor número de universidades privadas, la necesidad de adaptar los estudios al Espacio Europeo de Educación Superior y una evolución desfavorable de las transferencias presupuestarias de las administraciones autonómicas a las universidades, han traído la necesidad de tomar iniciativas. La universidad pública se enfrenta a la necesidad de reconfigurar su oferta docente, de replantear las metodologías docentes y con ello el papel del profesorado y de los estudiantes, de atraer recursos financieros, de buscar socios y alianzas para competir internacionalmente por proyectos y contratos de I+D... Comienzan los intentos de diferenciación por diferentes vías: la diferenciación por especialización temática, la diferenciación por señales externas de calidad (reputación, rankings...), la diferenciación por resultados (tasas de éxito, empleabilidad...). Es en este contexto en el que aparece el debate en la universidad pública, pues la orientación al mercado de la universidad y el marketing que la acompaña son aplicados por una parte de la academia encargada de conducir la autonomía de la universidad frente a la parte de la academia que quiere utilizar esa autonomía para realizar su propia idea de universidad. Con la adaptación a Bolonia aparecen las primeras protestas de mer-

cantilización de la universidad sustentadas sobre todo en la adaptación de los planes de estudio y de las metodologías docentes. Cuando esta adaptación, que conlleva orientar la educación superior a las demandas sociales, va en contra de las creencias y de los intereses de una parte de la universidad, aparece el conflicto.

El modelo de gobierno de la universidad debe tener la capacidad de ordenar todos estos movimientos dentro de un diseño organizativo y de una planificación que den coherencia a las decisiones y actuaciones. Solo entonces podremos decir que el marketing podrá actuar en plenitud y corresponsabilizarse de las decisiones y resultados propios del marketing. Los modelos de mercado y los modelos híbridos ofrecen la posibilidad efectiva de integrar el concepto de marketing desde una perspectiva de marketing social. Dentro de estos últimos, los modelos híbridos, hay experiencias de cambio organizacional que pueden ser contrastadas. Es el caso de Holanda, analizado por Boer *et al.* (2007, pág. 43): "... la redistribución de la autoridad en todo el sistema dio lugar a una re-ingeniería de la universidad hacia una organización más 'completa' y a fortalecer la posición de la universidad como un 'actor empresarial'". En cualquiera de los casos, la implantación del marketing sólo se podría hacer con una cuidadosa armonización con los condicionantes del contexto, entendiendo bien la cultura y el gobierno de la universidad. Para ello, es necesaria la interrelación con los grupos de interés de la universidad.

3.2. *El papel de los grupos de interés*

Sin el concurso de los grupos de interés no es posible llevar a cabo procesos de transformación o de reorientación de las universidades y esto es importante para plantear la incorporación del marketing al nivel de la dirección estratégica de la universidad. Kotler y Fox (1995) sugerían 16 diferentes públicos o partes interesadas que tenían un interés efectivo o potencial o un efecto en la institución: profesores, estudiantes, personal de administración y servicios, consejos rectores, estudiantes potenciales, familias de estudiantes, comunidad local, público general, medios de comunicación, agencias de acreditación, competidores, proveedores, comunidad empresarial, administración pública/gobierno, fundaciones, ex-alumnos, Tal vez demasiados y de una relevancia muy desigual, pero es revelador observar el número y variedad de grupos de interés que esperan algo de la universidad.

El concepto de grupo de interés se incorpora a la perspectiva de marketing al fijarse en la dinámica entre la función de marketing y el entorno, porque reconoce que una organización como la universidad depende de múltiples públicos para su apoyo (Liao, 2007). Pero atendiendo a la definición de Freeman (1984, p. 46), que identifica a los grupos de interés como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización", no solo están en

el entorno de la organización sino dentro de la misma. Por ello, en el ámbito de la educación superior se agrupan en internos (los miembros de la comunidad académica como directivos, profesores, estudiantes, personal de administración y servicios) y en externos (poderes públicos, empresas, familias, organizaciones sociales, ex-alumnos, universidades competidoras, sistema de educación no universitaria, empleadores, demandantes de servicios...).

Las fuerzas externas, son cada vez más determinantes en las decisiones de la universidad, lo que marca unas limitaciones al alcance y naturaleza de las mismas. Entre otras, que la creciente incorporación de principios de mercado no significa en absoluto la retirada del control estatal; de hecho, la aparición de los mercados de educación superior (universidades diversas compitiendo por un número limitado de estudiantes y de otros recursos) conlleva la implantación de entes públicos o cuasi-públicos de acreditación o de evaluación (Dobbins *et al.*, 2011). Se refleja este hecho en la distinción entre control de proceso inherente a los modelos estatales que se concentran en dar forma o regular el perfil disciplinar, la duración de los estudios, las condiciones de acceso, los recursos gastados, y el control de producto en modelos orientados al mercado que conllevan el desarrollo de un sistema de evaluación y de seguimiento de la calidad más sofisticado (Dobbins *et al.*, 2011, pág. 9). En los modelos de gobierno híbridos, buena parte de los condicionantes para la gestión y el marketing de las universidades proviene de los poderes públicos en diversas maneras. En algunos países europeos, los modelos tradicionales de gobierno en la educación superior –la regulación estatal y la autonomía académica– han perdido algo de terreno, cediéndolo a modelos híbridos basados en nuevas pautas de “dirección a distancia” y los nuevos enfoques de la gestión pública (Boer *et al.*, 2007). Esto inspiró una forma diferente de pensar acerca de la universidad como una organización y los intentos de transformar la universidad en un tipo de organización más “completo”. Por ello, la autonomía de la universidad cobra otro sentido; no se trata de reivindicar o mantener la libertad de gobierno, cátedra y de investigación con criterios puramente internos sino de hacer valer su capacidad de gestión y sus criterios en sus relaciones con los socios externos a quienes va dirigido el servicio público.

4. Una aproximación al problema de la integración del marketing en la universidad: la educación como servicio público y marketing de relaciones con los grupos de interés

Para iniciar este punto, quisiera explicar el tono de la propuesta en los términos pedidos por Mora (2000): “... Sería bueno que se debatieran los problemas del gobierno y la gestión de las universidades simplemente como lo que deben ser: una discusión sobre el modo de encontrar la mejor manera de organizar un servicio publico... Por

tanto, la única vía razonable es plantearse los problemas del gobierno de la universidad con libertad intelectual y sin prejuicios de ningún tipo, exactamente igual que los universitarios hacemos cada día al abordar un problema científico”. En esta dirección, la aproximación al problema pasaría por entender que la educación superior es un servicio público, esté ofertado por universidades públicas o privadas.

El carácter de servicio supone que el resultado de la actividad universitaria es un producto que se puede abordar con técnicas de gestión, entre ellas el marketing, sin que ello suponga desvirtuar el carácter universitario.

El carácter público supone que tiene unos objetivos sociales en cuya definición y forma de alcanzarlos deben tomar parte los grupos de interés externos. Por ello, pasa por entender que para dar sostenibilidad al servicio, se deben gestionar las relaciones con los grupos de interés externos e internos para lo que es preciso desarrollar y mantener el entramado de relaciones con instrumentos de gestión, entre ellos el marketing de relaciones.

4.1. El servicio público de la educación superior

Las actividades de marketing se han multiplicado entre las universidades, y se puede contrastar un gran número de trabajos que analizan su implantación y resultados. Sin embargo, la aplicación del concepto de marketing no ha tenido apenas implantación en la política de gestión de las universidades y tampoco ha sido objeto de un gran interés por parte de los investigadores (Maringe, 2005; Liao, 2007). Uno de los principales problemas identificados es que el concepto de marketing aplicado a organizaciones sin ánimo de lucro como las universidades pondría en riesgo su carácter social. Por ello, algunos autores (Liao, 2007) proponen un modelo de orientación de marketing social cuando se aplique a las instituciones de educación superior. Esto incorporaría dos fundamentos: el primero es el reconocimiento de que los objetivos de la organización son sociales y, por tanto, compartidos con los grupos de interés relevantes en el ámbito de la educación superior. El segundo es que estos objetivos sean sostenibles en el tiempo asegurando el mantenimiento o la mejora del bienestar social. En la declaración de la misión de las universidades que se refleja en sus documentos de presentación está claro que no se guían por el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes sino para cubrir necesidades sociales. Pero los grandes objetivos que se desprenden de esa misión son con frecuencia demasiado genéricos y establecidos por una pequeña parte de la universidad y con escasa o nula participación de los grupos de interés, El concepto de orientación de marketing social en la universidad debería ayudar a administrar la fijación de esos objetivos y a planificar y ejecutar los planes necesarios para alcanzarlos con eficacia y eficiencia. En este sentido, tendría cuatro grandes componentes:

la atención a los grupos de interés, la atención a los competidores, la colaboración y la coordinación interfuncional (Liao *et al.*, 2007).

Una vez reconocida y establecida la naturaleza social de la actividad universitaria que hace de ella un servicio público, el siguiente paso importante sería concebir y diseñar su actividad como un servicio. Es decir como un producto reconocible que se pueda gestionar y cuyos resultados se puedan medir para contrastarlos con los objetivos deseados.

El análisis y gestión de los servicios ha sido objeto de una atención intensa y fructífera en los ámbitos de la investigación económica y empresarial en las últimas décadas. Particularmente, en la disciplina de marketing las investigaciones y propuestas de aplicación han abarcado a la práctica totalidad de la variedad de servicios privados y públicos que se ofertan en la sociedad. Sin embargo, en el área de educación superior, esta investigación no ha sido tan provechosa debido tanto a las reticencias anteriormente comentadas de los académicos como al hecho de que en las revistas centrales de la disciplina se penalizan trabajos de investigación con aplicación empírica a la universidad. Este retraso es poco comprensible pues la educación es el sector donde mejor se puede visualizar las particularidades de los servicios que obligan a una conceptualización de marketing claramente diferenciada del marketing de bienes y que puede superar la parte sustancial de la crítica de su aplicación a la universidad.

El servicio central de la Universidad es la experiencia de aprendizaje y ésta la crean conjuntamente las personas que confluyen en la universidad (Ng y Forbes, 2009). Esto es, la experiencia del aprendizaje de estudiantes con estudiantes, de estudiantes con profesores, de estudiantes con personal administrativo... Entender al estudiante desde esta óptica de co-creación debe ayudar a superar el problema que tiene la concepción del estudiante como consumidor o como cliente tan criticada por buena parte del profesorado (la academia). Efectivamente, la simple consideración de los estudiantes como clientes que demandan un servicio de acuerdo a sus expectativas puede llevar a que adopten una actitud consumista y de baja implicación. Los estudiantes deben ver el resultado final del servicio público como el producto conjunto de los recursos que ha puesto la institución y los que debe poner el propio estudiante. De esta manera, se explicita el compromiso del estudiante con su aprendizaje en un marco de interacción definido y dirigido por la institución en el que no es posible progresar sin su implicación activa. El aprendizaje no es desde esta perspectiva el producto que el estudiante espera obtener cuando se matricula en una titulación (concepto de producto) sino el que espera obtener mediante su participación activa en interacción con el profesorado y el resto de recursos que aporta la universidad. Consecuentemente, sugiere una orientación a más largo plazo en la que los grupos de interés comparten la responsabilidad de creación de valor que permite a la universidad competir en su entorno centrándose en la calidad y preservando al

mismo tiempo la integridad de la calidad del servicio de educación producido (Taylor y Judson, 2011). En palabras de Ng y Forbes (2009), “(...) el marketing verdaderamente orientado al estudiante pone la ideología de la universidad en el centro de los esfuerzos de marketing y el Marketing puede ser una herramienta efectiva para comunicar esas ideologías” (pág. 42).

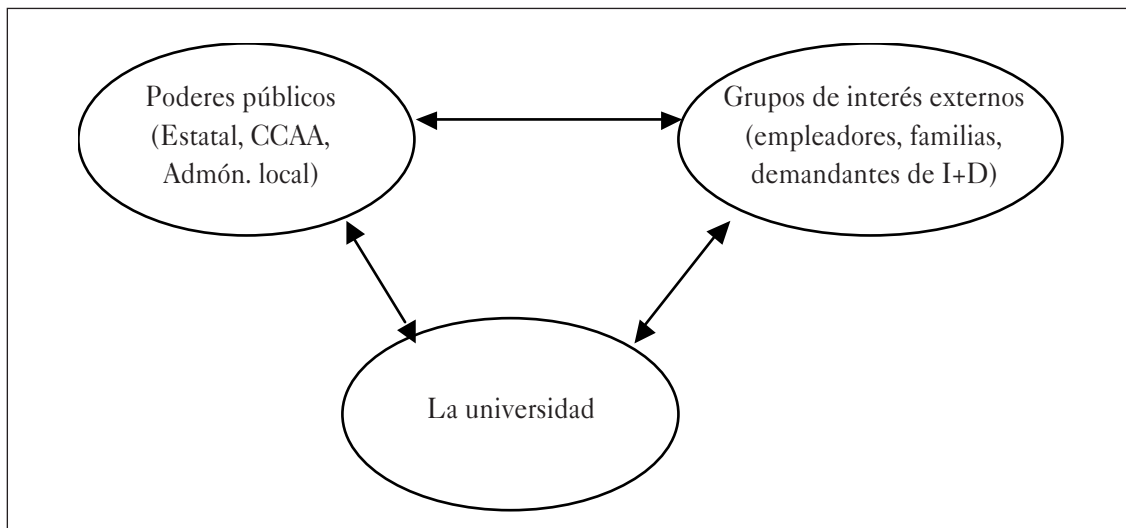
4.2. Marketing de relaciones y los grupos de interés

De los dos tipos de grupos de interés, en las organizaciones de educación superior predomina el peso de los internos. En la universidad española, se observa como la orientación hacia el producto, combinada con el excesivo peso de los grupos de interés internos, dificulta muchísimo la evolución de la oferta de formación. La respuesta a las demandas sociales con cambios en la oferta educativa queda muy desdibujada por la sobrecarga de intereses o visiones de los académicos. Pero el papel de los grupos de interés externos en el ámbito de la formación no destaca por una colaboración estrecha hombro con hombro para lograr mejorar la misma. Buena parte de su actuación se canaliza a través de normativas en el caso de los gobiernos y a través de comunicados o declaraciones públicas en el caso de los empleadores. Tanto los procesos que desembocan en normativas como los que generan comunicados, son resueltos con muy poca interacción con las universidades.

Hemos visto las reticencias de los grupos de interés internos a los cambios reclamados por los externos. Pero la incorporación de elementos de ajuste al mercado es un hecho que no supone un abandono de los objetivos sociales de la universidad como tampoco la incorporación de financiación empresarial supone obligatoriamente una pérdida de libertad académica. La intervención de los principales grupos de interés externos (poderes públicos) actúa también como un freno a la capacidad de la universidad para dotarse de un modelo de gobierno efectivo y eficiente. La desconfianza que genera otorgar autonomía a la universidad se cubre con leyes y reglamentos que limitan la capacidad de acción y de gestión de las universidades. La “dirección a distancia” no se formula bien; es difícil conjugar la eficacia e inmediatez buscada por los poderes públicos en sus directrices con el laborioso proceso de diseño y elaboración del servicio público. La reciente adaptación al EEES de las titulaciones universitarias es un buen ejemplo.

El núcleo central está en la discusión de los grupos de interés internos con los externos; las perspectivas son distintas pero los objetivos deben ser compartidos. La tensión se da fundamentalmente en un triángulo de interrelaciones: (1) el intervencionismo de los poderes públicos frente a la libertad académica y de investigación exigida por la universidad, (2) las demandas sociales frente a la prestación de los servicios docente y de investigación que hacen los otros grupos de interés (empleadores, demandantes de I+D, familias...) a la universidad, y (3) entre las demandas sociales

sobre la calidad de los servicios y de acceso a los mismos que hacen los grupos de interés frente a los poderes públicos:



Es dentro de este contexto donde se ve la necesidad de administrar estas relaciones para mejorar la posición de la universidad pero, sobre todo, para asegurar o favorecer el logro de los objetivos a medio y largo plazo. Las relaciones fructíferas son aquellas en las que las organizaciones consiguen comportamientos cooperativos de sus socios (Morgan y Hunt, 1994). El tratamiento de los grupos de interés por medio del marketing de relaciones contribuiría a superar los encasillamientos en categorías que estrechan la capacidad de interacción en unas relaciones necesariamente complejas. Se ha contrastado que el marketing de relaciones es una estrategia viable en contextos en los que hay altos niveles de intercambio social y marketing sin ánimo de lucro como es el caso de las universidades (Arnett *et al.*, 2003). Aunque donde más se ha explorado la aplicación del marketing de relaciones en la universidad es en las relaciones de ésta con los antiguos alumnos y otros potenciales donantes (Arnett *et al.*, 2003; Netzer *et al.*, 2008), la naturaleza de las relaciones de la universidad con los otros grupos de interés externos relevantes (poderes públicos, familias y empleadores) hace que sea un campo propicio para su aplicación.

En el caso de las relaciones con los grupos de interés internos, la más relevante es sin duda la que se mantiene con los estudiantes. El tratamiento dado a los estudiantes de educación superior ha sido tradicionalmente definido por la “academia” desde la perspectiva del objetivo central de su labor: el estudio de las materias para alcanzar unos niveles de conocimiento previamente establecidos por la disciplina o la profesión. Esta definición conlleva una cierta claridad en cuanto a la exigencia y su evaluación pero también una relación laxa entre el estudiante y el formador que además es el administrador casi único de esa relación. Esto lleva a la coexistencia de múltiples relaciones con

administradores distintos y con poca interrelación (casi estancas). La relación profesor-estudiante es central y su calidad depende del número de estudiantes (relaciones) que tenga que administrar el profesor. Cuanto mayor sea el número de estudiantes en un grupo, más superficial será la relación aunque el profesor siempre tiene la facultad de invertir más recursos en una parte de los estudiantes. El problema del profesor se centra en resolver cómo se plantean las relaciones con sus restricciones de tiempo y medios. En general, esta práctica resulta en que las universidades acaban facilitando un alto nivel de autonomía al estudiante para que resuelva por sí mismo el problema de coordinar estas relaciones: elige el número (a veces también el tipo) de asignaturas, los horarios, los compañeros y, sobre todo, la dedicación en horas a cada una de las asignaturas. En estos términos, es preciso desarrollar los mecanismos para administrar estas relaciones desde una perspectiva de servicio. Las nuevas tecnologías están abriendo un campo idóneos para diseñar relaciones estudiante-profesor/universidad que pueden ser administradas exitosamente; desde la página web de las universidades (Klassen, 2002) hasta la blogosfera y las redes sociales. Dentro de esta gestión, el marketing de relaciones ofrece un gran potencial pues plantea objetivos de permanencia en la relación por medio de la satisfacción de las dos partes.

5. Conclusiones

El marketing puede ser una herramienta básica y efectiva para introducir los cambios en la educación superior que demanda la sociedad manteniendo al mismo tiempo un criterio propio de la universidad. Pero para ello es preciso que el concepto de marketing esté presente en los niveles más altos de la dirección de las universidades y sea compartido por los grupos de interés más relevantes. El marketing no impone ideas ni objetivos; son las universidades y los grupos de interés los que han de asumir esa responsabilidad. El marketing proporciona los diseños de las estrategias y de su ejecución de una forma coherente con los objetivos y respetuosa con la cultura de la organización. La ya larga experiencia del marketing en organizaciones si ánimo de lucro y en otros servicios públicos como el de salud, debería allanar caminos para su implantación efectiva.

Bibliografía

- ARNETT, D. B., GERMAN, S. D. y HUNT, S. D. (2003), The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing, *Journal of Marketing*, 6, 89-105.
- BOER, H. G. DE, ENDERS, J. y LEISYTE, L. (2007), Public Sector Reform In Dutch Higher Education, *Public Administration*, 85, 1, 27-46.
- CLARK, B. (1983), *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.
- DAY, G. S. y MONTGOMERY, D. B. (1999), Charting New Directions for Marketing, *Journal of Marketing*, 63, 3-13.

- DOBBINS, M., KNILL, C. y VÖGTLE, E. M. (2011), An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance, *Higher Education*, DOI 10.1007/s10734-011-9412-4.
- EAGLE, L. y BRENNAN, R. (2007), Are students customers? TQM and marketing perspectives, *Quality Assurance in Education*, 15, 1, 44-60.
- HOLBROOK, M. B. (2005), The Gorilla Dances, *Journal of Public Policy & Marketing*, 24, 1, 143-145.
- KIRP, D. L. (2003), *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*, Cambridge, Mass. Harvard University.
- KLASSEN, M. L. (2002), Relationship marketing on the Internet: the case of top- and lower-ranked US universities and colleges, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 81-85.
- KOTLER, P. (1979), Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, *Journal of Marketing*, 37-44.
- KOTLER, P. y FOX, K. F. A. (1985), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, New Jersey.
- (1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2ª ed, Prentice Hall, New Jersey.
- KOTLER, P. y LEVY, S. J. (1969), Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- LIAO, Mei-Na (2007), Applying the marketing concept in higher education, en *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Sargeant, A. y Wymer, W. (eds.) Routledge, Abingdon R.U
- MARINCE, F. (2005), Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model, *International Journal of Educational Management*, 19, 7, 564-578.
- MONTGOMERY, D. B. (2005), Asian Management Education: Some Twenty-First-Century Issues, *Journal of Public Policy & Marketing*, 24, 1, 150-154.
- MOORMAN, C. y RUST, R. T. (1999), The role of marketing, *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- MORA, J. G. (1999), La Universidad: una empresa al servicio de la sociedad del conocimiento, *Cuadernos IRC, Revista de Evaluación, Planificación y Gestión Universitaria*, 1, 41-55.
- (2000) El gobierno de las universidades: entre la autonomía y la eficiencia. *Seminario internacional sobre gobierno y gestión de las universidades*. Cátedra UNESCO de la UPC y EAIR, Barcelona.
- MORGAN, R. E., MCGUINNESS, T. y THORPE, E. R. (2000), The contribution of marketing to business strategy formation: a perspective on business performance gains, *Journal of Strategic Marketing*, 8, 341-62.
- NAUDÉ, P. y IVY, J. (1999), The marketing strategies of universities in the United Kingdom, *The International Journal of Educational Management*, 13/3 126-134.
- NETZER, O., LATTIN, J. M. y SRINIVASAN V. (2008), A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics, *Marketing Science*, 27, 2, 185-204.
- NG, I. C. L. y FORBES, J. (2009), Education as Service: The Understanding of University Experience Through the Service Logic, *Journal of Marketing for Higher Education*, 19, 38-64.
- ROLFE H. (2002), Students' Demands and Expectations in an Age of Reduced Financial Support: the perspectives of lecturers in four English universities, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24, 2, 171-182.
- TAYLOR, S. A. y JUDSON, K. M. (2011), A Service Perspective on the Marketization of Undergraduate Education, *Service Science*, 3, 2, 110-126.
- VOSS, R., GRUBER, T. y SZMIGIN, I. (2007), Service quality in higher education: The role of student expectations *Journal of Business Research*, 60,9, 949-959

