

Universidad CEU Cardenal Herrera

Departamento de Ciencias Políticas, Ética y Sociología



**Internacionalización de las Instituciones
de Educación Superior. Enfoque
estratégico al mercado, crecimiento
internacional y transformación.**

Aplicación sistemática de metodologías de
transformación empresarial a la
internacionalización de la Universidad
CEU Cardenal Herrera

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Carlos L. Escario Pascual

Dirigida por:

Iñaki Bilbao Estrada

Valencia

2017

AGRADECIMIENTOS

En los más de cinco años de investigación dedicados a la tesis, se acumulan los agradecimientos a las personas que han tenido un papel singular en el desarrollo de la tesis y que deseo tengan un espacio de reconocimiento y afecto sincero en estas páginas. El primero en secuencia e importancia es Carlos Escario de la Vega, sin cuya ayuda, empujón inicial y acicate no podría haberme planteado la dedicación a la tesis, y muy especialmente en las investigaciones iniciales en las áreas de enfoque al cliente, liderazgo y transformación cultural en las organizaciones. Gracias por tu mirada incisiva y trasgresora al entendimiento de las relaciones humanas en las organizaciones y darme visiones que la naturaleza no me regalado. Inmediatamente a continuación quiero tener el espacio de reconocimiento a Víctor Polo que ha sido el mejor acompañamiento en las investigaciones, documentación y preparación de seminarios, talleres y focus groups de aplicación empírica de las hipótesis de la tesis. Marisa Tena, incansable custodia de las innumerables revisiones documentales y constante aliento y coordinadora del grupo de investigación.

Quería tener una mención especial y afectuosa a Iñaki Bilbao, mi director de la tesis. Nunca habría esperado una dedicación tan exhaustiva y su aliento incansable en mis múltiples momentos de desfallecimiento. Agradecerte tu guía y dirección y tu ilusión incansable.

Entre los profesores e investigadores que más han influenciado la línea de pensamiento, quiero destacar a los que más me han influenciado en sus marcos conceptuales y modelos teóricos y en especial a Luis Huete, Anthony Robbins, William Davidson e Ichak Adizes.

Agradecer a las numerosas personas de UCH-CEU, equipo rectoral, decanos, personal docente y administrativo que han participado en sesiones de trabajo y talleres y sus contribuciones a la implementación de las hipótesis propuestas en la universidad.

Hay un lugar de agradecimiento a mis profesores en España y fuera de ella en mi carrera profesional y los alumnos y ejecutivos a quienes he tenido el honor y enseñar y entrenar en mi trayectoria docente y también a las instituciones académicas que me han apoyado en la difusión de los modelos teóricos y bases conceptuales que forman parte de la tesis. No puedo dejar de recordar también a los clientes y organizaciones que decidieron incorporar en sus procesos de transformación las herramientas expuestas en este documento en sus modelos de negocio y operativos.

Aunque el desarrollo de la tesis es un proceso eminentemente intelectual y racional, las emociones tienen un lugar importante e intermitente. La penúltima inspiración la recibo regularmente de Natacha Escario, dinamo de energía y pasión, vitalidad y

curiosidad. Por último, he tenido la fortuna insuperable de estar acompañado en la vida por el pilar más sólido que podía pensar en mi inmensamente amada Natalia de la Vega, fuente inagotable de inspiración, de superación, de alegría y de amor incondicional.

Madrid, 8.1.2017

INDICE

ABREVIATURAS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE MERCADO, ELEMENTOS DISRUPTIVOS Y MARCO DE COMPETIDORES.

1. Análisis contextual de factores demográficos, económicos, tecnológicos y sociales. Implicaciones para la internacionalización de las Instituciones de Educación Superior.

1.1 Demográficos

1.2 Económicos

1.3 Tecnológicos

1.4 Sociales

1.5 Beneficios y obstáculos aplicables a la internacionalización de las instituciones de educación superior

2. Estudio de las diferentes tipologías de disrupciones de mercado e implicaciones en el ámbito de la Educación Superior.

2.1 Un modelo conceptual de tipologías de disrupción.

2.1.1 Modelos de negocio

2.1.2 Efectos de las Tecnologías

2.2 Elementos disruptivos y tendencias en el ámbito de la Educación Superior.

2.2.1 Genéricos

2.2.2 Específicos

3. Análisis del marco de competencia, respuestas estratégicas potenciales y aplicación teórica a las Instituciones de Educación Superior.

3.1 Tipologías de respuestas estratégicas en función de la intensidad de la rivalidad interna entre actores y de la estabilidad de las reglas de competencia.

3.1.1 Intensidad de competencia

3.1.2 Estabilidad de las reglas de competencia

3.2 Teoría de concentración y fragmentación en los mercados. Una aproximación predictiva para las Instituciones de Educación Superior.

3.2.1 Vasos comunicantes interrumpidos entre Generalistas y Especialistas o el valle de la muerte. La relevancia de definir el posicionamiento

3.2.2 Implicaciones

3.2.3 Potenciales movimientos y posicionamientos estratégicos

3.2.4 Distorsiones, aplicaciones parciales y excepciones a la regla y su aplicación a las Instituciones de Educación Superior

3.3 Diferentes propuestas estratégicas de posicionamiento y valor estratégico.

3.3.1 Centricidad de clientes

3.3.2 Excelencia operativa

3.3.3 Innovación de producto

3.3.4 La lógica estratégica y la relevancia de la secuencia estratégica

3.4 Teoría del ciclo de vida de las organizaciones y aplicación a las IES.

3.4.1 Fases de desarrollo organizacional

3.5 Capacidad diferenciadora de la organización

CAPÍTULO II. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN

4. Metodología de generación de cambio sostenible en las Instituciones de Educación Superior

4.1 Misión y claridad en la visión

4.1.1 – Misión de la organización

4.1.2 – Visión

4.2 Cohesión, alineamiento y coordinación del equipo directivo

4.3 Metodología de la transformación

4.4 Disciplina de ejecución

5. Ejecución y gestión del cambio

5.1 Acerca del Cliente y definición

5.2 Dualidad Cliente / Alumno

5.3 Dualidad Universidad / Empresa

5.4 Modelo de negocio

5.4.1 Segmentación y mercados objetivos

5.4.2 Ecuación de valor del cliente y la gestión del valor percibido. El crecimiento orgánico, lealtad y fidelización

5.4.3 Experiencia del cliente y multi-canalidad

5.4.4 Operaciones y tecnología de soporte

5.5 Identificación y priorización de las iniciativas transformadoras

5.6 Cultura y liderazgo como factores de aceleración o freno de la transformación

5.6.1 Las cuatro orientaciones culturales. Definición e implicaciones. Diseño, integración y movilización del equipo de ejecución

5.6.2 Gestión de conflictos en el desarrollo organizacional

5.6.3 Modelo de generación de valor percibido y satisfacción para los colaboradores

5.6.4 Aprendizaje y compromiso del equipo: implicación de abajo-arriba y ejecución directiva de los planes de transformación de arriba-abajo

5.6.5 Los valores y los sistemas de creencias compartidas

CAPÍTULO III. LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN A LA UNIVERSIDAD CARDENAL HERRERA CEU.

6. Herramientas y metodologías de naturaleza empresarial aplicadas a la Universidad Cardenal Herrera CEU.

6.1 Análisis contextual de factores demográficos, económicos, tecnológicos y sociales. Implicaciones para la internacionalización de la Universidad Cardenal Herrera CEU

6.2 Estudio de las diferentes tipologías de disrupciones de mercado e implicaciones en los modelos de educación de la Universidad Cardenal Herrera CEU

6.3 Análisis del marco de competidores, respuesta estratégica y aplicación teórica al ámbito de la Universidad Cardenal Herrera CEU

6.3.1 Competidores

6.3.2 Respuestas estratégicas

6.4 Secuencia de generación de cambio sostenible en la Universidad Cardenal Herrera CEU.

6.5 Ejecución y gestión del cambio en la Universidad Cardenal Herrera CEU.

6.6 Síntesis de talleres de trabajo, intervenciones y conclusiones de la aplicación de la metodología a la Universidad Cardenal Herrera CEU

6.6.1 Taller y sesión de trabajo. Abril 2013

6.6.2 Taller y sesión de trabajo. Septiembre 2013

6.6.3 Taller y sesión de trabajo. Diciembre 2013

6.6.4 Taller y sesión de trabajo. Diciembre 2013

6.6.5 Constitución y reunión del International Advisory Board (IAB). Febrero 2014

6.6.6 Visita del equipo rectoral y miembros del IAB a distintas universidades y colleges en Estados Unidos. Octubre 2014

6.6.7 Taller y sesión de trabajo. Diciembre 2014

6.6.8 Taller y sesión de trabajo. Diciembre 2014

6.6.9 Reunión del International Advisory Board (IAB). Febrero 2015

6.6.10 Focus Group con estudiantes y padres. Febrero 2015

6.6.11 Focus Group con profesorado y personal administrativo. Febrero 2015

6.6.12 Focus Group con decanos de todas las titulaciones. Febrero 2015

6.6.13 Taller y sesión de trabajo. Febrero 2015

6.6.14 Reunión del International Advisory Board (IAB). Enero 2016

6.7 Impregnación de la estrategia de la Universidad por la dimensión internacional.

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

Abreviaturas

- CRM – “Customer Relationship Management”
- EUA – “European University Association”
- IES – Instituciones de Educación Superior
- MOOC´s – “Massive Open Online Courses”
- NPS – “Net Promotor Score”
- OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- OEI – Organización de Estados Iberoamericanos
- PAS – Personal Administrativo y de Soporte
- PDI – Personal Docente y de Investigación
- POC – “Participatory Organizational Council”
- SAC – “Staff Advisory Council”
- TCK – “Third Culture Kids”
- TIC´s – Tecnologías de Comunicación
- UCH-CEU – Universidad Cardenal Herrera CEU
- UE – Unión Europea

- UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- USA / EEUU – Estados Unidos de América
- VCE – Velocidad de Cambio Externo
- VCI – Velocidad de Cambio Interno

Introducción

El objeto de investigación escogido para la elaboración de esta tesis doctoral es la internacionalización, y más concretamente la referida a las Instituciones de Educación Superior (en adelante IES). Como es sabido, esta se postula como una de las potenciales soluciones a la necesidad de adaptación de las IES a una sociedad cada vez más globalizada, con factores contextuales significativamente distintos de los tradicionales – demográficos, sociales, económicos, con tecnologías muy avanzadas - y con ciclos de innovación acelerados y con potenciales modelos de negocio disruptivos. La internacionalización de las IES es una de las respuestas potenciales y de riesgo controlado para la generación de alumnos nacionales o internacionales que reemplace el decrecimiento futuro del segmento objetivo de población nacional de la educación superior y simultáneamente, aumentar el tamaño del mercado objetivo y la sostenibilidad de la institución. A este respecto y como analizaremos, los citados factores contextuales pueden poner en riesgo los modelos tradicionales de IES. De esta forma, la internacionalización puede contribuir a alargar el plazo disponible para las Universidades de cara a la necesidad de transformación que están experimentando.

En esta línea, un primer factor que justificaría la internacionalización de las IES es de naturaleza demográfica y, en particular, el envejecimiento de la población en Europa y en Norte América. El marco comercial y de captación de alumnos en el mercado doméstico parece anticipar un estrechamiento de la base potencial de alumnos-clientes en los próximos ejercicios, limitando el potencial de crecimiento e ingresos. En referencia a la ampliación del territorio-mercado de captación a nuevos mercados además del nacional, las previsiones de la OECD, proyectan un crecimiento mayor de la población y la incorporación de clases medias en Asia, África y también relevante, aunque en menor medida, en Latino América. Dos elementos influenciarán la selección de los mercados: el número de alumnos disponibles y la capacidad de gasto en educación de las familias.

El siguiente elemento del contexto a analizar es el desarrollo económico. Desde el inicio de la recesión económica en 2007-2008, el panorama continúa siendo de gran incertidumbre sobre la dirección que tomará el desarrollo económico futuro. Las

economías más desarrolladas han pasado el “pico de gasto” y no se anticipan crecimientos económicos significativos en los países occidentales en un futuro próximo. Ciertos países “emergentes” como India o China esperan tener un despegue en su crecimiento.

Un tercer factor a estudiar es la evolución de la tecnología, dado que la misma es de tal calado que ha trascendido de ser un facilitador a convertirse en un catalizador de cambios de fondo y permanentes. Estamos en un periodo interregnos y las nuevas tecnologías parecen estar dando forma a un entorno desconocido para la mayoría de los operadores económicos y sociales, en el que el aumento de las oportunidades, y también de las amenazas, ha entrado en su fase exponencial. Innovaciones con base tecnológica como el almacenamiento de datos en la nube, la robótica avanzada, la hiper-conectividad, la inteligencia artificial, la realidad virtual, los nuevos materiales, los vehículos auto conducidos, la potencia de computación, las capacidades analíticas o la decodificación del genoma humano pueden inducir cambios disruptivos en la manera de operar en los entornos competitivos y en las expectativas de los alumnos/clientes. Las fronteras geográficas se han tornado más porosas y el acceso a alumnos internacionales será más fluido, rápido y barato a la vez que la aparición de ofertas competitivas sustitutivas será potencialmente más activa. Por todos estos motivos, han aparecido formas novedosas y adicionales de operar en los negocios y la educación, que serán objeto de nuestro análisis. Las nuevas tecnologías disponibles han facilitado a su vez la construcción y ejecución de nuevos diseños operativos con bases de costes y experiencia de clientes que desafiarán la capacidad de respuesta de instituciones y organizaciones operando con modelos tradicionales. En la literatura e investigaciones alrededor del diseño operativo de instituciones con y sin ánimo de lucro, los autores utilizan habitualmente el término “modelo de negocio” y que en este documento utilizaremos indistintamente.

Factores sociales, como la globalización, amplían las posibilidades existentes hasta la fecha para individuos y organizaciones que pueden optar por operar en un espacio geográfico de actuación más amplio y también a los alumnos que pueden evaluar un mayor número de opciones para sus estudios. Del mismo modo se abre también el

abanico de amenazas en forma de posibles nuevos competidores y modelos educativos sustitutivos de los actuales.

Hay que recalcar, además, que las IES no se rigen todas por los mismos valores y principios. Existe una clasificación que no puedo pasar por alto, y que influye en cómo afectan estos factores a cada una de esas categorías de IES. Bajo esta premisa, las IES pueden ser con ánimo de lucro (for-profit), sin ánimo de lucro (non-for profit) y públicas.

Queremos aportar y reflexionar sobre si estos cambios tendrán la naturaleza de temporales o apuntan a ser permanentes. En las transformaciones sociales más significativas a lo largo de la historia, como pueden ser las revoluciones industriales, se han simultaneado tres dimensiones de transformación: un nuevo vehículo de comunicación, una fuente de energía emergente y un sistema logístico también nuevo.

Remontándonos a la época feudal, esta triada estaba constituida por la fuerza humana y animal, la comunicación oral y la energía proporcionada por la combustión de madera. Unos primeros balbuceos de economía de mercado pueden observarse en la Edad Media con la aparición de la imprenta y de la energía hidráulica y eólica y el transporte terrestre y fluvial. En el siglo XIX, fue la combinación del telégrafo y la imprenta a vapor; del carbón y del ferrocarril como soporte logístico, los que facilitaron las condiciones para la primera revolución industrial y la transición de una sociedad agraria a una industrial. En el siglo XX, el teléfono, la radio y la televisión, así como el petróleo y el automóvil alumbraron el entorno para una segunda revolución industrial y la sociedad basada en el consumo.

En el siglo XXI internet emerge como el sistema de comunicaciones. Las energías renovables y los sistemas de almacenamiento energéticos junto con sistemas de logística y transporte automatizados apuntan a que podemos estar en los albores de una tercera revolución industrial en el que las creencias, asunciones y paradigmas podrían cambiar de manera permanente, como ya veremos. Diversos autores, ya refieren a que las creencias compartidas sobre las que operamos social y

económicamente podrían cambiar radicalmente¹. Uno de los efectos más sutiles y a la vez más profundos, es la evolución del paradigma de sentido propietario del conocimiento y la investigación científica en el que subyace una psicología de escasez a un paradigma de abundancia y bienestar social común, abrazado y acelerado por las generaciones de nativos digitales o generación Y. Concatenado a este efecto de que la psicología de escasez se sustituye por la de abundancia, es que el sentido de propiedad deja paso al de compartir. Apreciado desde un punto de vista económico, el capitalismo soportado en el principio de escasez y asignación de recursos limitados, da paso a la posibilidad de que el acceso a la información de manera casi ilimitada, permita la irrupción de un nuevo paradigma de abundancia. Un ejemplo paradigmático que analizaremos serán los MOOC's

Estos cambios significativos que hemos expuesto brevemente y que serán motivo de desarrollo en el capítulo 1, podrían devengar en un modelo de educación superior de disciplinas más integradas, más globales, multidisciplinares, multiculturales, multilingües y que amplíe la inclusión de la educación a sectores sociales sin recursos económicos suficientes para acceder a estos servicios. Visto desde la perspectiva de las organizaciones empresariales, sería una propuesta de valor educativo más congruente con las necesidades futuras de las empresas.

Con todo este panorama, para las Instituciones Universitarias, se facilita y multiplica el acceso a un mercado global con oportunidades de desarrollar nuevos conocimientos, acceder a talento trasnacional, colaboraciones con otras instituciones internacionales, y generar un volumen de ingresos superior y sostenible. Desde el punto de vista del modelo económico, se abren posibilidades a nuevos negocios y modelos educativos disruptivos en los que apreciamos un riesgo para las instituciones cuyo marco de actuación esté delimitado a mercados geográficos discretos y modelos estratégicos tradicionales. Este efecto sería de aplicación a instituciones de todo el mundo. En el caso concreto de España, las Instituciones educativas, persiguiendo el crecimiento de alumnos internacionales, podrían decidirse por abrir mercado aquí. En el caso concreto de la Universidad Cardenal Herrera CEU, el cual analizaremos en detalle mas adelante,

¹ RIFKIN, J. *La sociedad del coste marginal cero. El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Traducción de Genís Sanchez Barberán. 1ª Edición, Septiembre 2014. Editorial Espasa Libros S.L. ISBN: 978-84-493-3051-3.

siendo Valencia su mercado objetivo de captación, anticiparía un incremento de la rivalidad competitiva con ofertas alternativas de alcance internacional, que provocaría una respuesta estratégica por su parte.

La transformación de los modelos de negocio empresariales en sistemas más integrados e interconectados, exigen de las universidades una oferta de servicios educativos con conocimientos interdisciplinares y experienciales frente al conocimiento en silos. Entre los cambios más extremos, está la emergencia de modelos educativos disruptivos facilitados y soportados por las nuevas tecnologías y con un coste marginal de producción cercano a cero. La expansión de Cursos Masivos y Abiertos en Internet (MOOCs) se está acelerando y se están consolidando instituciones tanto en educación primaria y secundaria, como por ejemplo la Kahn Academy, y en ofertas de educación superior como EdX, Coursera, Udacity, etc. La transformación a un modelo de negocio que garantice la sostenibilidad financiera a largo plazo de las universidades tradicionales requerirá de un período de cambio y adaptación de varios ejercicios. Entendiendo el cambio de modelo educativo que emerge y la potencial obsolescencia del modelo tradicional de educación superior, el crecimiento en alumnos internacionales puede ser un vehículo de crecimiento y generación de ingresos que permita a la universidad el tiempo necesario para ejecutar este proceso de transformación y simultáneamente convertirse en un mecanismo de diferenciación de su oferta educativa y de servicios.

A los efectos de este trabajo y una vez justifiquemos la oportunidad que supone la internacionalización, intentaremos demostrar que el empleo de metodologías empresariales puede mejorar sustancialmente los procesos de internacionalización de las IES. De esta forma, tanto el empleo de herramientas de análisis utilizadas en el ámbito de los negocios, como las soluciones derivadas de las mismas, pueden ser fácilmente adoptadas en el ámbito de la educación superior, como ya han demostrado diversas instituciones, escuelas de negocio, Universidades, etc.

Esta combinación de factores afectará en mayor o menor medida a las reglas establecidas para operar en mercados y sectores concretos y condiciona la respuesta competitiva de las organizaciones. El siguiente elemento a considerar es la intensidad

de la rivalidad interna entre competidores. De la conjugación de ambos – nuevas reglas de mercado e intensificación de la rivalidad – emanarán potenciales direcciones orientativas de respuesta de la organización. De la investigación de las tipologías de competidores y configuración de mercados en Generalistas y Especialistas², podremos direccionar el posicionamiento y la respuesta competitiva de la institución. Las distinciones de posicionamiento competitivo nos orientarán sobre las respuestas y propuestas estratégicas de valor más eficaces. La capacidad diferenciadora de la organización, que trataremos en detalle, será clave para convertir este valor estratégico en propuestas de un valor más tangibilizado para los clientes, y referido a la educación superior, para los alumnos y grupos de interés en torno al sector.

No todas las instituciones, con o sin ánimo de lucro, requieren enfocarse al mercado y orientarse al cliente como opción única. En la sociedad y los mercados operan agentes económicos exitosos con modelos sostenibles centrados en la excelencia del producto o servicio. Sin embargo, todos los modelos necesitan de un nivel de centricidad en el cliente en mayor o menor medida. El análisis del recorrido entre las instituciones organizadas alrededor del producto o servicios en un lado del espectro hasta las organizaciones cuyo diseño estratégico y operativo gravita alrededor del cliente en el confín más cercano al mercado nos ayudará también a definir las propuestas de crecimiento internacional más adecuadas para las IES.

Una vez hechas todas estas reflexiones generales y para contrastar todo lo que hemos expuesto a lo largo del documento, analizaremos el caso concreto de la UCH-CEU. La UCH-CEU opera en el mercado con otros agentes competidores y aunque el sector de actuación está sometido a un marco regulatorio externo, los competidores y opciones educativas disponibles se han multiplicado en el ámbito local y nacional con la aparición de nuevos competidores como la Universidad Católica de Valencia, Universidad Europea de Valencia, Centro Universitario EDEM, etc.

Considerando los antecedentes mencionados, el objetivo de este trabajo de investigación, es demostrar si la integración de prácticas académicas y empresariales

² SHETH, J. SISODIA, R. *The rule of three. Surviving and thriving in competitive markets*. The Fresh Press, a division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edited in 2002. ISBN: 978-1-4391-7293-3.

podiera ser no solo un escenario posible, sino además un enfoque recomendable en los procesos de internacionalización y transformación de las IES. El cambio económico, tecnológico, social y demográfico se ha acelerado. La velocidad de respuesta a los cambios en los mercados de las organizaciones empresariales, tiende a ser mayor que las instituciones académicas y nuestra hipótesis es que algunos de los aprendizajes de los negocios se pueden trasladar a mejorar la eficacia en la consecución de los objetivos de las IES.

Más específicamente, la hipótesis de partida es que la aplicación sistemática de metodologías y enfoques tradicionalmente aplicados en organizaciones empresariales podría apalancar y acelerar los resultados de crecimiento internacional y velocidad de transformación en IES. Hecho que contrastaremos específicamente con el servicio de acompañamiento que se ha hecho a la UCH-CEU, en el que se aplicaron dichas metodologías. El objetivo de este trabajo es estructurar una metodología de transformación organizativa que resulte en un crecimiento internacional sostenible y aplicable a IES en el mismo ámbito competitivo. No pretendemos comparar los modelos de negocios propios de instituciones educativas y los habitualmente adoptados en organizaciones empresariales, sino explorar si la aplicación de algunas de las metodologías empresariales pudiera reforzar y mejorar la consecución de los objetivos institucionales de las IES.

La internacionalización de la Universidad puede sustentarse y simultanear diversos modelos. Uno primero orgánico con la implantación de medidas de crecimiento de alumnos internacionales utilizando recursos comerciales actuales de la institución. La expectativa de crecimiento es más lineal, direccionado desde dentro hacia fuera y proyectando las capacidades actuales de la Institución hacia el mercado, persiguiendo un aumento de la presencia y visibilidad internacional de la universidad. Una opción adicional serían las joint ventures, basado en establecer alianzas con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales, buscando generar sinergias en las relaciones comerciales. Si, por un lado, el crecimiento orgánico permite implantarse de forma más progresiva, directa y propietaria, por otra interesa un componente cooperativo y de compartición de riesgos y beneficios con una velocidad de implantación más acelerada. Una tercera vía es la de utilizar canales de captación vía

agencias especializadas en este cometido, basado en la subcontratación del proceso de captación de alumnos soportada en acciones promocionales y publicitarias desarrolladas tanto a nivel físico como digital. Si bien este modelo pudiera ser considerado como un canal de distribución de los dos anteriores, preferimos mantenerlo como una tercera vía de crecimiento debido al compromiso en recursos económicos y a que es habitualmente una empresa externa quién se ocupa de la gestión y no la institución educativa como tal.

Por estos motivos, y para poder demostrar la validez de esta metodología, vamos a exponer nuestra investigación, estructurada en tres capítulos principales: en el *Capítulo I* analizaremos los factores contextuales que rodean a las instituciones y organizaciones en el momento actual y cómo su evolución condiciona o determina la forma de actuar de las organizaciones que operan en este contexto. Podremos una mirada más centrada en el sector educativo, y en especial en la educación superior.

En el Capítulo II abordaremos la extensión de un enfoque empresarial de crecimiento y transformación para su adaptación al sector de las IES y a su internacionalización con el objetivo de aproximar la integración del modelo académico y elementos de estrategias empresariales de una manera sostenible. En primer lugar, trataremos la fase conceptual del enfoque, más cercana a la misión y propósito de las organizaciones y los modelos culturales sanos y transformadores. En segundo lugar, desarrollaremos las fases de ejecución y gestión del proceso de internacionalización, dónde analizaremos los conceptos del modelo de negocio aplicado, cómo identificar y priorizar las iniciativas transformadoras y cómo convertir la cultura empresarial en un acelerador del cambio e internacionalización.

En el Capítulo III estudiaremos la aplicación del enfoque e iniciativas propuestas en el Capítulo II a la UCH-CEU. La hipótesis de investigación se soporta en la experiencia en la colaboración con el equipo rectoral de esta misma Universidad durante el período 2012 – 2016 y que activó el proceso de internacionalización para el crecimiento y la sostenibilidad económica y académica a medio y largo plazo, con especial enfoque en la captación de alumnos internacionales. Este objetivo en sí mismo puede ser de difícil consecución sin una orientación estratégica hacia el alumno-cliente, con propuestas de

valor diferenciadas y una experiencia valiosa e innovadora para el alumno pre, durante y post el proceso educativo. La cultura organizativa y en particular del equipo rectoral está situada en la base del proceso de cambio y que apreció el potencial enriquecimiento de las metodologías tradicionales de gestión con las habitualmente utilizadas en entornos empresariales. Finalmente estudiaremos las acciones y talleres para estimular la cohesión, coordinación y alineamiento de los equipos directivos rectoral, decanatos y grupos administrativos y de apoyo.

El alcance de la internacionalización de la universidad abarca múltiples componentes que harían de esta investigación un proyecto inabordable y limitaremos su alcance al diseño de una estrategia de crecimiento, la captación de alumnos internacionales y al proceso de gestión de la transformación y cambio. A estos efectos, hemos seguido como hilo conductor el ejemplo de la Universidad de Rutgers, ante la mayor familiaridad de las Universidades anglosajonas con metodologías empresariales. Sin embargo, y dado las diferencias con las Universidades, hemos descartado las escuelas de negocio españolas pese al importante proceso de internacionalización que han experimentado.

El tema es de relevancia para UCH-CEU en el corto plazo por la conjugación de la ralentización del crecimiento de alumnos nacionales y la intensificación de la competencia y opciones educativas alternativas en el área geográfica natural de Valencia (Universidad Católica, Universidad Europea y Centro Universitario EDEM, entre otros). Es también de relevancia en el largo plazo, por la aparición de nuevos modelos educativos basados en nuevas tecnologías y formatos de negocio disruptivos y otros factores antes mencionados.

En lo que a metodología respecta, se llevará a cabo un proceso deductivo, del cual, partiendo de teorías, enfoques y prácticas comunes en el mundo empresarial y educativo, se llegarán a conclusiones específicas. Se analizará, a su vez, casos particulares de empresas industriales y de servicios e instituciones académicas, y se proyectarán, de manera inductiva, sobre el proceso de internacionalización del conjunto de entidades de educación superior. Adicionalmente, se sintetizará el proceso para construir la relación causa-efecto entre los elementos que componen la

investigación y la elaboración de una metodología aplicable a cualquier institución de educación superior que emboque un proceso de internacionalización. Tras un análisis documental se generarán los resultados, obtenidos de las recomendaciones de ejecución planificadas, complementados con bibliografía y trabajos de investigación sobre el asunto, y que han derivado y derivarán en talleres de trabajo presencial con múltiples equipos directivos de UCH-CEU – equipo rectoral, decanos, PDI y PAS -, focus groups con alumnos, padres y conferencias y sesiones divulgativas con la comunidad empresarial en el período 2012 a 2015 inclusive.

CAPÍTULO I

1. Análisis contextual de factores demográficos, económicos, tecnológicos y sociales e implicaciones para la internacionalización de las IES.

El cambio es una dimensión inevitable e independiente de las acciones y decisiones de las organizaciones. El cambio ocurre inapelablemente y es una variable exógena del sistema. El efecto, que no es automático, es el progreso o la iniciativa activa y consciente de transformar las organizaciones para responder y adaptarse a los cambios. En cierta manera, el cambio es una variable externa e independiente de la organización y el progreso su respuesta interna y consciente.

Que la organización gobierne los procesos de progreso y no esté a su merced depende de dos vectores que convergen. El primero es el de la energía, la cohesión y coordinación del equipo directivo y el segundo, el de claridad estratégica compartida.

Respecto a la energía, las agendas directivas están pobladas habitualmente del síntoma recurrente de la falta de motivación y alineamiento de los equipos. Paradójicamente un equipo altamente motivado, pero sin una claridad de destino y su hoja de ruta, aceleraría su velocidad al fracaso.

Solo la conjunción de alta claridad con alta energía y coordinación abre el espacio para el progreso de la organización.

Una de las propuestas de HAMEL y PRAHALAD en su libro “Compitiendo por el Futuro”³ es que una gran parte de las organizaciones buscan la rentabilidad, intentando maximizar un cociente conceptual: retorno económico dividido por inversión, activos o capital.

³ HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Editorial Ariel Sociedad Económica, Mayo 1995. Published by arrangement with the Harvard Business Review. ISBN: 84-344-1413-9.

La tarea de reducir el denominador para incrementar el retorno es relativamente inmediata y produce resultados en el corto plazo. Este enfoque, aplicado

$$\text{Retorno} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

indefinidamente, conduciría sin embargo a un resultado igual a cero. Una cantidad dividida por cero es igual a cero. Aunque absurdo, es una aproximación intelectual que nos permite entender que las acciones enfocadas en el corto plazo y de reducciones de inversiones y recursos, son un ataque a la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Aunque las mejoras de productividad son necesarias, las acciones creativas para el incremento del numerador son las que sostendrán la institución en el largo plazo. La gestión de este “cociente conceptual” nos conduce a concluir que todas las operaciones de reconversión, ingeniería, reducciones de costes, etc. tienen un recorrido limitado si no se combinan con acciones que mejoren el numerador construyendo nuevas vías de innovación y crecimiento sanos.

Una visión alternativa al enfoque descrito sería entender la función directiva como la gestión también de un cociente, pero con numerador y denominador distintos.

$$\frac{\text{V.C.E.}}{\text{V.C.I.}} < 1$$

En el numerador, V.C.E. representa la velocidad de cambio externo, y las transformaciones que se producen en el entorno exterior de la organización: productos sustitutivos, nuevas tecnologías, competidores emergentes, factores demográficos, influencia del marco regulador, propuestas de valor novedosas, modelos de negocio singulares, nuevas necesidades de los consumidores, etc. En el denominador gestionaríamos también velocidades, en este caso de cambio interno tales como el diseño organizacional, la cohesión de los equipos, arquitectura de la cultura, el compromiso de las personas, la gestión sana de conflictos, capacidad para crear e innovar, etc. ZHEXEMBAYEVA⁴ dice que el ciclo de vida de los negocios, debido

⁴ ZHEXEMBAYEBA, N. *Overfished ocean strategy. Powering up innovation for a resource-deprived world.* Berrett-Khoeler Publishers, Inc. 2014. ISBN: 978-1-60994-964-8.

a esta aceleración del cambio, se ha reducido drásticamente, de 75 años a mediados de siglo XX, a 7 años a principios de siglo XXI.

Paradójicamente al pensamiento directivo habitual, las posibilidades que tiene la organización de influenciar sobre los cambios externos son relativamente escasas. A mayor complejidad, la velocidad a la que los cambios externos se generan se ha acelerado y proyecta aumentar todavía más de cara a futuro⁵. Análogamente, las posibilidades de impacto en los cambios internos sí están en gran medida bajo el gobierno e influencia del equipo directivo.

Las IES se enfrentan a este reto con mayor virulencia si cabe. Los adjetivos de pesadez administrativa y burocrática están habitualmente unidos a las IES, y en principio pudiera ser una característica directiva que desacelere la velocidad de cambio interno⁶. Este efecto se ve acrecentado por una doble categorización interna en el sistema dual de liderazgo de las IES: los equipos de gobierno académico y los académicos que de nuevo apuntan en la dirección de una velocidad de cambio interno más lenta⁷. HAYDEN y THOMPSON⁸ alertan también de la necesidad de la profesionalización en la gestión y en los estilos de liderazgo y dirección en las IES con vocación internacional. Un ejemplo claro de esta vocación internacional se puede observar en Minerva Schools⁹, donde tres cuartas partes de su alumnado son internacionales y en la que el modelo operativo y estilos de liderazgo y gestión gira alrededor de este concepto.

Sería interesante enfocar el reto directivo de las organizaciones como la gestión del cociente anteriormente descrito, de tal manera que su resultado sea inferior a uno y que por tanto, la velocidad de cambio interno sea mayor que la externa. Ampliando la

⁵ ISMAIL, S. *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, a division of Diversion Publishing Corp. 443 Park Avenue South, Suite 1008, New York, NY 10016. October 2014. ISBN: 978-1-62681-423-3.

⁶ ADAM. *Academics v. University administrators. Part 94...* Disponible en: <http://socialscienceresearchfunding.co.uk/?p=180>

⁷ TAYLOR, L. UNDERWOOD, S. *Laurie Taylor on academics v. administrators. Is there a way for the two tribes to rub along? An academic and an administrator considers the rules for engagement*. Times Higher Education. 28 de mayo de 2015. Disponible en: <https://www.timeshighereducation.com/content/laurie-taylor-on-academics-v-administrators>

⁸ HAYDEN, M. THOMPSON, J. *International Schools: growth and influence*. Fundamental of educational planning 2008. ISBN: 978-92-803-1320-8. Página 65.

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=6maK4-EpGlc>

mirada al entorno competitivo, ganar la batalla de los jugadores en el mercado se aproximaría a que la ecuación sea menor que uno y mayor que la de los competidores. Las batallas se libran fuera, pero se ganan dentro de la organización.

Los desafíos externos se conquistan dentro y las oportunidades de los mercados se capturan descubriendo, alineando y ejecutando dentro de la organización y a mayor velocidad que los competidores. Cuando el resultado de esta ecuación es mayor que uno, la organización tiene una fecha de caducidad en el medio plazo al ser su capacidad de adaptación menor que la velocidad a la que se producen los cambios en el entorno.

La reestructuración, aunque habitualmente utilizada por los directivos para incrementar la rentabilidad a corto plazo, no es una estrategia sostenible para la mejora del desempeño de la organización. En el mejor de los casos puede ser un vehículo para liberar un tiempo y transformar el numerador y ejecutar acciones de crecimiento sano, rentable y orgánico.

No resulta obvia la gestión paradójica de cómo hacer que la organización sea más pequeña –en términos relativos de coste e inversión - mejor y más rápida y simultáneamente revitalizarse, regenerarse y ofrecer propuestas de valor más ricas. El refranero español alude a “acordarse de Santa Bárbara cuando truena”. El tiempo más apropiado para las transformaciones es precisamente fuera de entornos de crisis en los que la tentación de actuar únicamente sobre el denominador va a resultar más atractiva para los gestores.

Este marco conceptual es igual y concretamente aplicable al sector de la educación y de manera especial a las IES, donde los cambios en los factores externos, como veremos a continuación, afectan con relevancia al modo de operar de este tipo de instituciones, al servicio de los individuos que conforman la sociedad o comunidad en la que opera. Al igual que ocurre en otros sectores, la velocidad con que cambian los factores externos se está acrecentando año tras año. Si cada una de las IES no hace el ejercicio de mirar a su alrededor y ver qué aspectos están cambiando y en qué dirección lo están haciendo, puede ser casi con total probabilidad, que no consiga dar con la tecla interna que haga que tanto las oportunidades como las amenazas que

surjan a su alrededor no sean consideradas ni aprovechadas en favor de la propia institución. Por otra parte, además de la reactividad de la institución, habría que sumar la proactividad de parte de sus competidores, aquellos que si estén evaluando el contexto externo, que se verán pronto con una ventaja competitiva respecto de sus competidores. Es en este punto donde radica la importancia de considerar los factores externos que rodean a una IES. Es de esperar que los cambios demográficos, como por ejemplo el envejecimiento de la sociedad, tengan que considerarse en las estrategias de captación de alumnos de las IES, o cómo disrupciones tecnológicas cambiarán el modelo de relación entre alumno y profesor, o cómo cambios sociales importantes como la globalización afectará la manera de entender la educación por parte de alumnos, padres y profesorado, etc. Todo esto, en su conjunto y evaluado, permitirá adaptar las respuestas estratégicas y culturales que han de estar presentes en las estrategias de las IES.

1.1 Demográficos

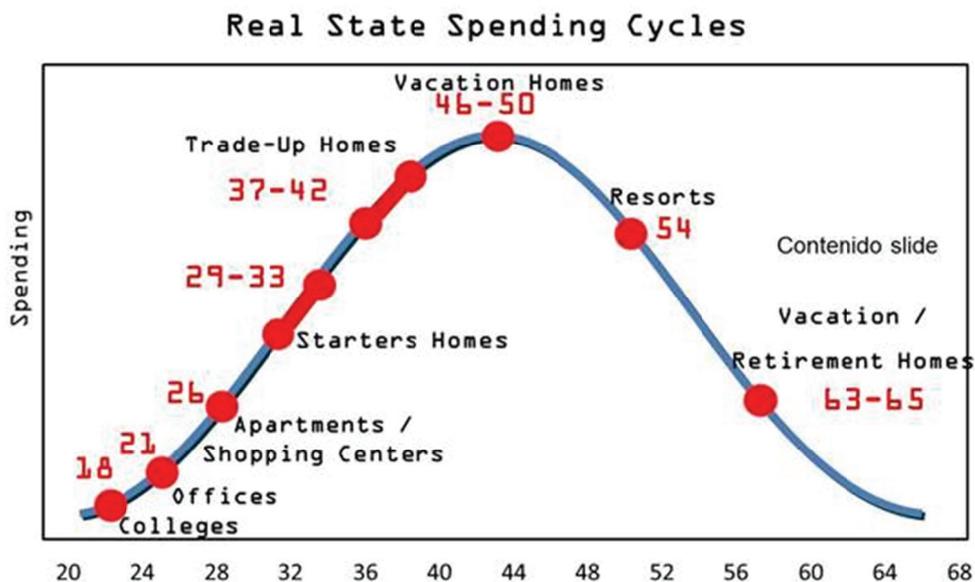
FRANKLIN, D. ANDREWS ¹⁰, ya nos anticipaba que el habitante seis mil millones de la tierra, Adnan Nevic, nació en Sarajevo el 12.10.99. Según las Naciones Unidas, Nargis Kumar (India) y Danika May Camacho (Manila) se disputan a partir del 31.10.2011 el habitante número siete mil millones. Para que la tierra alcanzara los primeros mil millones de habitantes se necesitaron doscientos cincuenta mil años, más de un siglo para alcanzar los dos mil millones (1927) y treinta y tres años para alcanzar los tres mil millones. En 2050 la tierra estará poblada por nueve mil millones de personas. Además de este significativo crecimiento, el peso demográfico basculará hacia Asia que, para el 2050, tendrá más de la mitad de la población del planeta. Las poblaciones de Norteamérica y Europa se estancarán y las proyecciones para 2050 son que la población africana triplicará la europea. En los países ricos, la esperanza de vida alcanzará los 100 años en una distribución de población mucho más urbanizada con un

¹⁰ FRANKLIN, D. ANDREWS, J. *El Mundo en 2050. Todas las tendencias que cambiarán el planeta*. Editorial Gestión 2000. Grupo Planeta. Enero 2013.

70% habitando en las grandes ciudades. La tendencia es que éstas se conviertan en mega ciudades donde Tokio, Delhi, Bombay, Sao Paulo, Dacca, Ciudad de Méjico, Nueva York/Newark y Calcuta, sobrepasen los 25 millones de habitantes cada una.

La tasa de fecundidad mundial descenderá en media a niveles de 2,1 hijos por mujer en el 2050, probablemente la más baja de la historia de la humanidad. Por esta razón se puede prever un aumento del número de personas más viejas en proporción a las más jóvenes, a lo que cabría añadir que las personas actuamos siguiendo patrones de comportamiento predecibles según maduramos y envejecemos, con lo que es relativamente sencillo anticipar los ciclos de gasto y ahorro.

DENT¹¹ considera que, en las etapas más tempranas de la vida, las personas consumimos prácticamente de todo y producimos relativamente poco o nada. Según envejecemos, se equilibra la producción y el consumo. En la fase de envejecimiento continuamos produciendo si bien reducimos el componente de consumo, como podemos observar en el gráfico más abajo.

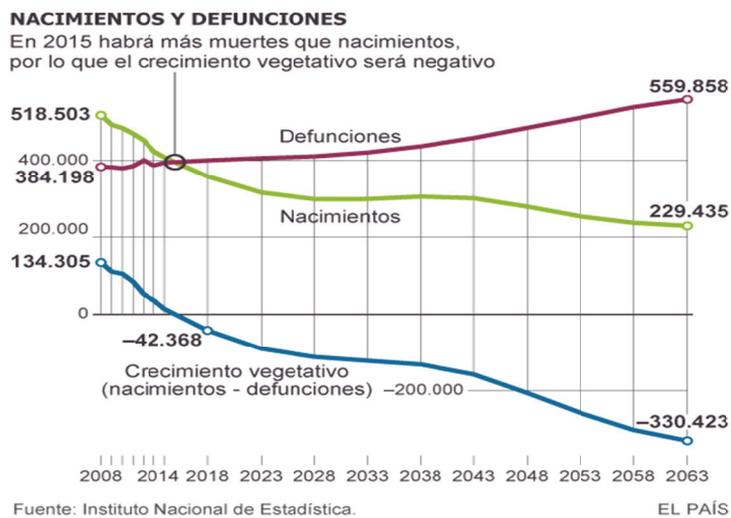


La economía de libre mercado está soportada principalmente por el consumo privado y, en términos medios, el 70% del crecimiento económico proviene de individuos, familias y empresas y el 30% restante de administraciones públicas. Estudiando la

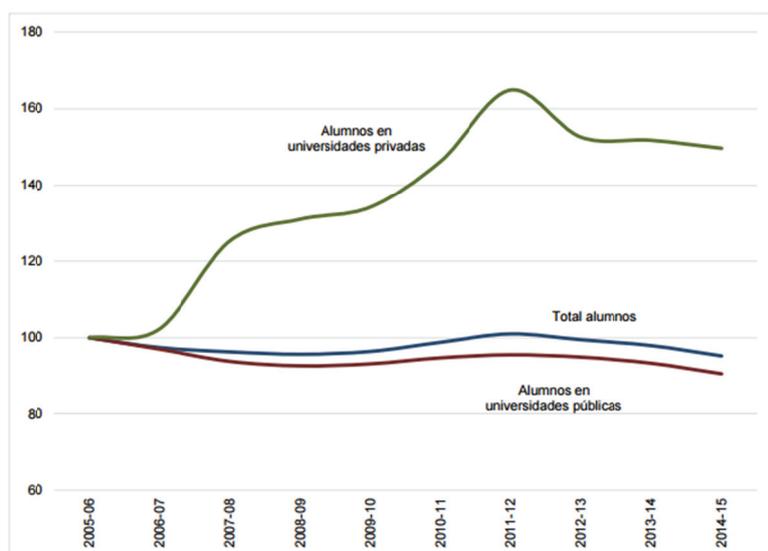
¹¹ DENT, H. *The great crash ahead. Strategies for a world turned upside down*. Free Press, A division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edition September 2011. ISBN: 978-1-4516-4154-7

correlación entre la población y el ciclo económico, los resultados indican que el pico máximo de gasto de los individuos ocurre entre los 46 y 50 años de edad¹², y como consecuencia podríamos, en principio, predecir los ciclos económicos con un decalaje de 46 años respecto al índice de nacimientos. De una manera análoga podríamos anticipar cómo y cuando los individuos entran y salen del mercado de trabajo y por tanto como se producirán los niveles de gasto y ahorro. En los ciclos de mayor consumo, los negocios y organizaciones invierten para proveer de capacidad al mercado e incrementar los rendimientos económicos. Por otra parte, el aumento de impuestos personales y societarios permite financiar el gasto público que soporta el ciclo expansivo de las economías.

Según muestran las pirámides de población de la sociedad española, y aplicado al campo concreto de las IES, estamos ante un periodo de recesión en la tasa de natalidad que se manifestará en un aumento en la tendencia de crecimiento de población de edad avanzada respecto de grupos de edad en tiempo de cumplimentar sus estudios universitarios. Como muestran los datos, esto se transforma en un descenso, a nivel nacional, del número de estudiantes nacionales.



¹² Ver gráfico "Real State Spending Cycles"



13

La necesidad de acudir al mercado internacional es una de las vías potenciales para complementar este descenso de demanda. A este factor se une la expansión demográfica proyectada en otras regiones del mundo, que engloban los conocidos como “países emergentes”, y que responden al patrón opuesto, un aumento de sus poblaciones y por ende un aumento de los grupos de edad en fase de cursar los estudios universitarios¹⁴, y, por lo tanto, mayores oportunidades para captar alumnos internacionales. La oportunidad de captar más alumnos internacionales viene también determinada en gran medida por la creciente facilidad entorno a la movilidad. Se abaratan los costes de desplazamiento internacional y reduce el diferencial de coste que penaliza cursar los estudios en países distintos del de residencia. A esto se refiere también MCGEE (en su libro “Breakpoint: The changing market place for higher education”)¹⁵ y GORAL (en uno de los párrafos de su artículo “Higher ed disruption underway – Don’t get caught off guard”)¹⁶. A nivel nacional, las cifras quedan

¹³ SILOS, M. Informe económico sobre el acuerdo de 27 de octubre de 2015 del gobierno de Aragón sobre los objetivos, criterios y requisitos de las enseñanzas universitarias oficiales en la comunidad autónoma de Aragón para el periodo 2016-2019 - um/001/16

¹⁴ SCHLEICHER, A. *Education at a glance 2015*. OECD Indicators. Global Launch. OECD 2015. Págs 340 en Adelante.

¹⁵ MCGEE, J. *Breakpoint: The changing market place for higher education*. Johns Hopkins University Press 2015. ISBN: 978-1421418207.

¹⁶ GORAL, T. *Higher ed disruption underway – Don’t get caught off guard*. University business Abril 2016. Disponible en: <http://www.universitybusiness.com/article/higher-ed-disruption-underway-%E2%80%94-don%E2%80%99t-get-caught-guard>

reflejadas en el informe “datos y cifras curso escolar 2013/2014” del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte¹⁷.

El artículo “Japan’s public and private universities face major shake-ups and mergers as students numbers fall¹⁸” hace referencia a como en Japón se empieza a vaticinar que tanto universidades públicas como privadas podrían comenzar un proceso de fusiones y cierres debido a la caída de estudiantes en los dieciocho años de edad a mayores de la reducción de la tasa de nacimientos en aquel país. El artículo prevé el cierre y fusión de las 779 universidades y colleges en Japón en 2015.

1.2 Económicos

El contexto económico condiciona el flujo de las inversiones y el consumo de una economía. Como hemos tratado en el punto anterior, la demografía es uno de los factores determinantes del crecimiento económico. A menor población en el estadio de consumo, menores serán las expectativas de crecimiento económico. Existe una correlación directa entre factores económicos y factores demográficos.

DENT¹⁹ mantiene la tesis de que cualquiera que fueren las medidas tomadas por los gobiernos para activar la economía, su resultado va a ser pobre o nulo.

La recesión económica comenzó a hacerse visible en el último trimestre de 2008. Con una mirada retrospectiva, solo unos pocos expertos podían predecir cómo iba a estar la situación siete años después. Una pregunta de fondo a formularse es la eficacia de las medidas económicas que están implementando los gobiernos. Experimentamos

¹⁷ *Datos y cifras Curso escolar 2013/2014*. Secretaria General técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Edición de 2013. NIPO en papel: 030-13-129-7. Depósito legal: M-24009-2013.

¹⁸ Disponible en: <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/04/12/national/japans-public-private-universities-face-major-shakeup-mergers-student-numbers-fall/#.VynDuYSLTIU>

¹⁹ DENT, H. *The great crash ahead. Strategies for a world turned upside down*. Free Press, A division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edition September 2011. ISBN: 978-1-4516-4154-7

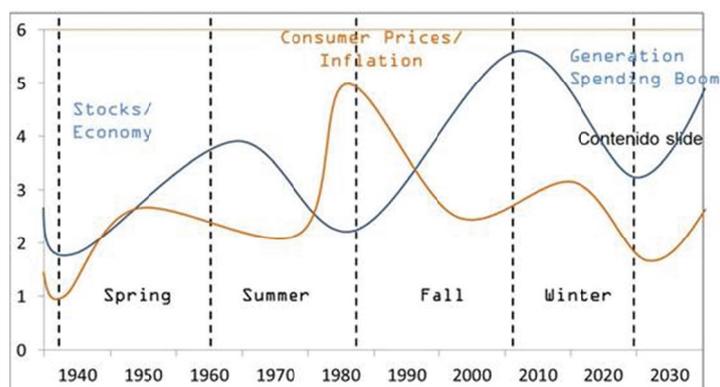
medidas de austeridad y presión fiscal en España, preocupación a nivel europeo de cómo retornar al ciclo expansivo, cantidades inmensas de fondos suministrados al sistema financiero en Estados Unidos, desaceleración del crecimiento en China, crisis profunda en Brasil, etc.

Según los gobiernos, están actuando a distintos niveles, y DENT prevé que la probabilidad de ver resultados significativos en el medio plazo es improbable y, de hecho, este investigador prevé un escenario de deterioro económico aún mayor.

En lo referente a la saturación de deuda en los mercados y si contempláramos el tamaño de la economía global agregado aproximado, de las 197 economías mundiales en términos de producto interior bruto, es de 69 trillones de USD aproximadamente (datos de 2012) y la deuda agregada a nivel mundial es de aproximadamente 220 trillones de USD. Es decir, que la deuda global es aproximadamente el triple del producto interior bruto mundial a nivel agregado. DENT anticipa que estamos en un periodo que califica como de invierno o el momento económico de explosión de las burbujas. Más específicamente se refiere a la explosión simultánea de las burbujas inmobiliarias, financieras y de deuda.

En los períodos de invierno económico, DENT alude a que los procesos deflacionarios son el mecanismo de ajuste y desinflado de estas burbujas artificialmente creadas. Un periodo deflacionario es aquel marcado por caídas de precios y de salarios; el periodo en que el hueco entre la economía real y financiera se aproxima y en el que el enfriamiento económico hace que las organizaciones débiles probablemente caigan y los competidores más fuertes habitualmente refuercen su posición competitiva.

Simple Four Season Economic Cycle
80 Years in Modern Times



Uno de los padres del pensamiento capitalista actual, KEYNES²⁰ (*Essays in Persuasion*), observaba que las nuevas tecnologías aumentaban la productividad y reducían los costes de los bienes y servicios a un ritmo sin precedentes y que la cantidad de trabajo humano se reducía de manera drástica en la producción de los bienes y servicios.

Por su parte LANGE²¹ decía que “la estabilidad del sistema capitalista se ve afectada por la alternancia entre los intentos de detener el progreso económico con el fin de proteger inversiones antiguas y los tremendos colapsos que se producen cuando esos intentos fracasan”.

Desde el punto de vista de las IES, este enfriamiento económico global, tiene efectos notables a nivel local. En primer lugar, desciende el nivel de recursos y renta disponibles en educación, lo que diluye la calidad del servicio académico público, además de su alcance en la sociedad. Menos recursos disponibles implican empeoramiento en la calidad de los contratos de trabajo y caída de las retribuciones que alimentan la educación pública. Es decir, es el inicio de un círculo vicioso a nivel local y público. En el ámbito privado, la caída de la renta per-cápita implica habitualmente una disminución de la demanda, es decir, menor renta disponible para el consumo, y puesto que la educación privada requiere un poder adquisitivo mayor

²⁰ KEYNES, J.M. *Essays in persuasion*. London McMillan 1931.

²¹ LANGE, O. *On the economic. Theory of Socialism: Part two*. The Review of economic studies. 1937.

para poder contratar sus servicios, probablemente asistamos a un direccionamiento hacia servicios de coste inferior, como la educación pública o subvencionada. Aquí yace el sustento de que muchas IES, tanto privadas como públicas, hayan tomado la decisión de llevar a cabo un proceso de internacionalización con el que acudir a mercados internacionales que proyecten sus expectativas de crecimiento. Por otro lado, existen sectores sociales que han aumentado sus niveles de renta per cápita durante la recesión y que están en mejor disposición de financiar una educación internacional para sus hijos/as. Este es un factor más a tener en cuenta a la hora de citar las causas de este giro hacia un enfoque internacional por parte de las IES.

El factor de las divisas hay que tenerlo en cuenta también, ya que puede hacer más atractivos los estudios en determinados países por las variaciones en los tipos de cambio. Válgase como ejemplo la devaluación de la Libra, que ha hecho al Reino Unido un lugar más atractivo

Algo impensable años atrás como era el cierre de IES por motivos económicos empieza a ser un hecho en la actualidad y, es interesante ver las publicaciones registrando las Universidades y Colleges que han cerrado, se han fusionado o han cambiado de nombre en los EEUU²². Algo que por el contrario es inconcebible en la universidad europea y española.

La contribución de los procesos de internacionalización al crecimiento de los países de aquellas Universidades que lo promueven, hace que dichos países (UK²³²⁴, EEUU²⁵ se enfoquen en esta vía de crecimiento incluyendo entre sus prácticas la modificación de las políticas de inmigración. A su vez, el empeoramiento de la financiación estatal a la educación, habiendo sufrido recortes, hace que las universidades busquen otras vías de generar ingresos y financiación de manera internacional.

²² <http://collegehistorygarden>.

²³ *The economic impact of London's international students*. London & Partners. Disponible en: http://files.londonandpartners.com/l-and-p/assets/media/students_impact_report.pdf

²⁴ GURNEY-READ, J. *International students 'key' to UK economy*. The telegraph. 18 Mayo 2015. Disponible en: <http://www.telegraph.co.uk/education/educationnews/11601739/International-students-key-to-UK-economy.html>

²⁵ *The Economic Benefit of International Students \$26.8 billion Contributed; 340,000 U.S. Jobs Supported Economic Analysis for Academic Year 2013-2014*. NAFSA. Disponible en: <http://www.nafsa.org/file/eis2014/usa.pdf>

En el punto 3 analizaremos con mayor detenimiento las dimensiones de carácter económico que están influyendo en la consolidación de las IES y las dificultades de su sostenibilidad económica²⁶.

1.3 Tecnológicos

El mundo de la tecnología, que ha entrado en una fase de aceleración exponencial, según palabras de ISMAIL²⁷, introduce elementos disruptivos en los modelos de negocio, que afectan al desarrollo de su actividad en ámbitos muy diferentes a los presentes hace no más de una década. Además, los globaliza eliminando las fronteras geográficas, por ejemplo a través de las conexiones en red. Son muchos los avances aparecidos desde hace cinco años, sin embargo, y haciendo referencia a un Informe de McKinsey Global Institute²⁸, podemos citar algunos como los más relevantes de cara al futuro próximo, que se prevé afecten de manera fundamental a las formas de entender la manera con la que se viene operando en muchos sectores, y en nuestro caso de estudio, al sector de las IES.

La conectividad nos permite establecer comunicación con casi cualquier persona que tenga conexión a internet. Además, esta conectividad es posible en tiempo real. Esto significa que las barreras geográficas ya no son consideradas como la dificultad que antes representaban, al igual que los diferentes horarios alrededor del globo terrestre, que son gestionables de una manera más eficaz. Unida y relacionada con esta innovación tecnológica aparece el almacenamiento en la nube y el internet de las cosas. Basada al igual que la conectividad en el principio de las conexiones a internet, permite disponer de almacenamiento virtual y a coste marginal muy bajo o, lo que es lo mismo, la no necesidad de disponer de la propiedad de hardware y software

²⁶ BENNETOT PRUVOT, E. ESTERMANN, T. MASON, P. *Define thematic report: University mergers in Europe*. European University Association. Páginas 8, 9, 15, 16, 17 y 18.

²⁷ ISMAIL, S. *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, a division of Diversion Publishing Corp. 443 Park Avenue South, Suite 1008, New York, NY 10016. October 2014. ISBN: 978-1-62681-423-3. Capítulo 3.

²⁸ MANYIKA, J. CHUI, M. BUGHIN, J. DOBBS, R. BISSON, P. MARRS, A. *Tecnologías disruptivas: Avances que transformaran la vida, los negocios y la Economía Global*. McKinsey Global Institute, Mayo 2013.

residente y propietario para operar digitalmente. Unido a la conectividad anteriormente citada, supone que dos personas o un equipo, por ejemplo, pueden estar operando sobre el mismo archivo, simultáneamente, desde cualquier parte del mundo y acceder a los avances y actualizaciones de ese trabajo en tiempo real y en múltiples localizaciones. Ahorra tiempo, espacio de almacenamiento y recursos económicos de una manera impensada hace solo unos pocos años. La aplicación del modelo de Khan Academy al ámbito de las IES nos invita a pensar sobre la posibilidad de la aplicación de la tecnología para explotar la oportunidad de dar enseñanza, ya sea en tiempo real o en diferido, en todo el planeta. En el punto 2 analizaremos los datos reales de su potencial impacto desde el punto de vista académico y empresarial.

El reconocimiento por voz, en vísperas de convertirse en un modelo de operar establecido, permite la interacción humana con ordenadores a través de una plataforma de voz/habla para iniciar procesos o servicios automatizados, lo que puede suponer un cambio radical en la manera de operar con mecanismos de escritura en los que probablemente no necesitaremos de teclados. Sin duda, podemos ver que a lo largo de la historia, escritura y aprendizaje van de la mano. En este punto, este avance puede suponer un cambio radical en el modo de entender la enseñanza. El avance de la robótica abre la posibilidad de que, en ciertas tareas, se lleve a cabo la sustitución en puestos de trabajo de máquinas por personas, y, previsiblemente, serán aquellas operaciones de carácter más mecánico y de baja aportación de valor, las que se vean afectadas de manera más inmediata. En este punto se debe hablar también de la inteligencia artificial, con la que se pueden introducir, por ejemplo, nuevos ámbitos de programas de formación. La auto-conducción está muy cercana a este concepto, donde la figura del conductor desaparece para dar lugar a nuevos espacios de tiempo disponible de trabajo y de interacción con otros (el automóvil o desarrollo de diferentes actividades por ejemplo estudiar, asistir a un webinar, participación en reuniones, etc.). Nuevas formas de producir y almacenar energía comienzan a despegar también, lo que puede modificar los fundamentos de algunas industrias, como por ejemplo las basadas en los combustibles fósiles, y los nuevos materiales, como el grafeno, condicionarán la manera en que operamos con los dispositivos, por ejemplo, durante las clases que hoy en día se hace con pizarras de tiza y digitales.

La impresión en 3D revolucionará el concepto de producción y las actividades relacionadas con la fabricación de productos y componentes. Las funciones logísticas asociadas a los procesos productivos, la inmediatez de la producción y los costes derivados se configurarán en mayor o menor medida. Ya existe un vehículo impreso²⁹ en 3D que se puede adquirir a un coste de 14.000\$ en Estados Unidos. La longevidad del ser humano, con los estudios de genoma y el tratamiento de enfermedades personalizado, muy probablemente continuará aumentando, significando esto, por ejemplo, que la esperanza de vida continuará alargándose.

Todos estos modelos de negocio que integran estas nuevas tecnologías con metodologías innovadoras, están conformando un nuevo entorno competitivo para las IES, donde están surgiendo nuevos modelos de enseñanza como pueden ser los incipientes MOOC's, que trataremos más adelante en el campo de las disrupciones. Además de este nuevo concepto de estudio, debemos hablar de los operadores online del sector de la educación (Iñaki nos envía un estudio). La hiper-conectividad, como hemos avanzado en párrafos anteriores, es además el mecanismo logístico que va a facilitar que individuos de cualquier parte del mundo puedan asistir a clases en la distancia de una manera mucho más práctica y eficiente que como se viene haciendo hasta ahora con modelos como, por ejemplo, el de la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia). Adicionalmente supone una simplificación y abaratamiento en los procesos de internacionalización de la institución. Utilizando estos recursos, principalmente tecnológicos, es relativamente fácil tener acceso al mercado internacional sin una presencia física. Una presencia virtual como primer escalón a este proceso sería suficiente. Un estudio de la "Online Business School" estableció las cifras de volumen de negocio de la educación online para 2013. Por entonces, el sector facturó 56.200 millones de dólares, que significó un crecimiento del 55% respecto del año 2011. Este mismo estudio pronosticó entonces que para 2015 la cifra se situaría por encima de los 100.000 millones dólares. Ya en 2015, según un artículo publicado en eLearning industry³⁰, esta cifra se espera llegue a los 107.000 millones de dólares, lo que supone un crecimiento del 98% respecto de 2013. Según revela este mismo

²⁹ <https://localmotors.com/3d-printed-car/>

³⁰ PAPPAS, C. *Top learning statistics and facts for 2015*. eLearning Industry 25.01.2015. Disponible en: <http://elearningindustry.com/elearning-statistics-and-facts-for-2015>

estudio países como India (Khan Academy) son los que más han aportado a este crecimiento de la educación online junto con China, con un crecimiento por encima del 50%. Los MOOC's también reflejan sus datos en este estudio. Según escribe PAPPAS, más del 8% de las compañías utilizaban formación por MOOC's a principios de 2015, y un 7% más se planteaba introducirlos. El crecimiento se esperaba que fuese hasta el 28% de las compañías utilizando MOOC's. A la fecha del artículo, Google tenía a 80.000 empleados registrados en Udacity con el fin de que recibieran formación online.

Autores como CARMELO y CALVO³¹ hacen también referencia a estos factores como claves para la internacionalización de la educación superior.

1.4 Sociales

Debido a estos cambios disponibles, tanto a nivel demográfico, económico y tecnológico, y como fruto de las circunstancias expuestas, se puede hablar con un cierto nivel de certeza de una nueva forma de entender las sociedades y los individuos que las forman, operan y se relacionan en ellas. Movimientos que antes se anticipaban como tendencias futuras, como la globalización, están ya incorporadas en los operadores en los mercados. Operar en un ámbito internacional, o si se prefiere, global, es ya una condición casi indispensable para optar a cuotas de crecimiento orgánico sostenibles. De ahí que veamos una vital importancia en intensificar el proceso de internacionalización de aquellas IES que aprecian la oportunidad de la globalización.

Desde el punto del vista de los alumnos-clientes (los llamamos así para justificar el enfoque tanto académico como empresarial que queremos dar al documento) objetivo, son los "milenials"³² los individuos que aceleran estos cambios sociales

³¹ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 82.

³² El término Millennial fue acuñado por los ensayistas estadounidenses William Strauss y Neil Howe en su libro: *Millennials Rising: The next great generation*.

añadido a las conexiones globales en tiempo real. Y son estas nuevas generaciones de individuos los que demandan propuestas de valor que incorporen las nuevas tecnologías disponibles.

Diferentes factores que muestran y definen el cambio social, impulsados por la incorporación de las nuevas generaciones de milenials (son) según PwC³³:

El desarrollo y la conciliación tienen mayor importancia que la compensación económica. Es la primera de las razones por las que escoger y mantenerse en un trabajo está encabezada por el nivel de desarrollo personal y profesional que le proporcione, seguido de la flexibilidad para compaginar trabajo y vida social. Sólo en tercer lugar vendría el paquete retributivo. Estos investigadores anticipan que estamos ante un verdadero cambio en la forma de concebir el trabajo y la relación con las empresas y organizaciones. En este aspecto la oportunidad es amplia; más del 28% de los encuestados (4.364 milenials licenciados procedentes de 75 países) afirmó que su empresa no respondía a la conciliación prometida o esperada.

Otro de los retos acentuados en las organizaciones es el de la lealtad y la retención del talento. El alto coste de reemplazar a un empleado se dispara con su nivel de responsabilidad, y las organizaciones no están en condiciones de afrontar grandes porcentajes de rotación.

Respecto al entorno tecnológico, el milenial tiene integrado en sus comportamientos despertarse apagando la alarma de su Smartphone, consultar Twitter en la tablet mientras desayuna, colgar fotos en la nube y utilizar el transporte público o medios compartidos para ir al trabajo.

En las aspiraciones de carrera, el ascenso rápido y con amplitud global, el deseo marcado de progresar profesionalmente con rapidez y unido al gusto por un entorno global, es especialmente valorado por las nuevas generaciones de actores sociales. El gusto por viajar y relacionarse con culturas y personas distintas y lo más diversas

³³ PRICE WATERHOUSE COOPERS. *Millenials at work. Reshaping the workplace*. 2011

posibles está más acentuado. La variedad y la singularidad son unos fuertes motores en la elección de trabajo para un milenial.

El compromiso y la responsabilidad social son elementos muy valorados por los milenials quiénes aprecian estudiar y trabajar para organizaciones que les atraerían como clientes; es decir, no sólo por el producto o servicio que ofrecen, también por el cómo lo ofrecen y los fines sociales que sirven. Instituciones con un sentido elevado de responsabilidad con sus trabajadores, clientes y por extensión con toda la sociedad atraen a los milenials.

La globalización^{34 35} está muy presente en las pautas de cambio de los individuos. La hiper-conectividad³⁶ facilita estar presente, ya sea virtual o físicamente, en cualquier parte del mundo, y en consecuencia las creencias y realidad de los nuevos individuos se diferencian claramente de generaciones anteriores. Ser global ya no es un privilegio sino más bien es una condición normal. De ahí que las IES, puedan ver en esta tendencia una necesidad. Los individuos y alumnos actuales y de futuro operarán de una manera global con absoluta naturalidad y probablemente esperarán satisfacer sus necesidades educativas con una universidad local igual que con una global. De esta distinción podría derivarse una ventaja competitiva para aquellas instituciones educativas que sepan adaptarse a este cambio, operando en un mercado más amplio, internacional y en continuo crecimiento. Como muestran los datos del informe del Curso Escolar 2013-2014³⁷ realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, cada vez son más los centros que imparten enseñanza bilingüe y por lo tanto los alumnos bilingües cada vez representan un mayor número, fruto de esa necesidad de adaptación a un panorama global. Esto a su vez significa el acercamiento de la

³⁴ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 83.

³⁵ FOREST, J.J.F. ALTBACH, P.G. *International handbook of higher education*. Springer 2011. ISBN: 978-1-4020-4012-2. Págs 121 – 139

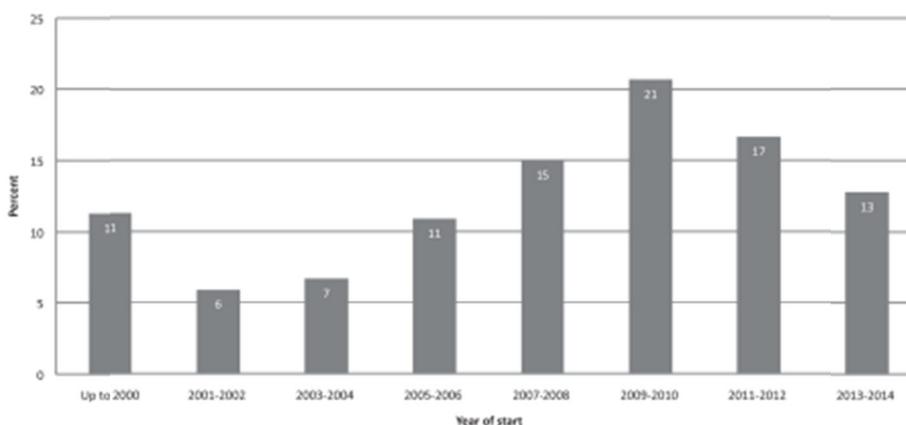
³⁶ KILLICK, D. *Developing the global student. Higher education in an era of globalization*. Routledge 2014. ISBN: 978-0415728058.

³⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Educación. Curso escolar 2013/2014*. Secretaria general técnica 2013. NIPO: 030-13-130-X. Pág. 30.

enseñanza a la internacionalización³⁸, donde en un futuro, alumnos de cualquier lugar del planeta podrán estudiar en cualquier lugar del mundo, independientemente de su lengua materna. Son cada vez más los programas en inglés que se pueden cursar independientemente del país donde se estudie. Por ejemplo, en España, según datos de “Institute of international education³⁹” son 327 los masters que se pueden estudiar en inglés a fecha de 2012. A efectos de contraste, en 2007 el número de programas ofrecidos era de 8, 45 en 2008, 87 en 2009, 189 en 2010 y 327 en 2011, con lo que se puede observar el rápido crecimiento de las oportunidades de internacionalizar la educación. El pico de crecimiento en la creación de programas enseñados en inglés fue durante los años 2009 y 2010, de los cuales el 80% eran a nivel de maestría y solo un 20% a nivel de graduado según WÄCHTER en su trabajo “English taught programmes in European Higher education⁴⁰”. El gráfico a continuación está extraído de su trabajo.

Chart II.1

Proportion of newly introduced ETPs – by year of introduction of programme (%)

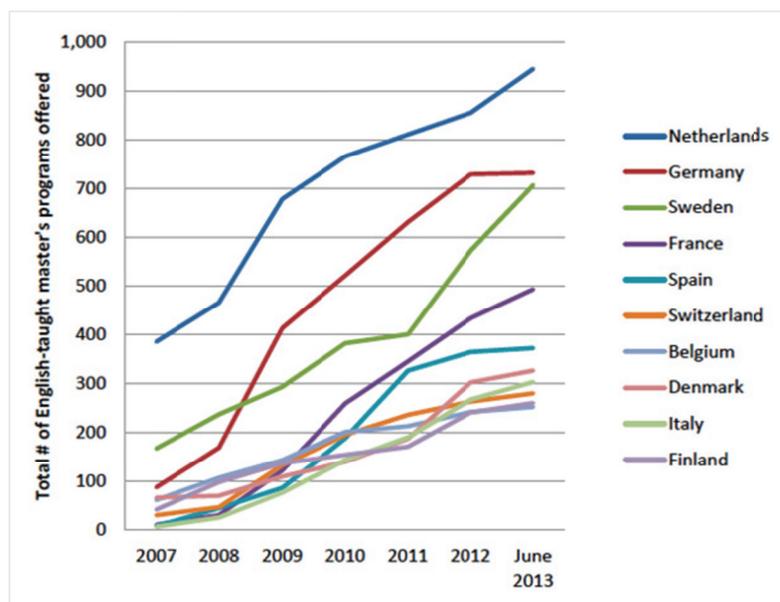


³⁸ DEARDOFF, D.K. DE WIT, H. HEYL, J.D. ADAMS, T. *The SAGE handbook of international higher education*. Sage Publications, Inc. 2012. ISBN: 978-1412999212

³⁹ BRENN-WHITE, M. VAN REST, E. *English taught Master’s programs in Europe: New findings on supply and demand*. Institute of international education 2012. Disponible en: http://www.iie.org/en/Research-and-Publications/Publications-and-Reports/IIE-Bookstore/English-Language-Masters-Briefing-Paper#.Vxddb_mLS1s

⁴⁰ WÄCHTER, B. *English taught programmes in European Higher education. The state of play in 2014*. Lemmens 2014. ISBN: 978-3-86856-017-6. Página 19.

Lo demuestran también datos del estudio realizado por el ICEF (www.monitor.icef.com)⁴¹ que a fecha de 30 de octubre de 2013 ya mostraba un rápido crecimiento de los programas en inglés en los principales países europeos, como muestra el cuadro a continuación. Queda igualmente refrendado por WEST⁴², en su artículo “English expands. English-taught courses are rapidly multiplying across Europe”. Según este mismo trabajo, España ocupa el quinto país a nivel europeo por número de programas masters en inglés, con 377 programas a fecha 2013, detrás de Países Bajos, Alemania, Suecia y Francia.



El crecimiento no solo se ha producido en torno a los programas en idiomas como inglés o español, sino que también se ha producido en torno al número de colegios internacionales. A noviembre de 2015 el número de colegios internacionales de enseñanza en inglés había alcanzado el número de 8.000 según datos de “The

⁴¹ Study finds more European Universities offering graduate programs in English. 30 de Octubre de 2013. Disponible en: <http://monitor.icef.com/2013/10/study-finds-more-european-universities-offering-graduate-programmes-in-english/>

⁴² WEST, C. English expands. English-taught courses are rapidly multiplying across Europe. International educator 2014. Disponible en: http://www.urv.cat/international/media/upload/pdf/article_the_international_educator_editora_6_15_1.pdf. Página 11.

International School Consultancy⁴³, y que proyecta que para el año 2025 alcance el número de 15.000.

A este punto cabría añadirle un último punto referente a la tipología de los alumnos que han evolucionado hacia individuos más globales, más internacionales y no solo en términos de empleabilidad sino también de educación. Son HAYDEN y THOMPSON⁴⁴ quienes (en su artículo “International Schools: growth and influence”) ponen nombre a esta tipología de individuo llamándolo Third Culture Kid (TCK - Niño de tercera cultura) haciendo alusión a que los nativos digitales o milenials no son tan arraigados a su cultura materna ni a sus países de nacimiento y por lo tanto su visión es mucho más global, lo que de manera directa amplía la búsqueda de recibir una educación internacional. Aquí podemos conectar también el ejemplo de Minerva School⁴⁵ donde la experiencia del alumno está diseñada para exponer al alumno a la diversidad cultural de comunidades y sociedades en siete ciudades relevantes por su singularidad global: San Francisco, Londres, Bangalore, Berlín, Buenos Aires, Seúl y Estambul y diseñar el proceso educativo para equipar a los alumnos como ciudadanos globales.

Cabría recalcar, en base a los últimos acontecimientos como puede ser el “Brexit⁴⁶”, si existe la posibilidad de que estos movimientos “políticos” condicionen la elección por parte de los alumnos de donde cursar sus estudios universitarios y por lo tanto fomentar los procesos de internacionalización. Muchos de ellos, en este caso concreto de Reino Unido, cuentan con beneficios tanto de Reino Unido como de la Unión Europea⁴⁷ (UE). Si el Brexit se consuma, podrían perder los beneficios de la UE y por lo tanto podrían optar por llevar a cabo unos estudios de carácter internacional⁴⁸ (en la UE) para no perder dichos beneficios.

⁴³ <http://www.iscresearch.com/information/isc-news.aspx>

⁴⁴ HAYDEN, M. THOMPSON, J. *International Schools: growth and influence*. Fundamental of educational planning 2008. ISBN: 978-92-803-1320-8. Página 44.

⁴⁵ <https://www.minerva.kgi.edu/students/>

⁴⁶ <http://www.universitiesuk.ac.uk/policy-and-analysis/brexit/Pages/default.aspx>

⁴⁷ ALI, A. *Brexit result: What does it mean for the UK's higher education sector and students?* Independent Friday 24 June. Disponible en: <http://www.independent.co.uk/student/news/eu-referendum-result-brexit-leave-remain-higher-education-sector-students-a7100106.html>

⁴⁸ HAVERGAL, C. *After Brexit, will UK universities set up EU branch campuses?* Times higher education. July 19 2016. Disponible en: <https://www.timeshighereducation.com/news/after-brexit-will-uk-universities-set-up-eu-branch-campuses>

En el siguiente punto analizaremos cómo integrar estos cambios en un modelo que nos permita aprovechar y atender las oportunidades del entorno. Su estudio nos va a permitir tomar decisiones que estén ligadas al proyecto de cambio que plantee la institución, dotando al viaje de transformación de congruencia y rigor.

1.5 Beneficios y obstáculos aplicables a la internacionalización de las IES

Los factores externos que abren a las IES la oportunidad de su internacionalización los hemos citado en apartados anteriores. Ahora queremos concretar los diferentes beneficios específicos disponibles para las IES en el proceso de internacionalización.

Según HAWAWINI⁴⁹ los beneficios se pueden clasificar en cuatro categorías: académicos, económicos, políticos y religiosos. Entre los académicos estaría como primer beneficio el cumplimiento del propósito institucional educativo, el segundo sería permanecer relevante académicamente en un mundo interconectado y global y, finalmente, atraer y retener a estudiantes y personal académico de todo el mundo. Entre los beneficios económicos el investigador relaciona el crecimiento de los ingresos, la reducción de los riesgos operativos a través de la diversificación geográfica, y por último, la financiación de las actividades en su país de origen. El beneficio político o el deseo de influenciar en los líderes de opinión y en estadio último el progreso del país de origen. Por último y aplicable a IES con un sustento religioso, el deseo de extender su fe. Países como Canadá⁵⁰, Australia⁵¹, Reino Unido⁵², y Finlandia⁵³, que ya

⁴⁹ HAWAWINI, G. *Faculty & Research working paper. The internationalization of higher education institutions: A critical review and a radical proposal*. INSEAD París. Octubre 2011. Páginas 5 y ss.

⁵⁰ *Canada's International Education Strategy. Harnessing our knowledge advantage to drive innovation and prosperity*. Government of Canada. 2014. ISBN: 978-1-10023110-5. Disponible en: <http://international.gc.ca/global-markets-marches-mondiaux/assets/pdfs/overview-apercu-eng.pdf>

⁵¹ Australian Government. *National Strategy for International Education 2025*. Disponible en: <https://www.education.gov.au/national-strategy-international-education>

lo planteaba en su planificación educativa de 2001, ven claros los beneficios que puede aportar la internacionalización de su educación superior y toman ventaja de ello

También existen una serie de obstáculos que dificultan la internacionalización de las IES y los cuales están sujetos, al igual que los beneficios anteriores, a una clasificación. En primer lugar, citaremos los obstáculos académicos, entre los que se encuentran la posible falta de interés e incentivos y capacitación del profesorado e idiomática y el hecho de que la internacionalización puede diluir la reputación de la institución. Entre los factores económicos que pueden dificultar la internacionalización destacamos el riesgo económico que puede suponer la inversión para acometer este proceso y el menor apoyo financiero por parte de los individuos no domésticos. Oskar Lange ya anticipaba que “la estabilidad del sistema capitalista se ve afectada por la alternancia entre los intentos de detener el progreso económico con el fin de proteger inversiones antiguas y los tremendos colapsos que se producen cuando esos intentos fracasan⁵⁴”.

⁵² *International education strategy: global growth and prosperity*. Department for Business, Innovation & Skills and Department for Education. 23 July 2013. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/international-education-strategy-global-growth-and-prosperity>

⁵³ *An international strategy for higher education*. Ministry of education 2001. Página 44-52. Disponible en: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2001/liitteet/opm_511_strategy.pdf

⁵⁴ LANGE, O. *On the economic. Theory of Socialism: Part two, Review of economic studies, 1937.*

2. Estudio de las diferentes tipologías de disrupciones de mercado e implicaciones en los modelos de educación.

En una época de cambios profundos, la innovación es más relevante que nunca. Sin la elevación de los procesos de innovación en la agenda de prioridades institucionales, cualquier organización puede convertirse en irrelevante en un plazo muy corto, como hemos introducido en el capítulo anterior. Igual para las IES, que aun siendo organismos de enseñanza⁵⁵, en múltiples dimensiones pueden operar análogamente a organizaciones empresariales, con independencia de que sea organizaciones con ánimo de lucro o no. De esta dualidad hablaremos en puntos posteriores, pero si me gustaría introducir, en base a recientes visitas a instituciones académicas de USA, que en el mundo anglosajón muchas Universidades son gestionadas con criterios empresariales, aunque no repartan dividendos. Esta tendencia se acelera a partir del recorte de fondos públicos a las IES públicas, que se ven obligadas a generar recursos económicos en otras fuentes, acrecentando una manera de operar más próxima a una organización privada. Según WEST, este efecto es también aplicable a España: “Sala explains that because of the low birth rate in Spain, increased competition between universities and decreased governmental funding for public institutions, they need to find ways to self-finance⁵⁶”

Los tiempos de cambio se han acertado y el futuro será de las organizaciones con mayor capacidad de adaptación e innovación⁵⁷. Ambos comportamientos van de la

⁵⁵ McNAMARA, J. KNIGHT, J. FERNANDEZ CHUNG, R.M. *The shape of things to come 2: The evolution of transnational education*. Going Global - British Council 2013. Disponible en: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/the_shape_of_things_to_come_2.pdf

⁵⁶ WEST, C. *English expands. English-taught courses are rapidly multiplying across Europe*. International educator 2014. Disponible en: http://www.urv.cat/international/media/upload/pdf/article_the_international_educator_editora_6_15_1.pdf. Página 12.

⁵⁷ CHRISTENSEN, C.M. *How Disruptive Innovation is Remaking the University*. Harvard Business School. Working Knowledge. 25 Julio 2011. Disponible en: <http://hbswk.hbs.edu/item/how-disruptive-innovation-is-remaking-the-university>

mano; la adaptabilidad -resiliencia organizativa y sensibilidad al cambio - y la innovación o capacidad para reinventarse⁵⁸.

En su última publicación, HAMEL⁵⁹ expone una situación paradójica que acontece en muchas organizaciones. Se ofrecen incentivos a los empleados para innovar, pero no se les facilitan herramientas formativas eficaces y se carece de un know how que permita convertir a cualquier empleado en un potencial innovador. La tesis de Hamel está llena de sentido común: cualquier individuo puede innovar, la cuestión está en facilitarle las herramientas adecuadas. Hay una siguiente consideración previa; el deseo latente en toda persona de construir, de crear, de colaborar y formar parte de un gran proyecto. El ser humano, afortunadamente, desea mucho más que lo puramente material, y ante la posibilidad de participar en la construcción de algo importante, bello o útil para muchos, la motivación económica no es la más eficaz ni deseada.

HAMEL propone áreas de actuación en los que centrarse para detectar potenciales innovaciones y que son igualmente de aplicación para las IES:

- Desafiar ortodoxias o procedimientos tradicionales. Nadie está en mejor disposición de detectar estos dos puntos que los empleados que operan cotidianamente con los criterios y procedimientos de la organización.
- Reconocer y apreciar tendencias y patrones que hayan pasado desapercibidas. Detectar qué tendencias tienen entidad para imponerse en el mercado y cambiarlo. En este aspecto, un empleado atento e interesado más allá de “la llamada del deber” está en mejor posición para reconocer y percibir tendencias y corrientes entre los usuarios. Desde una perspectiva interna, también permite apalancarse en competencias y recursos infrautilizados, identificar potencialidades

⁵⁸ ALTMANN, A. EBERSBERGER, B. *Universities in Change: Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization (Innovation, Technology, and Knowledge Management)*. Springer. ISBN-13: 978-1461445890.

⁵⁹ HAMEL, G. *What matters now. How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. Jossey-Bass 2012

ya presentes en la organización, desde recursos humanos a procedimientos o escala, y que puedan aportar ventajas competitivas significativas.

- Detectar necesidades en el cliente no atendidas o sub-servidas, dimensiones en las que los empleados pueden detectar nichos de innovación con mayor facilidad.

Este último punto muestra la importancia de un enfoque de la actividad de la organización centrado en el cliente y el empleado. Cuando nos referimos a la innovación, tendemos a pensar en productos y servicios revolucionarios, o en procesos completamente novedosos sin considerar que la organización puede convertirse en innovadora centrandó su modelo de negocio y de producción en el cliente. En el caso de las IES, estaríamos hablando de estar enfocados en los alumnos y en sus padres y madres, ciertos empleadores, etc.

KURZWEIL⁶⁰, fundador de Singularity University, anticipa que los cambios más fundamentales – exponenciales - en el futuro no se producirán tanto en disciplinas individuales como en el solape o intersección de dos o más disciplinas o de dos o más industrias. En particular, en su libro “The singularity is near” anticipa tres revoluciones. La primera es la revolución genética, como la intersección de la información y la biología. La segunda es la revolución nanotecnológica, o la intersección del mundo físico y la información. La tercera es la revolución robótica y la intersección entre la robotización y la inteligencia artificial. Análogamente, podríamos anticipar que la intersección de la información y la tecnología con la educación puede interpretarse como una de las intersecciones entre dos dimensiones que podrían sugerir que las MOOCs puedan dar a luz a una transformación disruptiva de la educación superior tal y como la concebimos en la actualidad.

Este sector⁶¹ lo ha introducido únicamente los últimos años, donde la metodología de las clases presenciales se imponía a otros métodos educativos, modelo utilizado desde

⁶⁰ SHANE, MC, S. DORRIER, J. *Ray Kurzweil predicts three technologies will define our future*. Singularity Hub. Abril 2016

⁶¹ RYAN, J. *Cross-cultural teaching and learning for home and international students. Internationalization of pedagogy and curriculum in higher education*. Routledge 2013. ISBN: 978-0415630139. Capítulo 7.

las primeras Universidades. Sin embargo, con la llegada de diferentes tecnologías y modelos de negocio novedosos, se abre una oportunidad que parecía imposible anteriormente y que posibilita nuevas formas de entender la actividad del sector y además la apertura de nuevos modelos de educación⁶². Veremos a continuación que, en función de dos dimensiones, y en cuál de ellas se innove, la posibilidad de fracturar los mercados es más incremental o más disruptiva. Khan Academy, Coursera, Edx, Udacity, Singularity University y otras instituciones son ejemplos de la emergencia de nuevos modelos de enseñanza superior.

Otro modelo de disrupción radical en las IES son los “nano-degrees⁶³”, como paradigma de un grado de especialización máxima, en un menor espacio de tiempo, con menor coste y con aplicación intensiva de nuevas tecnologías. Udacity eleva el nivel de disrupción al integrar el nano-degree con el formato MOOC, pudiendo cursar una titulación “nano” en un periodo de doce meses y a un coste de cien euros al mes. En febrero de 2015 Coursera⁶⁴ firmó una alianza con Google e Instagram para emitir microgrados, los cuales no tienen una validez académica tradicional, pero si añaden valor a la experiencia del alumno para no sucumbir ante las disrupciones. Además, si es internacional tendrá aún más valor. La traducción de estos microgrados al español es “nano-degrees”.

2.1 Un modelo conceptual de tipologías de disrupción

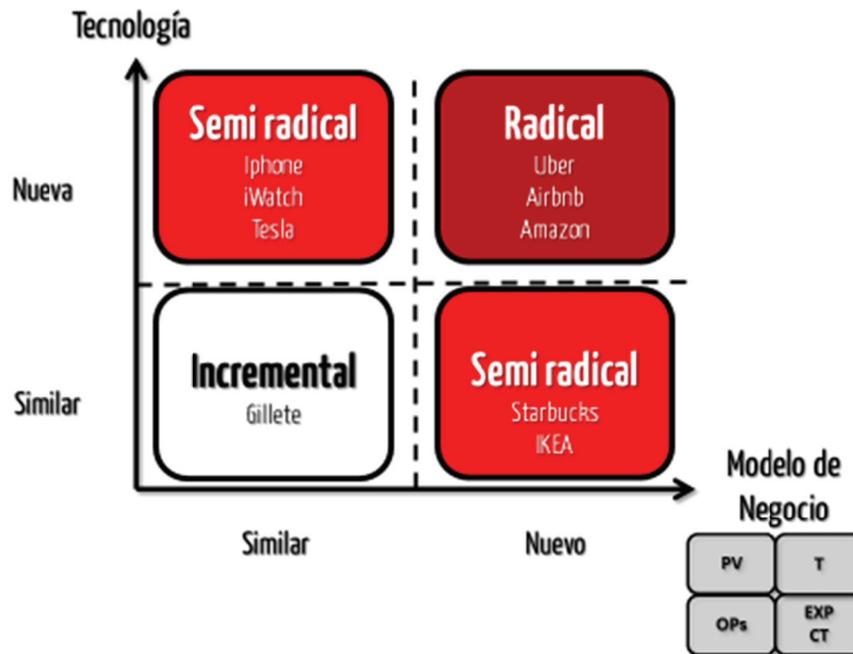
Por tipología, las innovaciones pueden clasificarse en incrementales, semi-radicales y radicales o disruptivas. El uso de recursos directivos y la complejidad organizativa está

⁶² CHRISTENSEN, M.C. *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. Jossey Bass. 1 edition (July 26, 2011). ISBN: 978-1118063484.

⁶³ LORENZO, G. *Could “Nanodegrees” be the solution to the student debt crisis?* Fast company 19.11.2015. Disponible en: <http://www.fastcompany.com/3053305/the-future-of-work/could-nanodegrees-be-the-solution-to-the-student-debt-crisis>

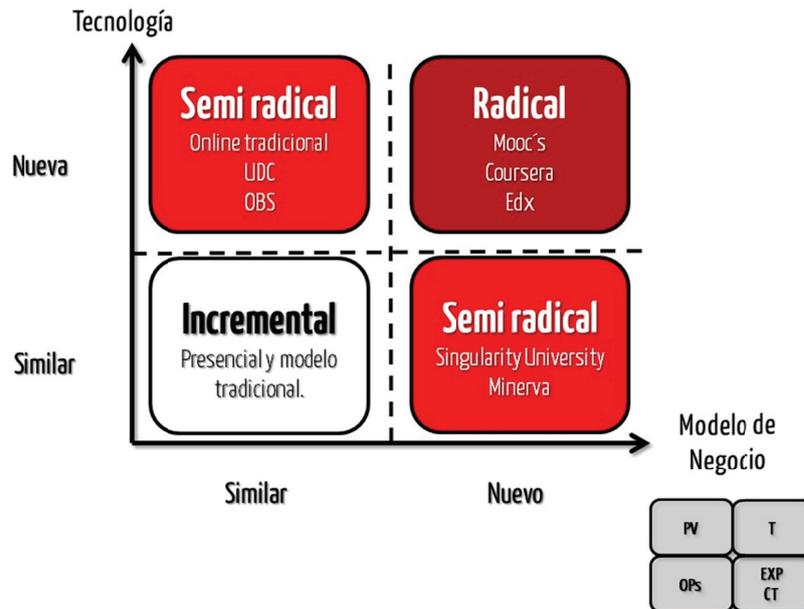
⁶⁴ <https://es.wikipedia.org/wiki/Coursera>

en relación proporcional de menor a mayor con el orden en las que han sido mencionadas. Dos variables caracterizan las tipologías de innovación: el uso o no de nuevas tecnologías y la aplicación o no de un nuevo modelo de negocio (ver Figura).



Si no se utilizan nuevas tecnologías ni se requiere un nuevo modelo de negocio, estaríamos ante una innovación caracterizada como incremental. Cuando se incorpora una nueva dimensión de las dos mencionadas -tecnología o modelo de negocio- estaríamos ante una innovación de tipo semi-radical. Cuando ambas dimensiones son nuevas -tecnología y modelo de negocio- la innovación es radical o disruptiva. Las innovaciones radicales normalmente crean un nuevo territorio de negocio, en dónde la competencia es menos escasa y la rivalidad entre competidores menos intensa. En el gráfico anterior citamos ejemplos genéricos de esta caracterización de la innovación aplicados a varias industrias y en el gráfico siguiente haremos referencia a ejemplos referidos a los modelos de enseñanza y específicamente a las IES.

La aplicación genérica del modelo a la educación y en particular a las IES categorizaría el mercado de la siguiente manera:



Los académicos de INSEAD, KIM y MAUBORGNE, denominan a las innovaciones disruptivas como océanos azules⁶⁵, que se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas⁶⁶ en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules o terrenos competitivo emergentes y no relacionados con las industrias actuales, aunque habitualmente surgen de los que KIM y MAUBORGNE también denominan océanos rojos, extendiendo los límites de las industrias que están perfectamente definidos en industrias consolidadas al expandirse los límites de competencia existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, los competidores tradicionales y sus respectivos modelos competitivos se tornan irrelevantes, pues las reglas del juego en el mercado se reconfiguran.

Un ejemplo paradigmático de este efecto competitivo es el Cirque du Soleil. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta. A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa tan madura y en retroceso como la industria del circo. Su cliente público natural, los niños, han

⁶⁵ CHAN KIM, W. MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Publishing Corporation 2005. ISBN: 1-59139-619-0. Capítulo 1.

⁶⁶ FOREST, J.J.F. ALTBACH, P.G. *International handbook of higher education.* Springer 2011. ISBN: 978-1-4020-4012-2. Págs 377 – 391.

trasladado su consumo de entretenimiento hacia ofertas más cercanas a los juegos electrónicos. Desde el punto de vista estratégico y según el modelo competitivo de PORTER⁶⁷, la industria del circo era de atraktividad baja. Previo a la innovación del Cirque du Soleil, la propuesta de valor estaba enfocada en la competencia por los mejores payasos, los mejores domadores y estrellas de la actuación. El modelo de costes era alto simultaneando una disminución de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser calificado directamente como un circo ni como una producción teatral. Es uno de los modelos de ruptura de las fronteras de una industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a los clientes la diversión y emoción propias del circo - manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos- junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro - cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para cada espectáculo, etc.-.

Otra aproximación a la segmentación del comportamiento de los mercados y la mejor respuesta organizativa es analizar su caracterización por otras dos variables: la estabilidad o no en sus reglas de juego en el mercado o, dicho de otra manera, el nivel de incertidumbre en el mercado, y la otra es la intensidad de la competencia y la rivalidad interna⁶⁸.

Los mercados estables y con baja competencia no requieren un tipo de innovación superior a la incremental y el enfoque organizativo se centra principalmente en las dimensiones de eficiencia, control y mejora continua, también incremental en productos y servicios. El tamaño de la organización, la amplitud de recursos, las economías de escala y eficiencia, la tipología de organización más jerarquizadas, estructuradas y centralizadas, hace que estas estén mejor equipadas para liderar el mercado en estas condiciones competitivas. Los mercados en donde se ejerce algún

⁶⁷ PORTER, M. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Traducido por Alfonso Vasseur Walls. Edición autorizada por: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980. ISBN: 0-02-925360-8.

⁶⁸ WALT, C. GATTORNA, J. *Strategic Supply Chain Alignment. Best practice in Supply Chain Management*. Edited by John Gattorna, 1998. ISBN: 0-566-07825-2. Chapter 29.

tipo de situación de dominio son cómodos –y rentables- para los operadores económicos dominantes, si bien, habitualmente devengan en culturas de conformismo que resultan arriesgadas a largo plazo.

Los mercados estables, pero con alta competencia y rivalidad interna, requieren la innovación descrita en el párrafo anterior y adicionalmente otro tipo de innovación más centrada en la velocidad en la toma rápida de decisiones, en la agilidad de los procesos de “go-to-market” y en el marketing. La rapidez de respuesta y ejecución son los pilares competitivos fundamentales. En este escenario, las innovaciones semi-radicales son más adecuadas. Las organizaciones que compiten en estos mercados han de mantener, por tanto, un portafolio de innovaciones incrementales y semi-radicales.

Los mercados inestables y de baja competencia apelan a un tipo de innovación donde se integran los dos enfoques anteriores más un tipo de innovación centrada más en la organización interna; en crear una cultura de alto rendimiento, en la tecnología de procesos, en el uso de las capacidades de las personas del equipo. Este es un nuevo caso donde se han de combinar tanto las innovaciones incrementales como las semi-radicales.

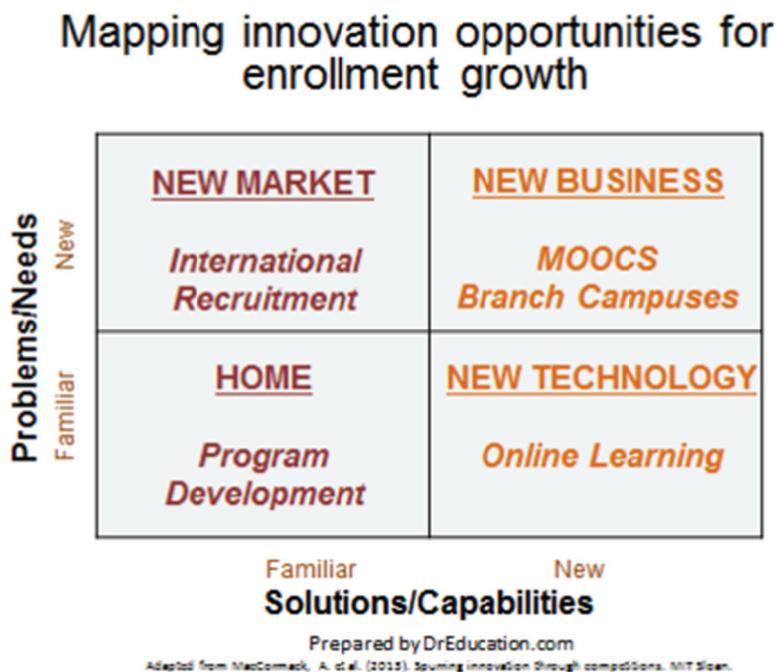
Hay una cuarta caracterización que es la de mayor riesgo, en la que el mercado es inestable y, a la vez, la competencia intensa. Esta tipología del mercado se va manifestando como la más habitual y que dibuja la llamada “tormenta perfecta”. En ese escenario el portafolio de innovaciones ha de incluir junto con las incrementales y semi-radicales las denominadas radicales o disruptivas: productos, servicios y experiencias de clientes soportadas en nuevas tecnologías y que desafían los modelos de negocios tradicionales.

Estas innovaciones radicales han de ser, la mayor parte de las veces, fruto de un fuerte foco en los clientes y en sus necesidades actuales y futuras mal cubiertas por la competencia. Este es el escenario de gestión en donde hay que jugar a múltiples bandas simultáneamente: desde la innovación incremental a la radical; desde el enfoque de innovación en los procesos hasta la innovación en los modelos de negocio.

La aplicación de este marco conceptual a la UCH-CEU se tratará específicamente en el capítulo III, punto 6. El consenso del equipo rectoral apuntaba en la dirección de la necesidad de una orientación estratégica hacia el alumno – cliente.

La complejidad de gestión y la probabilidad de fracaso de las innovaciones radicales son muy superiores a las incrementales. El éxito de las innovaciones radicales requiere de un enfoque organizativo de largo plazo, sistemático y persistente.

MCCORMACK introduce la dimensión de la necesidad satisfecha o el problema no resuelto para caracterizar las innovaciones y que añade tres dimensiones de crecimiento e innovación⁶⁹ en: nuevos mercados, donde el reclutamiento internacional es su pilar fundamental; nuevas tecnologías, cómo el aprendizaje online y finalmente nuevos negocios, cómo el caso de las MOOC's y que describimos en el gráfico a continuación.



⁶⁹ CHOUDAHA, DR. *Mapping innovation opportunities in global higher education*. Dr. Education. Disponible en: <http://www.dreducation.com/2015/10/mapping-innovation-global-strategies.html>

Una aproximación de la London Society of Economics⁷⁰ al modelo anteriormente propuesto es la categorización de los cuatro ejemplos primeros en relación al cuadrante “new business”, el quinto y el sexto al cuadrante “new technology” y el séptimo al cuadrante “new market”.

Case study	Theme
Innovative approaches to teaching and learning at the Olin College of Engineering (US)	The changing landscape of teaching and learning in higher education
Macro-level blended learning at the Bavaria Virtual University (Germany)	
US- originated MOOCs (Coursera, Udacity, NovoEd)	
EU-originated MOOCs (multi- and single- institution platform providers)	
The development of Learning Analytics at Purdue University (US), University of Derby (UK), and University of Amsterdam (the Netherlands)	Technology and the student performance in higher education
The eAdvisor at Arizona State University (US)	
The internationalisation strategy of the University of Nottingham (UK) and the establishment of campuses in Asia	Globalisation and multi-campus universities

En subepígrafes anteriores, hemos aludido en detalle a cambios sociales, demográficos, económicos y tecnológicos profundos que están fertilizando el espacio para disrupciones de fondo en la educación y específicamente en la internacionalización. Sin ánimo de ser exhaustivo, ya hemos recogido a lo largo de estos puntos ejemplos cómo la reducción en los costes de viaje y residencia, la implantación del idioma inglés en los colegios y su internacionalización, la ubicuidad y acceso a través de la tecnología sin necesidad de presencia física, el desapego a las culturas locales, etc. facilitan la movilidad de los alumnos. De acuerdo con WEST España ha sido durante varios años el país con mayor número de estudiantes del programa Erasmus⁷¹, pero sin embargo no ha sido el destino más solicitado.

A continuación, en el apartado 2.1.1 y 2.2.2 veremos que existen dos aspectos, que nos ayudan a enfocar cómo capturar el valor de las innovaciones y cómo las

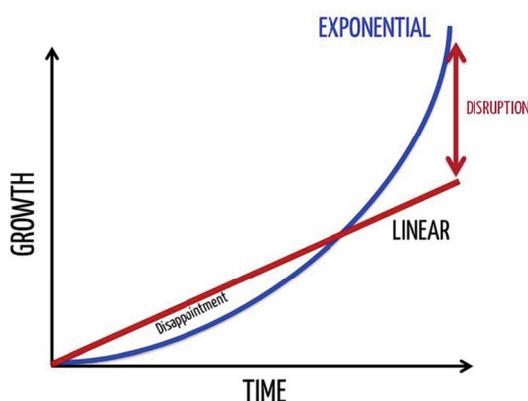
⁷⁰ BRENNAN, J. RYAN, S. RANGA, M. BROEK, S. DURAZZI, N. KAMPHUIS, B. *Study on innovation in higher education: Final report*. London Society of Economics. European Union 2014. ISBN: 978-9279350818. Página 4.

⁷¹ WEST, C. *English expands. English-taught courses are rapidly multiplying across Europe*. International educator 2014. Disponible en: http://www.urv.cat/international/media/upload/pdf/article_the_international_educator_editora_6_15_1.pdf. Página 11.

organizaciones pueden provocar, de manera guiada, su aparición o creación, y su aplicación a las IES.

2.1.1 Modelos de negocio

Según ISMAIL⁷², la velocidad del cambio en las industrias está entrando en fase exponencial. La aceleración de los mercados se incrementa año a año, hace obsoletos modelos de negocio que en su época fueron exitosos y posibilita el diseño de nuevas fórmulas de hacer negocio que serán los nuevos protagonistas del futuro.



Los cambios en los modelos de negocio abren la posibilidad de innovar en mercados, productos, cadena de valor y canales de distribución. La innovación en el modelo de negocio permite crear, de manera estructural, mejores productos y servicios a mejor precio. Traducido al sector de la IES significa que nuevos modelos de negocio⁷³, como por ejemplo aquellos que adopten el modelo de las MOOC's⁷⁴, podrán optar a un mercado de alumnos mayor en número y diversidad posibilitando que un alumno de

⁷² ISMAIL, S. *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, a division of Diversion Publishing Corp. 443 Park Avenue South, Suite 1008, New York, NY 10016. October 2014. ISBN: 978-1-62681-423-3. Capítulo 1.

⁷³ BRENNAN, J. RYAN, S. RANGA, M. BROEK, S. DURAZZI, N. KAMPHUIS, B. *Study on innovation in higher education: Final report*. London Society of Economics. European Union 2014. ISBN: 978-9279350818. Págs 42 en adelante.

⁷⁴ YOUNG, J.R. *Beyond the MOOC Hype: A guide to higher education's high tech disruption*. The Chronicle of higher education 2013. ASIN: B00FPSBO3O

cualquier parte del mundo, acceda, con prácticamente el mismo nivel de desempeño a las diferentes ofertas universitarias. Paradójicamente, las MOOC's⁷⁵ más relevantes fueron fundadas por universidades tradicionales. El propósito principal podía estar relacionado con la oportunidad de utilizar nuevas tecnologías en el ámbito de las IES o de hacer una incursión controlada en el potencial ámbito disruptivo de la enseñanza. A título de ejemplo, Coursera comenzó a operar en 2011 iniciada por académicos de la Universidad de Stanford. En 2012 se incorporaron las universidades de Princeton, Michigan y Pensilvania y en 2013 participaban 62 universidades de todo el mundo. En septiembre de 2015, contaba con quince millones de usuarios. EdX fue fundada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts y por la Universidad de Harvard en mayo de 2012. En el año 2014, contaba con dos millones cien mil usuarios. En febrero de 2014, el número era de 45 universidades y colleges de 14 países de todo el mundo. Esta institución se asemeja al caso de Nespresso (al que haremos referencia más adelante) en tanto que es una institución bajo el radar de universidades de primer nivel como es Harvard⁷⁶. Otra de las MOOCs significativas en la transformación digital de las IES es Udacity (fundada por Thrun, Stavens y Sokolsky en junio de 2011), que en la actualidad cuenta con unos quinientos mil estudiantes.

En un artículo de "Harvard Business Review"⁷⁷, su autor nos da una opinión sobre una perspectiva de futuro del sector de la Educación. El modelo de negocio se asemejaría a algo así como un programa de televisión de carácter interactivo⁷⁸. Similar a un webinar perfectamente estructurado en torno a una materia con participación de alumnos de cualquier parte del planeta. Esta propuesta educativa será absolutamente viable y normal en el día a día, cuando la conectividad esté garantizada a nivel global.

A su vez, este nuevo formato de educación online, genera nuevos obstáculos a superar⁷⁹ para garantizar su visibilidad, de los cuales podríamos citar los más

⁷⁵ www.wikipedia.com

⁷⁶ Por su lado, Nespresso se encuentra bajo el paraguas de una marca de primer orden como es Nestle.

⁷⁷ BARNÉS, H.G. *Así será la educación de élite en el futuro, según la Harvard Business School*. 02.09.2015

⁷⁸ <http://www.hbx.hbs.edu/>

⁷⁹ CLINEFELTER, D.L. MAGDA, A.J. *Online Learning at Private Colleges and Universities: A Survey of Chief Academic Officers*. Learning house & The council of independent colleges. Octubre 2013. Disponible en: <http://www.cic.edu/Research-and-Data/Research-Studies/Documents/Online-Learning-Report-2013.pdf>

significativos como aquellos relacionados con la formación y la selección de personal para la educación online, verificar la autenticidad de la identidad del estudiante, retención de estudiantes, etc.

La transformación de los modelos de negocio regenera las verdaderas bases en las que se asienta la productividad y competitividad de las organizaciones y de la economía en su conjunto. Expresado de otra manera, las batallas en los mercados lo son entre modelos de negocio, razón por la cual creemos que conquistarán los mercados las organizaciones que operen modelos de negocio que aporten un mayor valor.

Los modelos de negocio emergentes de las economías colaborativas suponen otra transformación rotunda. Normalmente estas organizaciones soportadas en la colaboración de sus usuarios / consumidores, trabajan con bajos costes fijos al aportar los usuarios la mayor parte de las infraestructuras operativas. Ejemplos de estos modelos son Airbnb con los alojamientos y Uber con la movilidad de personas. Hasta hace poco tiempo, los marcos regulatorios de los países donde estos modelos colaborativos se implantaban no facilitaban los negocios a estos potenciales “destructores” de mercado. Desde 2015, estos mismos marcos regulatorios empiezan a flexibilizarse apreciando el valor social y económicos de propuestas más competitivas que las tradicionales. La Comisión Europea ha elaborado un informe que propone normas comunes para la economía colaborativa en todos los estados y advierte que su prohibición en los Estados Miembros debe ser el último recurso. Así, la comisión señala: "Nuestro papel es impulsar un entorno regulatorio que permita la creación de nuevos modelos de negocio al tiempo que se protege a los consumidores y se aseguran condiciones fiscales y laborales justas"⁸⁰.

El modelo de negocio con el que operan las organizaciones determina su posición de costes, y el binomio volumen de clientes e ingreso medio que se obtiene de los mismos. Por tanto, el modelo de negocio acaba condicionando el modelo económico de las organizaciones y, en concreto, su modelo de ingresos, costes y márgenes. La

⁸⁰ Diario El Mundo 5.6.16. Comisaria Elzbieta Bienkowska. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/01/27/54c785acca4741e8248b4581.html>

estrategia se operacionaliza y se hace tangible cuando se alinean y sincronizan con el diseño del modelo de negocio.

La innovación cuyo foco sea la mejora integral de los modelos de negocio es una forma inteligente de afrontar la crisis de demanda, de capturar las oportunidades de mercados en fase exponencial y de asentar las bases del bienestar futuro de una sociedad como la española. Eso es lo que han hecho hasta la fecha empresas como Zara, Mango, Viscofan, Irizar, El Bulli, Grifols, etc.

En IES, cabe recalcar la dirección diametralmente opuesta por la que ha optado Minerva Schools⁸¹, frente a otros modelos tradicionales, donde las clases magistrales y las tareas se realizan con anterioridad a la clase, la cual ha tomado un concepto más cercano a seminario, donde se debate lo visto con anterioridad. De hecho, esto último es lo que representa el modelo de ingresos de la institución, siendo las clases magistrales⁸² el termino gratuito del acuerdo con el cliente / alumno. De hecho, se ha acuñado un nuevo término para este concepto⁸³.

2.1.2 Efecto de las Tecnologías

El efecto exponencial de las tecnologías está ampliamente reconocido por los operadores económicos y sociales. En el campo de las IES cabe destacar la fundación en 2008 de Singularity University por Peter H. Diamandis y Ray Kurzweil con el fin de crear una entidad educativa superior cuyo currículo estuviera en constante adaptación y diseñado hacia tecnologías aceleradoras o con crecimiento exponencial y con la misión de impactar positivamente en las vidas de mil millones de personas. Su enfoque educativo se basa sobre lo que Peter Diamandis denomina “las seis D”: digitalizado, disruptivo, desmaterializado, deceptivo (engañoso), desmonetizado y democratizado.

⁸¹ <https://www.youtube.com/watch?v=6maK4-EpGlc>

⁸² <https://www.youtube.com/watch?v=rALKEZn9M-U&feature=youtu.be>

⁸³ “flipped classroom”

Desde el punto de vista de la influencia tecnológica en la vida de las organizaciones, en términos medios, una organización del Fortune 500 requería típicamente de veinte años para alcanzar un valor de capitalización de mil millones de dólares. Organizaciones nacidas en el contexto tecnológico acelerado han requerido mucho menos. Por ejemplo, podemos citar Google con ocho, Facebook con cinco, Tesla con cuatro, Uber con dos, WhatsApp con dos, etc. En 2011, Babson's Olin Graduate School of Business⁸⁴ predijo que en diez años en 40% de las compañías del Fortune 500 no habrían sobrevivido.



Richard Foster de la Universidad de Yale⁸⁶ estima que la vida media de una organización del S&P se ha reducido de sesenta y siete años en 1920 a quince en la actualidad. En Singularity University se preocupan no solo del escalado tecnológico sino como también las organizaciones deben adaptar su crecimiento también exponencialmente. De acuerdo con KURZWEIL cuando las organizaciones hacen el salto a un contexto basado en información la velocidad de desarrollo se convierte en exponencial y el ratio precio/rendimiento se dobla cada uno o dos años⁸⁷. Este efecto ya fue descubierto en 1964 por Gordon Moore, cofundador de Intel Corporation y que elaboró la Ley de Moore, que anticipaba el ratio coste/rendimiento de un

⁸⁴ <http://www.babson.edu/admission/graduate/Pages/default.aspx>

⁸⁵ ISMAIL, S. *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, a division of Diversion Publishing Corp. 443 Park Avenue South, Suite 1008, New York, NY 10016. October 2014. ISBN: 978-1-62681-423-3. Pág 15.

⁸⁶ <http://www.yale.edu/>

⁸⁷ KURWEIL, R. *The Singularity is Near: When Human Transcend Biology*. Penguin group Octubre 2006. ISBN: 978-0143037880.

microprocesador se duplicaría cada año. La aportación de KURZWEIL es que no solo en el contexto de los microprocesadores la ley de Moore es aplicable sino en cualquier paradigma basado en información y al que llama la Ley de Retornos Acelerados (LOAR- Law of accelerating returns).

Visto desde un punto de vista económico, algunas de las tecnologías recientes han incrementado significativamente el cociente precio/rendimiento como, por ejemplo:

Tecnología	Coste medio por funcionalidad equivalente	Escala
Impresión 3D	\$40,000 (2007) a \$100 (2014)	400x en 7 años
Robótica industrial	\$500,000 (2008) a \$22,000 (2013)	23x en 5 años
Drones	\$100,000 (2007) a \$700 (2013)	142x en 6 años
Energía solar	\$30 per KWh (1984) a \$0.16 (2014)	200x en 30 años
3D LIDAR Sensores	\$20,000 (2009) a \$79 (2014)	250x en 5 años
ADN secuencia.	\$10,000,000 (2007) a \$1,000 (2014)	10000x en 7 años
BCI	\$4,000 (2006) a \$90 (2011)	44x en 5 años
Scanner de cuerpo entero	\$10,000 (2000) a \$500 (2014)	20x en 14 años

88

John Maynard Keynes⁸⁹, observaba ya que las nuevas tecnologías aumentaban la productividad y reducían los costes de los bienes y servicios a un ritmo sin precedentes y que la cantidad de trabajo humano se reducía de manera drástica en la producción de los bienes y servicios.

Una mirada a la conexión de dispositivo vía internet, nos apunta en la dirección de que es muy probable que el efecto se perpetúe en el futuro. En 2006 se calculaba que había quinientos millones de dispositivos conectados por internet, en 2016 el cálculo se eleva a ocho mil millones. En 2020 a cincuenta mil millones y en el 2030 a un trillón, donde el “internet de las cosas” o la interconectividad entre dispositivos estará

⁸⁸ ISMAIL, S. *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, a division of Diversion Publishing Corp. 443 Park Avenue South, Suite 1008, New York, NY 10016. October 2014. ISBN: 978-1-62681-423-3. Páginas 30 y 31.

⁸⁹ KEYNES, J.M. *Essays in persuasion*. London McMillan 1931.

consolidada. Un elemento adicional a considerar es que las innovaciones disruptivas ocurren habitualmente donde se cruzan o solapan tecnologías o campos independientes como, por ejemplo, la fabricación de la impresión 3D, la robótica y la medicina, los nuevos materiales de las telecomunicaciones, la genética y la nanotecnología, etc. A los efectos de la implicación para las IES, modelos educativos como el de las MOOC'S han podido ver la luz por la combinación de elementos tecnológicos como el internet de las cosas, computación en la nube, fibra óptica, reconocimiento por voz, acceso tecnológico remoto, etc. aplicado al modelo educativo tradicional. Será interesante plantear, en un futuro no muy lejano, si estos nuevos modelos educativos, basados en las tecnologías, van a ser complementos o sustitutos de la educación presencial.

2.2 Elementos disruptivos y tendencias del ámbito académico

2.2.1 Genéricos de la Educación

Como era de esperar y en base a lo comentado en párrafos anteriores, el modelo educativo tradicional se ha visto recientemente desafiado por enfoques como el introducido por Salman Kahn y el Kahn Academy (2008) (han sido calificados por la revista Time como una de las cien personas más influyentes del mundo y por Forbes como el modelo educativo pionero en el siglo XXI). A título de ejemplo, Kahn Academy⁹⁰ imparte quinientos ochenta millones de lecciones, tres mil ochocientos millones de ejercicios completados o cuatro millones por día, con un millón de profesores a treinta millones de alumnos registrados. A título gratuito (la educación gratuita supone otra amenaza) se da formación en veintiocho idiomas a aproximadamente cien mil personas (datos de 2009). El modelo también conocido como de “escuelas al revés” o flipped-class se basa en que los estudiantes estudien en

⁹⁰ www.kahnacademy.zendesk.com

sus casas con vídeos interactivos y que realicen las tareas en la escuela con ayuda de los maestros que tienen el rol más de mentor. En el capítulo II, concretamente en el punto 4.1.1, se tratará en detalle la importancia de la misión, que en el caso de Kahn Academy⁹¹ es “proveer educación gratuita de primer nivel para todos, en cualquier parte del mundo”⁹².

El propósito final con un sesgo fundamentalmente de contribución social ha atraído a capitales filántropos como las fundaciones Gates y Slim, interesadas en el apoyo de proyectos de naturaleza social.

El paradigma del sistema educativo tradicional gravita alrededor del supuesto de que el tiempo asignado para aprender una materia es fijo y la comprensión de los alumnos es variable. Expresado de otra manera, el tiempo de clase debe ejecutarse en el plazo asignado, independientemente del aprendizaje del alumno. Los avances tecnológicos⁹³ facilitan que el alumno pueda “pausar” y visitar la clase tantas veces como requiera y que además las clases no desaparecen nunca. El rol del maestro se considera por Khan como el elemento más importante para el aprendizaje del alumno, si bien el apoyo de la tecnología facilita que el maestro dedique la mayor parte de su tiempo a la interacción con los alumnos, convirtiendo el paradigma de la enseñanza en aprendizaje y que las riendas de éste pasen del profesor al alumno⁹⁴. Una derivada adicional es la desaparición de certificados o títulos de aprendizaje.

El nuevo modelo operativo propuesto por Kahn Academy cuestiona, además, otros fundamentos que son parte de la esencia del sistema educativo actual⁹⁵. Un primer factor sería el de las vacaciones de verano, que responden, tradicionalmente, a las épocas en que los alumnos vivían en zonas agrarias y eran mano de obra de trabajo para ayudar a la familia en las tareas del campo. Otro paradigma en cuestión es la de la

⁹¹ https://www.sri.com/sites/default/files/publications/2014-03-07_implementation_briefing.pdf

⁹² OPPENHEIMER, A. *Crear o Morir. La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*. 1ª Edición – Buenos Aires: Debate, 2014. ISBN: 978-987-3752-03-2.

⁹³ PRENSKY, M. *Khan Academy*. Educational technology July – August 2011

⁹⁴ Entrevista de Andrés Openheimer con Salman Kahn, Mountain View, California 18.10.2013

⁹⁵ LIGHT, D. PIERSON, E. *Increasing student engagement in Math: The use of Khan Academy in Chilean classrooms*. International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology (IJEDICT), 2014, Vol. 10, Issue 2, pg 108.

agrupación de niños con la misma edad, ya que las escuelas rurales de una habitación única reunían a alumnos de varias edades. Otro factor que se ha cuestionado es el de la captación de alumnos, que ahora puede hacerse vía internet con interacción entre individuos directamente y saltándose el eslabón de la institución.

De hecho, la utilidad de la metodología⁹⁶ de enseñanza propuesta por Khan Academy⁹⁷ parece tener tal potencial que se ha introducido ya en la educación tradicional en diferentes colegios de los Estados Unidos, como por ejemplo en el Oakland Unity High School⁹⁸, CA.

Poco a poco van surgiendo más iniciativas innovadoras en el ámbito de la educación y que no tienen solo que ver con la aplicación de nuevas tecnologías. Nuevas asignaturas más adaptadas a los nuevos tiempos y necesidades de una sociedad cada vez más inmersa en el mundo tecnológico y nuevas tipologías de alumnos como puedan ser los alumnos adultos. Más énfasis en el liderazgo y en la educación en valores, que asienten los cimientos educativos de las generaciones futuras. Este es el caso de un nuevo programa educativo desarrollado por Pilar Fortuny⁹⁹, titulado “Programa profesores XXI. Enséñame algo que no esté en Google” en el cual se pone énfasis en el desarrollo de actitudes y comportamientos que generen aptitudes y habilidades que fomenten la formación de ciudadanos que deseen contribuir con su talento a la construcción social. El programa educativo se ha desarrollado utilizando metodologías de innovación educativa junto con herramientas adaptadas del mundo del management y coaching ejecutivo. Incluye una escuela de padres para que conozcan los contenidos y la metodología y puedan convertirse en activos colaboradores. El programa sitúa al alumno como centro de atención y su objetivo esencial es educar para vidas logradas. En el gráfico a continuación podéis ver las cuatro dimensiones en las que se enfoca el programa.

⁹⁶ THOMPSON, C. *How Khan academy is changing the rules of education*. Wired, August 2011.

⁹⁷ GARCIA ARETIO, L. *MOOC. Khan Academy*. Contextos Universitarios Mediados, nº 13,25 (ISSN: 2340-552X)

⁹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=2tYdClfLSCE>

⁹⁹ <https://www.linkedin.com/in/pilarfortuny>



3

2.2.2 Específicos de las IES

Uno de los retos más significativos para las IES según DAVIDSON, profesora de la Universidad de Duke y co-directora de la Fundación MacArthur de medios digitales y competencias de aprendizaje, es que el sesenta y cinco por ciento de los niños que empiezan la escuela en 2014 trabajarán en empleos que aún no han sido inventados¹⁰⁰. Esto supone enfocar el futuro académico hacia una nueva manera de acometer la educación en su generalidad, pero ahora, desde el punto de vista concreto de las IES, y una posible disrupción en la concepción de los planes de estudios como Singularity, etc.

La expansión de entidades educativas online fue de la mano con la oferta rupturista de Kahn Academy. Tres entidades educativas online han desarrollado clases similares a las universitarias gratuitas, lo cual ya supone un cambio en la manera de educar: coursera.org, edx.org y udacity.com, soportadas por profesores de máximo reconocimiento de Universidades tan prestigiosas como Harvard, Columbia, Stanford,

¹⁰⁰ HEFFERNAN, V. *Education need a digital age upgrade*. The New York Times [Digital]. Publicado el 07.08.2011. Disponible en web: http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/08/07/education-needs-a-digital-age-upgrade/?_r=0

Princeton, Pennsylvania, Michigan, MIT, o en España con el IE, por ejemplo. De este modelo se ha acuñado el acrónimo MOOCs (massive open online courses), o cursos universitarios gratuitos online. A fecha de 21.10.2015, coursera.org tenía 15 millones de alumnos registrados. En una línea similar a la de Kahn, la misión de Coursera es “ofrecer acceso universal a la mejor educación del mundo”¹⁰¹.

Otro modelo operativo, todavía incipiente, son los nanoderees, los cuales hemos mencionado con anterioridad en este documento. Se trata de innovación radical, donde se mezcla un nuevo modelo de negocio basado en una especialización máxima, en un menor tiempo y menor coste, que hace más accesible esta educación a aquellos alumnos que disponen de menos tiempo y recursos. Se presupone que la empleabilidad, basada en la superespecialización, será igualmente bastante alta con este tipo de estudios. Además, todo ello se lleva a cabo a través de las nuevas tecnologías, que hacen posible no solo que la flexibilidad del estudio sea máxima, sino que elimina las barreras geográficas, permitiendo llegar a un mayor mercado. De hecho, a día de hoy, ya es posible cursar un nano-degree desde Udacity¹⁰². La revista Forbes¹⁰³, en su formato digital, se hace eco de esta innovación de los nano-deerees.

RIFKIN¹⁰⁴ hace también referencia expresa a las MOOCs y la forma de impartir la educación. Refiriéndose a la segunda, el objetivo de la educación en la era capitalista era convertir los estudiantes en mano de obra cualificada. El diseño del aula¹⁰⁵ era un microcosmos de una fábrica, en la que el formador hacía las funciones del capataz que repartía tareas estandarizadas esperando respuestas concretas en plazos de tiempo predeterminados. En el modelo educativo era más importante el cómo de las cosas que el porqué.

¹⁰¹ es.coursera.org/about/).

¹⁰² <https://www.udacity.com/nanodegree>

¹⁰³ LEBAR, M. *Nano-deerees as a model to integrate into higher education*. Forbes 15.01.2015. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/ccap/2015/01/19/nano-deerees-as-a-new-model-to-model-to-integrate-into-higher-education/#6f0edf16463c>

¹⁰⁴ RIFKIN, J. *La sociedad del coste marginal cero. El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Traducción de Genís Sanchez Barberán. 1ª Edición, septiembre 2014. Editorial Espasa Libros S.L. ISBN: 978-84-493-3051-3. Capítulo 7.

¹⁰⁵ SCHLEICHER, A. *Education at a glance 2015*. OECD Indicators. Global Launch. OECD 2015. Págs 514 en adelante.

Tecnologías como internet permiten la consideración conceptual de un único aula con dos mil millones de alumnos en la que el enseñante es más un facilitador y dónde impartir conocimientos es menos importante que alimentar la capacidad de pensar y aprender de manera crítica; dónde la importancia de investigar es mayor que la de memorizar por los alumnos.

El paradigma emergente gravita sobre el hecho de que los estudiantes se ven obligados a derribar los muros entre disciplinas académicas y pensar de manera integral; sobre la concepción de que el conocimiento es un recurso que se comparte y que está a disposición de todos; sobre la creencia de que la conducta humana es social e interactiva y, finalmente, que la enseñanza se produce en la "plaza pública"; en abierto.

Desde un punto de vista práctico, las MOOCs operan en cursos compuestos por segmentos de video de cinco a diez minutos de duración, presentados por un profesor y ayudado de efectos visuales y gráficos. En lo que respecta al aprendizaje y la evaluación, el propio sistema puntúa automáticamente y después de cada lección con retro-alimentación inmediata. Finalmente, la formación acontece en grupos de estudio virtuales y reales que traspasan las fronteras políticas y geográficas.

Otra fuente de disrupción específica de la IES son los grados abiertos¹⁰⁶, dónde el alumno puede escoger asignaturas de diferentes ramas antes de decantarse por una especialidad en concreto. Es el caso de la Universidad Pompeu Fabra¹⁰⁷, que ya está ofreciendo esta tipología de educación. Esto es una práctica común en EEUU, pero que en España significa la posibilidad de introducir un modelo disruptivo no visto hasta ahora.

¹⁰⁶ http://elpais.com/elpais/2015/06/23/videos/1435074932_505344.html

¹⁰⁷ <https://www.upf.edu/estudiants/es/titulacions/grauobert/presentacio/>

Se hace muy patente, además, la necesidad de innovar en el enfoque de la educación superior cuando compañías como Ernst & Young¹⁰⁸ o Google¹⁰⁹ anuncian que van a dejar de requerir títulos universitarios a los candidatos a trabajar en sus empresas.

El modelo social requiere de conocimientos más integrados y multidisciplinarios y aspira a abrazar que el conocimiento es un recurso que se comparte y está disponible para todos y que la conducta humana es profundamente social y participativa. La financiación de estas plataformas, de costes fijos significativamente inferiores a las universidades tradicionales, se soporta por el pago por estudiantes, si bien en el caso de Coursera la matrícula está entre treinta y sesenta dólares norteamericanos por estudiante y curso, y solo si se solicita el título del curso. Llegados a este punto, es necesario comentar la necesidad de encontrar nuevas formas de financiación¹¹⁰¹¹¹ de la educación, bien a través de la reducción de costes de estos nuevos modelos de negocio anteriormente mencionados, o bien a través de nuevas vías. En España, la situación económica actual y por ende la situación del sistema universitario público español¹¹² está absolutamente condicionado por la crisis de 2008. En el periodo que va de 2008 a 2014, según un estudio del CRUE¹¹³, se registró una caída del 18,24 por 100 en la financiación de las Comunidades Autónomas a las Universidades públicas como promedio. Existen diferentes documentos de carácter oficial, tanto a nivel nacional¹¹⁴

¹⁰⁸ SLAYBACK, Z. Ernst&Young Doesn't Require Degrees. Why do you? [En línea]. 8 Diciembre 2015. Disponible en web: <https://www.linkedin.com/pulse/ernst-young-doesnt-require-degrees-why-do-you-zachary-slayback>

¹⁰⁹ AYUSO, M. *El jefe de RRHH de Google es tajante: "El expediente académico no sirve para nada"*. [En línea]. 28 Julio 2013. Disponible en web: http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-06-28/el-expediente-academico-no-sirve-para-nada-asegura-el-responsable-de-rrhh-de-google_501910/

¹¹⁰ SANMARTÍN, O.R. *¿Es sostenible o no el sistema universitario español?* El mundo. 24/02/2015. Disponible en: <http://www.elmundo.es/espana/2015/02/24/54eb996822601d5b318b456c.html>

¹¹¹ HERNANDEZ, J. PEREZ, J.A. *La financiación universitaria española. Nuevas perspectivas en un horizonte de austeridad y compromiso social*. Disponible en: <http://www.ual.es/Congresos/XVEncuentroDefensores/Conferencia.pdf>

¹¹² MARTINEZ J.A. PEREZ ESPARRELLS, C. *La financiación de las universidades públicas españolas: un instrumento para el cambio*. IEF/UAM. Disponible en: [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/05/DOCENTE/JOSE_ANTONIO_MARTINEZ_ALVAREZ/EL%20SISTEMA%20DE%20%20FINANCIACI%C3%93N%20UNIVERSITARIA%20EN%20ESPA%C3%91A%20EN%20TI%20EMPOS%20DE%20CRISIS_VER14%20\(1\).PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/05/DOCENTE/JOSE_ANTONIO_MARTINEZ_ALVAREZ/EL%20SISTEMA%20DE%20%20FINANCIACI%C3%93N%20UNIVERSITARIA%20EN%20ESPA%C3%91A%20EN%20TI%20EMPOS%20DE%20CRISIS_VER14%20(1).PDF)

¹¹³ *La financiación del sistema universitario público español*. CRUE. Disponible en: [https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2014-04-21-LA%20FINANCIACI%C3%93N%20DEL%20SISTEMA%20P%C3%9ABLICO%20UNIVERSITARIO%20ESPA%C3%91OL%20\(1\).pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2014-04-21-LA%20FINANCIACI%C3%93N%20DEL%20SISTEMA%20P%C3%9ABLICO%20UNIVERSITARIO%20ESPA%C3%91OL%20(1).pdf)

¹¹⁴ *Documento de mejora y seguimiento de las Políticas de Financiación de las Universidades para promover la excelencia académica e incrementar el impacto socioeconómico del Sistema Universitario*

como de Comunidad Autónoma¹¹⁵, que proponen sistemas de mejora en la financiación, basados en parte en las bondades que nos brinda la tecnología para hacer más accesible la educación a todos los niveles. Posteriormente evaluaremos cuales son los beneficios para la institución de brindar una educación global y accesible.

De esta manera, y habiendo prestado atención a factores contextuales y a como estos factores plantean la necesidad de impulsar los cambios hacia delante, a través de innovación, ya sea tecnológica o en los modelos de negocio, podemos dar paso al estudio del contexto más cercano a una organización concreta, que se presupone pueda ser el marco de competidores, el cual introduce un nuevo elemento a tener en cuenta, y es la de respuesta a los movimientos de mercado que ocurren alrededor de una organización.

Español (SUE). Consejo de universidades y conferencia general de política universitaria. 26 de Abril de 2010. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dms-static/ffbf038-3f32-44da-b442-cd174c98eb72/2010-documento-financiacion-pdf.pdf>

¹¹⁵ *Plan plurianual de financiación del sistema universitario público valenciano 2010-2017*. Septiembre de 2010. Disponible en: http://www.uv.es/corporate/nouppf/documents/NPPF_2010-2017.pdf

3. Análisis del marco de competencia, respuestas estratégicas potenciales y aplicación teórica a la educación superior.

De las múltiples perspectivas a ver en el análisis de la configuración de los mercados, una de las más expresivas esv la participación relativa o cuota de mercado relativa de los competidores. Un mercado se considera maduro cuando su tamaño total crece a un ritmo aproximado al de la economía subyacente en la que opera la organización. Cuando un mercado alcanza la etapa de madurez, los espacios competitivos no se distribuyen linealmente, sino que, con carácter general, un grupo de tres competidores toman la posición de generalistas y consolidan entre el cuarenta y el setenta por ciento del mercado total. Este rango varía en función de la tipología de la industria. El resto de operadores compiten en nichos como especialistas¹¹⁶. Analizaremos más adelante a qué hacen referencia las definiciones de generalista y especialista. Entre ambos grupos de competidores se forja un foso de difícil sostenibilidad económica en el que los márgenes de la escala no se producen y la diferenciación del nicho se diluye.

¹¹⁶ SHETH, J. SISODIA, R. *The rule of three. Surviving and thriving in competitive markets*. The Fresh Press, a division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edited in 2002. ISBN: 978-1-4391-7293-3.

3.1 Tipologías de respuestas estratégicas en función de la intensidad de la rivalidad interna entre actores y de la estabilidad de las reglas de competencia.

Dos dimensiones son las que proponemos para caracterizar las respuestas estratégicas de los operadores económicos:

3.1.1 Intensidad de competencia

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo que estableció PORTER en su libro “Estrategia Competitiva¹¹⁷”. Es la fuerza con que las organizaciones emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Como análisis general podemos decir que la situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y su influencia en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevos operadores. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menor sea la rivalidad intracompetidores en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Más adelante, haremos mención específica a su aplicación a las IES.

¹¹⁷ PORTER, M. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Traducido por Alfonso Vasseur Walls. Edición autorizada por: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980. ISBN: 0-02-925360-8. Págs. 23 y siguientes.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los factores de concentración y de diversidad. En la concentración, se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa, como por ejemplo Microsoft en sistemas operativos para ordenadores personales, la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios, o mercados liderados por un pequeño grupo de competidores, la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas organizaciones. En mercados en los que dominan claramente dos competidores, como el caso de Coca Cola y Pepsi, la competencia no se manifiesta a nivel de precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

En torno a diversidad, hay que analizar la diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costes y estrategias de los competidores. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de mercados geográficos, como hemos visto en el punto número 1, la competencia se ha intensificado, así como las condiciones en la que se compete, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Desde la perspectiva de los colegios internacionales, y como indicador de la intensificación en la competencia, a noviembre de 2015 el número de colegios internacionales de enseñanza en inglés había alcanzado el número de ocho mil según datos de “The International School Consultancy”¹¹⁸, y se proyecta para el año 2025 que alcance el número de quince mil.

¹¹⁸ <http://www.iscresearch.com/information/isc-news.aspx>

FISKE¹¹⁹ ya anticipaba en 1979 en su artículo “The marketing of colleges” la tendencia creciente de que la educación superior estaba transformándose de ser un mercado de oferta a un mercado de demanda.

La intensificación de la competencia es especialmente relevante en España¹²⁰, donde en los últimos años ha habido una proliferación de nuevas universidades, centros de estudios y centros adscritos, como son, por ejemplo, la Universidad Europea de Valencia, La Universidad Católica de Valencia y, más recientemente, EDEM. Existe un mapa de universidades confeccionado por el CRUE donde se puede tener acceso a las páginas web de las diferentes universidades españolas¹²¹. En este mapa se pueden contar 76 universidades españolas, de las cuales 26 son universidades privadas y las otras 50 son universidades públicas.

3.1.2 Estabilidad de las reglas de competencia

WALT y GATTORNA caracterizan la situación competitiva por el nivel de incertidumbre o estabilidad de las reglas del mercado y la intensidad competitiva que vimos en el apartado anterior¹²². La combinación de estos dos elementos da forma a cuatro respuestas competitiva:

1. Respuesta estable. La estabilidad, que caracteriza a mercados de alta certidumbre y baja competitividad y que responde a mercados estables y patrones establecidos y conocidos, donde la oferta es dominante, los productos indiferenciados, la demanda sensible al

¹¹⁹ FISKE, E. *The marketing of colleges. As enrollments dwindle and competition for tuition-paying students intensifies, more and more colleges and universities are resorting to hard-sell strategies which in some cases impinge upon the traditional standards and canons of higher education.* The Atlantic Octubre 1979. Disponible en: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1979/10/the-marketing-of-the-colleges/376296/>

¹²⁰ R.SANMARTIN, O. *Una de cada cinco titulaciones tiene menos de 40 alumnos nuevos.* El mundo. 13/10/2016. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/sociedad/2016/10/13/57fe78c3e5fdea76078b45b6.html>

¹²¹ <http://www.crue.org/Universidades/SitePages/universidades.aspx>

¹²² GATTORNA, J. *Strategic supply chain Alignment. Best practice in supply chain Management.* Published by Gower Publishing limited. ISBN: 0-566-07825-2. Págs 474 y 475.

precio y la respuesta estratégica conducida por estándares y procedimientos.

2. Respuesta competitiva, en los que la competencia sigue siendo baja, pero con un mayor nivel de incertidumbre, donde el mercado está establecido, pero todavía en fase de crecimiento, con baja lealtad de clientes, con enfoque en el crecimiento y volúmenes de establecimiento en canales de distribución y con un poder dominante en los clientes.
3. Respuesta flexible, en mercados donde la certidumbre de las reglas del mercado es alta, pero se incrementa la rivalidad competitiva donde aparecen signos amenazantes de reducción del mercado, los patrones de estabilidad son cuestionados, se producen cambios en los patrones de demanda originados por los clientes, donde se valoran la lealtad y las relaciones y el énfasis competitivo gravitan alrededor de la calidad.
4. Respuesta turbulenta, en mercados donde la rivalidad de competidores es alta y la incertidumbre también, en mercados nuevos e inestables, con cambios rápidos en los proveedores, canales de distribución y tecnología con espíritu emprendedor y soluciones innovadoras.

Podríamos decir que mientras PORTER¹²³ establece los diferentes tipos de competidores que puedes encontrar en un mercado, WALT y GATTORNA nos muestran los diferentes escenarios competitivos que puedes encontrar en un mercado. Es importante llegar a hacer esta diferencia ya que, del escenario donde se vaya a dar la competencia, va a depender la fuerza de los diferentes tipos de competidores a los que alude PORTER en su escrito.

¹²³ PORTER, M. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Traducido por Alfonso Vasseur Walls. Edición autorizada por: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980. ISBN: 0-02-925360-8.

3.2 Teoría de concentración y fragmentación en los mercados. Una aproximación predictiva para las IES.

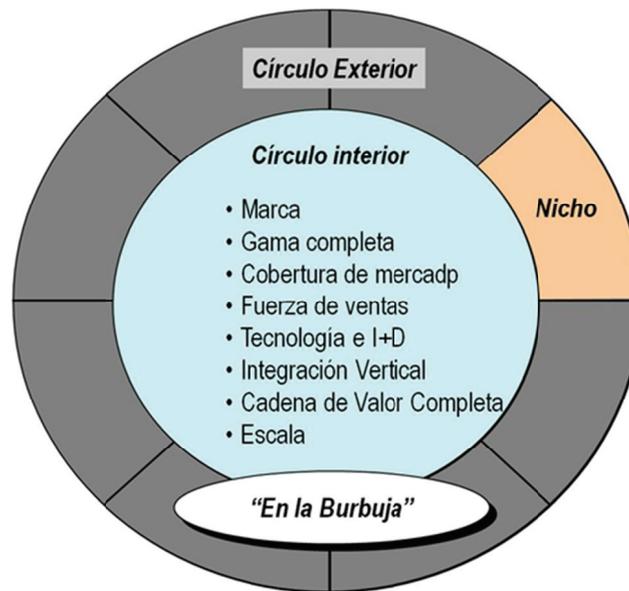
PORTER¹²⁴ explicitaba la atractividad de un sector industrial, en su modelo de las cinco fuerzas, y que determinaban la posibilidad de que los operadores del mercado pudieran generar resultados económicos sostenibles a largo plazo. Estas fuerzas son: la intensidad de la rivalidad interna intra-mercado, la aparición de productos y servicios sustitutivos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y las barreras de entrada a nuevos entrantes.

El profesor SHETH, de la Universidad de Emory, distingue entre competidores del círculo interno o generalistas y competidores del círculo externo o especialistas, como hemos adelantado en los puntos anteriores. Los que ocupan el círculo interno o generalistas compiten sobre una base económica de escala y alcance, mientras que los del círculo externo son los llamados competidores de nicho o especialistas. Competir en el centro del mercado o generalista supone soportar gastos fijos significativos consecuencia de los esfuerzos económicos en notoriedad de marca, inversión en investigación y desarrollo, red comercial geográfica amplia, operación de la cadena de valor completa, integración vertical, etc. A partir de esta idea, HENDERSON, socio fundador del Boston Consulting Group, formuló la “regla de tres¹²⁵”, que concluye que un mercado estable no podría soportar más de tres competidores centrales o generalistas de una manera rentable. Las investigaciones del profesor Sheth concluyen de igual manera que una industria madura no tiene espacio para más de tres estrategias financieramente sostenibles en el círculo interno o de generalistas¹²⁶.

¹²⁴ PORTER, M. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Traducido por Alfonso Vasseur Walls. Edición autorizada por: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980. ISBN: 0-02-925360-8. Págs. 23 y siguientes.

¹²⁵ SHETH, J. SISODIA, R. *The rule of three. Surviving and thriving in competitive markets*. The Fresh Press, a division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edited in 2002. ISBN: 978-1-4391-7293-3. Págs 65-70

¹²⁶ SHETH, J. SISODIA, R. *The rule of three. Surviving and thriving in competitive markets*. The Fresh Press, a division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edited in 2002. ISBN: 978-1-4391-7293-3.



Este equilibrio inestable está soportado en principios de racionalidad económica, y más en particular los que relataremos a continuación. Las investigaciones de SHETH y SISODIA, refieren que, empíricamente, un ratio de dos a uno en la cuota de mercado entre dos competidores parece ser el punto de equilibrio en el que no es práctico ni económicamente ventajoso que alguno de los dos operadores pueda incrementar o disminuir su cuota de mercado¹²⁷.

Del mismo modo, cualquier competidor con menos de una cuarta parte de la cuota de mercado del rival de mayor tamaño no podría operar de una manera eficiente. Por último, se necesita una cuota de mercado de entre el diez y el veinte por ciento para generar los márgenes suficientes que soporten la enorme estructura de costes fijos requerida para competir en el espacio central o de generalistas.

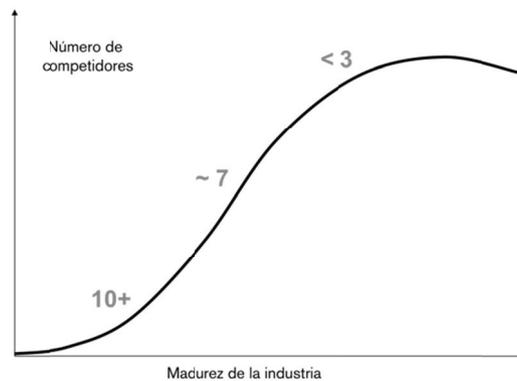
A esta misma conclusión llegan DEANS, KROEGER y ZEISEL¹²⁸, en que, si bien definen cuatro estadios en los procesos de concentración de las industrias (apertura, escala,

¹²⁷ SHETH, J. SISODIA, R. *The rule of three. Surviving and thriving in competitive markets*. The Fresh Press, a division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edited in 2002. ISBN: 978-1-4391-7293-3.

¹²⁸ DEANS, G.K. KROEGER, F. ZEISEL, S. *Winning the merger endgame. A playbook for profiting from industry consolidation*. McGraw-Hill 2003. ISBN: 0-07-140998-X. Págs. 22 y siguientes.

enfoque y finalmente equilibrio y alianza) concluyen que el número de operadores de escala en el centro de una industria es también de tres organizaciones.

En el proceso de maduración de una industria, la evolución típica del número de competidores podría asimilarse a:



En los momentos tempranos de la formación de una industria, o su globalización, nos encontraremos con un grupo numeroso de organizaciones compitiendo por el liderazgo del mercado. Esta cantidad de competidores va menguando de manera progresiva. Como regla general, los competidores del círculo interior dominan entre un cuarenta y un setenta por ciento de la cuota total del mercado en la etapa de la madurez. En sus investigaciones, SHETH y SISODIA¹²⁹, respectivamente, formularon la regla de tres. Sus investigaciones concluyen que, a medida que las industrias maduran, el número de competidores que ocupan el núcleo del mercado - los generalistas - tiende a concentrarse a lo largo del tiempo. Estos competidores principales se caracterizan por una amplia gama de productos y servicios, la presencia física en todas las geografías, potentes presupuestos de investigación y desarrollo, la visibilidad de marca sólida y de los gastos de publicidad importantes, cadena de valor, las redes globales, etc. Sólo con una "parte del león" del mercado se puede soportar estas altas estructuras de costes fijos. Hablando en términos generales, cuando la cuota de mercado crece, un efecto de escala se inicia y las eficiencias son capturadas rápidamente. Una espiral ascendente se establece y cuanto más grande es la cuota de mercado, más competitiva en costes es la organización.

¹²⁹ Profesores de la Universidad de Emory y la Universidad de Boston.

Las fuerzas externas descritas en el punto 1 de este documento parecen estar acelerando el proceso de concentración de las IES¹³⁰¹³¹. Podemos citar dos ejemplos internacionales y referentes al sector de las IES. En lo relativo a factores demográficos del punto 1, en el artículo “Japan’s public and private universities face major shake-ups and mergers as students numbers fall¹³²” hace referencia al mismo efecto en que tanto universidades públicas como privadas podrían comenzar un proceso de fusiones debido a la caída de estudiantes en los dieciocho años de edad a mayores de la reducción de la tasa de nacimientos en aquel país. Como factor adicional y de carácter económico, la reducción de subvenciones a universidades nacionales públicas y privadas por la presión en las finanzas públicas podría conducir al cierre y fusiones de las 779 universidades y colleges en Japón en 2015, para una asignación más eficiente de recursos financieros públicos, produciéndose una concentración del mercado. Del mismo modo, en EEUU, el artículo “Small U.S. Colleges battle death spiral as enrollment drops¹³³” recoge el temor a la supervivencia de colleges más pequeños y a las dificultades financieras por el reducido ingreso de nuevos estudiantes debido principalmente a la competencia de programas on-line, las pobres expectativas de empleos de calidad y al aumento de las deudas de los estudiantes. El mismo artículo hace referencia a la cita de Susan Fitzgerald, analista de Moody’s Investors Service en Nueva York que espera que “veamos más cierres (de universidades) que en el pasado”. Esta misma agencia de inversiones informa que docenas de colleges has visto sus ingresos reducidos en más de un diez por ciento. Las predicciones de CHRISTENSEN, profesor de la Harvard Business School es que tantas como la mitad de las más cuatro mil universidades y colleges de los Estados Unidos podrían cerrar en los próximos quince años. La universidad de Rutgers¹³⁴, a la que hemos hecho referencia en varias

¹³⁰ BENNETOT PRUVOT, E. ESTERMANN, T. MASON, P. *Define thematic report: University mergers in Europe*. European University Association (EUA)

¹³¹ SELINGO, J.J. The coming era of consolidation among colleges and universities. The Washington Post. 7 septiembre 2016. Disponible en: <https://www.washingtonpost.com/news/grade-point/wp/2016/09/07/the-coming-era-of-consolidation-among-colleges-and-universities/#comments>

¹³² Disponible en: <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/04/12/national/japans-public-private-universities-face-major-shakeup-mergers-student-numbers-fall/#.VynDuYSLTIU>

¹³³ Disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-14/small-u-s-colleges-battle-death-spiral-as-enrollment-drops>

¹³⁴ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014*. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 12. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

partes de este documento es también el fruto de la fusión en julio de 2013 de la “antigua” Rutgers con la universidad de medicina y odontología de Nueva Jersey.

En otro estudio¹³⁵ referido a este efecto de concentración y fragmentación de las IES se describen cuatro tipos de fusiones. Universidades generalistas; por ejemplo, Växjö y Kalmar Universities para formar la Universidad Linnaeus en Suecia. Universidades de ciencias aplicadas con universidades técnicas; ejemplo la fusión de las universidades de Oslo y Akershus en Noruega. Centros de investigación e institutos especializados; ejemplo el Institute of Education que se fusionó con el University College London en 2014. Instituciones privadas de educación superior; ejemplo Vistula University y el Finance Academy en Polonia. En el caso español la Universidad Ramon Llul de Barcelona es un ejemplo de integración de múltiples universidades. Es de notar la racionalización a gran escala acontecida en Hungría de 50 instituciones en 1990 a 28 en el año 2000, otro caso relevante es el de Grecia y el “plan Athena”, anticipando una serie de fusiones, cierres y una racionalización generalizada de la educación superior. El proceso de concentración tiene alguna excepción como es el caso de Alemania y Austria, países en que el número de IES ha aumentado con el establecimiento de universidades de ciencias aplicadas en el caso de Alemania o de universidades de ciencias de la salud en Austria. Para el caso de España, la estrategia estatal para la educación superior a partir de 2008 ha alimentado la compartición de recursos a través de una colaboración más próxima entre IES. Uno de los ejemplos significativos es la creación de los campus de excelencia internacional” compuestos por varias instituciones. A nivel agregado, en el período 2000 a 2015 se han producido 92 casos de fusiones en Europa, de las que un 50% de los casos se han dado en los últimos cinco años (periodo 2011 a 2015).

La European University Association determina que los factores principales que conducen a la consolidación del sector son:

1. La mejora de la calidad tanto en la docencia como en la investigación.
2. Mejoras económicas.

¹³⁵ BENNETOT PRUVOT, E. ESTERMANN, T. MASON, P. *Define thematic report: University mergers in Europe*. European University Association. Páginas 8, 9, 15, 16, 17 y 18.

3. Consolidación del sistema en general, y que permite generar masa crítica, evitar la duplicidad de programas, sinergias de investigación y reaccionar a la reducción demográfica.
4. Reforzar la posición institucional y de reputación.
5. Causas geográficas.

A nivel de titulaciones o grados está ocurriendo algo parecido. Los gobiernos autonómicos¹³⁶, como autoridad reguladora del mercado, se están planteando la posibilidad de definir que instituciones van a proveer que grados o titulaciones ya que se empieza a ver que existe la posibilidad de que muchas de estas estén duplicadas. Es el llamado mapa de titulaciones. Además, esto se ve influenciado por la reducción de recursos públicos destinados a la educación y su consiguiente reordenación. Esto provoca que, en la gran mayoría de las Universidades, la demanda no alcance a la oferta, quedando numerosas plazas vacantes¹³⁷. La lógica económica es la que empieza a tenerse en cuenta.

Volviendo al núcleo conceptual del modelo, la consecuencia es que el reducido número de competidores que ocupan el núcleo del mercado es cada vez menor, absorbiendo a las organizaciones sin escala que entran en su espacio, con cuotas de mercado no suficientemente grandes como para hacer frente a las estructuras sustanciales de costes fijos.

Las características de competidores Nicho -Especialistas- vs competidores de Escala – Generalistas, los recogemos en el siguiente cuadro comparativo.

¹³⁶ <http://stecyl.net/el-consejero-de-educacion-llama-a-un-acuerdo-con-generosidad-para-reordenar-titulaciones/>

¹³⁷ BATISTA, J. *Una veintena de carreras no llenan las plazas para el curso que viene*. Las Provincias 26 de Agosto de 2016. Disponible en: <http://www.lasprovincias.es/comunitat/201608/26/veintena-carreras-llenan-plazas-20160825235028.html>

Competidor de nicho	Competidor de escala
<ul style="list-style-type: none"> ·Diferenciación ·Margen % ·Crecimiento limitado/Multi-nicho ·Innovador ·Fronteras definidas ·Se alimenta de noche ·Evita gastos ·Perfil bajo ·Próximo al cliente ·Soluciones a la medida ·No integrados verticalmente/ Sin activos fijos ·Gobernados por la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ·Escala ·Cuota de margen ·Crecimiento del mercado ·Seguidor rápido ·Prueba y rompe fronteras ·Compra o castiga ·Caza de día ·Todas las capacidades/funciones ·Perfil alto ·Enfocado al mercado ·Soluciones estándar ·Verticalmente integrado ·Gobernados por la oferta

Existen ejemplos alrededor de todo el mundo que corroboran esta teoría. Desde Estados Unidos¹³⁸, donde encontramos ejemplos en muchos sectores, hasta Corea del Sur¹³⁹ donde la regla se aplica al sector automovilístico. Europa¹⁴⁰ y Japón¹⁴¹ no son excepciones a esta regla.

La razón que subyace a esta concentración de competidores es que, al inicio de la formación de una industria, el alto crecimiento con poca eficiencia caracterizan el mercado. Con su evolución se disparan cuatro fuerzas que hacen que la eficiencia y la concentración se incrementen: la creación de estándares, seguida del desarrollo de una estructura de costes conocida, la creación de una infraestructura compartida para

¹³⁸ Hamburgueserías: *McDonald's, Burger King y Wendy's*; Pizzerías: *Pizza Hut, Domino's y Papa John's*; Cadenas de televisión: *NBC, ABC y CBS*; Cerveceras: *Anheuser-Busch, Miller y Coors/Stroh*; Batería: *Duracell, Energizer y Rayovac*; Tarjetas de crédito: *Visa, Mastercard y American Express*; Bancos: *Bank of América, Chase Manhattan y Banc One*; Fabricantes de cereales: *General Mills, Kellogg y Post*; Fabricantes de pantalones vaqueros: *Levi Strauss, Lee y Wrangler*; Farmacéuticas: *Merck, Johnson & Johnson y Bristol-Myers Squibb*.

¹³⁹ Fabricantes de automóviles: *Hyundai, Daewoo y Kia*.

¹⁴⁰ Fabricantes de automóviles franceses: *Renault, Peugeot y Citroën*; Bancos alemanes: *Deutsche Bank, Dresdner Bank y Commerzbank*; Bancos británicos: *HSBC, Barclays y Lloyd's TSB*

¹⁴¹ Fabricantes de automóviles: *Toyota, Honda y Nissan*; Cerveceras: *Kirin, Asahi y Sapporo*; Fabricantes de electrónica: *Matsushita, Sony y Toshiba*.

esa industria y finalmente, intervienen los gobiernos y agencias regulatorias, y por último la consolidación de la industria por adquisiciones, fusiones y alianzas.

Al líder dominante de una industria se le premia con una prima de valoración abusiva que DAVIDSON denomina “la tajada del león¹⁴²”. Los competidores de nicho y los insurgentes también reciben una prima de rentabilidad mayor que su cuota de mercado relativa.

El conocimiento de estos patrones de comportamiento de las industrias posibilita predecir la evolución de los sectores a largo plazo y la caracterización de los mercados de manera que los múltiples operadores en los estadios tempranos de una industria devengan en tres generalistas en el centro del mercado, cada uno de ellos con más del diez por ciento de cuota de mercado. Estos generalistas coexisten con numerosos especialistas en productos, mercados o nichos, cada uno de ellos con una cuota entre el uno y el cinco por ciento.

Estos tres competidores son el trípode que estabiliza la industria frente a una hipercompetencia o colusión y que conforman una combinación óptima de innovación (calidad), de colaboración (eficiencia y rentabilidad) y satisfacción de clientes (variedad, precios ajustados, accesibilidad y co-creación de valor).

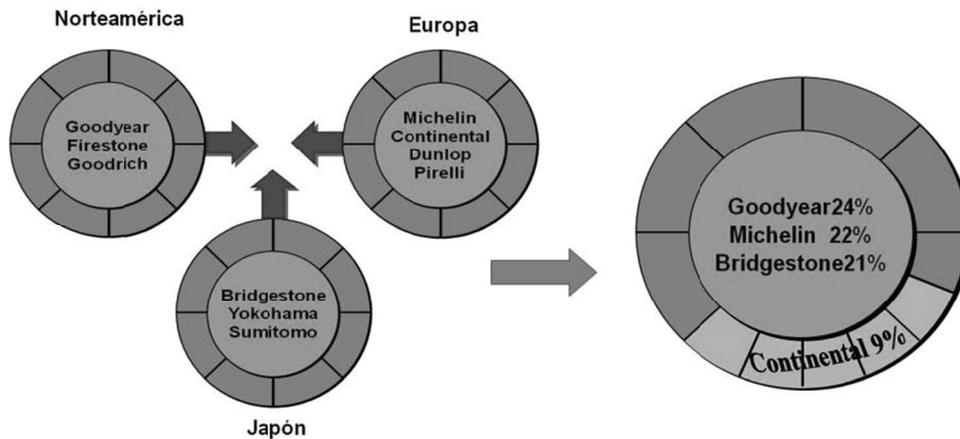
Entre los dos grupos hay una tercera categoría de compañías con cuotas de mercado entre el cinco y el diez por ciento que no obtienen ni los beneficios de la escala ni la eficacia y el enfoque de los especialistas.

Según establece JARILLO¹⁴³, el número de competidores que caben en un sector es limitado y calculable sin especificar cuál es este número de operadores. JARILLO refiere a un tamaño ideal o tamaño mínimo eficiente, como aquel que permite al competidor tener los costes mejores del mercado. Una de las maneras de calcular el número de competidores que pueden sobrevivir en un mercado se podría calcular, teóricamente, dividiendo el tamaño total del mercado entre el tamaño mínimo eficiente para acceder

¹⁴² DAVIDSON, W. *Breakthrough. How great companies set outrageous objectives and achieve them*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2004. ISBN: 0-471-45440-0. Pág. 63.

¹⁴³ JARILLO, J.C. *La lógica estratégica. Evite los errores*. Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Alameda de Recalde, 27, 48009 Bilbao. 2002. ISBN: 84-234-2000-0. Pág. 41.

a una estructura de costes competitiva. Una vez calculado el número de competidores que “caben” en un mercado, el proceso de concentración y fragmentación antes explicado es de aplicación.



Un ejemplo relevante sería la concentración del sector de neumáticos a nivel global en los años 80, y que determinó que Goodyear, Michelin y Bridgestone agregaran el cincuenta y ocho por ciento de la cuota mundial del sector tras múltiples fusiones y adquisiciones con operadores de dimensión más reducida.

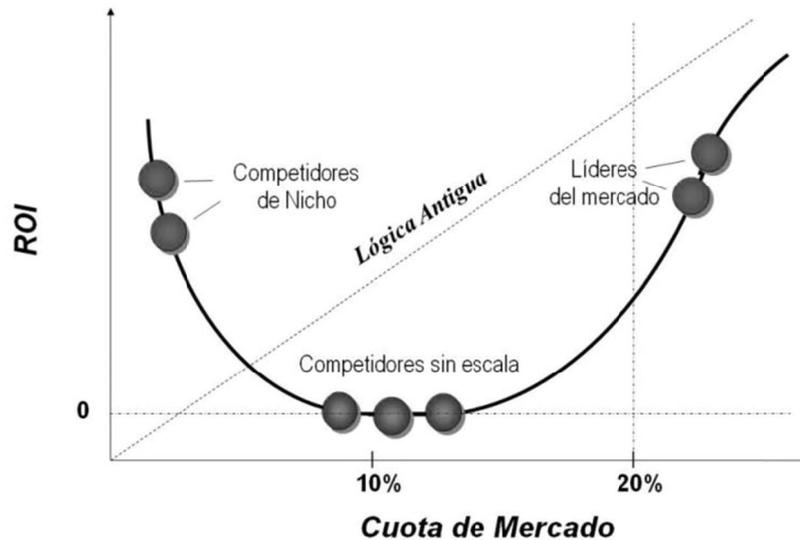
Estos competidores típicamente ofrecen una gama limitada de productos y servicios dirigidos a necesidades de mercado especializadas y bases de clientes específicas. Los diversos investigadores mencionados anteriormente refieren a los siguientes como los retos principales de los competidores de nicho o especialistas. El primero sería evitar la tentación de desarrollar una organización y estructura de costes que se asimile al círculo interior. Su éxito sostenido depende de cómo se diferencien más que en su eficiencia en costes. Sin esa diferenciación, los mercados “nicho” pueden ser servidos y absorbidos por los competidores interiores. Poner una mirada de madurez a perseguir oportunidades de crecimiento que les traslade al campo de batalla central. Su mejor estrategia de crecimiento es el desarrollo de otros nichos o una estrategia de múltiples nichos. El tercero y último es el diseño de mecanismos defensivos para sus mercados. Los competidores de mayor éxito incorporan altos costes de cambio en soluciones especializadas a la medida de las distintas necesidades del mercado.

Uno de los mayores riesgos a vigilar en los procesos de crecimiento de los competidores de nicho es perder el efecto de escala y convertirse en un competidor “posicionado a la mitad”, donde ha perdido su elemento de diferenciación sin llegar a alcanzar el tamaño que le permita tener los beneficios de la escala. Si esto ocurriera, DAVIDSON¹⁴⁴ sugiere o bien, retirarse a un nicho rentable o entrar en rentabilidad por la vía del crecimiento en la cuota de mercado. Estas organizaciones son los candidatos naturales para estrategias disruptivas y para ser adquiridos por los competidores centrales. Más adelante trataremos el caso concreto de las IES.

3.2.1 Vasos comunicantes interrumpidos entre Generalistas y Especialistas o el valle de la muerte. La relevancia de definir el posicionamiento.

En contra de lo pensado hasta ahora, las investigaciones referidas han concluido que la relación entre cuota de mercado y los distintos ratios de retorno (retorno sobre inversión, sobre activos, sobre capital invertido, etc.) no responde a un comportamiento lineal. El tamaño y cuota de mercado versus la rentabilidad tienen una mayor correlación con el siguiente patrón:

¹⁴⁴ DAVIDSON, W. *Breakthrough. How great companies set outrageous objectives and achieve them.* Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2004. ISBN: 0-471-45440-0. Pág. 65-71.



Los competidores sin escala también los define PORTER¹⁴⁵ como “posicionados a la mitad”, y son las organizaciones que ni tienen el tamaño relevante de los generalistas ni las propuestas de valor específicas de los especialistas.

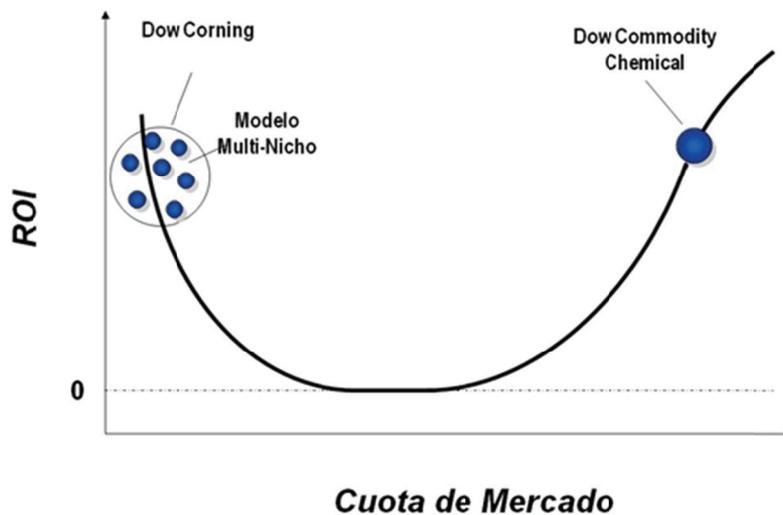
Financieramente, los resultados del líder del mercado crecen con los incrementos en cuota de mercado. Sin embargo, más allá del cuarenta por ciento de cuota de mercado, los beneficios adicionales de la escala y la vigilancia anti-competencia normalmente desaceleran el incremento de los beneficios. El retorno de los especialistas también mejora según aumenta su cuota en su nicho, pero no necesariamente cuando crecen en la cuota global. De hecho, existen casos en los que el competidor puede ser monopolista en su nicho, incluso si tienen una parte minúscula de toda la industria.

Así, lograr ambas posiciones, tamaño y especialización, sin pasar por el valle de la muerte es una proposición estratégica de alto riesgo. Si bien posicionamientos como el de la empresa Dow Corning y el desdoblamiento de su cartera de productos de Xiameter y Dow Corning Specialities¹⁴⁶ es una propuesta de cómo integrar de una

¹⁴⁵ PORTER, M. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Traducido por Alfonso Vasseur Walls. Edición autorizada por: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980. Página 64. ISBN: 0-02-925360-8. Págs 62-65.

¹⁴⁶ Professor Kamran Kashami. *XIAMETER: The past and the future of a “disruptive innovation”*. Case Study. IMD-5-0702. Copyright 2011 IMD Lausanne, Switzerland.

manera rentable y sostenible esta dualidad de posicionamiento. Hay que considerar que a nivel de ejecución requiere operar conscientemente desde una multiplicidad de modelos de negocio que trataremos en mayor detalle en el capítulo cinco.



3.2.2 Implicaciones

Según las investigaciones a las que vamos a referirnos más adelante, en un contexto de mercado en términos generales se caracteriza por la necesidad de innovar, el tamaño de una organización y su capacidad para innovar están correlacionados. Habitualmente nos encontramos con que el generalista no es el más innovador de su sector, incluso teniendo habitualmente el presupuesto más nutrido en Investigación y Desarrollo. Los dos generalistas de mayor tamaño utilizan la estrategia de seguidor como la más habitual. El tercer generalista es normalmente el más activo de la triada en lo que a innovación se refiere. Sin embargo, los dos mayores competidores adoptan sus innovaciones con mucha rapidez.

La estrategia se define a menudo como un proceso de negocio diseñado para responder al contexto competitivo. Algunas ideas sugerentes considerarían la

estrategia como un proceso para crear un ambiente dónde la organización compite y brinda valor. Como un pensamiento ideal, propondríamos el cambio de las organizaciones desde una posición de respuesta del mercado y supervivencia en un ambiente activamente competitivo, a una posición en la que la organización asume la responsabilidad de crear nuevos contextos, ambientes y propuestas de valor, para ser recompensado por el mercado con retornos financieros superiores.

CHRISTENSEN¹⁴⁷ proporcionó un conjunto de distinciones y describió como las decisiones acertadas en los negocios apuntan hacia la innovación y el crecimiento y, en última instancia, a la conquista del mercado. Hay, sin embargo, un punto de saturación en el que los mismos criterios que resultan en un progreso exitoso ya no producen la innovación como un resultado. La creación y la innovación que eran algo natural cuando el tamaño de la organización era más pequeño se convierten en inalcanzables cuando la empresa aumenta su tamaño. Múltiples factores influyen a la dificultad de generar innovación cuando el tamaño de la organización se expande:

1. Los productos y soluciones disruptivas tienden a ser más simples y más baratos, y por lo general producen márgenes y beneficios más reducidos que los de productos existentes. El punto de vista financiero tradicional a corto plazo no prevé una evaluación equilibrada de decisiones que impacten en el negocio más allá del ejercicio económico de un año de calendario de operación.
2. Las tecnologías disruptivas generalmente se comercializan en mercados emergentes o insignificantes en relación con el tamaño de la organización por lo que, desde un punto de vista financiero, no resuelven los retos de crecimiento.
3. Los clientes más rentables de las empresas líderes no están dispuestos a utilizar los nuevos productos y servicios en las fases iniciales o de experimentación y las organizaciones tampoco están dispuestas a poner en riesgo estos clientes.

No es trivial descubrir que detrás de las dificultades de innovación se encuentra un reto estratégico más que un problema referente a la creatividad.

¹⁴⁷ CHRISTENSEN, C.M. *The innovator's dilemma*. First Harper Business edition published 2000. ISBN: 978-0-06-052199-8. Págs. 22-28.

Siguiendo la lógica de “Breakthrough” DAVIDSON¹⁴⁸ identifica, además, que las organizaciones que no ocupan el centro, se encuentran - como especialistas - en una posición en la periferia de la industria, que se organiza en nichos. En los nichos, los jugadores suelen estar más dispuestos y son capaces de dar con innovaciones de vanguardia, mientras que las empresas más grandes tienden a rechazarlos, debido a su enfoque de coste-eficiencia. En resumen, es más difícil encontrar las innovaciones en el mercado de las grandes organizaciones, resultando que sus esfuerzos en innovación con frecuencia se encauzan y finalizan en eficiencias de costes y mejoras operativas. Como consecuencia, el ritmo de innovación es más vivo en los competidores de nicho.

Un ejemplo competitivo estudiado como referencia en escuelas de negocios es el de Nestlé & Nespresso¹⁴⁹. Cuando Nespresso entró en su mercado, Nestlé era una de las mayores empresas mundiales de alimentos, generalista y con un enfoque de negocio basado en procesos, con aversión al riesgo y caracterizada como rígida y de adaptación lenta. El propio tamaño de Nestlé le hacía difícil explorar innovaciones de tipo disruptivo que pudieran afectar su rentabilidad en el corto plazo.

El consejero delegado de Nestlé era consciente de este frente vulnerable y decidió constituir Nespresso como una unidad de negocio independiente, bajo una marca separada, para desarrollar un nuevo enfoque de mercado, y reclutando un primer ejecutivo de mercado carácter innovador para liderar la organización. Así, Nespresso se inició como un nuevo modelo de la marca y negocio conjunto, con una estructura organizativa independiente y perfil del talento. Nestlé proporcionó el apoyo financiero y sus recursos de investigación y desarrollo, lo que permitió un enfoque de ensayo y error, sin la presión abrumadora de los resultados a corto plazo que perseguía por necesidad la empresa matriz.

Finalmente, Nespresso se convirtió en el innovador disruptivo en el mercado del café, que estaba destinado a ser, y tomó la posición de uno de los tres "jugadores fundamentales" en la industria alimentaria y del café. Tenían que ser conscientes de los efectos contrarios de ser un jugador de escala para la innovación, y esculpió su

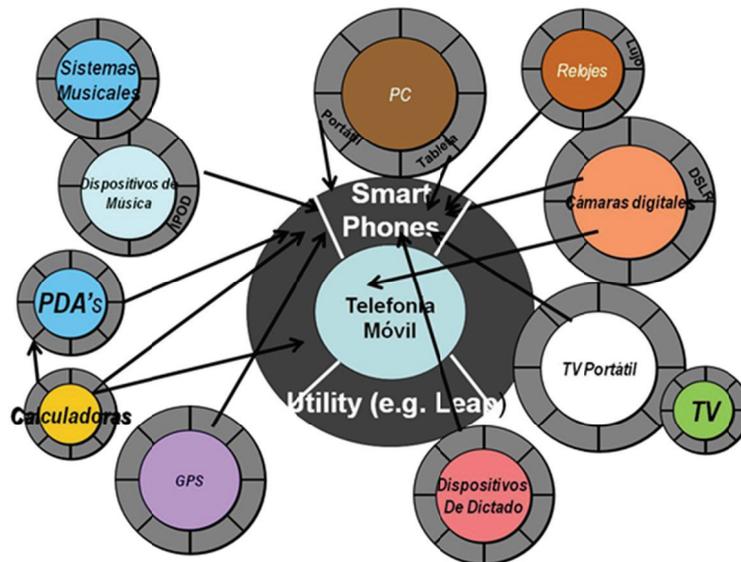
¹⁴⁸ DAVIDSON, W. *Breakthrough. How great companies set outrageous objectives and achieve them*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2004. ISBN: 0-471-45440-0.

¹⁴⁹ Innovation and renovation. The Nespresso Story. IMD-5-0543 (M543) V18.03.2003. Research associate Joyce Miller prepared this case under the supervision of Professor Kamran Kashani

estrategia para superar esas dificultades. Un caso similar a este, pero en el sector de la educación es EDx, que opera bajo el paraguas de la universidad de Harvard.

Pensamos en la innovación en el contexto de los mercados que conocemos, la competencia a la que nos enfrentamos, las reglas de negocio bajo las que operamos y los segmentos de clientes identificados por la industria. Así, participar en los procesos de innovación, ya sea en modelos de negocio, en tecnología o en productos y servicios-tiende a ser más difícil para los líderes en cuota de mercado de la industria. Una psicología alternativa podría emprender la creación de mercados inexistentes con una oferta de productos y servicios inexistentes a segmentos categorizados como “no clientes” como proponen KIM y MAUBORNE en su libro “Blue ocean strategy¹⁵⁰”.

Una excepción extraordinaria es la creación de nuevas industrias, productos sustitutivos o agujeros negros donde la aparición de la nueva industria no es solo sustitutiva, sino que deja obsoleta a una o varias industrias. Un ejemplo claro es como los teléfonos inteligentes han absorbido y “secado” múltiples industrias periféricas como las que relacionamos en el siguiente gráfico.



¹⁵⁰ CHAN KIM, W. MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Publishing Corporation 2005. ISBN: 1-59139-619-0. Pág. 79.

En este documento reflexionaremos sobre si las IES y en general los sistemas educativos considerados como industria podrían estar amenazados por ofertas competitivas sustitutivas análogas a la descrita en el sector de telefonía móvil; como por ejemplo las MOOCs y el modelo educativo de Khan Academy.

3.2.3 Potenciales movimientos y posicionamientos estratégicos

Seis son los potenciales movimientos estratégicos que proponemos en este documento.

El primero es la batalla directa entre los líderes por tamaño o generalistas por ganar cuota y aumentar dimensión a costa de otro generalista. Una caracterización habitual es cuando en este combate cuerpo a cuerpo se utiliza la guerra de precios entre el primer y segundo competidor en tamaño y que resulta habitualmente en la salida del mercado o caída en irrelevancia del tercero en cuota de mercado. Un ejemplo fue la secular guerra de precios entre los fabricantes de vehículos General Motors y Ford que concluyó con la caída en la irrelevancia de Chrysler, hasta entonces tercero en cuota en el mercado global en los años setenta.

Un ejemplo¹⁵¹ más reciente es la fusión entre los grupos químicos estadounidenses Dow Chemical y Dupont, compañía primera y segunda del sector a nivel mundial, que en diciembre de 2015 acordaron su fusión con un valor de capitalización de 130 mil millones de dólares.

A nivel de IES y en el ámbito local de Valencia podemos citar a la Universidad Católica¹⁵² como protagonista de un movimiento de este tipo que ha arrebatado cuota de mercado a sus competidores. Su movimiento ha consistido e situarse en una banda de precios menor y apostando por la proximidad al alumno. Veremos más adelante el por que de la importancia de la diferenciación. Si el valor de los títulos expedidos por

¹⁵¹ FERNANDEZ, A. *Dow Chemical y DuPont crean un gigante químico de 118.000 millones*. Expansión, sábado 12 de diciembre 2015. Página 9.

¹⁵² <https://www.ucv.es/quienes-somos/la-universidad/presentacion>

diferentes instituciones, es el mismo, entonces el precio es el único factor de comparación, y por tanto la demanda migrará a ofertas más baratas.

El segundo tipo de respuesta es la expansión de un operador de nicho a otros nichos adyacentes o diseñar una estrategia de multi-nicho. La vía más predecible para ejecutar esta estrategia es la de las adquisiciones, ya que el tamaño relativo de los nichos, es habitualmente entre el uno y el cinco por ciento del mercado total que no permite soportar las inversiones necesarias para la conquista de un tamaño incremental bajo en términos relativos. Los operadores de nicho deben inocularse contra la tentación de ganar tamaño y la aspiración de convertirse en un generalista por el inmenso riesgo de atravesar el “valle de la muerte¹⁵³” aludido anteriormente y donde en el transcurso de la transformación casi ineludiblemente se alcanza una dimensión de ingresos donde ni se entregan las ventajas económicas de la escala ni las derivadas de la diferenciación. En este caso, crecer a través de nichos adyacentes parece ser la estrategia de equilibrio de riesgo más apropiada.

Un tercer vector estratégico consideraría a los generalistas avanzando a posiciones de nicho ya ocupadas por especialistas. Este podría ser el ejemplo de la Universidad Ramon Llull¹⁵⁴. Por regla general, los generalistas integran en sus propuestas estratégicas atributos de valor que son nucleares para la mayor parte de los nichos. Sin embargo, no tienen cada una de las capacidades específicas desarrolladas con el mismo nivel de profundidad que los especialistas. En el caso de las adquisiciones de nichos por los generalistas, una reflexión de precaución es evitar fagocitar las capacidades y cultura del adquirido que conlleva habitualmente la pérdida de las capacidades competitivas que se pretendían incorporar inicialmente. Si definiéramos los especialistas del mercado de automoción por sus atributos significativos; por ejemplo, eficiencia energética, capacidad del vehículo, propuestas de seguridad, todo terreno, lujo, altas prestaciones, etc. comprobaríamos que los generalistas ofertan todos estos elementos a través de diferentes marcas, modelos o gamas, si bien no desarrolladas con el nivel de diferenciación y especialización con el que los especialistas compiten en sus respectivos mercados.

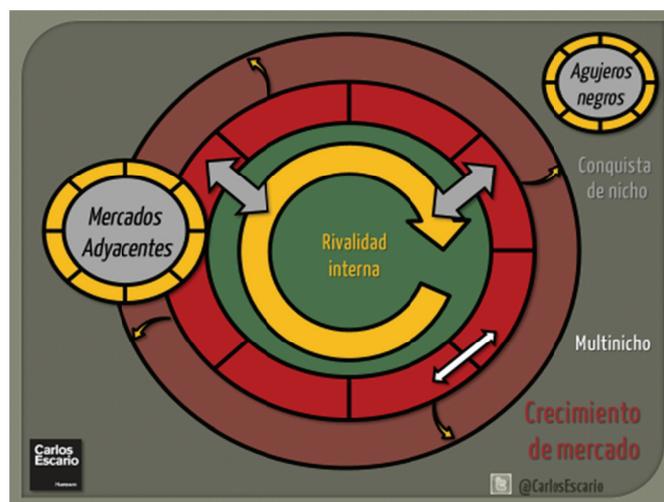
¹⁵³ DAVIDSON, W. *Breakthrough. How great companies set outrageous objectives and achieve them*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2004. ISBN: 0-471-45440-0. Págs. 69-73.

¹⁵⁴ <http://www.url.edu/es#>

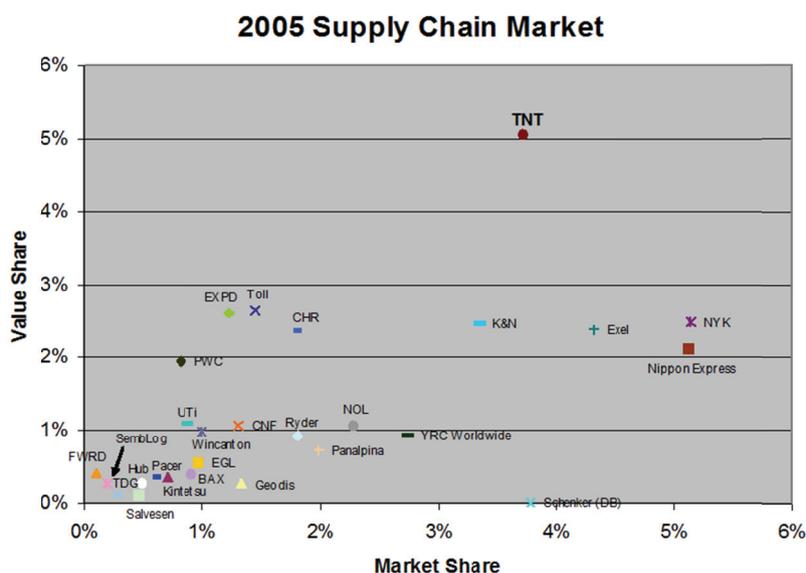
La cuarta de las alternativas es expandir el segmento industrial o de servicios a mercados adyacentes donde existe una comunalidad de competencias competitivas. Uno de los ejemplos considerados es el de UTi Worldwide que, operando en el sector internacional de transitarios y expedidores de carga, diseñó su estrategia de expansión industrias adyacentes y conectadas en la cadena de valor como los servicios de almacenaje y distribución, la consultoría en cadena de suministros y la distribución de mercancías por carretera.

El quinto movimiento competitivo apunta a la expansión del tamaño total de mercado. Otra manera de verlo es la conversión de clientes no usuarios del producto o servicio en nuevos clientes y así aumentar el tamaño económico total del mercado. Uno de los ejemplos que hemos tratado en este documento es el de Vivendi y André Rieu y el proceso de conversión de clientes con poder adquisitivo medio bajo y la población infantil en clientes del mercado de la música clásica. Otro ejemplo clásico y que ya hemos citado en este sentido es el cómo Cirque de Soleil transformó la industria del circo convirtiendo no-clientes en clientes y así aumentando el tamaño total del mercado. En el caso de las IES este movimiento lo podríamos ejemplarizar con la apertura de campus en otros países.

El último de los movimientos competitivos es el de la generación de una nueva industria, y que hemos tratado en detalle en el apartado relativo a los agujeros negros.



OTROS DATOS SOBRE EL SECTOR LOGÍSTICO¹⁵⁵ (2005 - 2011)



Los tres mayores competidores a nivel de transporte marítimo de mercancías integraban una cuota de mercado del 37.5% del tráfico global de contenedores: APM-Maersk, Mediterranean SC, y CMA-CGM Group. CMA doblaba la cuota de mercado del competidor número cuatro en tamaño¹⁵⁶.

En la sub industria de Transitarios y expedidores de carga (2011), los mayores diez integraban el cuarenta y cinco por ciento del mercado. Los ingresos de los tres primeros operadores logísticos - DHL, KN, SCHENKER- eran de sesenta billones de USD y son, en agregado, de entre 2 a 4 veces mayor tamaño relativo que los de la siguiente línea. Competidores importantes desaparecieron principalmente por la adquisición de líderes emergentes, siendo absorbidos por estos tres competidores principales. Algunos ejemplos¹⁵⁷ fueron compañías globales e históricamente tan significativas como EXEL, Danzas, AEI, Coughlin, Fritz, Wilson Logistics, Airborne, Circle international, EGL, Menlo Worldwide Forwarding, TNT (Freight management), Geologistics, BAX

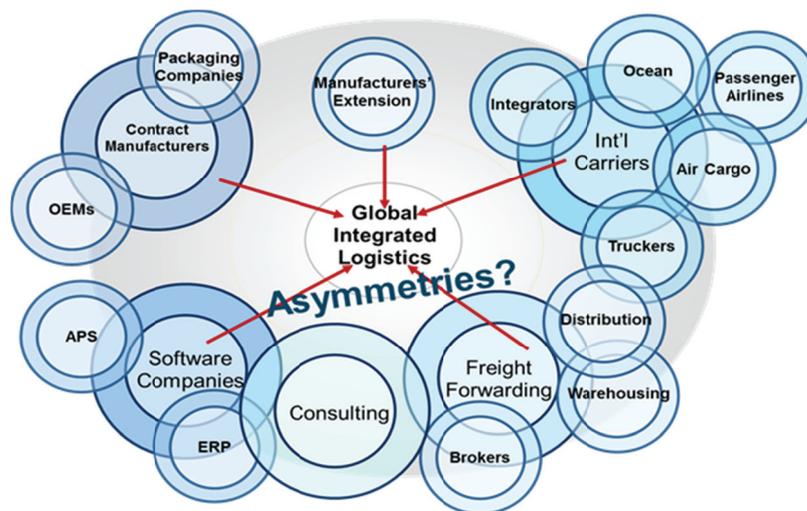
¹⁵⁵ Oficina de Estrategia de UTi Worldwide. Ciclo estratégico Next Leap 2006.

¹⁵⁶ *Alphaliner, TOP 100, Existing fleet on September 11*

¹⁵⁷ Source: American Shipper, Merge Global Value Creation Initiative, Opportunities for value creation in Freight Forwarding

Global, ABX Logistics (3i), CEVA (Apollo Management fusionó TNT Almacenaje con EGL), etc. Si consideramos la sub industria del transporte exprés y mensajería, los tres competidores centrales serían UPS, FDX y DHL. Como hemos indicado antes, en febrero 2012 UPS hizo una oferta de adquisición de TNT Express, cuarta por tamaño en este mercado, por cinco mil doscientos millones de Euros y la operación suspendida por la Comisión Europea. En enero de 2015 FDX presentó una oferta pública de adquisición por TNT que para entonces había desinvertido una gran cantidad de activos y disminuyendo su tamaño hasta recibir el pláceme de las autoridades europeas.

La ilustración que sigue representa el mapa estratégico de sectores del sector de operadores logísticos utilizados por UTi el diseño estratégico del plan 2006-2011.



3.2.4 Distorsiones, aplicaciones parciales y excepciones a la regla y su aplicación en IES

De los estudios citados en este capítulo, se destilan una serie de observaciones y recomendaciones competitivas que pueden hacer que la aplicación de la regla de tres sea parcial, distorsionada o incluso no operar, también en el ámbito de las IES.

La primera consideración que puede restringir, limitar o retardar la aplicación de la regla de tres es el marco regulatorio gubernamental que actúan como limitadores de la

competencia con el fin de permitir a los operadores económicos recuperar inversiones masivas de capital como por ejemplo el mercado de los sectores de las utilities, infraestructura pública, aeropuertos, comunicaciones, educación, etc.

Una segunda consideración está relacionada con la protección de patentes o derechos exclusivos, licencias o marcas registradas que pueden limitar e incluso distorsionar el proceso de concentración de la industria. Un ejemplo sería el de la industria farmacéutica donde al factor regulatorio se le añade la protección de patentes.

La regla de tres acontece también a nivel de categoría de producto en el caso de bienes de consumo. Por ejemplo, Nestlé es el líder global en agua embotellada; sin embargo, en el caso de bebidas carbonatadas, Coca Cola Clásica es el número uno, Pepsi el número dos y Diet Coke el tercero. En el caso de las IES sería diferenciar entre grados, másteres, postgrados, etc.

También se concluye que la regla de tres aplica globalmente, a nivel de regiones/continentes y en países. A nivel geográfico el número uno de cada tríada interna tiene mayores posibilidades de ser uno de los tres ganadores globales. Por este motivo es de vital importancia dominar el mercado doméstico. De esta manera y para convertirse en uno de los tres competidores globales en el núcleo, la compañía debe tener una posición dominante al menos en tres tríadas como generalista. Esto puede ser de difícil aplicación para la educación presencial, sin embargo no para la educación online.

La tríada tiende a ser cuatro en Europa, donde los mecanismos regulatorios han desacelerado el proceso de consolidación. Para cuotas de mercado en torno al cuarenta por ciento, el organismo regulatorio tiende a actuar activamente para evitar concentraciones mayores de mercado. Un ejemplo de la intervención de la administración y la distorsión de las reglas de competencia fue el reciente intento de adquisición del grupo logístico TNT¹⁵⁸ por UPS en 2011 que fue impedido por la Comisión Europea y que fue finalmente adquirido en enero de 2015 por FDX después de haber segregado una parte significativa de sus activos.

¹⁵⁸AMSTRONG & ASSOCIATES. *Third-Party Logistics Mergers and Acquisitions Activity Drives Further Industry Consolidation*. November 10th 2015. En la web: http://www.3plogistics.com/Newsletter_Sign-up.htm.

Se puede decir, además que si el número uno de los generalistas domina más del setenta por ciento del mercado no hay espacio para un tercero y si el número uno de los generalistas tiene menos del cuarenta por ciento del mercado, hay espacio para un cuarto.

Por lo tanto y resumiendo, convertirse en uno de los tres primeros de la industria requiere de tres elementos. Conquistar tu mercado doméstico primero ya que la debilidad en la base doméstica dificultará la expansión internacional futura. También un buen producto a un precio bajo opera más eficazmente que un buen producto a un precio alto. El momento de la entrada es esencial y este es más oportuno cuando la industria está preocupada con el marco regulatorio o en un período de grandes inversiones. Apalancarse en las relaciones es fundamental y no resulta necesario entrar en mercados extranjeros en solitario pudiendo entrar en nuevos mercados al mismo tiempo que los proveedores tradicionales, distribuidores u otros competidores.

Las excepciones a los mecanismos de concentración y fragmentación las explica normalmente el papel de los reguladores (departamento de Justicia Americano¹⁵⁹, leyes anti competencia, Comisión Europea, Gobiernos autonómicos, etc.) o la madurez o falta de ella, de la industria. En el caso de las IES, la influencia de las administraciones públicas en la evolución competitiva de las IES es un elemento distorsionador que nos sugiere trasladar solo parcialmente las dinámicas competitivas propuestas al sector de las IES. Como parte de la investigación, consultamos al DR. SHETH y extractamos literalmente su contestación.

“Carlos, the Rule of Three does not apply to Higher Education because it is regulated and because it is nonprofit or government supported. The competition is limited and there is no consolidation or shakeout. If there is any presence, it may beat the state level in the US. Also, there may be Rule of Three among non-government (private) universities such as Harvard,

¹⁵⁹ RECALIBRATING REGULATION OF COLLEGES AND UNIVERSITIES Report of the Task Force on Federal Regulation of Higher Education. Disponible en: http://www.help.senate.gov/imo/media/Regulations_Task_Force_Report_2015_FINAL.pdf

Yale and Princeton. Even here, there may be Rule of Three only by disciplines such as liberal arts, financial arts, medicine, business, etc.”

Professor Jagdish Sheth, Emory University. 27.11.2015”

Traducción: Carlos, la regla de tres no es de aplicación a la educación superior ya que es un sector regulado y tiene el carácter sin ánimo de lucro o subvencionada por el estado. La competencia está por tanto limitada y no se producen consolidaciones o fragmentaciones severas. Si la regla estuviera presente, podría serlo a nivel de estado en los Estados Unidos. También puede existir la regla de tres entre universidades no gubernamentales (privadas) como por ejemplo Harvard, Yale y Princeton. Incluso en este caso, la regla de tres podría aplicar solo a nivel de disciplinas como humanidades, economía, medicina, negocios, etc.

Profesor Jagdish Sheth, Universidad de Emory. 27.11.2015

De la misma manera podríamos citar a CARMELO y CALVO¹⁶⁰ que establecían que “la educación superior no es el único mercado regulado, pero si es el único en el que los reguladores, Ministerio o consejería de educación, son al mismo tiempo propietarios de las universidades públicas, alterando de esta manera el principio de neutralidad de regulador y árbitro”. La comisión nacional de mercados y competencia¹⁶¹ (CNMC), por ejemplo, ha dictaminado que la restricción por parte del gobierno de Aragón a la apertura de titulaciones privadas, iba en contra de la libertad de competencia y de la mejora del sistema universitario, y por tanto, esta medida quedó desestimada.

Concretamente, el sector de las IES a nivel nacional, considerando que la concentración de los mercados ocurre a cada uno de los niveles de una titulación académica específica, se compone de cincuenta universidades de carácter público y

¹⁶⁰ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 11.

¹⁶¹ SILOS, M. Informe económico sobre el acuerdo de 27 de octubre de 2015 del gobierno de Aragón sobre los objetivos, criterios y requisitos de las enseñanzas universitarias oficiales en la comunidad autónoma de Aragón para el periodo 2016-2019 - um/001/16

treinta y cinco universidades privadas. La concentración de estudiantes es significativa en torno a las grandes ciudades que, de esta manera, dotan a sus comunidades de los mayores porcentajes, siendo la Comunidad de Madrid la que más alberga, seguida de Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana, con un 20,4%, 18,9%, 15,0% y 11,6% respectivamente¹⁶². En favor de la internacionalización de las Universidades Españolas, diremos, basándonos en un estudio de CRUE¹⁶³, que el destino favorito de las estudiantes internacionales en programas ERASMUS es España, lo que da muestras del potencial crecimiento que puede lograr una IES fomentando esta transición hacia un modelo internacional.

En los que respecta a la concentración de competidores y a nivel de los Estados Unidos, es interesante ver las publicaciones registrando las universidades y colleges que han cerrado, se han fusionado o han cambiado de nombre¹⁶⁴ algo impensable en la universidad europea y española y es que una institución universitaria cese sus operaciones por motivos económicos.

En materia de escuelas de negocio también podemos hacer mención a las posiciones competitivas. Es IÑIGUEZ, quien en su artículo “The future strategic moves of Business Schools¹⁶⁵” establece una diferenciación de posiciones competitivas basadas en dos ejes. El primero es la reputación nacional basado en rankings mercados estudiantes. El segundo de los ejes está basado en la amplitud del programa. Partiendo de este marco IÑIGUEZ analiza también los futuros movimientos competitivos que presumiblemente ocurrirán y a los que ya hemos aludido.

¹⁶² Ver Anexo “Higher Education in Spain. Creu 2015

¹⁶³ ARMENTEROS, J.H. PEREZ GARCÍA, J.A. *La Universidad Española en cifras*. CRUE 2013. Depósito Legal: M-21299-2015. Pág 92.

¹⁶⁴ <http://collegehistorygarden> noviembre 25, 2014

¹⁶⁵ IÑIGUEZ, S. *The future strategic moves of Business Schools*. Disponible en:

<https://www.linkedin.com/pulse/future-strategic-moves-business-schools-santiago-iniguez>

3.3 Diferentes propuestas estratégicas de posicionamiento y valor estratégico.

En base a lo tratado anteriormente, podemos concluir que las organizaciones que intentan dar todas las tipologías de valor a todos los segmentos de clientes raramente se consolidan como modelos rentables y sostenibles. Conocer qué elementos competitivos distintivos están reservados para una organización y sobre-invertir en ellos es la propuesta que TREACY y WIESERMA postulan en su libro “The discipline of market leaders¹⁶⁶”.

Estos dos autores caracterizan los mercados en tres terrenos competitivos: excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con el cliente. Sus asunciones de partida son las que referimos a continuación.

Diferentes clientes compran diferentes tipos de valor. Una organización no puede ser la mejor en ofrecer todos los tipos de valor ni tampoco los clientes esperan que un único proveedor satisfaga necesidades de servicio diferentes. De aquí la importancia de elegir bien a los clientes y centrarse con obsesión en su tipología de valor esperado.

Aunque los tratamos en un capítulo de manera dedicada, el valor para un cliente puede considerarse como la suma de los beneficios recibidos -tangibles e intangibles- menos los costes de acceso de todo tipo: precio, incomodidades, etc. incurridos por el cliente en la experiencia de compra. La organización debe por tanto tener presente que puede tanto crear como destruir valor para el cliente. La recomendación de las investigaciones de TREACY y WIERSEMA es que la organización debe poner a disposición del mercado la mejor oferta dominando una de las tres dimensiones de valor referidas, y manteniendo un nivel de paridad con la competencia en las otras dos dimensiones.

A medida que los estándares de valor mejoran, también lo hacen –aumentan- las expectativas de los clientes. Por tanto, sólo se puede permanecer en cabeza de una dimensión de valor mejorando sobre ella de una manera constante. Los líderes están

¹⁶⁶ TREACY, M. WIERSEMA, F. *The discipline of market leaders. Choose your customers, narrow your focus, dominate your market.* Originally published by Perseus Publishing. Published by Basic Books, a member of the Perseus Books Groups. 1997. ISBN: 978-0-201-40648-1. Pág. 19.

asediados por la competencia directa de su misma disciplina de valor y por los competidores “indirectos” que incrementan las expectativas de los clientes en las otras dos dimensiones. Para dominar un mercado debe mejorarse la propuesta de valor año tras año.

Los modelos operativos utilizados por los líderes en el mercado son asombrosamente similares cuando se persigue una misma propuesta de valor. Los procesos operativos, sistemas de gestión, estructura y cultura de empresa se asemejan sorprendentemente.

La organización debe poner celoso empeño en construir un modelo operativo bien ajustado y dedicado a entregar el máximo valor específico del terreno competitivo que ha seleccionado. El principio subyacente sugiere que para triunfar en un espacio de mercado se debe ser riguroso en la elección de la disciplina de valor, la selección de clientes objetivo, estrechar y centrar el enfoque con el fin último de dominar el mercado.

La selección de una dimensión primaria de enfoque competitivo es el primer paso para convertirse en uno de los pocos elegidos. Las otras dos disciplinas no se abandonan, pero conscientemente se les reconoce el valor de apoyo a la estrategia fundamental. Esta primera elección determinará en gran medida la tipología de planes y decisiones que la organización adopte.

De ahí que para una IES esta decisión marca por completo el enfoque que da a su actividad, tanto como institución educativa, como en su aspecto operativo y de generación de valor económico. Veremos a continuación que una institución de educación superior enfocada al cliente, hará recaer su peso estratégico sobre el cliente y su relación con la institución, su satisfacción, lealtad; en definitiva, sobre la creación de valor para el cliente. Sin embargo, una institución centrada en sus operaciones, o como denominan estos autores, de excelencia operativa, enfocará más sus planes y recursos a generar eficiencias en sus procesos internos que en la atención al cliente. Este último tipo es más característico de organizaciones que operan con economías de escala con volúmenes significativos de negocio y transacciones. Seguramente esto sea traducido en el mundo de la educación a grandes cantidades de alumnos, como es el caso de la educación online. De esta manera y al igual que para el resto de

organizaciones, para las IES, elegir bien su posicionamiento¹⁶⁷ en las tres disciplinas de valor es fundamental y resultará en instituciones más enfocadas en la innovación e investigación (Singularity University), diseñadas para la experiencia del alumno y la excelencia académica (UCH-CEU) o más eficientes en la operación y de menor coste en la transacción (universidad a distancia).

3.3.1 Centricidad de clientes

Este posicionamiento estratégico lo denominan los autores de intimidad de clientes y produce y entrega lo que los clientes quieren específicamente. Formula y entrega una solución total, no solo un producto o servicio. Son organizaciones superiores en servicios de asesoramiento y postventa y tienen una habilidad especial en la integración de productos y servicios en soluciones hechas a medida. Buscan la mejor solución para el cliente. Cultivan las relaciones más que las transacciones, y su mayor activo es la lealtad de los clientes. Algunos ejemplos de esta categoría serían IBM, Home Depot o Ritz-Carlton. En materia de educación superior, en España son ejemplo de ello las escuelas de negocio, no así las Universidades. En EEUU las Universidades si han cuidado este enfoque.

Son habitualmente extraordinarios gestores de las expectativas del cliente y tienden a superar las expectativas del cliente. El diseño de la organización es invertido, apoyando los mandos al personal más cercano al cliente, sobre los que está delegada una gran parte de la toma de decisiones. Dominan a fondo los procesos de negocio del cliente y no dudan en asociarse a otros a la hora de construir soluciones si es necesario para servir a un cliente.

En referencia a las IES, las universidades privadas tienen, aparentemente y dependiendo del ámbito geográfico, una tendencia más acusada a la centricidad al cliente, soportado por modelos de negocio con una carga relevante en propuestas de

¹⁶⁷ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 144.

valor que los diferencien de los competidores y permita captar una mayor cuota de mercado y atraer niveles de precio en la banda alta del mercado.

Una manera de estructurar la experiencia del cliente en las IES es considerar que hay tres fases fundamentales en la experiencia del cliente: la captación, la enseñanza y la vida académica y, por último, las salidas profesionales y alumni. La Universidad puede enfocarse con mayor rigor estratégico a una o varias de estas tres fases. A título de ejemplo, las escuelas de negocio han desarrollado competencias diferenciales en el proceso de salidas profesionales y alumni.

Un buen ejemplo de una institución educativa volcada en la centricidad al cliente es Minerva School¹⁶⁸, la cual ha creado un rol (Chief experience officer) volcado en gestionar la experiencia del cliente en la escuela. A su vez, estudios como el propuesto por “Inside higher Ed¹⁶⁹, nos muestran la creciente importancia de la gestión de la experiencia y el ciclo de vida del estudiante en la Universidad. Muestra de ello es que las Universidades se preocupan en formar a sus empleados para ello e incluso implementan softwares, como SAP, y CRM¹⁷⁰ para poder tener un control sobre su funcionamiento. Existen manuales, como el de la Universidad Central de Michigan¹⁷¹, para ello y se realizan informes de cómo ha funcionado la gestión del ciclo de vida del cliente, como ocurre en los casos de la Universidad de Wollongong¹⁷², en Australia y la Macquarie University¹⁷³.

¹⁶⁸ <https://www.minerva.kgi.edu/people/robin-goldberg/>

¹⁶⁹ *Managing the student lifecycle*. Inside Higher Ed. Disponible en: https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/Managing%20The%20Student%20Lifecycle%20-%20final.pdf

¹⁷⁰ *2014-2015 State of CRM Use in Higher Education Report*. AACRAO Advancing global higher education. Disponible en: http://www.aacrao.org/docs/default-source/PDF-Files/state-of-crm-use-in-higher-education-report_bw.pdf?sfvrsn=2

¹⁷¹ <https://www.cmich.edu/ess/registrar/Documents/DeptInfo/CM%20Overview%20Training%20Manual.pdf>

¹⁷² *UOW HDR Student Lifecycle Review Findings Report*. University of Wollongong Australia. June 2016. Disponible en:

<http://media.uow.edu.au/content/groups/public/@web/@media/documents/doc/uow217166.pdf>

¹⁷³ *Student Management Services Review Final Report of the Working Party*. Macquarie University 20 april 2010. Disponible en: http://www.mq.edu.au/learning-and-teaching/reports/docs/Student_Administration_Services_Review_Report_final.pdf

3.3.2 Excelencia operativa

La definición de este espacio competitivo se caracteriza por productos y servicios altamente fiables a precios competitivos, evitando las dificultades y inconvenientes a los clientes. Algunos ejemplos de organizaciones representativas de esta categoría podrían ser Wal-Mart, UPS, FDX, McDonald's y DELL. Genéricamente se les considera compañías que operan como una fórmula por los autores.

Su modelo operativo que les soporta está gobernado por la consistencia y velocidad de entrega. Los procesos están optimizados y simplificados para minimizar el coste y las complejidades. Se compran grandes cantidades y se negocian los mejores precios. Organizativamente, operan de manera centralizada con sistemas rigurosos de control y con pocas decisiones dejadas a los empleados. Su cultura es disciplinada y de bajo coste, recompensando la eficacia.

En este punto cabría citar genéricamente a las instituciones de educación pública, que ponen su enfoque en la excelencia académica e investigadora y que en el caso de España cuentan con subvenciones públicas que les exigen, en menor medida, la mirada al mercado. A título competitivo y a nivel local, en Valencia, ocurre que la aparición de nuevos competidores y la reducción de las cuotas de mercado individuales estimulen una gestión más acentuada de los costes fijos, ya que reducciones de cuota aumentan significativamente la posibilidad de incurrir en pérdidas económicas.

3.3.3 Innovación de producto

Las organizaciones posicionadas en este espacio ofrecen productos de las máximas prestaciones. Diseñan, fabrican y comercializan productos sublimes y de manera continuada redefinen los rendimientos de sus productos. Están muy próximos a los innovadores de referencia. Tienen el mejor producto y lo evolucionan e innovan año tras año. Los procesos de negocio principales son los de innovación, desarrollo de

productos y explotación de mercado. Explora los límites de sus productos empujándolos a usos desconocidos, nada probados o muy deseados. Algunos ejemplos serían Apple, Google, Intel, Nike, 3M, Sony, Johnson and Johnson. Son compañías que estimulan la tensión en todos sus procesos de negocio. Protegen el espíritu emprendedor, la imaginación y el deseo de crear el futuro. Miden y recompensa el éxito en términos de nuevos productos y servicios. Se estimula la experimentación. Son organizaciones diseñadas para la velocidad, convirtiéndose en su más feroz competencia, llegando a canibalizar sus propios productos. Organizativamente la decisión está descentralizada, con equipos ad hoc operando en distintas oportunidades simultáneamente.

En el apartado de las IES, podríamos citar a nuevos participantes en el mercado como Singularity University, Minerva, Universidad Pompeu Fabra, Coursera y Edx, como competidores con el foco en la innovación del producto, que han cuestionado el modelo tradicional de educación. Es indicativo el modelo de Singularity en el que el currículo de asignaturas se va desarrollando durante el curso con el fin de incorporar a las enseñanzas los nuevos conocimientos, investigaciones, y disciplinas que se van desarrollando a gran velocidad. Sin embargo, quiero llegar más lejos en este punto y establecer que la innovación de producto en el sector de las IES, puede darse en dos direcciones. La primera es la que ya hemos avanzado y es a nivel de nuevos modelos de instituciones educativas. La segunda es a nivel de titulaciones, como puedan ser titulaciones enfocadas en la impresión 3D o en la inteligencia artificial. A nivel nacional, podemos citar dos claros ejemplos: La Universidad de Mondragón¹⁷⁴ con una titulación para emprendedores y la Universidad Pompeu Fabra.

¹⁷⁴ <http://www.mondragon.edu/es/estudios/grados/grado-en-liderazgo-emprendedor-e-innovacion/>

3.3.4 La lógica estratégica y la relevancia de la secuencia estratégica

Si bien estamos tratando los tres ejes de posicionamiento como mutuamente excluyentes, en la realidad de las organizaciones operan en las tres dimensiones simultáneamente con capacidades operativas, de innovación y de competencias relacionales con el mercado. El mensaje más relevante es que hay una decisión primaria de reconocer cuál es el eje primario sobre el que van a pivotar las capacidades organizativas, la asignación de recursos, el perfil de talento, la generación económica de resultados, etc. y posteriormente como los dos ejes restantes apoyan a este primero. Ejemplos de IES que operan en este marco podemos citar a la Universidad CEU Cardenal Herrera y al IE Navarra.

3.4 Teoría del ciclo de vida de las organizaciones y aplicación para las IES.

Las organizaciones, al igual que los seres vivos, tienen un ciclo de vida¹⁷⁵: nacen, se desarrollan, se reproducen y (potencialmente en el caso de las organizaciones) mueren. Desde el punto de vista organizativo, cada una de las fases evolutivas están caracterizadas por una tipología de problemas y que nos dan las claves para entender en qué punto de su ciclo se encuentra la institución. Lo que describimos continuación para las organizaciones tiene también un reflejo a nivel de sectores competitivos y también de componentes de la organización, tales como divisiones, unidades de negocio y, en el caso de las IES, de las titulaciones.

ADIZES utiliza esta metáfora vital en el terreno de las organizaciones y aporta una distinción significativa al catalogar tres tipos de problemas. El primero son los problemas normales y sobre los que, por tanto, no es necesario tomar acción. El

¹⁷⁵ADIZES, I. *Dominando el Cambio. El poder del respeto y la confianza mutua, en la vida personal, familiar, de negocios y sociedad*. The Adizes Institute Publishing. China 2006

segundo son los problemas anormales y que comienzan como normal, pero no llegan a resolverse. El tercero y último es patológico, los cuales, si no se resuelven, acabarán con la vida de la organización. Adizes, en “Managing corporate life cycles¹⁷⁶” nos da la distinción de que en función de la fase en el ciclo de vida de la organización podemos reconocer y anticipar los problemas asociados a esa etapa concreta.

Para identificar la naturaleza benigna o maligna de los problemas se necesita identificar la etapa de la vida del negocio en el que se encuentra la organización.

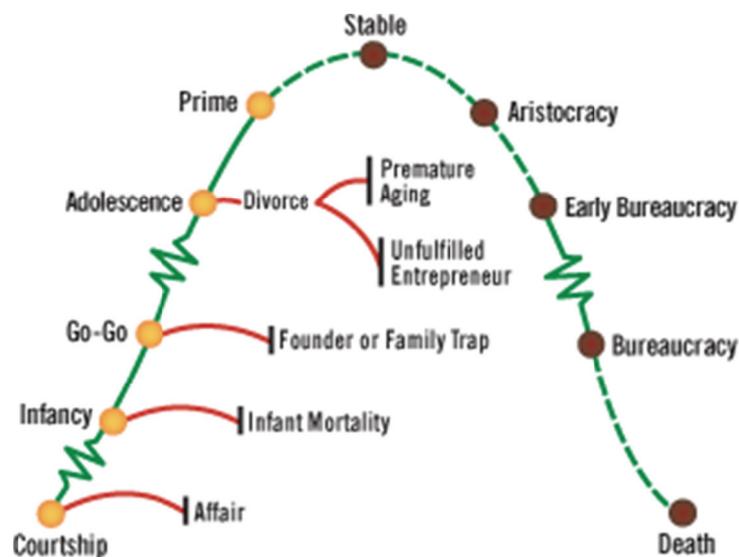
Para el entorno de la educación superior, ciertos matices serían de aplicación. El primero de ellos es la necesidad de distinguir entre la Universidad y cada una de sus titulaciones. Las Universidades tradicionales pueden estar en estadios de desarrollo organizativo maduros, mientras que algunas de las titulaciones pueden encontrarse en momentos tempranos del ciclo de vida. Un ejemplo podrían ser las titulaciones enfocadas al mundo digital, biotecnología, ingeniería robótica, etc. conviviendo con titulaciones más maduras como medicina, arquitectura, ciencias sociales, etc. Otro de los matices a considerar es que las fases iniciales que comentaremos en el siguiente punto no son de aplicación parcial a las IES ya que la creación y nacimiento de una nueva universidad y titulación requiere en la mayoría de los casos de la supervisión del organismo regulador.

¹⁷⁶ ADIZES, I. *Managing corporate lifecycles. How organizations, grow, age and die*. The Adizes institute publishing 2004. ISBN: 978-9381860540.

3.4.1 Fases de desarrollo organizacional

ADIZES describe en su libro *Managing Corporate Life Cycles*¹⁷⁷, el estadio deseado o fase óptima de desarrollo al que aspira toda organización y que denomina PRIME, “it is the optimal condition of the lifecycle, the achievement of a balance between self-control and flexibility”.

En 1996, ADIZES describía 10 etapas del ciclo de vida corporativo como las del cortejo, la infancia, go-go, adolescencia, Prime, estabilidad, aristocracia, recriminación, burocracia y muerte.



La etapa del cortejo es en la que el fundador está dando forma a la idea del producto o servicios. El proyecto está todavía a nivel de idea únicamente.

Cuando el fundador asume el riesgo de iniciar el negocio, se pasa a la etapa de infancia. Por lo general, es todavía más un trabajo que un negocio estructurado y la necesidad fundamental se centra principalmente en gestionarse a sí mismo. La organización es en esta etapa, al igual que un recién nacido, muy exigente. Requiere

¹⁷⁷ ADIZES, I. *Managing corporate lifecycles. How organizations, grow, age and die*. The Adizes institute publishing 2004. ISBN: 978-9381860540. Página 95.

de mucha atención y es dependiente del fundador. Típicamente el fundador es quien dirige el proyecto y está permanentemente presente: dirige y ejecuta las ventas, contabilidad, producción, etc. Existe total flexibilidad, pero el flujo de caja es el principal problema, en este caso un problema normal en la terminología que introduce ADIZES. El objetivo es la supervivencia y el crecimiento; y no hay diferencia explícita entre ingresos y beneficios. El emprendedor trabaja gratuitamente e inspira a otros. En esta etapa podrían encontrarse los modelos educativos superiores emergentes como las MOOCs a que hemos aludido varias veces en el documento y cuyo desarrollo y la forma final que tomarán estos modelos educativos emergentes son todavía inciertas y especialmente dependientes de sus fundadores y esponsores iniciales.

La siguiente etapa es la de go-go y es similar a la del comienzo del gateo para un bebé. El emprendedor contrata las primeras personas y aparece el reto dirigir a otros. El fundador mantiene el control y el equipo confía en él a la hora de tomar decisiones. Después de haber cuidado al bebé organizativo con mucho mimo y dedicación llega el momento de las primeras vacaciones para el fundador y la sensación que experimenta es similar a la que siente un padre al dejar a su bebé caminando solo por primera vez, metafóricamente hablando. Aunque la flexibilidad es muy alta, los sistemas de control son precarios. Los ingresos se gestionan como si fueran beneficios y los problemas normales son el flujo de caja, la falta de sistemas y contabilidad y el escaso número de personas que toma decisiones. El sistema de recompensas en esta fase se basa en el orgullo por el proyecto y la emoción de construir algo especial.

La adolescencia es la siguiente fase en la que las hormonas lo impregnan todo y en esta etapa todos los procesos se aceleran. El crecimiento y la innovación son el objetivo principal, y se trabaja bajo la creencia de que más significa mejor. El reto o problema normal que surge en esta fase es la falta de rendición de cuentas, la supervisión pobre de los riesgos, la contabilidad poco rigurosa y el enfoque en ingresos en contraposición con los beneficios. Todo acontecimiento se considera una oportunidad. Las decisiones se toman de la misma manera que lo haría un adolescente, que se va a la cama y se levanta demasiado tarde, conduce muy rápido, no hace caso a nadie, y cree invencible. En esta fase se forma un equipo de gestión

profesional a partir de algunas personas que cuelgan o provienen de la fase que se ha denominado infancia. Sin embargo, la autoridad central y las decisiones importantes son todavía tomadas por el fundador. Las ventas se expanden, pero los beneficios son prácticamente inexistentes. Por otro lado, el efectivo, por lo general, crece; y la atención se centra en el crecimiento y los ingresos. Es una etapa de creatividad e innovación, en la que el empresario valora su libertad. Pero también es la fase en la que la mayoría de las empresas mueren, al igual que el emprendedor, que vive una lucha interna al convertirse en padre, pero que todavía quiere gestionar y llevar el negocio como un adolescente. En este momento hay que entender que se requieren unos controles adecuados.

ADIZES identifica esta fase como la previo a Prime. La mayor diferencia respecto a la etapa de la adolescencia estriba en una decisión fundamental: ¿qué no se va a hacer nunca más? Aquí es cuando los sistemas de control comienzan a aumentar y el fundador a separarse de la gestión y a dejar que la organización se convierta en una entidad más autónoma. Si deja bien asentada la organización y ésta despegaba bien, la empresa va a crecer de forma sana. La empresa se enfoca en los sistemas y mediciones y el enfoque en los beneficios gana impulso y peso sobre el enfoque en ingresos. Habitualmente se implementan acciones para controlar y reducir gastos y tiene lugar un renacimiento hacia una nueva identidad. El equipo de gestión se conjunta en torno a profesionales que han pensado y pasado antes por la guerra. Decir “no” pasa a ser aceptable y las decisiones ya no se toman por el fundador en solitario. También en esta fase los ingresos se desaceleran mientras que se amplían los beneficios y dinero en efectivo. Dos líneas principales de problemas normales se manifiestan en esta fase. Primero los conflictos internos entre el equipo antiguo y el nuevo. La trampa de los propietarios; cuando el propietario no cumple o deja que el hijo abandone el hogar y crezca. De las discusiones en los distintos talleres en la UCH-CEU el diagnóstico consensuado es que el proceso de internacionalización de la universidad está en transición a la fase de adolescencia sin haber todavía madurado en esta.

La fase siguiente es la de maximización y madurez o PRIME. Esta etapa es la integración perfecta de flexibilidad y control. La organización está en su mejor

momento y cosecha las recompensas por su trabajo. Los sistemas son parte de la cultura en esta fase y hace que los objetivos de la organización se conviertan en sostenibles. La institución está gobernada por la visión, valores y misión, y ya no tanto por los individuos. La organización conoce las respuestas a qué, por qué y cómo. Los ingresos, beneficios y dinero en efectivo son sólidos y crecen juntos. El foco en el servicio y la creación de valor están en el centro. El equipo de profesionales experimentados que forman parte de la empresa se caracteriza por un equilibrio sano entre el control y la creación, la innovación y el espíritu emprendedor. La anticipación de los problemas es que la entropía comienza, los costes no están tan bien controlados como sucedía en el pasado y los sistemas y las personas reducen su intensidad. La burocracia se recupera y aumenta.

Si no se hace nada, la empresa entra en la fase que Adizes llama de Estabilidad. La entropía afecta y hace que la empresa se plantee si continúa envejeciendo o vuelve a la juventud. Para rejuvenecer es necesario agregar innovación, reducir los controles y aportar grandes dosis de creatividad. El principal objetivo es rejuvenecer y crear innovación para satisfacer las necesidades de los clientes, por eso el foco está en la innovación de los sistemas y controles. El equipo directivo necesita sangre nueva o el compromiso renovado de su fundador. Las ventas e ingresos empiezan a desacelerarse. Los beneficios pueden continuar por un tiempo, empujados por la inercia, y entretanto, los sistemas siguen extrayendo valor económico. Los principales problemas de esta fase son que las personas, procesos y clientes se dan por hechos. El equipo original se encuentra en una etapa diferente en la vida personal y menos comprometido con la visión de la empresa. La culpa se convierte en parte del juego de relaciones. Las recompensas tienden a contraerse y el principal motivador es mantener el statu quo.

Aristocracia es el siguiente estadio de desarrollo organizativo y en esta etapa se encuentran aquellas organizaciones que están muy controladas. Si no se transforman se acelera su destrucción, aunque por lo general la percepción que ellas mismas tienen del problema es que no es tan grave. Tienden a considerarse una víctima de algo o de alguien. Las personas con talento comienzan a marcharse. El objetivo no es ser

responsable, sino encontrar a alguien a quien culpar. Se busca mantener la silla y las disputas son territoriales, por autoridad o por posicionamiento, lo que lleva a los ingresos a caer rápidamente al darle la espalda al mercado.

También esta fase tiene sus problemas, si bien ADIZES indica que a partir de la estabilidad todos los problemas son anormales y la organización ha entrado en la fase de envejecimiento. En esta fase hay problemas en personas y talento, procesos y clientes. Los sistemas se corrompen. La entropía es máxima. La culpa congela la organización. Se desintegrará en la institucionalización y la muerte. En la evaluación de la Fundación, los equipos directivos apreciaban que la Fundación está en estadios tempranos de esta etapa y con la Universidad UCH-CEU en etapa de Estabilidad.

Burocracia es la etapa en que el negocio se ha quedado tan obsoleto y está tan establecido que es cuasi-gubernamental. Algunos sectores están establecidos en esta fase permanentemente como petróleo, acero y ferrocarriles. Quedan pocas propuestas para que avance y podría decirse que la organización continúa viva por respiración asistida de los sistemas, normas, políticas y procedimientos. No hay enfoque, innovación o servicio a clientes ni a la comunidad. El único objetivo es permanecer vivo. Los ingresos continúan disminuyendo rápidamente porque se pierden clientes, gente de talento, existen averías en los procesos, se carece de márgenes y la culpa se ha institucionalizado.

La etapa final es la de muerte o caída en la irrelevancia.

Una de los mecanismos de rejuvenecimiento de toda institución de educación superior puede ser el nacimiento de nuevas titulaciones de manera análoga a que las organizaciones con ánimo de lucro utilizan el lanzamiento de nuevos productos y servicios para mantener la organización en etapas de crecimiento.

Una vez que se identifica en qué etapa de su vida se encuentra la empresa, se puede anticipar el tipo de problemas que van a presentar y cuáles son los normales para esa fase y actuar sobre los que no lo son. El resultado es la aspiración de llevar a la organización a la fase de prime y permanecer allí más tiempo que la competencia.

Aunque se hubiera pasado la etapa de prime se puede regresar a ella, pero es necesario añadir nuevas estrategias. El proceso de desarrollo internacional de la UCH-CEU puede actuar como una de las estrategias para retornar a la universidad a etapas más jóvenes del desarrollo organizativo.

En la adolescencia o en la etapa temprana de prime time es cuando se consiguen las valoraciones económicas más altas debido a los elevados índices de crecimiento, sobre todo si la industria está en la misma etapa.

3.5 Capacidad diferenciadora de la organización

La oferta y la demanda asientan los fundamentos clásicos de la economía y sus múltiples combinaciones son el factor fundamental en la construcción de los niveles de precio. Altos niveles de demanda con demanda baja determinan niveles de precios altos. Análogamente, el exceso de la oferta sobre los niveles de demanda presiona los precios a la baja.

A efectos de sintetización, el profesor MEYER, Decano de Desarrollo Ejecutivo en los programas de CEDEP en Fontainebleau, y profesor de INSEAD, propone tres combinaciones posibles o escenarios: la demanda supera la oferta, la demanda es igual a la oferta y, por último, la oferta excede a la demanda.

En el escenario en el que la demanda supera a la oferta, los resultados del negocio son impulsados por la eficacia. Las organizaciones enfocan sus planes de acción en la conquista de clientes desatendidos o subservidos con la mayor rapidez posible. En este espacio es donde habitualmente se forman las nuevas industrias y, potencialmente según el profesor MEYER, puede resultar en escenarios competitivos de oligopolio y monopolio si los primeros participantes en el mercado se mueven con agilidad. Se abren una multiplicidad de oportunidades para el espíritu empresarial y enfoques de emprendimiento. En resumen, el objetivo final en esta etapa es la captura de la demanda emergente o desatendida con mayor rapidez que el resto de operadores

económicos. La innovación en nuevos productos, servicios, propuestas de valor, tecnología y modelos de negocio es especialmente activa en este contexto económico.

Cuando la demanda es igual a la oferta, la agenda de la organización viene determinada por la eficiencia. El crecimiento en los ingresos dejará de ser el combustible para la rentabilidad y la optimización sustituirá el rol del crecimiento en la generación de resultados económicos. La sincronización de los procesos operativos, la optimización de los costes y la reducción de errores y desperdicios operativos ejercen el papel de personaje principal en la organización. Es en este espacio en el que unas organizaciones ganan a costa de otras que pierden; Es el entorno competitivo en el que los mecanismos de defensa están siempre alertas.

La demanda es inferior a la oferta en un tercer escenario. Se podría concluir lógicamente que si la demanda es inferior a la oferta ya no hay espacio para más competidores o al menos para que tengan un modelo de negocio rentable y sostenible. La motivación económica para competir en este terreno se reduce significativamente al mismo ritmo que la oportunidad de crecimiento en los ingresos se desvanece. Operando en el contexto en que la oferta es superior a la demanda, es equivalente a lo que muchos ejecutivos denominan el “desierto de beneficios”, y es práctica común en negocios orientados al lucro que planeen y ejecuten el abandono de los mercados. Paradójicamente y contrario a una respuesta intuitiva, este es el terreno fértil para que surja la innovación radical competitiva. Es este el entorno económico que abre el espacio para que la organización sea agente activo en la creación de una demanda que aún no ha sido descubierta; dicho de otra manera, cómo enfocar las actividades de innovación en convertir no-clientes para la industria en potenciales clientes. La pregunta más natural de una organización está en línea con la creación de nuevas propuestas disruptivas de valor que conquisten a los clientes de la competencia y simultáneamente despierten en clientes que naturalmente no serían usuarios de ese servicio o producto en nuevos clientes. Una pregunta desafiante para los equipos directivos podría ser ¿qué nueva y diferente demanda podría crearse, y ¿cómo? ¿qué nuevos clientes se pueden convertir?

La diferencia entre el primer escenario y el tercero es que, en el primero, el emprendedor detecta una oportunidad ya existente y actúa para capturar el valor. En el tercero, la oportunidad de crecimiento a casi desaparecido y la organización se convierte en la creadora de un nuevo mercado.

Uno de los ejemplos de industrias y organizaciones que utilizamos en los diversos talleres con el UCH-CEU es el del emprendedor André Rieu y su empresa Vivendi y cómo operaron con éxito en el tercero de los escenarios competitivos.

Vivendi es el equivalente a la exposición a uno de los enfoques de negocio más innovadores de la industria de la música. Como empresa, André Rieu y Vivendi han conquistado la mayor cuota de participación del mercado mundial de la música clásica. Ocupan un lugar de honor en esta industria en la organización del segundo concierto con más espectadores de la historia, sólo después de la banda musical U2.

En la conceptualización de su propuesta de valor, Vivendi transformó una actividad que nació como regalo de reyes y reinas para entretener a sus súbditos y que evolucionó hacia un arte y entretenimiento caracterizado como elitista, con una demanda reducida y selectiva utilizando el modelo propuesto, antes de Vivendi, la música clásica operaba en el caso del tercer escenario, la demanda era superior a la oferta en una industria que producía crecimientos bajos o nulos y rentabilidades negativas, tradicionalmente subvencionadas por los ministerios de Educación y Cultura.

El procedimiento seguido por Vivendi y que el UCH-CEU utilizó en los talleres destinados a identificar los atributos diferenciadores de su propuesta de valor era el siguiente. En primer lugar, se identifican características claves de la oferta de la propuesta de valor de industria y sus atributos. En el caso de la música clásica, serían: la localización, por lo general edificios históricos significativos, y en los centros de las principales ciudades; orquestas nutridas de estrellas y celebridades, entorno de servicios de “alfombra roja”, la más alta calidad de sonido, etc. Los precios eran elevados y el comportamiento de los proveedores y los clientes era formal y protocolario, siguiendo un código de conducta intimidante para encajar

adecuadamente: saber cuándo aplaudir, cómo comportarse, cómo vestirse, etc.; en ocasiones descrito como aburrido por algunos públicos.

El siguiente paso es la identificación de la demanda que fue categorizada por un público de poder adquisitivo alto, de media de edad alta, maduro, formal, serio, intelectual, tradicional, sofisticado y con tiempo disponible.

Como indicábamos, esta propuesta de negocio no estaba produciendo resultados financieros positivos y, como industria, necesita ser subsidiada con apoyo económico público en la mayoría de los países.

La manera de pensar acerca de cómo crear una nueva demanda estaba en línea con la forma de identificar y crear un espacio de mercado por el diseño opuesto o más alejado de la oferta actual de la industria y el perfil del cliente; las posiciones polares, el diseño de la oferta y de la demanda. Más concretamente en el caso de Vivendi la oferta está constituida por precios asequibles, lugares de fácil acceso, con participación activa de los clientes y para todos los públicos. Como en la conversión de no-clientes, esta nueva oferta se dirige a la población en general, en particular a los niños y las familias, tradicionalmente excluidos por el modelo clásico, haciéndolo accesible para segmentos de clientes de menores ingresos y sin el requerimiento de la exigencia intelectual para experimentar la música clásica.

Al diferenciar por completo de los estándares de la industria, una demanda completamente nueva hizo crecer el mercado y un gran segmento de clientes hasta entonces no existentes, que ni siquiera consideraban la música clásica como un entretenimiento plausible, acceden como actores al mercado gracias a la propuesta disruptiva del modelo de Vivendi.

En el ámbito de las IES, nos vamos a centrar en la internacionalización como factor de diferenciación de las Universidades. HAWAWINI¹⁷⁸ hace referencia a que la organización puede adoptar diferentes enfoques entorno a su proceso de internacionalización, dotando a la institución de un punto diferenciador. Estos enfoques los clasifica en 5 tipologías: importadores, exportadores, joint-ventures

¹⁷⁸ HAWAWINI, G. *Faculty & Research working paper. The internationalization of higher education institutions: A critical review and a radical proposal*. INSEAD Octubre 2011. Páginas 12-18.

académicas, alianzas y campus en el extranjero. Cada una de ellas tiene sus particularidades y dota a la institución de una vía que seguir para evitar caer en la trampa de la comparativa.

Un mayor detalle de la aplicación de esta perspectiva la veremos en el taller dirigido a la aplicación al UCH-CEU y que tratamos en los Capítulos 6.6.9 y 6.6.10.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN

4. Metodología de generación de cambio sostenible en IES

En este punto vamos a estudiar la gobernanza, la misión y visión, la metodología y los indicadores de las organizaciones y de las instituciones de educación superior. Creemos la importancia de su estudio ya que cuando las capacidades operativas de una organización están alineadas con las demandas del mercado se genera un bucle positivo entre ambas variables que apalanca el crecimiento y la rentabilidad.

Una distinción inicial que hay que considerar para estudiar de manera correcta los puntos citados anteriormente, es que los modelos de gestión de las IES en Estados Unidos y en Europa responden a esquemas distintos, al igual que hay que tener en cuenta las diferencias entre las Universidades públicas y las Universidades privadas. En el modelo anglosajón, tanto capacidades operativas y académicas, como las demandas de mercado nacional e internacional, se encuentran alineadas y de ahí el éxito que son capaces de alcanzar, no solo a nivel nacional, sino siendo alcanzando posiciones punteras en la mayoría de rankings internacionales¹⁷⁹ de IES. GARCÍA apunta a utilizar algunas de las lecciones de la universidad americana en la reforma de la universidad española, y particularmente la “ausencia de un modelo” en que las características son la pluralidad, basada en la independencia de los centros y la ausencia de injerencias gubernativas. El autor apunta a que la eficacia del modelo americano está avalada por los resultados y que, de las cincuenta mejores universidades del mundo, treinta y seis son estadounidenses. Las universidades americanas pueden contratar libremente el

¹⁷⁹ *Lecciones americanas para la reforma universitaria española*. El Confidencial 29/03/2013. Disponible en: http://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2013-03-29/lecciones-americanas-para-la-reforma-universitaria-espanola_749549/

profesorado, negociar sus salarios, crear nuevas titulaciones y no precisan ser acreditadas por una agencia gubernamental, sino por entidades independientes. Su éxito o supervivencia no depende tanto del criterio de un conjunto de funcionarios o políticos, sino de la demanda de estudiantes y la sociedad en su conjunto.

El rector de la universidad de George Mason, Ángel Cabrera¹⁸⁰, muestra su opinión al respecto y pone el contrapunto en la comparación del modelo español con el americano diciendo que “en España ha primado la igualdad sobre la excelencia ... el acceso se ha resuelto a costa de que todas las universidades públicas operen igual. Todo está súper regulado y todos los profesores cobran lo mismo. En Estados Unidos hay mucha libertad, pese a ser públicas no tenemos limitación salarial para contratar a un docente. Mi límite es mi presupuesto y yo decido como lo gestiono”. También refiere Cabrera a que “el sistema estadounidense pone la carga sobre el individuo y su familia, mientras que en España lo pagan los contribuyentes”.

En otro artículo¹⁸¹ que citamos en este documento se recoge de manera sucinta las diferentes características de los sistemas universitarios europeo y estadounidense. En el modelo europeo es rígido y fragmentado a nivel de país. El sector es muy regulado y en particular en el caso español excesivamente controlado. Las titulaciones son múltiples y en ocasiones con apenas diferenciación entre unas y otras. El sistema de acceso es distinto para cada uno de los países. El sistema de gobernanza es democrático, de abajo arriba, en el que participan los distintos estamentos universitarios, y por tanto relativamente endogámico. En el caso del sistema estadounidense el sistema universitario es flexible y apenas regulado. La diferenciación entre unas universidades y otras se aprecia a través de la visión y de la misión. El sistema de gobierno es vertical, con un consejo social con autonomía de gestión y nombramiento de arriba abajo, con personal gestor que no tiene por qué ser

¹⁸⁰ TORRES, A. *El único rector español de una universidad en EEUU*. El País. 14 de Marzo de 2016.

Disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2016/03/11/actualidad/1457692565_775245.html

¹⁸¹ SALABURU, P. *La Universidad en la encrucijada: Europa y EEUU*. Academia Europea de Ciencias y Artes. Depósito legal: M-49750-2006.

académico.

En el caso de las IES podemos volver a hacer referencia a que en España urge la necesidad de que los encargados de la gestión y administración de estas instituciones se especialicen en este tipo de tarea. Antes hemos visto que en España, los rectores, vicerrectores, decanos, etc, cuando terminan su paso por la administración vuelven al campo docente y de investigación. Todo lo contrario que en el mundo anglosajón¹⁸², donde se puede desarrollar una carrera profesional al respecto. Para dominar proyectos transversales que estén fuera de las áreas de actuación de los individuos en cuestión, es necesario disponer de capacidades y experiencia del campo de la alta gestión (Finanzas, gestión de equipos, gestión de proyectos, etc.)¹⁸³.

En los últimos años puede contrastarse, sin entrar a las diferencias entre modelos anglosajones o españoles, como muchas IES están envejeciendo por exceso de burocracia, control, procesos de aprobación, auditorías e informes, presupuestos, etc. El problema es que esos sistemas no son neutros en lo que se refiere a la gestión del futuro. Esa rigidez expulsa la necesaria flexibilidad y frescura que se requiere para anticipar o reaccionar a los cambios del mercado. Otra razón que podemos citar a la hora de buscar causas de la rigidez en las IES es su tradicionalismo, teniendo en cuenta que son instituciones de las cuales muchas de ellas tienen un largo pasado y que tornan a este tipo de instituciones en organismos en muchos casos envejecidos.

Potencialmente, el modelo de cambio podría ser más dificultoso en el caso de que los miembros de los equipos rectorales provengan del ámbito académico y no de gestión. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación¹⁸⁴, en

¹⁸² WHITCHURCH, C. *Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education*. Journal of higher education Policy & management. Volume 28, 2006, Issue 2. Págs 159 – 171.

¹⁸³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estrategia Universidad 2015. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*. (Documento borrador pendiente de revisión). Fundación CYD y Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE).

¹⁸⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estrategia Universidad 2015. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*. (Documento borrador pendiente de revisión). Fundación CYD y Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). Página 10 a 12.

países avanzados sugieren una evolución general a la disminución de la regulación¹⁸⁵, al aumento de la autonomía universitaria dentro de un marco legal de referencia y, paralelamente, incremento del proceso de control, evaluación y rendición de cuentas a la sociedad y ante la autoridad competente. La tendencia también apunta a contar con Juntas de Gobierno con presencia de miembros externos a la universidad y que entre otras funciones estaría la de la designación y destitución del rector. En lo que respecta al poder de los órganos de gestión, la tendencia apunta a un mayor poder con un rol del rector más cercano al de un consejero delegado (o CEO en Estados Unidos) y simultáneamente una obligación mayor de visibilidad y rendición de cuentas. Esta redefinición de funcionalidad del puesto sería de aplicación a los decanos que gozarían de mayor autoridad y autonomía y simultáneamente una mayor responsabilidad de rendición de cuentas y resultados y con una tendencia también mayor en la profesionalización de la gestión interna.

El propósito con este punto es mostrar la posibilidad de adoptar una serie de iniciativas, como puedan ser la definición del estado futuro preferido de la Universidad, lograr la cohesión del equipo directivo¹⁸⁶ o mostrar la necesidad de instaurar una disciplina de ejecución¹⁸⁷ rigurosa que permita llevar a buen puerto los procesos de transformación¹⁸⁸, siendo la internacionalización un claro ejemplo de ello.

¹⁸⁵ BROWN, S. *Change management in higher education: an empirical approach*. Montfort University.

Disponible en: <http://www.icitc.org/Proceedings2013/Papers%202013/03-2-Brown.pdf>

¹⁸⁶ ANGEHRN, A. MAXWELL, K. *Increasing change readiness in higher educational institutions through a simulation-based change management experience*. Insead. Disponible en:

<http://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=20759>

¹⁸⁷ SCOTT, G. *Effective change management in higher education*. Educause Nov-Dec 2003. Disponible en: <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/erm0363.pdf>

¹⁸⁸ SCOTT, G. *Change Matters: Making a difference in higher education*. University of technology, Sydney. Disponible en:

<http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Unive%20Tech%20final%20paper.1076689383316.pdf>

4.1 Misión y claridad en la visión

El punto de partida de esta fase es la definición y acuerdo, desde el consejo de gobierno y/o equipo rectoral, en el caso de las IES, de las cuestiones básicas de planteamiento futuro de la organización y el consenso de los equipos de liderazgo¹⁸⁹ a las respuestas de preguntas de fondo cómo ¿cuál es la razón de ser y existir de la organización, en qué queremos destacar, cómo queremos competir, cómo nos queremos comportar? ¿qué resultados queremos conseguir?¹⁹⁰, etc. En el caso de la Universidad de Rutgers este proceso se lleva a cabo mediante encuestas al PAS y PDI, llevando a cabo una definición conjunta de lo que sería la misión y visión de la organización¹⁹¹.

4.1.1 Misión de la organización

La velocidad con la que se constituyen nuevos negocios es paralela al ritmo de su desaparición. Mark Twain identificaba “los dos días más importantes de tu vida son el día en que naces y el día que averiguas por qué”. LOWNEY compartió, en su libro *Liderazgo Heroico*¹⁹², los principios de la Compañía de Jesús y que puede inspirarnos en entender los elementos de la arquitectura de instituciones con la vocación de durar eternamente en un sentido poético o de sostenibilidad en un sentido social y económico. En concreto Lowney identifica cuatro de los pilares que a su juicio fundamentan la sostenibilidad de una organización en el largo plazo, y extraídas de su

¹⁸⁹ BRENT, D. R. Ph.D. *The New Normal in Higher Education: Transformational Change and the Need for Cross-Cultural Leadership at all Levels*. Rutgers University. Disponible en: http://www.nacubo.org/Documents/EventsandPrograms/2013HEAF/Change_Management_and_Organizational_Cooperation%5B1%5D.pdf

¹⁹⁰ ÖZDEM, G. *An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions*. Giresun University. Disponible en: <http://www.kuyeb.com/pdf/en/b6970ef3e88f91db4869e001b444d049emEN1.pdf>

¹⁹¹ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014*. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

¹⁹² LOWNEY, C. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Traducción por Jorge Cárdenas Nannetti. Ediciones Granica, S.A. Primera edición Febrero 2005. ISBN: 84-7577-489-X. Pág. 32 y siguientes.

experiencia como hermano jesuita. En este aspecto cabría comentar que las instituciones académicas tienen este punto de perdurabilidad en el tiempo en comparación con organizaciones e instituciones de otros sectores, siendo, en el caso de las Universidades públicas, muy difícil su desaparición.

Ignacio de Loyola, nacido en Azpeitia, funda en París en 1534 la Compañía de Jesús junto con diez hermanos españoles, franceses y portugueses. Casi 480 años después de su constitución, la comunidad Jesuita es actualmente la organización educativa más grande y globalizada, operando en más de cien países y en todas las esferas de la sociedad; desde las escuelas y universidades más prestigiosas hasta las labores sociales más sacrificadas con los más desfavorecidos. Para ser más concreto, extrayendo datos de la página web de la Compañía de Jesús¹⁹³ podemos decir que la labor intelectual de la Compañía de Jesús encuentra una expresión privilegiada en la formación universitaria. Atiende doscientas treinta y tres IES donde se forman alrededor de cuatrocientos mil alumnos. Con ello intenta dar formación sólida a los estudiantes, contribuir a la investigación sobre las cuestiones que requieren reflexión y progreso, y contribuir al diálogo sobre los asuntos candentes de nuestra sociedad. En España, más de cuarenta mil alumnos estudian en sus once instituciones universitarias. La Universidad de Rutgers es un buen ejemplo de modelo Jesuita¹⁹⁴.

Las cuatro dimensiones que nos ofrece Lowney para describir la perdurabilidad de una organización en el tiempo son:



¹⁹³ http://www.jesuitas.es/index.php?option=com_content&view=article&id=165&lang=es

¹⁹⁴ <http://www.rutgers.edu/>

El autoconocimiento o conocimiento propio es la primera de estas dimensiones. Conocerse a sí mismo y “ordenar su propia vida” estaba en la base del liderazgo jesuita. Sólo a través del profundo entendimiento y la apreciación de las fortalezas y debilidades de cada uno, el hermano jesuita podía estar preparado en el siglo XVI para embarcarse en un viaje que duraría toda una vida, y que le llevaría tan lejos como a la India o al Imperio del Japón, sin siquiera tener conocimiento del lenguaje, las costumbres, tradiciones, religiones, estructuras sociales, etc. del destino asignado. Para abrazar el cambio y ayudar a otros a cruzar distintos umbrales de desarrollo uno necesita, en primer lugar, comprender profundamente su finalidad última en la vida y lo que verdaderamente quiere como individuo. Los retiros y los mentores espirituales eran dos de las herramientas organizativas que utilizaban en la Compañía para la auto-reflexión y el crecimiento personal.

El segundo elemento es el amor. No es fácil describir de manera intelectual el amor que el ser humano desea experimentar y dar. La creencia de Loyola era que, en la ausencia de miedo, el amor toma el mando; literalmente, “con más amor que temor”. De esta manera, en la persecución del amor, aprender a convivir con el miedo nos ayudará a conectar con la necesidad última de todo ser humano, la necesidad de amar y ser amado. No hay mejor manera de experimentar el amor de forma plena que viviendo una vida sin miedo. En el corazón de las asunciones de Loyola nos participa que el ser humano es bueno en esencia y con buenas intenciones y que el amor es el despertador más efectivo del potencial de un individuo. “Los llenaba de energía trabajar con colegas que los estimaban, confiaban en ellos y los apoyaban¹⁹⁵”. De la interpretación jesuita del amor emergen cuatro características para un liderazgo institucional de impacto sostenible. El primero es que todos los individuos somos líderes y lideramos todo el tiempo – eficaz o ineficazmente –, que el liderazgo nace de adentro, fluye del juego interior y determina quién soy y lo que hago, el liderazgo no es un acto; es un modo de vivir, y el liderazgo es un viaje, un proceso sin fin.

La tercera dimensión es la del ingenio, y que en terminología más actual describiríamos como la innovación y la creatividad. Los hermanos se enfrentaban a condiciones de

¹⁹⁵ San Ignacio de Loyola

vida extremas, y para un jesuita, su hogar es el mundo entero, abrazando la mentalidad global de una manera expresa por primera vez en la historia de las organizaciones. Vivían y viven con “las sandalias puestas”, como una simbología para aprovechar cualquier ocasión que les brinde la vida. Su misión consistía en abrazar el cambio y la oportunidad, ser creativo y utilizar abundantemente la imaginación para superar con creatividad cualquier situación, dos cualidades que estaban en el corazón de su formación y su cultura.

La última de las dimensiones la refiere Lowney como el espíritu heroico. Fortalecerse a sí mismos y también a los demás mediante deseos de superación, combatiendo la complacencia. Despertar grandes deseos y hambre de progreso con emociones intensas. “Ulterior Semper”; siempre aspirando más alto y más lejos. Nunca instalarse; desafiar las expectativas y apostar siempre por el siguiente nivel de excelencia. Es característico el lema “magis”(más del latín) como el anclaje verbal de tener presente el objetivo constante de superación.

Es fascinante observar que la profunda y para nada obvia integración de estas cuatro dimensiones en las organizaciones y en las vidas de sus miembros fue una respuesta poderosa a un mundo que había cambiado más en cincuenta años - en el siglo XVI - que en los mil anteriores. Los resultados son evidentes y parece claro que la estructura institucional propuesta por San Ignacio ha demostrado su sostenibilidad y éxito durante los últimos cuatro siglos y medio. En la Universidad de Rutgers es un buen ejemplo de ello¹⁹⁶

La perdurabilidad en el tiempo de la cual hablaba Ignacio de Loyola se hace posible a través de la Misión y visión (conceptos que trataremos más adelante) de las instituciones, y en este caso concreto de las Universidades Jesuitas¹⁹⁷. El caso de la AUSJAL¹⁹⁸ (Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina) establece su misión como: “Fortalecer la articulación en red de sus asociados

¹⁹⁶ <https://www.rutgers.edu/about>

¹⁹⁷ KOLVENBACH, P. *Themes of Jesuit higher education*. Disponible en:

<http://academic.regis.edu/ghodne/orientation/themes.pdf>

¹⁹⁸ http://www.ausjal.org/Misi%C3%B3n_y_Visi%C3%B3n.html

con el fin de impulsar la formación integral de los estudiantes, la formación continua de los académicos y colaboradores, en la inspiración cristiana e identidad ignaciana, la investigación que incida en políticas públicas, en los temas que le son propios como universidades jesuitas, y la colaboración con otras redes o sectores de la Compañía de Jesús. Todo esto como realización de la labor de las universidades al servicio de la fe, la promoción de la justicia y el cuidado del ambiente”; y su visión como lo siguiente: El objetivo de AUSJAL en los próximos años, es constituirse en la red más significativa para sus miembros en los temas clave para su identidad y misión apostólica en América Latina y el Caribe, de referencia internacional por sus aportes académicos e incidencia en políticas públicas, en los temas que le son propios, con una organización dinámica que fomenta la cooperación entre sus miembros, de forma que los objetivos de cada uno converjan y potencien los de toda la Asociación y viceversa. Universidades Jesuitas como la Universidad Pontificia de Comillas en Madrid¹⁹⁹, y la Universidad de Deusto²⁰⁰ en el País Vasco ejemplifican también este proceso de definición de misión y visión.

Por otro lado, HANDY²⁰¹, sociólogo irlandés, hace referencia al “sentido de continuidad” y cómo los arquitectos y constructores de las grandes catedrales de la Edad Media conocían de antemano que nunca vivirían lo suficiente como para verlas terminadas, a pesar de lo cual emprendían el proyecto. C. Handy describe este tipo de psicología en “The Age of Paradox” “this is cathedral philosophy, the thinking behind the people who designed and built the great cathedrals, knowing that they would never live long enough to see them finished... They will take equally long to build and we who start the building may not live to see the conclusion. That is why we need to look beyond the grave and beyond our generation²⁰²”.

¹⁹⁹ <http://www.comillas.edu/es/universidad-comillas-icai-icade/nuestra-universidad/declaracion-institucional>

²⁰⁰ <http://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/universidad-deusto/sobre-deusto-0/la-institucion/historia-2>

²⁰¹ HANDY, Charles. *The Age of Paradox*. Edit. Harvard Business School Press 1994. The Empty Raincoat. Making sense of the future. Edit. Random House Business Book 2001. Pág 251.

²⁰² HANDY, Charles. *The Age of Paradox*. Edit. Harvard Business School Press 1994. The Empty Raincoat. Making sense of the future. Edit. Random House Business Book 2001.

Este es el tipo de mentalidad que los líderes deben despertar en los equipos y en sí mismos en el encuentro organizativo con la misión última de la existencia de la organización. En este punto merece la pena nombrar un ejemplo de organización con claridad en su misión. Esta es “Singularity University²⁰³” que es una corporación con ánimo de lucro que proporciona programas educativos, asociaciones innovadoras y un acelerador de start-ups para ayudar a individuos, negocios, instituciones, inversores, organizaciones no gubernamentales y gobiernos para entender las tecnologías más avanzadas y cómo utilizarlas para impactar positivamente a billones de personas”. En EEUU los administradores de las instituciones de educación superior tienen por delante una carrera profesional a desarrollar y con ello es más fácil desarrollar ese sentido de Misión para con el sector de la educación. En España esto no ocurre de esta manera, no hay una carrera a desarrollar posteriormente, se cumple el mandato de gestión y se vuelve al cuerpo docente. Esto se convierte en un factor limitador a la hora de promover la continuidad de las IES y su Misión.

La misión de una organización, junto con sus valores y su ambición, integra la fuerza conductora de sus resultados y sostenibilidad en el largo plazo²⁰⁴. Los resultados financieros, más que el objetivo de una organización con ánimo de lucro son la consecuencia natural de interiorizar conscientemente cuál es el motivo de la existencia de la organización más allá de la generación de beneficios económicos. Un entendimiento claro del propósito, o misión²⁰⁵ de la organización, es el puente más elegante para transformar empresas en Instituciones. En el caso de las IES, la definición de la misión, visión y sus valores contribuye como motor en su proceso de transformación internacional²⁰⁶.

²⁰³ <http://singularityu.org/>

²⁰⁴ ÖZDEM, G. *An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions*. 2011 EDAM. Disponible en: <http://www.kuyeb.com/pdf/en/b6970ef3e88f91db4869e001b444d049emEN1.pdf>

²⁰⁵ HUDZIK, J.K. *Comprehensive internationalization. Institutional pathways to success*. Routledge 2015. ISBN: 978-1138778542

²⁰⁶ ÖZDEM, G. *An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions*. 2011 EDAM. Disponible en: <http://www.kuyeb.com/pdf/en/b6970ef3e88f91db4869e001b444d049emEN1.pdf>

En el caso de las IES, podemos citar como ejemplo concreto de misión el de la Universidad Rutgers²⁰⁷, la cual hemos puesto ya como ejemplo en otros apartados. Esta institución cita tres dimensiones en la descripción de su misión:

- Satisfacer las necesidades educativas de Nueva Jersey a través de sus pregrados, postgrados y programas de educación continua.
- Llevar a cabo investigación de vanguardia que contribuya a la salud y el bienestar ambiental, social y cultural del Estado, nación y el mundo, así como el fortalecimiento de la economía y el apoyo a las empresas e industrias.
- Prestación de servicio público en respuesta a las necesidades de los individuos del Estado y su gobierno local, de condado y de Estado.

Concretamente, Minerva Schools²⁰⁸, tiene como misión entrenar a personas para que puedan tomar decisiones relevantes para la sociedad, y una de las formas de lograrlo es formando a los estudiantes para trabajos que no existen todavía. Preparar a los estudiantes en liderazgo, innovación, pensamiento amplio y ciudadanía global. También preguntar a empleadores y preparar a los alumnos para satisfacer sus expectativas y específicamente, habilidades personales como el pensamiento crítico y pensamiento creativo y habilidades interpersonales como la comunicación eficaz y la interacción eficaz.

FRANKL²⁰⁹ compartía en su libro *El hombre en busca de sentido* que, para él, “la primera fuente motivante del hombre, es la lucha para encontrar un sentido a su propia vida” y que “nosotros no inventamos el sentido de nuestra vida, nosotros lo descubrimos”. Es una labor del equipo directivo iniciar ese viaje de descubrimiento para conectar con la misión o sentido último de la institución.

Paradójicamente, conocer cuál es la misión de la organización es el pilar central que mejor flexibiliza la resistencia interna a los cambios. Estaremos en mayor disposición a

²⁰⁷ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 28. Disponible en:

<http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

²⁰⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=6maK4-EpGlc>

²⁰⁹ FRANKL, V. *El hombre en busca de sentido*. Traducido por Christine Kopplhuber (del alemán) y Gabriel Insausti Herrero (del inglés). Nueva edición de 2004. Barcelona. Herder Editorial S.L. ISBN: 84-254-2331-7. Pág. 121.

cambiar todo lo que no es atemporal para mantener viva la dimensión eterna de la organización. Conocer las razones de peso de la existencia de la organización, y también del individuo, es la plataforma de observación mejor posicionada para encontrar los cómo.

El descubrimiento es un proceso y entramos en contacto con la misión cuando empezamos a descifrarla en términos de valor dirigido a terceros. La propuesta de Abraham Maslow²¹⁰ nos sugiere que el estado más elevado del ser humano y las organizaciones es la autorrealización. Frankl introduce la distinción de que este estado más elevado es la “auto trascendencia de la existencia” y que la misión implica dirigirse hacia algo o alguien distinto de uno mismo.

Unido a la misión, las organizaciones deben considerar los valores centrales que son los principios esenciales y perdurables de una organización o el conjunto de principios rectores eternos, valores fundamentales que no requieren justificación externa y que la organización y sus miembros le conceden un valor intrínseco y dotan a la universidad de una identidad²¹¹ propia. Esto ocurre principalmente en las Universidades del mundo anglosajón y recientemente empieza a ocurrir también en Europa.

Es interesante considerar que una organización decide por sí misma qué valores tienen que ser centrales, los requisitos de la competencia o las modas de gestión. Claramente, entonces, no hay un conjunto universal de valores fundamentales aplicables con carácter general. Una empresa no tiene que tener como valor central el servicio al cliente, como por ejemplo Sony, o el respeto por el individuo como por ejemplo Disney o la calidad como por ejemplo Wal-Mart Stores, o el enfoque de mercado HP o el trabajo en equipo como por ejemplo Nordstrom. Estas organizaciones referidas tienen prácticas operativas y estrategias de negocio con esas cualidades sin tenerlas expresamente explicitadas en la esencia de su ser. Por ejemplo, la firma japonesa Sony (1954) tiene como valores la promoción de la marca Japón, ser pioneros y no seguir a otros, hacer lo imposible, creatividad, etc. Otras como Hewlett-Packard (1950s)

²¹⁰ MASLOW, A.H. *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.; Edición: 1 (6 de noviembre de 2008). ISBN: 978-8487189845.

²¹¹ RICHARD, W. *Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education*. Journal of higher education policy & management. Volume 31, 2009, Issue 2. Pags 212-131.

promueven como valores el respeto por el individuo, la creatividad colaborativa, la contribución y responsabilidad por la comunidad y el crecimiento.

Las empresas tienden a tener sólo un número pequeño de valores fundamentales, por lo general entre tres y cinco. De hecho, encontramos que ninguna de las empresas visionarias tiene más de cinco. Y, en efecto, habrá que esperar eso. Sólo unos pocos valores pueden ser verdaderamente centrales ya que atienden a lo más “interno y central de la empresa” que por definición debería cambiar pocas veces a lo largo de la vida de la organización.

Como ejemplo de valores en una IES podríamos citar los que la Universidad Rutgers establece en su documento²¹². Estos son los 8 valores fundamentales:

- Diversidad, ejemplificada en su comunidad universitaria.
- Innovación para ampliar las fronteras del conocimiento en pro de un mundo mejor.
- Integridad para salvaguardar las máximas éticas y de responsabilidad social en todo lo referente a la vida universitaria.
- Actitud de servicio.
- Compromiso con el acceso como piedra angular de una excepcional y accesible experiencia educativa para aquellos alumnos con potencial de éxito.
- Cultura de respeto, confianza y transparencia.
- Colaboración con los organismos interinos y adyacentes a la universidad.
- Rigor intelectual en el desarrollo del conocimiento.

²¹² *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 28. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

4.1.2. Visión

En el ámbito de las IES la visión está empezando a cobrar una notoria relevancia debido en parte a la enorme cantidad de cambios que están resultando de los avances tecnológicos y las facilidades y oportunidades que brindan los procesos informáticos. Un buen equipo directivo debería dedicar un veinte por ciento de su tiempo a gestionar el presente y un ochenta por ciento a diseñar el futuro, y a crear las capacidades organizativas que le permitan ejecutar esa nueva visión y estrategia de la cual hemos hablado en el punto que precede. Esto es especialmente necesario en todos los sectores e industrias en las que las múltiples nuevas tecnologías disruptivas tengan el potencial de cambiar las reglas de juego del mercado.

Aunque sea obvio decirlo, las tecnologías disruptivas, hiper-conectividad, inteligencia artificial, impresión 3D, robótica industrial, drones, energías renovables, secuenciado de ADN, etc. están llamadas a construir oportunidades gigantes para quien sepa aprovecharlas y a acelerar la obsolescencia de los modelos de negocio que hasta la fecha han funcionado bien. La clave, en muchos casos, será la mirada y la gobernanza que tengan los directivos de una empresa ante el cambio, y la manera en la que diluyan los riesgos que toda transformación trae consigo.

Pero estas oportunidades no salen solas. Nuevas estrategias requieren de nuevas culturas y de una gobernanza que ponga el acento en impulsar el pensamiento transformacional de arriba abajo y de abajo a arriba. Es el esfuerzo superlativo que conlleva toda transformación. Y, una vez más, es preferible afrontarlo voluntariamente y con la pasión de quien asume un gran reto, que verse obligado a ello por la presión del mercado dentro de unos pocos meses o años. Un equipo directivo que caiga en la trampa de poner todo su foco en la gestión del presente es muy probable que acabe por no tener futuro.

La estructura debería de seguir a la estrategia. Mercados cambiantes exigen estrategias en las que se fomente la innovación, la transformación de modelos de negocio y de cultura. Aquí está el corazón del desafío: las estructuras clásicas

diseñadas alrededor de los conceptos de jerarquía y control se dan de bruces con las estrategias de transformación.

Análogamente ocurre con la tradicional polarización entre liderazgo y gestión. Desde luego, los matices de ambos términos nos hablan de realidades distintas, que en ciertos supuestos se contraponen: concebimos al líder como un sujeto capaz de inspirar la acción y de celebrar las victorias, y al gestor como alguien más inclinado a planificar, administrar, gestionar proyectos, hacer informes, etc. En las IES en Europa y en España, el perfil directivo y de gestión es de carácter más académico que de liderazgo²¹³. Los roles académicos suelen tomar un perfil más de gestión que de liderazgo, cuando ambas dimensiones han de convivir de manera integrada. En el punto 5 de este documento veremos cuáles son los perfiles culturales y directivos que responden con mayor eficacia a las necesidades de las IES.

Un concepto nos habla de crear una visión de futuro, el otro de optimizar eficiencias. Ambos se contraponen, pero la empresa que consigue integrarlos (dificilmente en la misma persona, sí en un tándem) está en una disposición muy buena de gestionar su futuro y su presente.

Igual sucede a nivel global: la jerarquía tradicional nos habla del presente, de la gestión eficiente de la realidad actual, del día a día. Sin embargo, en esta dimensión parece tener poca cabida la visión de futuro, el sondeo de las nuevas oportunidades, de los nuevos mercados, de las nuevas propuestas de negocio.

Volvemos a la idea del inicio: ¿podemos diseñar un sistema organizacional que nos permita atender a ambas necesidades: la de gestionar el presente y la de prepararse para el futuro? Ambos enfoques funcionarían como dos sistemas operativos en paralelo, coordinadas entre sí. En los próximos párrafos detallaremos las características de este segundo sistema encargado del cambio, que, por finalizar con el ejemplo recurrente, requeriría de las habilidades propias de un líder: cuestionar el statu quo, diseñar transformaciones, preparar a la organización para ejecutarlas, etc. Esta “fisonomía” se reflejará en su composición y en su funcionamiento, de la misma

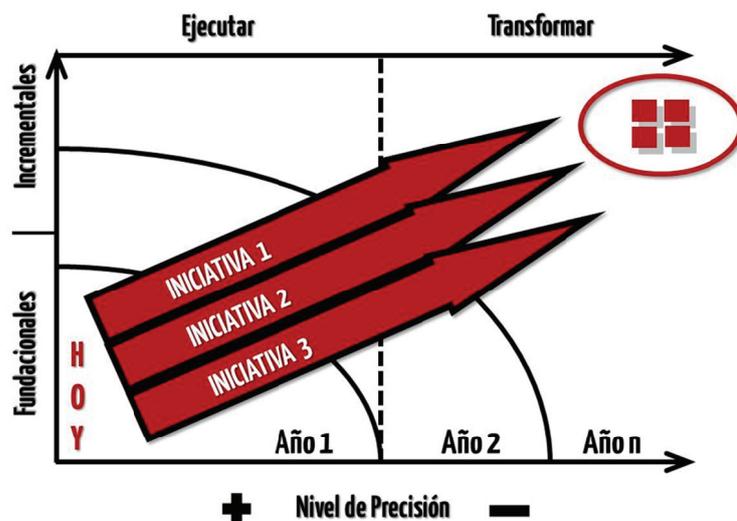
²¹³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estrategia Universidad 2015. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*. (Documento borrador pendiente de revisión). Fundación CYD y Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE)

forma que la necesidad de eficiencia y control configura las estructuras jerárquicas y organizativas.

Gestionar el presente sin poner en peligro el futuro. Ese es el dilema al que muchas organizaciones, especialmente multinacionales con un cierto tamaño, no están dando una contestación adecuada. Una organización, para sobrevivir, tiene que mantenerse siempre joven o en PRIME como vimos en el capítulo anterior. Las organizaciones envejecen cuando el control es mayor que la flexibilidad. Y eso es lo que ocurre demasiado a menudo. La razón, como estamos viendo, es el enorme peso relativo que en las empresas tienen las jerarquías, los controles y los directivos con psicología de gestores contra el tímido peso de las iniciativas transformadoras, las estructuras no jerárquicas en forma de redes y las personas con mentalidad más abierta, como puedan ser los artistas y los emprendedores. Como hemos comentado antes, en España por ejemplo, la burocracia dota de excesiva rigidez a ciertas Universidades, lo cual imposibilita la rápida adopción de medidas que pongan en marcha cambios necesarios para afrontar el futuro con garantías de aportar un valor relevante para los alumnos.

A modo de ejemplo citaremos la visión de la Universidad Rutgers²¹⁴, que ellos denominan aspiración estratégica: “Ser ampliamente reconocida entre las universidades públicas líderes en el campo de la investigación, excelencia en la enseñanza, y comprometida con su comunidad”.

²¹⁴ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 32. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>



Para el caso de la Universidad de Rutgers²¹⁵, tiene definidas tres iniciativas estratégicas o transformadoras, que son: un núcleo sólido de ciencias y humanidades; una cultura inclusiva, de diversidad cultural y de cohesión y finalmente, un proceso de gobernanza compartida, libertad académica (eje de su plan estratégico²¹⁶) y comunicación eficaz.

4.2 Cohesión, alineamiento y coordinación del equipo directivo

Construir un equipo directivo cohesionado y funcional²¹⁷ es un proceso que requiere dedicación, enfoque y rigor. Si bien el componente humano dificulta en cierta medida la aplicación de reglas y principios universalmente aplicables y que anticipen con

²¹⁵ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 43 - 47. Disponible en:

<http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

²¹⁶ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 56. Disponible en:

<http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

²¹⁷ SKORDOULIS, R. T. *Change Management In Higher Education: Top-Down or Bottom-Up?* University of Aberdeen Business School. ISSN: 1742-2639.

garantías un resultado de éxito, los procesos de creación, integración, gestión de conflictos y generación de resultados responde a un número de patrones y metodologías que si son gestionables.

El proceso de construir un equipo rectoral o comité directivo eficaz, participa de cinco fases fundamentales y cada una de estas requiere del aprendizaje de unos tipos de comportamiento por parte de cada uno de los integrantes del equipo.

Las fases posteriores que relatamos a continuación se sustentan sobre las fases anteriores. Es decir, el trabajo directivo de construir una base firme facilita que la construcción de las fases siguientes añadan valor en la eficacia del equipo directivo o rectoral.

El primer elemento es la construcción de la confianza entre los miembros del equipo. La confianza es el comportamiento sobre el que se va a sustentar las fases siguientes. Alternativamente otros autores apelan a la vulnerabilidad, o la libertad que tienen los miembros del equipo de exponerse al grupo con la certeza de que nada va a ser utilizado en su contra. Es la integridad de carácter de sus miembros la que permite operar en entornos de vulnerabilidad, en los que la transparencia no va a ser mal utilizada por sus colegas. Lo mismo ha de ocurrir en los equipos ejecutivos de una IES, al igual que en el equipo académico.

Cuando los miembros de un equipo confían los unos en los otros, acaban disfrutando de conversaciones “reales”, en las que, además de tratar sobre logros, desarrollos y las cosas que van bien, tienen conciencia y responsabilidad sobre discutir de los fallos, debilidades y miedos de cada uno. Este comportamiento crea un vínculo afectivo, un nuevo nivel de diálogo del que nace la empatía y el deseo de colaborar.

Es el líder del equipo quién debe ser el primero en dirigir desde el ejemplo y en hacer todo lo que esté en su mano para crear un ambiente de seguridad donde la empatía tenga la oportunidad de surgir de forma espontánea. La herramienta más contundente

del líder para lograr este objetivo está relacionada con la gestión de conversaciones de valor añadido uno a uno.

El segundo y siguiente elemento es la gestión sana de los conflictos y hacer de ellos un comportamiento funcional. Los equipos rectorales y directivos están formados por personalidades diversas y donde hay diversidad el conflicto aparece necesariamente. La tarea directiva es fundamental para que los conflictos sean funcionales.

El tipo de conflicto que hace grande a un equipo es la discrepancia, que consiste en “nos llevamos bien y nos decimos las cosas, con tacto, a la cara”. El líder del equipo tiene la obligación de fomentar las buenas relaciones entre los miembros del equipo y de crear mecanismos que favorezcan que, con tacto, se hable de todo y las personas puedan expresar sinceramente cómo ven los temas. En el punto 5.6.2 trataremos más en detalles la tipología de los conflictos.

A continuación hay que establecer el compromiso del equipo directivo con los objetivos como una tercera fase. El fruto más rico de una sana discrepancia es la mejora del compromiso, especialmente con las decisiones tomadas por el equipo. Los miembros de un equipo que han podido discrepar en una reunión, se han sentido escuchados, han podido realizar preguntas abiertas y han escuchado las propuestas son más propensos a comprometerse con la decisión tomada; incluso si inicialmente no estuvieran de acuerdo. La definición de compromiso que queremos significar es que los miembros de un equipo incondicionalmente ejecutan las decisiones tomadas una vez acabadas las reuniones. En el caso de las IES un aspecto muy a tener en cuenta al respecto es la comunicación abierta que ha de existir entre vicerrectorador, por ejemplo, y que estos no constituyan organismos estancos en los que no exista este proceso comunicativo.

Una buena práctica que estimula el compromiso es finalizar cada reunión con una revisión de lo que se ha acordado, de quién ha de ejecutar las decisiones, qué plazos y con qué tipo de métricas de avance. Los acuerdos finales deben estar documentados,

como en el caso de las IES son los consejos de gobierno y los acuerdos formales, y se debería comenzar la siguiente reunión revisando los mismos.

El cuarto elemento es la responsabilidad sobre los resultados y la actitud de la rendición de cuentas respecto al equipo, y no únicamente ante los superiores jerárquicos que es más habitual en las prácticas organizativas. El objetivo final es que funcione de una manera natural la rendición de cuentas lateral entre colegas del mismo nivel, aunque el líder siempre responderá al rol de ser árbitro final. El sentimiento de “me hago responsable de mis decisiones y conductas” no sólo se refiere a los resultados medibles en las áreas de responsabilidad propia, sino principalmente a los comportamientos que fortalecen o debilitan el funcionamiento del equipo y la creación de culturas de trabajo atractivas.

Hacer responsable a un compañero de sus resultados y compromisos con el grupo debe entenderse como una manera generosa de apoyarle, atenderle y ayudarle en la consecución de sus objetivos para el beneficio común, aun a riesgo de que la reacción no sea positiva.

Un equipo se hace grande cuando el nivel de exigencia en los resultados y en los estándares de conducta es compartido entre los miembros del equipo sin necesidad de la intervención del líder.

El estadio más elevado y que se construye sobre los cuatro anteriores es que la agenda del equipo ha de estar por encima de las agendas particulares. Una agenda común fuerte y prioritaria es el milagro que dispara la efectividad del equipo. Este milagro no es posible si previamente no se han ido construyendo los cuatro comportamientos mencionados en los párrafos anteriores. La idea es conseguir que los miembros del comité de dirección sientan que los proyectos prioritarios en su día a día son aquellos que el propio comité directivo o rectoral hayan marcado como tales y no sólo los que ellos impulsan en sus áreas. Estamos hablando para el caso de las IES de lo que pudiera ser su plan estratégico, y el mecanismo para asegurarse su correcto funcionamiento e

implementación, es la rendición de cuentas. Un buen ejemplo que permite ver esto es el plan estratégico de la Universidad de Rutgers²¹⁸.

Los objetivos personales o departamentales, por tanto, deben estar supeditados a los proyectos colectivos del equipo. La única manera de que un equipo pueda maximizar su efectividad es asegurarse de que todos están concentrados en las mismas prioridades, remando en la misma dirección.

Para ello, los miembros del equipo rectoral o de dirección han de sentir que la mejor manera de conseguir sus objetivos particulares – incluido los incentivos económicos – es enfocarse en la consecución de las necesidades colectivas. Una vez conseguida una buena cohesión en el equipo directivo, el siguiente paso es crear claridad en torno a un proyecto o visión de futuro.

Además de lo ya tratado, dirigir instituciones es una de las dimensiones en las que se decide la calidad del liderazgo directivo junto con el liderazgo de uno mismo, el liderazgo en las relaciones uno a uno y el liderazgo de equipos. Todas ellas se retroalimentan de una manera que puede ser virtuosa o viciosa; todo va a depender del peso relativo de los aspectos positivos y negativos que se acumulen en esas cuatro dimensiones.

El liderazgo institucional tiene como fruto más relevante la sostenibilidad en el tiempo de la salud de la organización. Los ingredientes del liderazgo institucional a los que vamos a prestar más atención son la claridad de ideas, la capacidad de comunicación de esas ideas a la organización y la creación de sistemas de incentivos para que el trabajo de los gestores esté alineado con el largo plazo de la institución.

La claridad de ideas del liderazgo institucional tiene como sustrato la habilidad de lograr síntesis entre conceptos, aparentemente contrarios, como pueden ser los

²¹⁸ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

resultados con las personas, o las realidades del mercado con las capacidades internas de la institución. La síntesis de contrarios genera estabilidad y progreso²¹⁹.

La claridad de ideas presupone el dominio de habilidades que permitan la creación de un mayor prestigio de marca, la mejora de la atractividad de la oferta, la gestión de la innovación, la creación de culturas que favorezcan el progreso de las personas, el diseño de procesos y sistemas de organización eficientes, etc.

Esta claridad²²⁰ debe además ser compartida y priorizada por los miembros de los equipos rectorales de tal manera que los intereses de la institución estén por encima de los individuales de cada miembro.

Un buen equipo directivo o rectoral es plural pero debe, a la vez, estar cohesionado alrededor de una serie de ideas y de enfoques. La labor del liderazgo institucional es precisamente crear claridad y cohesión alrededor de ese núcleo de ideas fundacionales del proyecto en común.

El proyecto común de un equipo directivo -por muy diverso que éste sea-, debería fundamentarse en la convergencia y alineamiento de ideas y de sentimientos en torno a seis áreas. Estas áreas, formuladas por LENCIONI²²¹ se pueden resumir en la respuesta a seis preguntas de fondo que son igualmente aplicables al sector de las IES:

¿Qué se perdería el mundo si la institución dejase de existir? Este interrogante plantea la necesidad de hacer que exista un sentido de misión que posibilite que las personas trabajen por algo más que por dinero y que el fin fundacional de la organización no acabe con el ánimo de lucro. La respuesta a la pregunta así formulada conecta con el motivo de la existencia de la organización y que otros autores denominan también

²¹⁹ Johnson, B. *Polarity Management, Identifying and managing unsolvable problems*. Published by HRD Press, Inc 2014. 22 Amherst road. ISBN: 0-87425-5-176-1. Pags. XVII y siguientes.

²²⁰ LENCIONI, P. *The Advantage. Why organizational health trumps everything else in business*. Published by Jossey-Bass. San Francisco, CA. ISBN: 978-0-470-94152-2.

²²¹ LENCIONI, P. *The Advantage. Why organizational health trumps everything else in business*. Published by Jossey-Bass. San Francisco, CA. ISBN: 978-0-470-94152-2. Pág 77.

propósito nuclear o “core purpose”²²². COLLINS y PORRAS aluden a la misión, al que ellos llaman propósito, como “el conjunto de las razones fundamentales para la existencia de la organización más allá de los resultados económicos”. Simon SINEK²²³ en su TED Talk “Cómo los grandes líderes inspiran la acción”, refiere también a que las organizaciones que tienen un conocimiento de su porqué, son capaces de inspirar y conectar a todos los agentes económicos. MOURKOIANNIS²²⁴ cualifica las tipologías de misión más concretamente en cuatro en función de la misión moral; descubrimiento, inspirado en Soren Kierkegaard; excelencia, inspirado en Aristóteles; altruismo, inspirado en David Hume; y heroísmo, inspirado por F. Nietzsche.

El siguiente elemento de alineamiento y claridad directiva sería la respuesta explícita a la pregunta ¿cuáles son las conductas que queremos y las que no queremos en la institución? . Las ideas claras sobre conductas y valores generan expectativas que, a la vez, fomentan esas conductas y valores. Según LENCIONI la respuesta encapsula los valores fundamentales de la organización y definen la personalidad de la organización. COLLINS y PORRAS concluyen que la integración de los valores junto con la misión constituyen la “ideología nuclear”. Esta claridad debe ser compartida por todos los órganos constituyentes de una Universidad, personal directivo, PAS y PDI. Como hemos comentado anteriormente la Universidad de Rutgers²²⁵ utiliza encuestas entre los miembros de su personal directivo, PAS y PDI para definir y dar claridad a la misión, visión y valores de la Institución.

La tercera pregunta tiene un carácter de abstracción menor y al responder a ¿qué es lo que realmente hacemos? conectamos con el perímetro de actividades sobre las que queremos poner el foco y en cuáles no queremos expresamente estar presentes. La contestación a esta pregunta es muy estratégica y, por tanto, admite un cierto grado

²²² C. COLLINS, PORRAS. *J Build to last. Successful habits of visionary companies*. Century Ltd. 1996 ISBN: 0-7126-7795. Pág 77

²²³ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

²²⁴ Mourkogiannis. N, *Purpose, the starting point of great companies*. Palgrave McMillan 2006. ISBN: 1-4039-7581-7. Pág.37.

²²⁵ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014*. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 35. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

de cambio y de oportunismo cuando es necesario. En cualquier caso, hay que ser explícito sobre las actividades de negocio prioritarias y aquellas otras que quedan fuera de la misión estratégica. LAFLEY y MARTIN en “Playing to win”²²⁶ se refieren a este espacio como el “where to play”, y definen los dominios en términos de geografía, tipo de producto o servicios, segmentos de clientes, canales de distribución y verticalidad de los sistemas productivos. Esta pregunta, en el sector de las IES puede estar disparada por diferentes causas si atendemos a la diferencia entre una Universidad pública y privada.

La respuesta a cuáles son los factores claves de éxito de una organización en las circunstancias actuales de los mercados y en aquéllas que pueden ser previsibles es el cuarto elemento de claridad y alineamiento directivos o en términos de Lencioni “how will we succeed?”, o cómo sabremos que hemos tenido éxito, y que también LAFLEY y MARTIN definen como “how will we win?”. Es muy sano que la contestación colectiva del equipo directivo a esta pregunta genere un profundo debate estratégico. Un equipo directivo, o el equipo rectoral, tiene la responsabilidad de identificar estos factores y de perseverar en mejorar las métricas de los mismos. Estas distinciones tendrían que ser adaptadas a los condicionantes específicos de la universidad pública y privada.

¿Cuáles son los proyectos transformacionales más importantes que se están ejecutando en este momento en la institución? La respuesta a esta pregunta, una vez más, pretende que los directivos trasciendan lo que pueda ser importante para su área de responsabilidad concreta y pongan también foco en los proyectos transversales que sean importantes para la institución. En el caso de la Universidad Rutgers, esta, deja constancia de ello en su plan estratégico²²⁷, en la que cita, “Envision tomorrow’s University”, “Build faculty excellence”, “Transform the students experience” y

²²⁶ LAFLEY, A.G. & MARTIN, R.L. *Playing to win. How strategy really works*. Harvard business review press 2013. ISBN: 978-1-4221-8739-5. Págs. 52-57.

²²⁷ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014*. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 35. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

“enhance our public prominence” como sus proyectos transformacionales mas importantes.

¿Quiénes son las personas a las que se les ha asignado la responsabilidad de ejecutar los proyectos transformacionales más importantes para la institución? El conocimiento de los responsables propietarios de la ejecución de los proyectos es un modo indirecto de solicitar el apoyo del resto del equipo y de concederles una mayor autoridad informal.

La experiencia con equipos directivos es que las personas agradecemos que se nos proporcione foco y claridad con respecto a nuestra tarea. Es tarea del liderazgo institucional impulsar el proceso que devengue en esa claridad y que responda a las circunstancias cambiantes del mercado.

La sostenibilidad de las instituciones reclama la creación de equipos directivos plurales pero a la vez bien unidos alrededor de las ideas clave sobre la misión, los valores, el perímetro de actividades, los factores claves de éxito, los proyectos transformacionales y sus responsables.

La claridad de ideas del liderazgo institucional implica también que las decisiones sobre el empleo de capital y recursos, la gestión de personas y la asignación del tiempo directivo se realicen con la máxima profesionalidad y rigor.

La fase siguiente a la generación de claridad organizacional es la de la implementación y traspasar y compartir la visión de futuro al resto de la organización.

Integrando los elementos hasta ahora cubiertos, el liderazgo de instituciones se puede descomponer en cuatro elementos: la creación de un equipo directivo diverso pero cohesionado, la claridad con la que ese equipo comparte las ideas de lo que han de hacer, y dos elementos adicionales: la fuerza con la que comunican las ideas al resto de la organización y la creación de un sistema de gestión de personas que esté alineado con las ideas que se quieren ejecutar. En este apartado nos centraremos en la

necesidad de que el equipo directivo comunique con eficacia las ideas sobre lo que quiere hacer.

Habitualmente, los directivos comunican con frecuencia escasa y de manera ineficaz. Sobre estos dos elementos reside que haya tanta desconexión y lejanía intelectual y emocional entre los comités de dirección y los equipos que dirigen.

En nuestra experiencia, el mecanismo más eficaz para que el proyecto de una institución sea asimilado por los empleados es que el equipo directivo insista con perseverancia en sobre-comunicar con claridad el proyecto de futuro, repitiendo con tesón qué está sucediendo, qué queremos que suceda y qué eso no importante para la organización.

Los mensajes de un equipo directivo tienen fuerza cuando agrupan cuatro características; credibilidad, relevancia, novedad y emotividad. Sin estos elementos la comunicación directiva es ineficiente y se convierte más en un ejercicio de propaganda o de publicidad interna.

La comunicación ha de estar dirigida a la cabeza y al corazón. La cabeza procesa datos, piensa y, en última instancia, actúa. En cambio, el ciclo del corazón es bien distinto: trabaja mejor sintiendo experiencias, reacciona a la intensidad de los sentimientos y, en último término, hace que uno cambie la forma de ver la perspectiva y la predisposición a comprometerse. La comunicación institucional, obviamente, necesita que esos dos enfoques se retroalimenten.

La eficacia de la comunicación interna mejora en tanto y cuanto se adopten e integren las siguientes vías:

Primero la clarificación de los compromisos adoptados en los Comités ejecutivos y rectorales. La idea es tan sencilla como concluir todas las reuniones con un repaso de lo que se ha acordado, de quién ha de hacer qué y de lo que se quiere comunicar. Ello

facilita que el equipo salga de las reuniones sin ambigüedades acerca de qué se ha acordado y favorecerá una comunicación más clara y consistente.

El siguiente paso es simplificar y repetir, hasta la extenuación, las ideas más importantes. Aunque pueda caracterizarse de simplista resulta efectivo utilizar frases pegadizas, fáciles de recordar, que sinteticen las ideas importantes y repetirlas por activa y por pasiva.

El tercero es diseñar un protocolo de comunicación en cascada para casos excepcionales. Este concepto de comunicación proporciona una estructura para diseminar información de manera personal. Es el proceso de hacer rodar mensajes clave a través de la organización directamente desde el equipo directivo. Los miembros comunican el mensaje a sus colaboradores o subordinados inmediatos, éstos replican la tarea y así hasta que el mensaje es distribuido personalmente por toda la organización.

El cuarto es utilizar el máximo de canales disponibles para difundir y transmitir los mensajes clave. El canal de mayor impacto es la discusión en vivo, pero también tienen fuerza una videoconferencia interactiva y todo medio en que se alimente la cercanía, interactividad y un elemento de informalidad. Otros canales que, por supuesto, también se han de utilizar son la intranet, los blogs, las newsletters, los emails, las redes sociales, las reuniones formales, la cartelera en espacios comunes, etc.

Mensajes nuevos aumentan su profundidad de calado si se transmiten con puestas en escena novedosas. No en balde el medio es el mensaje. Es por eso tan importante que sean caras nuevas las que convoquen a la institución a transformar su rumbo cuando ello sea necesario.

Los empleados, cuando se les habla no sólo escuchan, sienten. Por eso los directivos cuya credibilidad esté bajo mínimos lo mejor que pueden hacer por la institución es dejar su tarea a otros.

4.3 Metodología de la transformación

De acuerdo con la visión del Dr. HUETE en su libro de “Clienting”²²⁸, el tercer elemento indispensable para que un proceso de cambio tenga éxito es la existencia de una metodología de cambio. En el punto 6 de este documento, recogemos las intervenciones secuenciadas realizadas en formato seminario-taller facilitados, que fue el formato elegido en el proceso de internacionalización UCH-CEU como base metodológica seleccionada. No es propósito expreso de este documento entrar en las diversas metodologías aplicables en el proceso de transformación de organizaciones.

Las tendencias de la gobernanza²²⁹ de las Universidades en países avanzados sugieren una evolución general a la disminución de la regulación, al aumento de la autonomía universitaria dentro de un marco legal de referencia y, paralelamente, incremento del proceso de control, evaluación y rendición de cuentas a la sociedad y ante la autoridad competente. La tendencia también apunta a contar con Juntas de Gobierno con presencia de miembros externos a la universidad y que entre otras funciones estaría la de la designación y destitución del rector. En lo que respecta al poder de los órganos de gestión, la tendencia apunta a un mayor poder con un rol del rector más cercano al de un consejero delegado (o CEO en Estados Unidos) y simultáneamente una obligación mayor de visibilidad y rendición de cuentas. Esta redefinición de funcionalidad del puesto sería de aplicación a los decanos que gozarían de mayor autoridad y autonomía y simultáneamente una mayor responsabilidad de rendición de cuentas y resultados y con una tendencia también mayor en la profesionalización de la gestión interna. La solución no es “meter” más presión a los departamentos donde residen las tareas de innovación y dejar que la estructura jerárquica y de control siga siendo la columna vertebral de la gobernanza de la empresa. El rector de la

²²⁸ HUETE, L.M. PEREZ, A. *Clienting. Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Ediciones Deusto 2003. ISBN: 84-234-2127-9

²²⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Estrategia Universidad 2015. La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*. (Documento borrador pendiente de revisión). Fundación CYD y Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). Página 10 a 12.

universidad de George Mason, Ángel Cabrera²³⁰, establece que “aquí es el consejo de administración de la universidad el que decide, un órgano integrado por 16 miembros nombrado por el gobernador de Virginia”.

Hoy en día, según podemos leer en el artículo “La nueva gobernanza de los sistemas universitarios²³¹” los profesionales están mucho más cualificados para llevar a cabo labores de gestión al más alto nivel, al igual que para realizar funciones de docencia, con lo que la integración de ambas doctrinas²³², administración y academia, se presupone como respuesta a la continuidad de este tipo de instituciones.

La estructura jerárquica está pensada para gestionar el día a día de la forma más eficiente posible. Por eso es reacia a los cambios y a la asunción de riesgos. El tipo de actividades, y sobre todo de mentalidad, que requiere la transformación es muy diferente a la que hacen falta para gestionar el día a día.

4.4 Disciplina de ejecución

Por disciplina de ejecución hacemos referencia a la puesta en marcha de todos los proyectos de transformación que forman parte del programa de futuro, así como todas las iniciativas de apalancamiento de las mismas y en concreto:

²³⁰ TORRES, A. *El único rector español de una universidad en EEUU*. El País. 14 de Marzo de 2016. Disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2016/03/11/actualidad/1457692565_775245.html

²³¹ CARRASCO, S. *La nueva gobernanza de los sistemas Universitarios*. Primera edición: Septiembre de 2012. ISBN: 978-84-9921-317-0. Página 41.

²³² DEEM, R. BREHONY, K.J. *Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education*. Oxford review of education, Volume 31, 2005, Issue 2. Pág 217 – 235.

La oficina de proyectos u oficina de cambio, que es el conjunto de recursos, personas, sistemas, procesos que dan apoyo a los líderes de los proyectos para reportar el progreso de los mismos, proporcionar información para comunicación interna y cuadros de seguimiento y control para toma de decisiones de “pivotaje” por parte del comité de dirección o rectoral. Incluye, igualmente, todos los sistemas de apoyo a la gestión de proyectos, a la compartición de información y captación de iniciativas a través de herramientas colaborativas. Ejemplos de estas utilizadas en organizaciones son el “sharepoint” o redes sociales internas como “yammer”.

A su vez, un programa de cambio ha de contar con un plan de comunicación específico, regular e intenso en varias dimensiones :

La claridad asociada a la misión ha de ser conocida y entendida por toda la organización. Habitualmente esta comunicación se efectúa por la línea jerárquica y se apoya con canales de comunicación internos tales como newsletter, intranets, videos corporativos, paneles o redes sociales corporativas. Es importante habilitar canales de captación de feedback y comentarios.

Si el anterior componente refuerza el “alineamiento” organizativo, hay que prever igualmente mecanismos de comunicación regular de avances en los proyectos de transformación, particularmente de los logros tempranos o “quick wins”. La sensación de progreso y logro reforzará aún más la energía de cambio.

En el caso de que, como consecuencia de la revisión del modelo de negocio resulte un cambio significativo en la imagen de marca o se identifique una acción relevante en relación a accionistas, reguladores o sociedad en general (RSC, sostenibilidad y medio ambiente, etc..) es el momento de diseñar y activar los canales de comunicación externa incluyendo las redes sociales y demás herramientas 3.0.

El refuerzo del programa de cambio consiste en la materialización, al máximo nivel posible, en los sistemas y procedimientos de recursos humanos de las implicaciones asociadas al nuevo modelo de negocio, particularmente en lo que atañe al modelo de

liderazgo y desarrollo de personas , así como al nuevo modelo cultural. La Universidad de Rutgers hace referencia a su modelos de liderazgo y cultura organizativa en los que basa su operativa en su web site²³³ .

Uno de los elementos clave para el éxito de un programa de gestión de cambio es la identificación de criterios y mediciones a la hora de evaluar el éxito del mismo, así como la fijación de valores de referencia e hitos de estos criterios a lo largo de la vida del programa de cambio. A diferencia de un programa de mejora continua, un programa de gestión de cambio puede incorporar proyectos e iniciativas sobre los que, por su novedad y singularidad en la empresa, no existan “a priori” valores de referencia sobre los que comparar resultados. La Universidad de Rutgers menciona en su plan estratégico²³⁴ las mediciones que va a utilizar para evaluar el éxito en su implementación. Categoriza los indicadores en financieros, operativos, rendimiento académico, posición a nivel nacional y de reputación y finalmente de satisfacción del estudiante, rendimiento y medidas de distribución demográfica.

Igualmente, es habitual en las organizaciones el cuestionamiento de quién debe de participar en el diseño de los indicadores de gestión y en la fijación de sus valores objetivo a lo largo de la vida del programa.

En este documento se proponen los siguientes principios en relación a la definición de indicadores de éxito de un programa de cambio:

En primer lugar, buscar el compromiso. Los modelos de gestión de cambio reconocidos por los mejores resultados son aquellos en los que se da la mayor participación posible de todo el colectivo de la organización en la definición del programa. Este proceso lo denominan algunos autores como de co-creación. Dado que, en muchos casos, el tamaño de la organización o sus actividades pueden condicionar el alcance de esta participación, los programas efectivos de gestión de cambio suelen estar liderados por

²³³ <https://www.rutgers.edu/about/leadership-governance>

²³⁴ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 56. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

“agentes de cambio” o individuos con poder de influencia sobre el grupo, de todas las funciones y niveles de la organización que, además de participar de forma muy activa en la definición y ejecución del programa, ejercen una labor intensa y proactiva de comunicación “bidireccional” sobre el programa de cambio con el resto de la organización.

KOTTER acuñó el término “guided coalition” o coalición líder como elemento fundamental en todos los procesos de cambio organizativo²³⁵. Si bien los principios anteriormente descritos incorporan la definición de los indicadores de éxito del programa por parte de la coalición líder, conviene mencionar la tipología de elementos habitualmente trazados en programas de gestión de cambio²³⁶:

- a. Indicadores de proceso. Se utilizan para el gobierno del propio programa de gestión de cambio. Su objetivo es introducir el rigor en el proceso, así como la participación activa en el mismo. Algunos ejemplos de medidores del proceso serían: presupuesto económico, número de eventos (talleres, reuniones, entrevistas), grado de seguimiento de los eventos (participantes reales/participantes invitados); grado de cumplimiento de fechas e hitos; dedicación media por participante, etc. Para el sector de las IES, dentro de esta categoría de indicadores podríamos citar el KPI “Planificación estratégica / consecución”; “Budget performance” y “Expenses”, que vienen descritos en el estudio de BALLARD “Measuring performance excellence: Key performance indicators for institutions accepted into the academic quality improvement program (AQIP)”²³⁷
- b. Indicadores finalistas. Un programa de gestión de cambio debe producir resultados a nivel de alguno de los cuatro componentes de creación de valor organizativo: vinculación de clientes o alumnos en el caso de IES, vinculación de

²³⁵ KOTTER, J. *Leading Change*. Harvard Business Publishing; Edición: New edition. (27 de noviembre de 2012). ISBN: 978-1422186435

²³⁶ RIES, E. *El método Lean Start Up*. Deusto 2013. ISBN: 978-8423409495.

²³⁷ BALLARD, P.J. *Measuring performance excellence: Key performance indicators for institutions accepted into the academic quality improvement program (AQIP)*. Western Michigan University 2013. Paper 196. Página 101

empleados, rentabilidad económica e impacto en la sociedad. Es lógico, por tanto, suponer que el éxito final de un programa de cambio no se puede determinar hasta pasado un cierto tiempo desde el lanzamiento del programa dependiendo de la velocidad del modelo de negocio. Indicadores típicos de esta naturaleza pueden ser los siguientes: índice de satisfacción de empleados; indicadores relativos a la captación, retención y rotación de talento; métricas relativas a la productividad de personas; encuestas de satisfacción de cliente interno, etc. Respecto de la perspectiva del cliente, podrían ser estos otros: índice de satisfacción de clientes; “Loyalty Index”; “Net Promoter Score”²³⁸, índices relativos a captación, retención y abandono de clientes; medidores asociados a creación de nuevos mercados y posición en mercados existentes. Referidos al valor económico: cambios en medidores de rentabilidad de la compañía: margen bruto, EBITDA, ROI, mediciones de rentabilidad de proyectos, indicadores asociados a la rentabilidad de clientes; métricas asociadas a satisfacción de accionistas. Por último, son indicadores de valor societario los siguientes: medidores asociados a reputación de la institución y métricas asociadas a reconocimiento de marca. Como ejemplo en IES podríamos citar KPI’s²³⁹ como “Retention”; “Satisfaction” y “Student engagement”

Los cuatro componentes de creación de valor son dependientes entre sí, por lo que la elección de medidores y sus valores de referencia han de realizarse con coherencia y, sobre todo, teniendo presente la viabilidad de medición y seguimiento del parámetro en cuestión.

- c. Indicadores intermedios. Este tipo de indicadores están normalmente asociados a “palancas” de valor identificadas por la coalición líder. En la mayoría de las ocasiones se fijan valores objetivo de referencia, sin disponer de antecedentes, y estos valores se van ajustando a medida que el programa de cambio va

²³⁸ REICHHELD, F. *The ultimate question. Driving good profits and true growth*. ed. Harvard business school press, 2006 ISBN: 1-59139-783-9. Págs. 39-41.

²³⁹ BALLARD, P.J. *Measuring performance excellence: Key performance indicators for institutions accepted into the academic quality improvement program (AQIP)*. Western Michigan University 2013. Paper 196. Página 68

progresando. A este proceso se le denomina pivotaje de objetivos. Los indicadores intermedios típicos son:

Indicadores de proyectos. Lo habitual es que, una vez formulada una nueva visión y misión para la organización, se lancen un conjunto de proyectos que constituyen propiamente el programa de cambio. Cada uno de estos proyectos ha de disponer de un perfil de gestión que constará de un objetivo, una matriz de roles, una matriz de dependencias, un cronograma, un presupuesto y unos indicadores parciales.

Quick wins o logros tempranos, y que están identificados desde la definición del programa de cambio. Conviene aislarlos y explicitarlos, puesto que su identificación y seguimiento re-genera energía de cambio, da credibilidad al programa y actúa de contrapeso para los argumentos del potencial grupo de escépticos al programa de cambio.

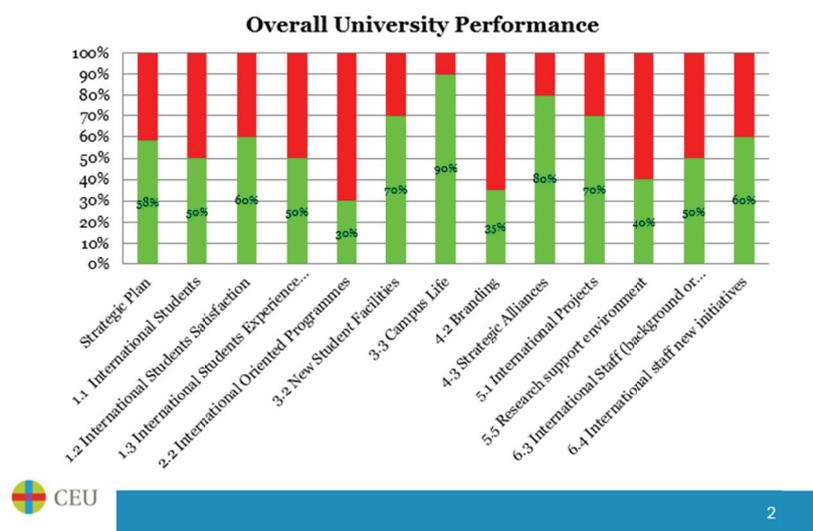
Indicadores de Palanca. Están asociados a estados iniciales de los procesos de creación de valor. Algunos ejemplos habituales son el número de iniciativas de mejora gestionadas, presentadas y aprobadas; el número de nuevos productos y servicios lanzados; número de ofertas presentadas; nuevos segmentos de clientes abordados y número de iniciativas aprobadas y relativas a reputación. En IES, podríamos decir que estos indicadores²⁴⁰ serían, por ejemplo, los siguientes: “Job / Graduate School placement”; “Learning assesments / outcomes”; “Licensure exams / exit exams”.

El proceso antes descrito no tendría sentido sin una planificación. Un posible calendario de fijación de objetivos para un programa de gestión de cambio sugerido por LENCIONI podría ser el siguiente:

²⁴⁰ BALLARD, P.J. *Measuring performance excellence: Key performance indicators for institutions accepted into the academic quality improvement program (AQIP)*. Western Michigan University 2013. Paper 196. Página 101

Fase del programa	Indicadores
LANZAMIENTO	Indicadores de proceso
COHESION	Indicadores de cohesión (los 5 escalones, objetivos a 3 y 6 meses)
CLARIDAD	Indicadores intermedios
REFUERZO	Indicadores finales

La UCH-CEU ha definido una serie de indicadores para la medición de la ejecución de la internacionalización de la universidad y un proceso de seguimiento y cumplimiento. El gráfico a continuación recoge los indicadores y su grado de cumplimiento reportado al IAB en la sesión de seguimiento del día 4 de mayo de 2016.



La universidad autónoma de Barcelona ha hecho lo mismo. Esta los ha definido como los Top 10 KPI's que aseguran un correcto funcionamiento de la operativa de la institución²⁴¹. Por orden, son los siguientes: Sostenibilidad institucional, Perfil académico y posición de mercado, la experiencia del cliente, investigación, transferencia de conocimiento y relaciones, salud financiera, estado e infraestructuras, Staff y desarrollo de recursos humanos, Gobernanza, Liderazgo y gestión y por último, proyectos institucionales.

²⁴¹ <http://www.uab.cat/Document/561/274/11HowToMeasureStrategicPlanning.pdf>

La universidad de Oviedo por su parte implanto en 2012 un cuadro de mando integral dónde establecía los indicadores clave²⁴² de su modelo y sus objetivos. Los diferencia en otras categorías diferentes a las establecidas en este documento, atendiendo a la perspectiva desde la cual se observan. Son los indicadores financieros, los indicadores de cliente, los indicadores de procesos internos y los indicadores de aprendizaje y crecimiento.

En las responsabilidades de un equipo directivo y rectoral, debería dedicar un 20% de su tiempo a gestionar el presente, o tareas de ejecución, y un 80% a diseñar el futuro, o responsabilidades de planeamiento y a crear las capacidades organizativas que permitan ejecutar esa nueva visión y estrategia. En las industrias en las que las múltiples nuevas tecnologías disruptivas tengan el potencial de cambiar las reglas de juego del mercado, esta asignación de roles es particularmente relevante. De las nuevas tecnologías disruptivas la que aparentemente tiene un mayor potencial para cambiar las actividades tal y como hoy las conocemos es el “Internet de las cosas “o M2M o la interconectividad entre dispositivos sin intervención humana. Esta tecnología abre la posibilidad de interconectar múltiples dispositivos electrónicos entre sí y que estos transmitan datos relevantes para el usuario o para la organización que los gestione. Como todo lo que implica huella digital, a partir de estos datos se abren nuevas oportunidades de monetizar la información.

A título de ejemplo, recientemente la empresa americana de biotecnología Monsanto ha adquirido por 673 millones de euros una pequeña compañía llamada The Climate Corporation, fundada en 2006 por dos ex empleados de Google, y que básicamente a mapeado todos los terrenos de cultivo de EEUU y los ha integrado en una red de Big Data para acceder a información de cada parcela en tiempo real. Más concretamente, a la climatología que causa del noventa por ciento de pérdidas en la agricultura estadounidense²⁴³.

²⁴² RIVAS, T. R. *Implantación de un cuadro de mando integral*. Universidad de Oviedo. Master SIAC. 16 – 07 – 2012. Disponible en:

http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4203/3/TFM_TomasRamonRivas.pdf

²⁴³ KOTTER, J.P. *Acelere. Como construir agilidad estratégica en un mundo que se mueve a toda velocidad*. Conecta 2015. ISBN: 978-8416029365.

Las tecnologías disruptivas están llamadas a construir oportunidades gigantes para las instituciones que sepan aprovecharlas y a acelerar la obsolescencia de los modelos de negocio que hasta la fecha han operado con éxito. La clave, en muchos casos, será la mirada y la gobernanza que tengan los directivos ante el cambio y la manera en la que diluyan los riesgos que toda transformación trae consigo.

En EEUU hay una empresa de menaje del hogar que ha decidido desarrollar una nueva categoría de producto después de más de 20 años sin sacar al mercado ningún producto innovador significativo. La empresa se llama Lowe's, y cuenta con más de doscientos cuarenta mil empleados y cerca de quince millones de clientes en todo EEUU. Su producto será conocido como IRIS y básicamente será un sistema de interconexión de todos los electrodomésticos de la casa en un solo ordenador central, desde el que se recibirán todos los datos relevantes del domicilio como la temperatura, consumo eléctrico, luces, televisión, etc. y desde el que se emitirán las órdenes de programación de todo aparato electrónico. Esta sería una aplicación del internet de las cosas aplicado al entorno doméstico.

Puede parecer arriesgado que una empresa tan grande y tradicional se lance a una nueva categoría de producto como esta en la que ningún competidor ha conseguido desarrollar soluciones contrastadas todavía. Los directivos de esta empresa piensan de otra manera: es una oportunidad que no pueden dejar escapar si quieren tener un espacio en el mercado. De este modo y lejos de asumirlo como un cambio obligado, se disponen a emprender una transformación a fondo de su modelo de negocio y la cultura organizativa porque, entre otras cosas, anticipan que detrás de esa interconexión de electrodomésticos puede haber mucho más que un producto exitoso y pudiera ser la base para nuevos mercados que hoy no existen. Un ejemplo de aplicación es utilizar los datos de consumo de sus clientes para recomendar planes de suministro de energía sincronizados con sus necesidades, y hacerlo de forma proactiva, sin esperar a que el cliente los demande.

Lo mismo pasa con las IES. Las grandes Universidades participan de los nuevos modelos educativos, como son eDX y Coursera, como medida de contingencia o medida defensiva de lo que está por acontecer, ya que prefieren verse como actores

principales de este cambio en el caso de que se afiance en el mercado a verse desplazados fuera de este contexto. A su vez podemos decir que estos nuevos modelos permiten a la Universidad tener mayor presencia en el mercado internacional, que hace crecer su cuota de mercado.

Pero estas oportunidades no surgen solas. Nuevas estrategias requieren de nuevas culturas y de una gobernanza que ponga el acento en impulsar el pensamiento transformacional de arriba abajo y de abajo a arriba. Es el esfuerzo superlativo que conlleva toda transformación. Y, una vez más, es preferible afrontarlo voluntariamente y con la pasión de quien asume un gran reto que verse obligado a ello por la presión del mercado. Un equipo directivo que caiga en la trampa operativa de poner todo su foco en la gestión del presente es muy probable que acabe por no tener futuro.

La estructura debería de seguir a la estrategia. Mercados cambiantes exigen estrategias en las que se fomente la innovación, la transformación de modelos de negocio y de cultura. Aquí está el corazón del problema: las estructuras clásicas diseñadas alrededor de los conceptos de jerarquía y control no facilitan las estrategias de transformación. El dilema empresarial está servido y o se hacen cambios en el diseño de las estructuras organizativas o las estructuras organizativas se convierten en una rémora importante en la ejecución de estrategias transformadoras.

La solución no pasa por incrementar la presión a los departamentos donde residen las tareas de innovación ni dejar que la estructura jerárquica y de control continúe siendo la columna vertebral de la gobernanza de la empresa. La estructura jerárquica está pensada para gestionar el día a día de la forma más eficiente posible, por lo que es más resistente a los cambios y a la asunción de riesgos. El tipo de actividades y de psicología que requiere la transformación es muy diferente a la que hacen falta para gestionar las tareas más operativas.

Una situación similar ocurre con la tradicional polarización entre liderazgo y gestión. Concebimos al líder como un sujeto capaz de inspirar la acción y de celebrar las victorias, y al gestor como un rol más inclinado a planificar, gestionar proyectos, rendición de cuentas, etc. Un concepto nos habla de crear una visión de futuro, el otro de optimizar eficiencias. Ambos se contraponen, pero la organización que consigue

integrarlos -difícilmente en la misma persona, sí en un tándem- está en una mejor disposición de gestionar su futuro y su presente. A nivel global la situación es análoga; la jerarquía tradicional opera en actuaciones de presente, de la gestión eficiente de la realidad actual y del día a día. En esta dimensión, la visión de futuro, el sondeo de las nuevas oportunidades, de los nuevos mercados, de las nuevas propuestas de negocio tiene un encaje no natural.

Sobre la mesa directiva está sin resolver si se puede diseñar un sistema organizacional²⁴⁴ que permita atender a ambas necesidades simultáneamente: la de gestionar el presente y la de prepararse y anticipar el futuro.

Análogamente al ejemplo del líder y el gestor, KOTTER en su artículo “Accelerate”²⁴⁵, de la Harvard Business Review, propone una organización dual: mantener la estructura jerárquica tradicional para la gestión del día a día y, en tándem con esta, instaurar una segunda estructura organizativa que lidere el cambio, las nuevas oportunidades e ideas, y de la anticipación del futuro. El autor no propone duplicar las estructuras sino idear una gobernanza adecuada para el hoy y para el mañana de la institución. Ambas organizaciones operarían como dos sistemas simultáneos y coordinados entre sí. En los próximos párrafos detallaremos las características de este segundo sistema encargado del cambio y que requeriría de las habilidades más características de un liderazgo transformador como cuestionar el statu quo, diseñar transformaciones, preparar a la organización para ejecutarlas, etc.

En la Universidad Rutgers es parte activa del plan estratégico de la Universidad. Además de la gestión del día a día, ellos llevan a cabo lo que llaman “Envision’s Tomorrow University”²⁴⁶ donde investigan sobre las oportunidades y debilidades que presentara la Universidad en el futuro en base a las tendencias de los mercados adyacentes. Contrastan sus estructuras académicas tradicionales con las que se demandarán en el futuro. En Rutgers consideran que el nivel de éxito futuro va a

²⁴⁴ CAMERON, K. *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*. Administrative Science Quarterly. Vol 23. No 4. Pags 604-632.

²⁴⁵ KOTTER, J.P. *Acelere. Como construir agilidad estratégica en un mundo que se mueve a toda velocidad*. Conecta 2015. ISBN: 978-8416029365.

²⁴⁶ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014*. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

depender del buen servicio que hagan a los stakeholders de la organización, en especial a los alumnos de la misma, lo que les dispara una pregunta esencial ¿Quiénes van a ser los futuros alumnos de Rutgers? Esta pregunta dispara continuamente el proceso de transformación que crea la necesidad de, paralelamente a la gestión del día a día, hacer una gestión del futuro, como establece KOTTER en su artículo citado al principio de este párrafo.

La solución podría estar en el modelo dual de organización que incoábamos anteriormente. La segunda organización tendría diseño y forma de red y una parte de sus integrantes estaría formada por voluntarios de la organización tradicional. Esta organización en forma de red complementaría a la estructura jerárquica y podría configurarse alrededor de las siguientes ideas:

1. Apertura al mayor número de voluntarios que se interesen realmente por el proceso de cambio y evitar el que se asigne al proceso “a los mismos de siempre”.
2. Institucionalizar una psicología de “quiero hacerlo”, más que una de “tengo que hacerlo”. Al final, lo que dará fuerzas al proceso es el deseo de sus integrantes de trabajar unos con otros por una misión compartida y construir el futuro de la compañía.
3. Que los participantes se guíen, simultáneamente, por su cabeza, su corazón y su instinto. Utilizar el pensamiento lateral y moverse en la discusión de modelos y de ideas.
4. El proceso requiere más de liderazgo que de la gestión, considerado como visión, inspiración, agilidad, oportunidad, celebración, etc.
5. Coordinación con la estructura formal jerárquica. El propósito no es sino de que la información fluya entre ambas estructuras y las dos se necesitan la una a la otra. El nivel de colaboración que se requiere es de intensidad alta, y también la recompensa por alcanzarlo es significativa: una organización eficiente y ágil que gestiona bien su presente, pero con la mirada transformadora puesta en el futuro. Ahora pasamos a definir los elementos clave o aceleradores en la terminología del profesor Kotter que permitirán a la red del cambio el ejercer sus funciones.

6. Generar un sentido de urgencia alrededor de una gran oportunidad o riesgo. Todos tenemos experiencia de la dificultad de cambiar y necesitamos una fuerte palanca para hacerlo, y que puede venir de dos fuentes: interna o externa. Puede venir de cambios relevantes en el mercado, en la competencia, en la regulación, etc. que nos fuercen a actuar o a caer en la irrelevancia. También puede venir del interior de la organización en forma de unas estructuras ágiles capaces de visualizar y activar el cambio. En un estadio último, la combinación dual es la más eficaz para el cambio detectar verdaderas oportunidades o amenazas en el mercado para convencer y arrastrar al resto de la organización de la necesidad del cambio. Según Anthony Robbins, son dos las fuerzas que disparan cualquier cambio en el ser humano; el dolor y el placer “everything you do and I do, we do either out of our need to avoid pain or our desire to gain pleasure”²⁴⁷. Este sentido de urgencia de cambio en las IES pudiera venir determinado por la caída demográfica, por la crisis económica, por los cambios tecnológicos, que generarán disrupción en el sector de la educación y por los cambios sociales que estamos experimentando. Además, el estudio de la Universidad Rutgers²⁴⁸ cita diferentes motivos por los cuales, en este caso la Universidad Rutgers, se genera una necesidad de respuesta estratégica por parte de la institución: El plan estratégico de la universidad de Rutgers hace referencia expresa a los motivos que requieren una respuesta estratégica de la universidad y a las fuerzas de transformación de la educación superior. Específicamente, aluden a la presión sobre la generación de ingresos, la demostración de un valor superior para el cliente-alumno de la educación superior, la necesidad de una mayor transparencia y responsabilidad (accountability) de las IES ante las autoridades públicas, la integración y priorización de las nuevas tecnologías, y la evolución en los intereses de los estudiantes y las necesidades de los empleadores.

7. Formar una coalición líder para el cambio. Esta es la coalición a la que nos referíamos anteriormente, compuesta por un grupo de voluntarios de todos los niveles de la organización, que trabajen juntos e ilusionados en un proyecto apasionante: el

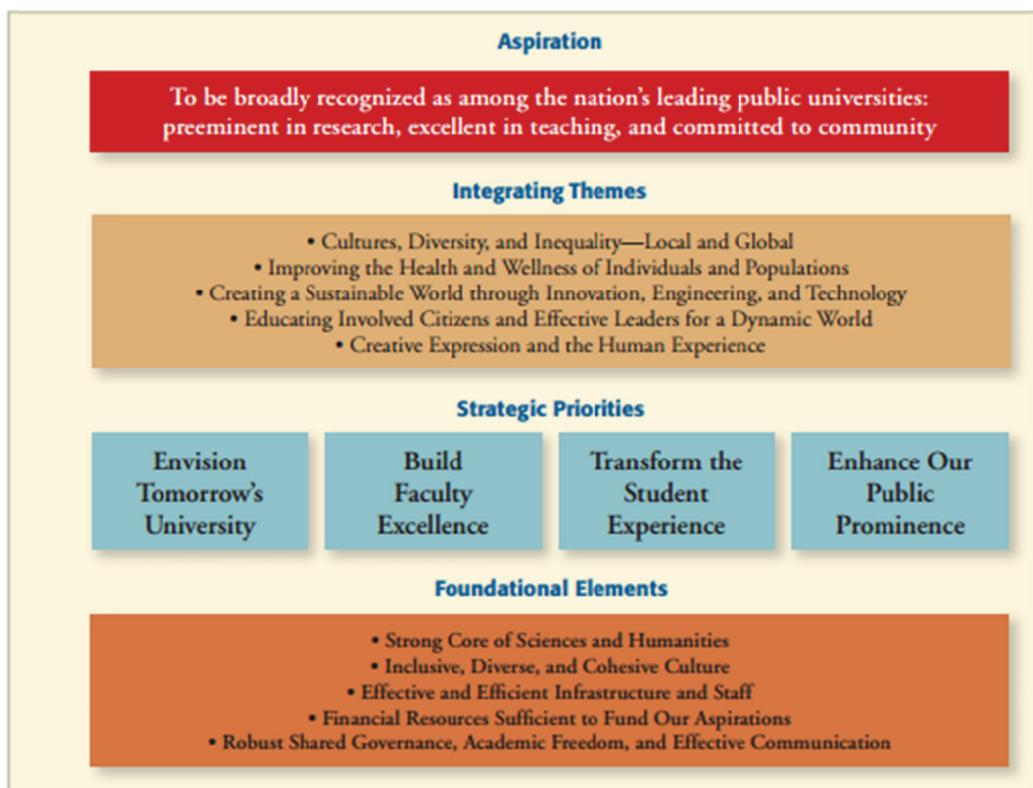
²⁴⁷ ROBBINS, A. *Awaken the giant within. How to take immediate control of your mental, emotional, physical & financial destiny*. Edit. Simon Schuster. 1991. ISBN: 0-671-72734-6.

²⁴⁸ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014*. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Páginas 12 – 15. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

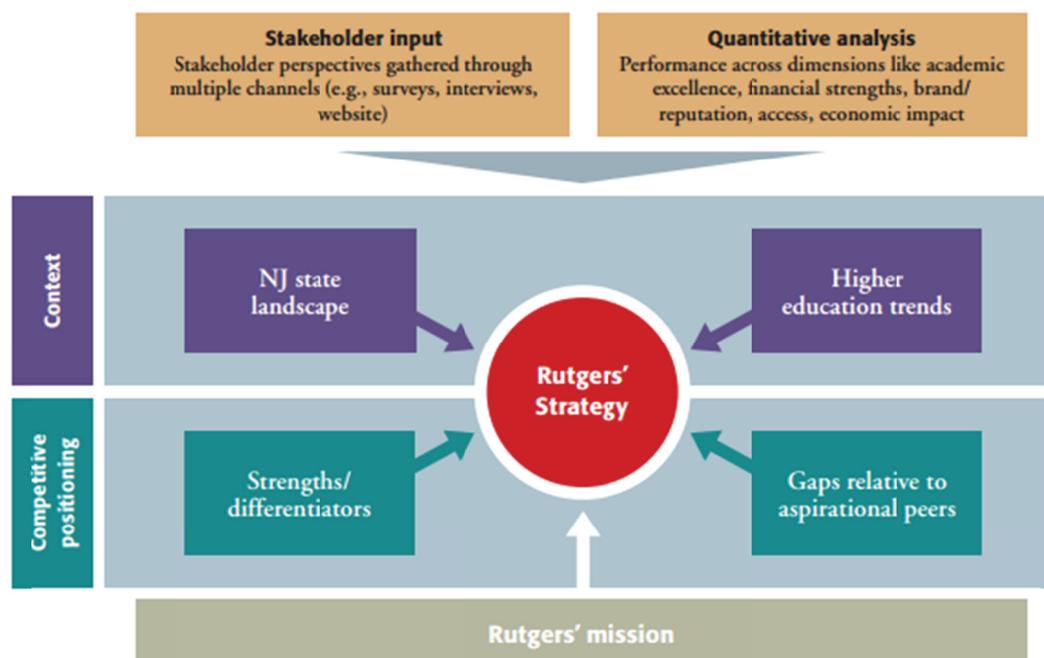
futuro de la empresa, su mejora cualitativa, su adaptación a los cambios en el mercado y en la sociedad. Siendo una iniciativa voluntaria, el sentido de urgencia y la oportunidad real deben ser muy grandes: nadie da un extra de esfuerzo si no ve realmente un bien grande y necesario detrás, tanto para él como para el resto de la compañía. Así, la posibilidad de cambiar una industria por el desarrollo de una nueva tecnología, por poner un ejemplo, puede ser un gran estímulo para que un grupo de personas den lo mejor de sí mismas para aprovechar la oportunidad.

8. La formulación de una visión estratégica en torno a la oportunidad de futuro y la respuesta adecuada a la oportunidad y cómo se va a transformar la organización para convertirse, en un plazo razonable de tiempo, en la institución que mejor ha sabido canalizar el cambio. La visión según Kotter debe ser concreta, sencilla, comprensible para todos e ilusionante. Como referíamos anteriormente, se necesita mucha inercia para estimular el cambio a toda una organización, y la visión debe cumplir ese rol de catalizador y de primer gran impulsor. Veamos a continuación un ejemplo de plan de futuro de la Universidad Rutgers:

The plan in overview



9. La comunicación eficaz de la visión estratégica. A fin de generar el impulso necesario, se ha de conseguir que toda la organización conozca e interiorice el nuevo rumbo estratégico. No es una cuestión de hacer propaganda, sino de un plan cuidado para que, sin consumir los esfuerzos de la coalición, facilite que los engranajes de la organización se suavicen al cambio. Es decir, que el mayor número posible de personas dentro de la empresa, independientemente de su grado de implicación en el cambio, se sienta a bordo de esa nave. De que, llegado el momento, no sólo no ofrecerá resistencia, sino que facilitará la transformación. Se trata, en definitiva, que al hablar del proceso de cambio los miembros de la organización la conjuguen en el “nosotros”. Algo parecido a hecho Rutgers al respecto:



10. Capacidad de desplazar obstáculos para las iniciativas de cambio. Es necesario que el grado de integración de la red de voluntarios con la estructura de la organización sea tal que sus necesidades sean prioritarias para la organización jerárquica o formal. Es decir, si la red detecta una oportunidad o amenaza, será su cometido idear una respuesta y ejecutarla. Para esto último, necesitará la colaboración de la jerarquía para eliminar los obstáculos que se presenten y poner todos los medios necesarios para que la iniciativa se ejecute con éxito.

11. Celebrar los pequeños -y grandes- triunfos. Es obvio que en un proceso de transformación se tiene que hacer frente a todo tipo de obstáculos internos: individuos escépticos, falta de coordinación, fatiga organizativa, etc. Nadie es inmune a las tensiones internas que estos obstáculos conllevan. Es por ello que se necesita encontrar “quick wins” que acometer y celebrar y que cumplen una tarea doble: vencer la sospecha de los escépticos y sostener el ánimo de los agentes del cambio. Es un acelerador que conviene no subestimar, pues sirve a otro cometido igual de importante que los anteriores: la ausencia de logros, de victorias (aunque sean pequeñas) en el proceso indica que elementos en el proceso de ejecución no están dando los resultados planeados y conviene revisar el funcionamiento, antes de que los proyectos se detengan por desánimo o por falta de resultados.

12. No rendirse nunca y no cantar victoria demasiado pronto son los dos extremos a evitar: el pesimismo y el triunfalismo. El primero por razones obvias: un voluntario puede empezar con mucha energía e ilusión, pero tarde o temprano ese nivel de energía se tornará en fatiga sin ayuda externa. De ahí la necesidad de que el sentido de urgencia sea elevado y exigente para evitar la absorción en el día a día del trabajo en la jerarquía formal. El segundo es igual de peligroso para el proceso; cantar victoria demasiado pronto puede hacer que se pasen por alto los detalles necesarios para la implementación, la comunicación adecuada de un cambio, o simplemente que se proclame victoria sin evaluar en la práctica la solución o iniciativa alcanzada.

13. Institucionalizar el cambio. Una vez formada, una iniciativa nueva debe ser probada y ejecutada y sobre todo institucionalizada. Este último paso requiere elaborar procesos que integren los cambios en el día a día de la organización. Sólo si se consigue injertar el cambio en la misma cultura de la empresa se podrá afirmar que el proceso de transformación se ha ejecutado con éxito.

Al final, la idea que da sentido a todo lo que hemos descrito es simple: un verdadero y necesario proceso de cambio no vendrá de consultores externos, ni de reestructuraciones jerárquicas; ni siquiera de destinar mayores recursos al área de investigación y desarrollo. Vendrá de la capacidad interna de una organización de

“desdoblarse”, de operar con un sistema dual, jerárquico y voluntario; uno operando sobre el día a día y el segundo sobre el cambio y en el futuro.

Los equipos de mayor rendimiento son aquellos que son plurales y a la vez fuertemente cohesionados alrededor de unas ideas y una filosofía comunes²⁴⁹.

Si el trabajo en equipo es importante en cualquier nivel de una organización, el trabajo en equipo del comité de dirección y equipo rectoral es fundamental. La razón es conocida: tanto la brillantez de la estrategia como, sobre todo, la efectividad de la ejecución, se basan en que el comité de dirección o el equipo rectoral opere eficazmente.

5. Ejecución y gestión del cambio

Transformaciones profundas como la internacionalización de la UCH-CEU tienen una mayor probabilidad de éxito cuando se estructuran como procesos de cambio formales y metodologías de gestión del cambio gobiernan la transformación. La transformación de partes de una organización suelen estar condicionados por los procesos, sistemas y cultura del “todo” que tiende a fagocitar o restar energía de cambio a la iniciativa transformadora que se mitigan en parte con herramientas de gestión de cambio.

Nos parece relevante también hacer referencia a la figura del cliente de manera expresa en este punto ya que los cambios organizativos profundos requieren de una revisión de las propuestas de valor externas y una mirada renovada a cómo se satisfacen las necesidades del mercado y los clientes. En mayor detalle nos parece relevante en el ámbito de las IES distinguir la figura del cliente y el alumno. Si bien se puede considerar que más de una figura puede ser el cliente de una IES, como por ejemplo los padres, entendemos que hay interacciones previas de captación y posteriores a la finalización de los estudios (alumni) que responden mejor a la

²⁴⁹ HUETE, L.M. *Construye tu sueño. Estrategias para el progreso profesional y personal. Sin Cuentos*. LID editorial 2005. ISBN: 84-88717-71-7. Págs. 22-31.

consideración del cliente que a la de alumno, ya que de hecho la interacción no se produce todavía con un alumno. Del mismo modo, estimamos interesante considerar la dualidad de institución académica y empresarial para contrastar los procesos de actuación de ambos tipos de institución y la aplicación de elementos típicos en procesos empresariales tradicionales en procesos de cambio de IES y más específicamente los considerados en la internacionalización de la UCH-CEU.

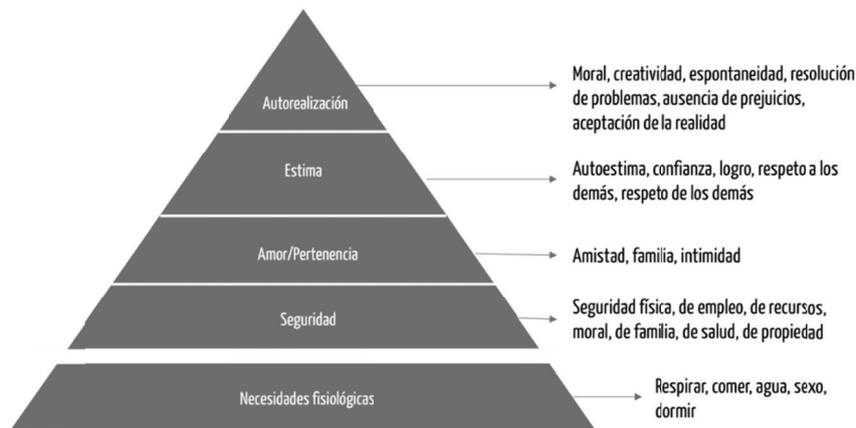
5.1 Sobre el cliente y definición

Para comenzar con este punto, vamos a dar a conocer la definición etimológica de cliente. La palabra cliente proviene del latín *cliens*, *cliensis* o protegido. En la sociedad de la antigua Roma, era el individuo de rango socioeconómico inferior que se ponía bajo el patrocinio (*patrocinium*) de un patrón (*patronus*) de rango socioeconómico superior. Ambos eran hombres libres, y no necesariamente se correspondía su rango desigual con las distinciones socio-familiares entre plebeyos y patricios; aunque, legendariamente, esta relación de patronaje se inició por Rómulo con el objetivo de fomentar los vínculos entre ambas partes de la sociedad romana, de manera que unos (los clientes) pudieran vivir sin envidia y los otros (los patronos) sin faltas al respeto (*obsequium*) que se debe a un superior. Cuantos más clientes tuviera, a más prestigio (*dignitas*) accedía un romano que pretendiera ser socialmente relevante.

Cuando publicó “Teoría sobre la motivación humana²⁵⁰”, MASLOW se convirtió en una de las principales referencias en su campo. Corría el año 1943, pero aún hoy es una fuente de autoridad sólida. MASLOW estableció una jerarquía de cinco niveles para la motivación de las personas, una escala de necesidades que todo individuo busca satisfacer. Desde las más básicas hasta las más trascendentes, MASLOW las describe

²⁵⁰ MASLOW, A.H. *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.; Edición: 1 (6 de noviembre de 2008). ISBN: 978-8487189845.

como fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de afecto y, finalmente, la auto-realización.



Un desarrollo ulterior del Robbins Research Institute y su fundador, ROBBINS²⁵¹, que han abordado en los últimos años algunas situaciones no completamente solucionadas por la propuesta de MASLOW, especialmente en el área de los conflictos entre motivaciones.

En el núcleo de su investigación encontramos el deseo de responder a ciertas preguntas como ¿por qué hacemos lo que hacemos? ¿por qué seguimos haciendo las cosas que queremos cambiar, que sabemos cómo cambiarlas pero seguimos sin hacerlo? ¿Hay algún paradigma, algún modelo que todos los seres humanos tengamos en común?

La conclusión de ROBBINS al respecto fue que, independientemente de las creencias religiosas, del bagaje intelectual, del género, la edad, el país, condición económica, etc., todos los seres humanos tenemos en común el satisfacer seis necesidades emocionales. Ahora bien, mientras que las necesidades no son comunes a todos, éstas están en conflicto de forma inherente.

Estas necesidades están estructuradas en dos grupos. Las cuatro primeras son las básicas, y las más ligadas a la supervivencia y el bienestar y todos los individuos

²⁵¹ ROBBINS, A. *Awaken the giant within. How to take immediate control of your mental, emotional, physical & financial destiny*. Edit. Simon Schuster. 1991. ISBN: 0-671-72734-6.

encontramos vehículos para satisfacerlas. Las dos restantes son de carácter superior o trascendentes.

La primera es la necesidad de seguridad y certeza. Se conecta con nuestro instinto físico de supervivencia, y con la tendencia a evitar el dolor y el sufrimiento, y aspirar al placer. Necesitamos un mínimo de seguridad y control sobre aquello que sucede o va a suceder. KOHLRIESER²⁵² habla de esta necesidad al definir lo que él denomina la “base segura”, el terreno en el que nos sentimos cómodos y con sensación de dominio.

La forma en que vehiculizamos estas necesidades puede ser a través de dos vías, que hemos nombrado sirviéndonos de una socorrida analogía gastronómica: el fast good y el fast food, según HUETE²⁵³.

La comida rápida resuelve la necesidad rápidamente, pero no nos alimenta nutritivamente. Serían vehículos y comportamientos, que si bien alimentan la seguridad en el corto plazo no son ecológicos para el individuo en el largo plazo, como por ejemplo reducir las expectativas, servirse de la gente, enfadarse, actuar compulsivamente, un malsano pesimismo, etc.

Por el otro lado, tendríamos ejemplos de fast good o comportamientos nutritivos como: trabajar duro hasta alcanzar los objetivos, aprender, planificar, controlar, sistemas sanos de creencias, coherencia, consistencia, progreso, autoconfianza, etc. Es importante darse cuenta de que, a mayor número de reglas que ponemos sobre lo que debería ser, menos vamos vivir la realidad. Es decir, que cuanto más certeza necesita alguien para vivir, más límites le pone a su propia vida y a su creatividad.

Paradójicamente, si alguien pudiese asegurarse el cien por cien de los sucesos en su vida, no podría satisfacer la segunda necesidad básica, en conflicto inherente con el deseo de seguridad y que es la necesidad de incertidumbre, de diversión, de variedad y

²⁵² KOHLRIESER, G. *Hostage at the table. How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint. 2006. ISBN: 978-0-7879-8384-0. Págs. 66 y siguientes.

²⁵³ HUETE, L.M. *Construye tu sueño. Estrategias para el progreso profesional y personal. Sin Cuentos*. LID editorial 2005. ISBN: 84-88717-71-7. Págs 51 a 56.

reto. Es en el terreno de la incertidumbre donde el ser humano experimenta las pasiones y se siente vivo. Ejemplos de fast good para satisfacer esta necesidad serían: una conversación estimulante, nuevas metas, nuevos desafíos, relaciones, nuevo trabajo o ciudad de residencia, aprender, hobbies, viajar, etc. En el terreno del fast food es donde se encuentran las adicciones como el alcohol, peleas, drogas, etc. “La calidad de nuestras vidas es directamente proporcional a la cantidad de incertidumbre con la que podemos convivir con comodidad²⁵⁴” indica ROBBINS.

La necesidad de singularidad o maneras similares de representar esta necesidad serán la de importancia, ser único, sentirse especial, necesario, valorado y valioso. Vehículos asimilados al fast good serían el desarrollo del propio talento, de las habilidades personales, el éxito profesional, metas alcanzadas, títulos académicos, nuevos conocimientos, etc. La acumulación de bienes materiales, el victimismo, avasallar a otros, conductas violentas, negatividad, la crítica, etc. serían posibles vehículos de fast food. Un claro ejemplo nos lo dejó el legendario General Patton, al dirigirse a quien conducía su jeep: “Gracias, John”. “No me llamo John, general”. “Me da igual. Al fin y al cabo, eres un personaje secundario en esta historia²⁵⁵”. Un ejemplo representativo de medios pobres para satisfacer la necesidad de singularidad.

Es importante tomar conciencia del vehículo que usamos para satisfacer la necesidad de singularidad, y que todo ser humano tiene.

La arquitectura de relaciones en el mundo laboral occidental tradicionalmente estimula y reconoce la certeza y la singularidad. El control y el logro son las principales fuentes de reconocimiento social. Sin embargo, estas dos necesidades apelan sobre todo a la cabeza y no al corazón, con lo que tener el foco demasiado fijado en estas dos necesidades conducen habitualmente a estados de insatisfacción; cuanto mayor es el control, menor es el potencial de cambio y crecimiento; cuanto más intensa sea la búsqueda de singularidad, mayor es la necesidad de compararse con los demás.

La necesidad de conexión. También se identifica con sentirse parte de algo, de afiliación, de relación, intimar, compartir, establecer lazos, pertenencia, etc. Las

²⁵⁴ Anthony Robbins. <https://www.tonyrobbins.com/>

²⁵⁵ <http://www.generalpatton.com/biography/index.html>

relaciones, la espiritualidad, la conexión con la naturaleza, asociaciones, trabajo, etc. serían ejemplos de fast good. Encerrarse en uno mismo, darse a los estados de desánimo, a la auto-compasión, al victimismo, etc. serían vías fast food.

Previo a abordar las dos necesidades de naturaleza trascendente o superior, tendríamos que observar, que sobrevaloramos unas necesidades respecto a otras, y ese sesgo determina una cierta dirección en el desarrollo de la vida. Una existencia soportada por las necesidades de certeza y de singularidad será muy diferente a otra marcada por las de conexión y variedad.



Después de estas cuatro necesidades básicas, encontramos dos necesidades de un componente más espiritual y de grandeza. La necesidad de crecimiento y progreso personal. La naturaleza suele encargarse de que todo aquello que no crece muera y sea eliminado con el tiempo. La primera necesidad superior es la de crecimiento, la de desarrollarse, aprender y convertirse en una persona más valiosa. La segunda necesidad superior es la de contribución y progreso social. Dar, servir, ayudar, apoyar, marcar una diferencia en el mundo y en los demás. Estas dos últimas necesidades son las que permiten vislumbrar la misión o propósito de la organización, aquello por lo que trascender y de ahí que consideremos importante su estudio de cara a las IES y al alcance de su propia misión.

5.2 Dualidad Cliente / Alumno

Miguel Carmelo y Sergio Calvo establecen en su libro *Branding Universitario*²⁵⁶ que los tiempos en los que el cliente era un cliente cautivo quedaron atrás. Es momento de concebir al alumno no solo como un alumno sino también como cliente. Igualmente lo hace GORAL en su artículo para la *University Business*²⁵⁷ donde dice que el cambio se ha producido ya en el mundo de la educación superior, y este ha sido un cambio desde el vendedor (profesorado) hasta el comprador (cliente). En los Estados Unidos importa más la Universidad en la que se ha estudiado que la titulación²⁵⁸. En EEUU, los centros de educación superior compiten por todo: por los mejores alumnos, los profesores más brillantes y las mayores donaciones, etc.

El plan estratégico de la Universidad de Rutgers²⁵⁹ hace referencia expresa a los motivos que requieren una respuesta estratégica de la universidad y a las fuerzas de transformación de la educación superior. Específicamente, aluden a la presión sobre la generación de ingresos, la demostración de un valor superior para el cliente-alumno de la educación superior, la necesidad de una mayor transparencia y responsabilidad (accountability) de las IES ante las autoridades públicas, la integración y priorización de las nuevas tecnologías, y la evolución en los intereses de los estudiantes y las necesidades de los empleadores.

En el artículo “The commodification of Higher Education”²⁶⁰, WONG, postula el cómo las Universidades se han convertido en un mercado competitivo que trata a los

²⁵⁶ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 91.

²⁵⁷ GORAL, T. *Higher ed disruption underway – Don’t get caught off guard*. *University business* Abril 2016. Disponible en: <http://www.universitybusiness.com/article/higher-ed-disruption-underway-%E2%80%94-don%E2%80%99t-get-caught-guard>

²⁵⁸ TORRES, A. *El único rector español de una universidad en EEUU*. *El País*. 14 de Marzo de 2016. Disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2016/03/11/actualidad/1457692565_775245.html

²⁵⁹ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014*. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Páginas 12 – 15. Disponible en:

<http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

²⁶⁰ WONG, A. *The commodification of Higher Education. Colleges and Universities have become a marketplace that treats student applicants like consumers. Why?*. *The Atlantic* 30 Marzo

candidatos como consumidores. Factores como la mayor transparencia en la industria de la Educación y que el mercado ha pasado de ser un mercado de oferta a uno de demanda, están condicionando el que las IES actúen con un componente comercial y de negocio mayor que en el pasado. WONG, cita en su artículo a Michael Roth, Rector de la Universidad de Wesleyan, que aprecia el factor de deterioro en las IES que, movidas por esta presión competitiva, intentan satisfacer requerimientos que no necesariamente apoyan el interés educativo de sus estudiantes. Esto genera una serie de consecuencias que han sido analizadas por ROY SCHWARTZMAN en su escrito “Consequences of commodifying education²⁶¹”: en primer lugar, la mercantilización enfoca la tarea educativa a rendimientos financieros medibles y a menudo a corto plazo. En segundo lugar, el concepto mismo de mercantilización alienta a satisfacer a los estudiantes. De esta manera se minimizan los desafíos en lugar de equipar a los alumnos para perseverar en la solución de problemas complejos.

Nuestro objetivo con este punto es enfatizar las herramientas²⁶² y enfoques que nos permitan acercarnos al elemento de cliente sin contaminar el elemento alumno. Poco a poco se puede observar como el mundo académico empieza a aceptar al mundo empresarial. Esto se puede observar claramente en la lingüística que se utiliza. Ciertos tecnicismos como puede ser CRM, Customer Journey, digitalización, marketing, retención y fidelización, KPI’s, gestión de proyectos, oficinas de cambio, planificación estratégica, motivación, engagement, etc, provienen del mundo empresarial y poco a poco se utilizan cada vez más en el mundo académico.

5.3 Dualidad Universidad / Empresa

2016. <http://www.theatlantic.com/education/archive/2016/03/the-commodification-of-higher-education/475947/>

²⁶¹ SCWARTZMAN, R. *Consequences of commodifying education*. Academic Exchange Quarterly Fall 2013 ISSN 1096-1453 Volume 17, Issue 3

²⁶² BAKER, E. *The Commodification of Higher Education: Tools of Management*. Disponible en: <http://www.uvm.edu/~vtconn/v23/baker.html>

Como dicen CARMELO y CALVO en su libro *Branding Universitario*²⁶³ “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”. Más adelante en su libro²⁶⁴, en la página 34, vuelven a cuestionar la pasividad de los sectores más tradicionales y ortodoxos de la educación para reconocer el mercado como tal.

Los autores de *Branding Universitario* apelan al equilibrio estratégico²⁶⁵ en la búsqueda de convertirse en una empresa del conocimiento. Perseguir la excelencia académica, además de perseguir la excelencia empresarial, sin dejar de lado ni la responsabilidad social (las empresas del conocimiento han de ser servicios públicos independientemente de que su titularidad sea pública o privada) ni el desarrollo personal. Tanto es así que incluyen en su libro²⁶⁶ tres enfoques que según ellos dicta la gestión Universitaria. Estos son: enfoque tradicional y reactivo, enfoque activo y enfoque empresarial eficiente. Otros autores como DE MIGUEL²⁶⁷ hacen referencia al mismo concepto.

WONG, refiere también al artículo de FISKE, editor de la “guía fiske de colleges”, que en su artículo “The marketing of colleges²⁶⁸” anticipaba que ante presiones competitivas “otros están accediendo a técnicas del mundo de los negocios para mantenerse entre los supervivientes del estrechamiento del mercado académico que se avecina”

²⁶³ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 6.

²⁶⁴ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 34 y 50.

²⁶⁵ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 74-79.

²⁶⁶ CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7. Página 99.

²⁶⁷ DE MIGUEL, J.M. *El sueño de la Universidad*. (hom) 2004. ISBN: 84-7476-373-8. Págs. 105-150.

²⁶⁸ FISKE, E. *The marketing of colleges. As enrollments dwindle and competition for tuition-paying students intensifies, more and more colleges and universities are resorting to hard-sell strategies which in some cases impinge upon the traditional standards and canons of higher education*. The Atlantic octubre 1979. Disponible en: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1979/10/the-marketing-of-the-colleges/376296/>

5.4 Diseño operativo de la institución

En la literatura e investigaciones alrededor del diseño operativo de instituciones con y sin ánimo de lucro se utiliza habitualmente el término “modelo de negocio” que utilizaremos indistintamente para respetar la terminología utilizada por los autores y que vamos a analizar genéricamente y para el caso concreto de las IES ya que lo consideramos un elemento fundamental para llevar a buen puerto la internacionalización de una institución educativa. El modelo de negocio no es más que una representación de las piezas fundamentales en una organización, en este caso Universidad, y como estas interaccionan entre si para la consecución de la misión.

EL profesor HUETE²⁶⁹ propone que un modelo de negocio queda configurado alrededor de las decisiones que una organización tome en cuatro áreas o elementos básicos (ver Figura 1) en la formulación de los componentes que permiten a una institución atender una demanda y transformarla en resultados económicos y no económicos. La formulación de los conceptos referidos de HUETE son aplicables a operadores con ánimo y sin ánimo de lucro. Estos elementos son: la selección del cliente o segmentos de clientes; el diseño de una propuesta de valor diferenciada; la configuración de la cadena de valor; y la gestión de los canales y puertas de acceso con los que los clientes acceden e interaccionan con la empresa y experimentan el producto o servicio. En el caso de las IES cuando nos refiramos al cliente, nos estaremos refiriendo a los alumnos en el caso de la venta y la experiencia y a los alumni en el proceso de postventa.

Otro modelo extendido en relación a la generación de modelos de negocio²⁷⁰ es el propuesto por OSTERWALDER y PIGNEUR. Sin embargo, hemos decidido utilizar el del

²⁶⁹ HUETE, L.M. PEREZ, A. *Clienting. Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Ediciones Deusto 2003. ISBN: 84-234-2127-9

²⁷⁰ OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. *Business Model Generation, a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc. 2010. ISBN: 978-0470-87641-1. Página 18 y 19

profesor HUETE por ser la metodología utilizada en los talleres con el equipo rectoral y directivos de la UCH-CEU.

Los cuatro elementos han de ser diseñados de una manera que hagan el conjunto coherente e innovador. Un modelo de negocio sólido suele tener mucho foco y hacer cosas concretas para clientes concretos, consistencia interna y un efecto de auto refuerzo entre sus elementos que haga difícil la imitación de los elementos por separado.

El diseño eficaz y singular de los elementos pensando en el todo es el que genera las 4 fuerzas o productividades estructurales según el profesor HUETE que se señalan en la Figura 1 y que se explicarán a continuación de los elementos básicos.

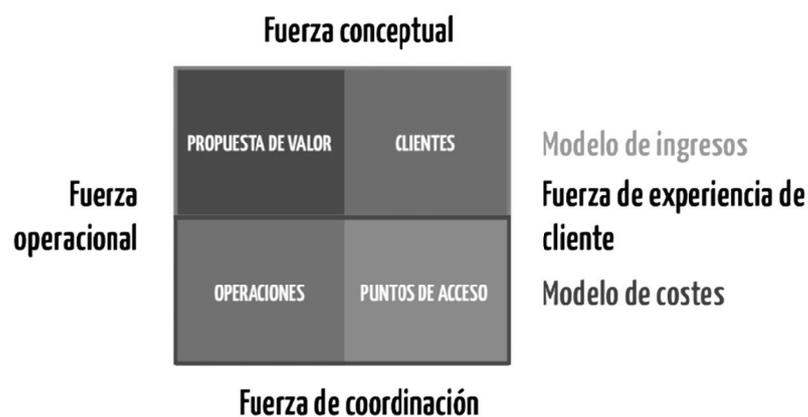


Figura 1:

La fuerza de los modelos de negocio viene determinada por el encaje, sincronización y sinergia que se consiga entre estos elementos básicos que tienen que retroalimentarse entre sí e integrarse de manera innovadora para generar diversas productividades que, como veremos en los párrafos siguientes, confieran al modelo fuerza competitiva sostenible.

La sinergia entre la propuesta de valor y el foco de mercado confiere al modelo de negocio fuerza conceptual y de comunicación al mercado. Un diseño brillante de estos dos elementos del modelo de negocio desemboca en una preferencia de marca alta

con unas inversiones en marketing bajas en términos relativos. Esta productividad estructural es fundamental para la creación marcas queridas y respetadas –“loved brands”²⁷¹ - con pocos recursos invertidos en su comunicación, como es el caso de la Universidad de Harvard. Por el contrario, existen modelos que el foque en el mercado y la propuesta de valor no están del todo alineadas. Por ejemplo, alguna Universidades Privadas con ánimo de lucro promueven una comercialización agresiva (Univ. Phoenix²⁷² y grupo Apolo²⁷³). Ponen mucho esfuerzo en marketing y se olvidan un poco en el modelo de negocio, de tal manera que al final el alumno no puede emplearse y consecuentemente no puede pagar el curso, el cual se hace al final del curso, y de esta manera se inicia un ciclo vicioso difícil de detener.

Un enfoque para dotarse de fuerza conceptual es la construcción de marcas con mentalidad de challenger²⁷⁴, donde se hace explícito el deseo de perfilar una nueva forma de pensar, enfocándose en algún elemento de la categoría que históricamente se ha sub-servido desde el punto de vista del consumidor y ofreciéndose al mercado como una alternativa con una causa o misión, ya que pretende solucionar precisamente ese elemento históricamente “frustrante” para los clientes. En términos generales, a los consumidores les atraen las marcas que acaban siendo agentes de cambio en la categoría.

Un ejemplo clásico es Starbucks cuando hace ya años se posicionó como el “tercer lugar” entre el trabajo y el domicilio particular, en el que no nos presionan y donde el cliente puede recargar pilas y reconectarse consigo mismo. El resultado hizo que el concepto y la comunicación no se centraran en el café como producto sino en la experiencia y el impacto de la misma en el “alma” del consumidor²⁷⁵. Otros ejemplos son Virgin, Wikipedia, Ryanair, Dove, etc.

²⁷¹ ROBERTS, K. *Lovemarks. The future beyond brands*. Saatchi & Saatchi. Foreword 2005. ISBN: 1-57687-270-X. Pág. 147

²⁷² <http://www.phoenix.edu/>

²⁷³ <https://www.apollo.edu/>

²⁷⁴ DIXON, M. ADAMSON, B. *The challenger sale. Taking control of the customer conversation*. First published in 2011 by Portfolio / Penguin, a member of Penguin Group (USA) Inc. ISBN: 978-1-59184-435-8

²⁷⁵ NOBLEJAS, D. *La estrategia de Starbucks, un referente en la fidelización*. 30 septiembre 2014 Increnta. Disponible en: <http://increnta.com/es/blog/estrategia-de-starbucks-fidelizacion/>

En las IES podríamos citar a Singularity University y a Minerva, cuyas misiones y sus objetivos de investigar, enseñar y divulgar los conocimientos más innovadores transforman el enfoque clásico académico en una experiencia diseñada para producir el cambio en la vida de mil millones de personas a través de conocimientos, tecnología e investigaciones de vanguardia.

La fuerza conceptual permite multiplicar la preferencia de marca sobre el gasto en marketing que hubiera sido hasta ese momento el típico de la categoría. En el caso de las IES, aquí podríamos citar a Harvard, la cual no necesita hacer publicidad gracias a la fuerza conceptual de su modelo de negocio y que se manifiesta en sus resultados de explotación en costes de publicidad proporcionalmente mínimos.

HUETE propone algunas de las preguntas que pueden ayudar a las organizaciones e instituciones a mejorar la fuerza conceptual de los modelos de negocio y que adaptadas a las IES serían las siguientes:

- ¿Hemos conseguido un buen posicionamiento de la propuesta de valor en relación con las necesidades de los alumnos y la oferta de las universidades competidoras?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada de las universidades competidoras al posicionamiento que ocupamos?
- ¿Sabemos gestionar y comunicar bien nuestros intangibles?
- ¿Percibe el mercado nuestra singularidad en la formación que proporcionamos o en los honorarios con los que trabajamos?

El encaje singular de la propuesta de valor con el modelo de operaciones permite apalancar la calidad o la cantidad sobre el coste, dotando al modelo de negocio de fuerza operativa. La fuerza operativa tiene su expresión práctica en lograr hacer lo mismo que la competencia, pero a un menor coste, o con más rapidez o, en su lado más brillante, permite hacer cosas, elementos de la propuesta de valor, que otros operadores no saben hacer.

Parte de la fuerza operativa se asienta en un modelo que permita desplegar con rapidez los recursos requeridos para atender los volúmenes cambiantes de la demanda. El modelo operativo tiene un impacto directo en el modelo económico, ya que determina los tiempos de respuesta, la rotación de inventarios, la utilización de los activos materiales, etc. Esta fuerza permite apalancar la calidad y/o la cantidad de los productos y servicios sobre los gastos en compras y operaciones. En el caso de Minerva²⁷⁶, consigue impulsar la fuerza operativa de su modelo reduciendo los costes operativos al no tener que, financieramente, soportar la inversión en el campus, y que sustituye por un proceso rotativo de enseñanza en distintas ciudades, y que desde el punto de vista de canalidad permite acercar la docencia presencial a alumnos en distintas ciudades de EEUU.

Análogamente, las preguntas para pensar estratégicamente sobre la mejora de esta fuerza del modelo de negocio podrían ser las siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos claves que permiten conseguir más calidad o cantidad con una mejor posición de costes que las universidades competidoras?
- ¿Tenemos más flexibilidad o agilidad que las universidades competidoras?
- ¿Cómo estamos eliminando la complejidad que resulte innecesaria en toda la cadena de valor?

Una de las respuestas de las IES a estas preguntas son los múltiples modelos de costes fijos y costes variables y como ejemplo más específico, las distintas variantes de claustro, profesores en plantillas y asociados. Se abre una pregunta que no pretendemos contestar aquí que sería la distinta calidad de la enseñanza en función del modelo económico elegido, pero si queremos recalcar que en este aspecto, en mayor medida en Europa que en el mundo Anglosajón, el organismo regulatorio establece unos límites en cuanto a profesorado que fijan un nivel mínimo en los costes fijos de una institución.

²⁷⁶ <https://www.minerva.kgi.edu/>

Un modelo de negocio brillante se distingue también por la sinergia entre las operaciones y la gestión de canales en donde ocurre la interacción con el cliente. Esta sinergia dota al modelo de negocio de una fuerza de coordinación lateral que permite ganar en capacidades analíticas y en el grado de colaboración entre las actividades de operaciones y comercial.

La fuerza de coordinación lateral, por tanto, se asienta en primer lugar sobre unas capacidades analíticas que permitan transformar la información sobre clientes que se genera en los canales en inteligencia de clientes, y en un conocimiento que permita tomar mejores decisiones. En ese proceso se pueden distinguir cuatro etapas. En la primera, se pone en común en una base de datos toda la información dispersa que había en la organización sobre clientes. En la segunda, se consigue generar conocimiento que permite “descubrir” perfiles y patrones en los comportamientos pasados de los clientes. En la tercera etapa, se genera conocimiento que permite predecir comportamientos futuros de los clientes con bastante fiabilidad. Por último, en la cuarta etapa, se reconfigura la capacidad de respuesta de la empresa a las peticiones de sus clientes en base al conocimiento desarrollado sobre la base de la información analizada de los clientes. El CRM²⁷⁷ y las nuevas tecnologías Big Data, permiten recoger y procesar copiosa información para posteriormente ser analizada. En el caso de las IES²⁷⁸, los estudiantes dejan una huella de datos mientras cursan sus estudios, que, analizados, dan información muy valiosa sobre su aprendizaje²⁷⁹ y sobre su experiencia en la Universidad²⁸⁰. Esta información, bien usada, permite a las universidades una coordinación lateral muy efectiva que puede ser usada para optimizar la experiencia del alumno / cliente. Un informe de ORACLE²⁸¹ hace además referencia a una primera estructuración de software y hardware para llevar a cabo esta recogida de información en el sector de la educación.

²⁷⁷ AACRAO. *2014-2015 State of CRM Use in higher education report*. 2014

²⁷⁸ NORTON, L. PORTER, S. SHACKLOCK, X. *From bricks to clicks. The potential of data and analytics in higher education*. Higher education commission January 2016.

²⁷⁹ <http://www.higher-education-marketing.com/blog/education-marketing-blog/marketing-technology-higher-ed-crm-marketing-automation>

²⁸⁰ <http://blog.marketo.com/2016/06/3-ways-marketing-automation-helps-higher-ed-marketers-succeed.html>

²⁸¹ ORACLE CORP. *Improving higher education performance with Big Data. Architect's guide and reference architecture introduction*. Abril 2015

La fuerza de coordinación lateral se asienta, en segundo lugar, en la cultura de colaboración interna que se haya desarrollado dentro de la empresa. Tanto la falta de confianza como la inexistencia de buenos protocolos de coordinación deterioran la colaboración interfuncional. El resultado final es una ineficiencia en la toma de decisiones, una falta de efectividad y un mal ambiente de trabajo. Del mismo modo, coordinación más confianza es igual a colaboración, mejor toma de decisiones, mayor efectividad, mejor ambiente interno.

El problema de la colaboración entre áreas es importante, ya que sin ella se dificulta la obtención de las sinergias necesarias para la disminución de costes o la mejora de ingresos. Si el problema de la falta de colaboración es general y a la vez es importante, ya se ve que no tiene fácil solución, y que ésta requerirá de la suma de un buen número de actuaciones.

Ninguna solución por sí sola lo va a resolver, pero puede que la suma de varias sí que permita avanzar en la dirección querida. En los siguientes párrafos se mencionan algunas iniciativas para mejorar la cultura de colaboración interna en las empresas.

En el punto 4 ya anticipábamos que uno de los mayores retos de las IES está en esta dimensión de coordinación transversal que esta acentuada desde el momento en que la docencia y la investigación se amplían con nuevas funciones, como son el marketing la admisión, las carreras profesionales, orientación, comunicación, etc.

Así, abogamos por fomentar carreras horizontales en las que un buen número de directivos vayan rotando entre departamentos. Los objetivos son tanto adquirir una experiencia más plural del negocio, como el fomentar una red de relaciones humanas en los departamentos en los que se ha trabajado que favorezca la resolución de problemas entre las áreas. La rotación impide que los responsables y directores de áreas diseñen y dirijan éstas más a la medida de su propia personalidad que de lo que requiere la estrategia de la empresa en ese momento. Por otra parte, un directivo que esté mucho tiempo en la misma función y que crea que es el director de esa área

porque es el que más sabe sobre ella, puede llegar a matar, inconscientemente, el conocimiento nuevo en su departamento.

Fomentar la carrera de los directivos con una actitud más cooperativa hacia sus colegas. En esa línea tendría sentido darle alas a un programa de directivos de alto potencial a los que se les diseña un plan de carrera en distintos departamentos y a los que se les insiste en su entrevista de desempeño en la importancia integradora de tender puentes entre las áreas de la empresa. Como comentamos en el punto anterior y haciendo referencia a las IES, los modelos americanos y los modelos europeos, o más concretamente españoles, se encuentran muy alejados. Mientras en los modelos americanos se promueven las carreras profesionales en el sector directivo de las IES, las universidades españolas se caracterizan por lo académico frente a la gestión, y una escasa rotación entre departamento y la casi ausencia de carrera horizontales.

Programar a lo largo del año más y mejores eventos lúdico-comunicacionales entre departamentos para fomentar las relaciones informales entre las personas de la organización. Los eventos, cuando hay una base mínima de cultura sana, refuerzan las relaciones personales, destensan el ambiente y permiten conocer facetas distintas de las personas.

Hacer un diseño del organigrama de las funciones, áreas y departamentos lo más simétrico posible y que favorezca que las personas con responsabilidades de nivel intermedio sepan quienes son sus pares en las otras funciones, áreas o departamentos. La idea es que la paridad y la simetría fomenten la comunicación y la coordinación sin necesidad de tener que escalar los temas más arriba en la jerarquía.

Crear métricas de rendimiento e incentivos al desempeño que fomenten el trabajo coordinado y los objetivos comunes. Asegurarse de que no existen objetivos, métricas de rendimiento y recompensas en distintos departamentos que no sean consistentes entre sí y que institucionalicen el conflicto entre ellos. En las IES españolas las promociones de los empleados están basadas más en la investigación y que en la

docencia, con lo que el estímulo de calidad docente esta menos considerado que la dedicación investigadora.

Invertir más en sistemas de información que integren a toda la empresa de tal manera que se pueda tener información a tiempo real de otras áreas y se acabe construyendo un conocimiento colectivo y no un conocimiento en forma de chimeneas o silos. Por ejemplo, la intranet tiene que tener la virtualidad de hacer fácil el acceso a la información de otras áreas y de que sea posible el autoservicio sin necesidad de escalar las peticiones o requerir de favores”. Un buen ejemplo de un sistema que hace algo parecido es “Yammer²⁸²”. Ligado a este punto está la necesidad de integrar las bases de datos para desarrollar mejor inteligencia de negocio y capacidad de respuesta a las peticiones de los clientes.

Acostumbrar a la organización a trabajar en forma de grupos de trabajo interdepartamentales para la mayoría de los proyectos importantes de futuro. Hacer que las personas sientan que su rendimiento en el equipo tiene casi tanta importancia para su desempeño como el trabajo funcional. Para ello es muy importante que los equipos tengan una metodología de trabajo que sea eficiente y que el output del equipo tenga un impacto real en la marcha de la organización.

Fomentar que la alta dirección responda con pautas de solución a los conflictos entre departamentos que le lleguen para evitar el hábito de que escalen constantemente los mismos problemas las personas de su equipo. El objetivo es impedir que la organización se acostumbre a que la única forma de solucionar los problemas sea escalarlos hacia arriba y esperar a que otro solucione los problemas que pueda tener con un par de otra área.

Dar más poder informal o indirecto a los directivos que tienen que coordinar el trabajo de colegas que no dependen jerárquicamente de él o de ella. En organizaciones verticalizadas por productos estos directivos coordinadores suelen ser los responsables de las geografías o de los segmentos. El trabajo de estos coordinadores puede ser

²⁸² <https://www.yammer.com/>

extenuante si no disponen de herramientas que les otorguen un cierto poder formal, por ejemplo, que decidan sobre un porcentaje relevante del componente variable de las personas que coordinan, o que tengan un poder de veto de sus carreras profesionales.

Si se utiliza una estructura organizativa matricial, seguir intentando una mayor simetría entre los distintos directivos a los que se reporta para que tengan un peso similar en la definición de los objetivos a lograr y en la medición del desempeño. La descoordinación entre los directivos de una matriz dificulta el trabajo profesional de las personas con doble o triple reporte.

El carácter jerárquico de las universidades, que tiene dos organizaciones, una académica y otro funcional o de negocio, que a su vez tiene distintos niveles. El diseño organizativo clásico de las IES en España tiene un carácter formal y jerarquizado muy definido que se convierte, en la propuesta de HUETE, en una dificultad para la coordinación lateral.

Apartar de la organización, aunque consigan buenos resultados a corto plazo, a las personas con una mentalidad de “macho alfa²⁸³”. Los directivos con el síndrome del macho alfa hacen que sus reportes despachen los temas importantes de uno en uno y dificultan, por intereses personales, la creación de equipos donde se comparte la información y donde se crea un sentimiento compartido de futuro. La jugada de fondo es ganar poder, hacerse imprescindibles y sentirse dominantes sobre el resto.

La fuerza de la colaboración lateral permite apalancar la coordinación interna, la capacidad de respuesta a las peticiones del mercado y las capacidades analíticas de la información de clientes sobre los gastos en sistemas de información y sobre todo en gasto en directivos encargados de hacer que el sistema funcione de una forma coordinada.

²⁸³ LUDEMAN, K. ERLANDSON, E. *Coaching the Alpha Male*. Harvard Business Review from the May 2004 issue. Disponible en: <https://hbr.org/2004/05/coaching-the-alpha-male>

Algunas de las preguntas que podrían servir para mejorar la fuerza de la colaboración lateral son las siguientes:

- ¿Qué se está haciendo desde las operaciones para ayudar a que las actividades de captación y venta y post venta y fidelización del alumni tengan más éxito?
- ¿Se tiene una manera de gestionar la calidad percibida mejor que la de las universidades competidoras?
- ¿Tenemos un enfoque de inteligencia de clientes que sea competitivo?
- ¿Hemos creado una buena cultura de colaboración entre el lado académico e investigador y el gestor y funcional, que permita capturar sinergias en ingresos y reducción de costes?

Por último, los mejores modelos de negocio también ponen un esfuerzo especial en integrar la forma en la que conceptualizan el mercado con el diseño de sus sistemas de entrega o distribución. El encaje creativo de estas dos piezas proporciona al modelo de negocio una gran fuerza de gestión de la experiencia del cliente. En el punto 6 trataremos la interpretación de la UCH-CEU de la canalidad, y que apunta a una doble dimensión; la primera es la de la alianza con socios internacionales para la captación de alumnos y la segunda el diseño y mejora de la experiencia del alumno. Algunas IES han institucionalizado la gestión de la experiencia del alumno y creado incluso un puesto en la organización, como el caso de Minerva Schools, que ha creado un nuevo cargo directivo denominado “Chief Experience Officer²⁸⁴”. Este rol, el cual ocupa Robin Goldberg, se caracteriza por liderar todos los aspectos de la experiencia del cliente. Incluye el reclutamiento de los estudiantes, la vida como estudiante, la integración en la ciudad o pueblo y el apoyo a su desarrollo profesional. Esto permite apalancar el coste comercial sobre el número de clientes que se consigue y la voluntad de permanencia de los mismos. Si se consigue una alta percepción del valor en la experiencia de compra y en la postventa, se acaban reduciendo los costes de adquisición de clientes y los costes de retención y vinculación de los clientes.

Si se retiene y vincula a un cliente se hace más probable la mejora de su margen medio, a través de más transacciones, venta cruzada, disminución de los costes de

²⁸⁴<https://www.minerva.kgi.edu/people/robin-goldberg/>

servicio, mejora operativa derivada de la información de retorno que proporcionen esos clientes, menor sensibilidad al precio, etc. De manera experiencial, la escuela de negocios IESE (Universidad de Navarra) es un claro ejemplo de la importancia que pone en fidelizar a sus alumnos / clientes. En este caso podemos observarlo a través de su propuesta de valor para los antiguos alumnos²⁸⁵ (alumni).

El resultado es una nueva productividad en forma de más captación y fidelización de alumnos con menor gasto comercial.

Para pensar sobre esta nueva fuerza del modelo de negocio se puede trabajar alrededor de las siguientes preguntas:

- ¿Se ha diseñado la experiencia del alumno / cliente de una manera coherente con respecto a las necesidades de los mismos y de una manera diferenciada con respecto a las universidades competidoras?
- ¿Cuál es nuestro coste de captación de alumnos / clientes con respecto a las universidades competidoras?
- ¿Hemos desarrollado un enfoque innovador para lograr una mejora de la fidelización de nuestros alumnos / clientes?

El diseño de los elementos mencionados anteriormente tiene un efecto directo en el modelo de rentabilidad o modelo económico del sistema.

Para entender el modelo económico es útil distinguir sus tres elementos más importantes.

El primero es el modelo de ingresos. El modelo de ingresos viene condicionado directamente por las decisiones relativas a los targets de la demanda y a la conceptualización de la propuesta de valor que se pone en el mercado, los elementos 1 y 2 del modelo de negocio. El modelo de ingresos hace referencia a las variables

²⁸⁵http://www.iese.edu/es/OurCommunity/alumni/formacion_continua/Formacincontinuas.asp?lang=es

clásicas de volumen y precio. El volumen puede ser medido como cuota de mercado, frecuencia de compras, etc. Aquí debemos hacer una distinción importante que afecta al mundo de las IES en España, y salvo contadas excepciones, y es que hay que diferenciar entre universidades públicas y privadas. Las universidades públicas basan su modelo de ingresos en las subvenciones, a las que se suman las matrículas. Las universidades privadas basan, casi exclusivamente, su modelo de ingresos en las matrículas. Una segunda diferencia es la de las Universidades europeas y las americanas²⁸⁶. En el caso de estas últimas incorporan además de las matrículas el endowment y donación de fondos o fund raising.

Además del modelo de ingresos está el modelo de estructura de costes. En este modelo debe hacerse explícito cómo se van a asignar los costes fijos, la envergadura de las inversiones más importantes, los costes directos e indirectos, la eficiencia de las actividades más críticas, etc. El modelo de estructura de costes viene determinado en gran parte por las decisiones de configuración de la cadena de valor y de canales y distribución.

En último lugar estaría el modelo de margen de contribución, que nos daría la clave de cuánto contribuye cada transacción a la absorción de los gastos fijos, dónde estaría el punto muerto de la operación y los niveles de rentabilidad en los distintos escenarios de volumen que se manejen. El modelo de margen viene determinado por las cuatro fuerzas del modelo de negocio. Así, se puede afirmar sin ningún lugar a dudas que la mejora de las cuatro “fuerzas” antes mencionadas permite mejorar los márgenes con los que opera la organización.

A continuación, detallaremos específicamente cada una de las piezas que componen un modelo de negocio.

²⁸⁶ [https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2014-04-21-LA%20FINANCIACI%C3%93N%20DEL%20SISTEMA%20P%C3%9ABLICO%20UNIVERSITARIO%20ESPA%C3%91OL%20\(1\).pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2014-04-21-LA%20FINANCIACI%C3%93N%20DEL%20SISTEMA%20P%C3%9ABLICO%20UNIVERSITARIO%20ESPA%C3%91OL%20(1).pdf)

5.4.1 Segmentación de alumnos y mercados objetivos

El primer elemento es la elección del mercado al que se quiere servir, el tipo de cliente que va a ser objeto de una atención preferente y, por exclusión, el perfil de cliente que va a evitarse de manera explícita. Este primer elemento del modelo de negocio es el eje sobre el que se deberían diseñar el resto de elementos. En efecto, si se entiende bien el mercado objetivo con todas sus sutilezas se puede, por ejemplo, diseñar ofertas que hagan a la organización la mejor opción de los clientes objetivo, o innovar creando una nueva categoría en el mercado. Las organizaciones han de tener claro con qué clientes quieren trabajar y qué clientes quieren evitar a toda costa. En el caso de las IES nos estamos refiriendo a los alumnos y al mercado al que se quiere optar. En concreto, para el propósito de este documento, nos referimos a alumnos de carácter internacional que es lo que va a permitir a una IES considerarse una institución internacional.

Un modelo de negocio innovador ha de aportar “algo” sustancialmente mejor en la forma de entender y de mirar al mercado comparado con lo que se hacía hasta ese momento. Lo normal es que una organización tenga algo nuevo que decir sobre las segmentaciones del mercado y que identifique grupos de clientes con necesidades singulares mal servidas por la competencia.

Un ejemplo en esa dirección es la empresa de seguros estadounidense *Progressive*²⁸⁷. Esta empresa centra su negocio en consumidores de alto riesgo, sensibles al precio, y con un buen conocimiento de lo que un buen servicio implica en el mundo del seguro. Sobre esa base han diseñado ofertas de seguros en las que se pueden personalizar *on line* las coberturas que se quieren añadir al seguro, viendo el impacto que tiene en el precio de la póliza la inclusión o no de las coberturas en cuestión.

Los mejores modelos de negocio miran al mercado para identificar necesidades mal servidas por la competencia y utilizan segmentaciones más afinadas a las utilizadas

²⁸⁷ <https://www.progressive.com/>

hasta ese momento. Por eso ponen especial atención en escuchar activamente al mercado y en utilizar, de la información que proporciona el cliente, aquella que mejor encaje en la mejora del modelo de negocio diseñado. Otro ejemplo es la empresa asiática de hoteles de lujo Six Senses²⁸⁸. Esta empresa utiliza un esquema de segmentación en el que distingue cinco segmentos en el tipo de demanda que recibe en sus hoteles. De los cinco segmentos que se describen en los siguientes párrafos, Six Senses pone foco en el cuarto y, secundariamente, en los segmentos dos y tres. El primer segmento de la demanda tiene su razón de ser en la necesidad de un grupo de clientes de mostrar públicamente su riqueza. Es un lujo que está al servicio de la ostentación y del deseo de manifestar una superioridad económica, normalmente adquirida hace poco tiempo. Un segundo grupo de consumidores es aquél que hace un discernimiento del valor intrínseco del objeto de lujo. En esta etapa el lujo ya no es ostentación sino una opción que se hace sobre la base de un gusto refinado, un discernimiento de lo que tiene calidad o no y una buena capacidad de discriminación. La tercera de las demandas del lujo pone el énfasis en el disfrute emocional de momentos y experiencias singulares ligadas a momentos de celebración. Para estos consumidores la marca no es muy relevante, o al menos no está al nivel del valor que le dan al impacto emocional del momento en que se disfruta del producto o servicio de lujo. Hay una cuarta demanda del lujo que pone énfasis en el significado profundo de los atributos de la marca y que tanto la experiencia prometida, como los demás elementos de la oferta, se correspondan legítimamente con el precio de la misma. Aquí más que la marca en sí, lo que importa es la autenticidad y el atractivo de los valores de la empresa que se comunican a través de la marca. Por último, hay una demanda del lujo que tiene un fuerte componente poético e intelectual. En ella converge un cliente que tiene un profundo conocimiento de la categoría a la que pertenece el producto de lujo, con una situación personal en la que abundan los recursos intelectuales, económicos y espirituales.

Los modelos de negocio sirven, en definitiva, para atender una demanda. En el sector de las IES podríamos citar a Singularity University y a Minerva como universidades con un modelo de negocio innovador. El primero de ellos, Singularity University (como ya

²⁸⁸ <http://www.sixsenses.com/>

anticipamos en el punto 2) basa su modelo de negocio en un currículum que está en constante adaptación y enfocado hacia tecnologías aceleradoras o con crecimiento exponencial y la misión de impactar positivamente en las vidas de mil millones de personas. El segundo ejemplo, Minerva²⁸⁹, basa su modelo de negocio en ser una universidad que no tiene campus, pero tampoco es online. Cada semestre se ubica en una ciudad abarcando un total de 7 ciudades a lo largo de sus programas formativos. De esta manera abrazan el cambio, la diversidad y la adaptación.

Para la gestión de este primer elemento del modelo de negocio podría ser interesante hacerse las siguientes preguntas:

- ¿A quién vende de manera principal esta universidad?
- ¿Cuáles son las características en común de los segmentos más importantes?
- ¿Qué dimensiones funcionan mejor para segmentar el mercado? ¿Las demográficas o las psicográficas?
- ¿Cómo son de importantes cada uno de los segmentos del mercado? ¿Qué necesidades singulares tiene cada uno de ellos?
- ¿De qué manera son servidas esas necesidades singulares? ¿Por parte de quién?
- ¿Qué segmentos son los que pueden ser más rentables para nosotros?

Un elemento disruptivo del mercado es la creciente polarización que se está dando en la demanda: crecen los segmentos de lo simple y lo sofisticado; decrecen el mercado medio. Esa polarización no obedece necesariamente a un mayor número y distancia entre pobres y ricos, sino al atractivo creciente de las ofertas en los extremos.

Hay una creciente percepción en los consumidores de que las necesidades simples se pueden satisfacer con productos *no frills*²⁹⁰ (sin añadidos); productos que, siendo suficientemente buenos, tienen un precio bajo y además son fáciles de utilizar y de

²⁸⁹ <https://www.minerva.kgi.edu/students/>

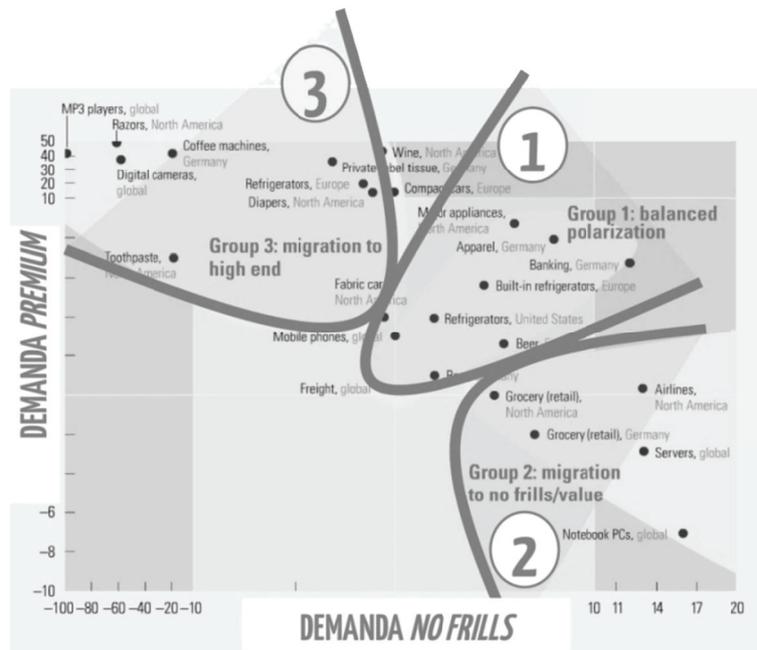
²⁹⁰ Knudsen, T.R. RANDEL, A. RUGHOLM, J. *The vanishing middle market. Changing customer needs are prompting a range of strategic responses.* 2005 number 4 The McKinsey Quarterly.

entender. La innovación en este tipo de oferta está haciendo que muchos clientes de clase media estén migrando a este tipo de propuestas.

Por el contrario, las necesidades sofisticadas están siendo servidas por atractivas e innovadoras ofertas en las que en ocasiones se hacen trajes a medida o se introducen productos con prestaciones avanzadas en donde el precio pasa a no ser un factor diferencial. En el caso de las IES, un ejemplo de esto podría ser Singularity University.

La polarización, por tanto, es fruto de la percepción de que las ofertas con más valor percibido se están creando en los extremos del mercado y no en su parte más central. El efecto de todo ello es un crecimiento de la demanda en los extremos a costa de un adelgazamiento en el centro como se puede observar en la Figura 2, que recoge la investigación de la consultora McKinsey. En esa figura se observan tres tipos de parejas industrias/países. El grupo 1 representa industrias/países en los que la demanda se desplaza hacia los dos extremos del mercado: los no frills y los premium; en el grupo 2, por el contrario, la demanda se desplaza solo a la parte no frills y en el grupo 3 la demanda se desplaza sobre todo a la parte Premium.

Figura 2



Una vez probado con éxito ese “modelo de negocio” para la demanda de países emergentes se introduce en países occidentales como elemento disruptivo en el mercado, ya que permite romper el binomio calidad/precio existente hasta ese momento, e introducir un modelo de negocio ganador para atender a la demanda no frills existente en esos mercados.

5.4.2 Ecuación de valor del alumno / cliente y la gestión del valor percibido

Un segundo elemento del modelo de negocio es la propuesta de valor que se pone a disposición del mercado. Esta incluye toda la filosofía de los beneficios tangibles e intangibles que se ofrecen y del precio con el que se busca tener un lugar en el mercado.

Una propuesta de valor también incluye la filosofía sobre cómo disminuir las incomodidades que supone la compra y el uso del producto o servicio al cliente y la manera de hacer frente a sus inseguridades y percepciones de riesgo. Lógicamente, dentro del elemento de propuesta de valor también se incluyen decisiones más

clásicas como la gama y rango de productos, el mayor o menor foco en productos o servicios, la paquetización o no de los elementos de la oferta, etc.

Por tanto, las organizaciones tienen el reto de responder a la creciente polarización de la demanda. Los productos de calidad media, a precio medio, y con un enfoque de comercialización tradicional es posible que no crezcan, sobre todo si se les pone en el contexto del crecimiento de la demanda de los extremos. Por eso, para las empresas es un imperativo el diseño de propuestas de valor “especializadas” para atender demandas con necesidades simples, medias y altas. El concepto de propuesta de valor trasciende el del producto o servicio al poner más atención en el de beneficios o soluciones aportadas a las necesidades del mercado. La singularidad y el atractivo de la propuesta de valor residen no sólo en la innovación que se haya conseguido en el producto o servicio, sino también en el resto de elementos del modelo de negocio.

Aplicando este concepto a las IES, genéricamente, en la ecuación de valor percibido del alumno / cliente, este es más sensible al precio en la universidad pública y en el que el umbral de satisfacción esperada es mayor en la universidad privada.

Una propuesta de valor que sea singular y a la vez atractiva para un segmento del mercado es sinónimo de un buen precio y/o un buen volumen. Por ejemplo, Zara²⁹¹ del Grupo Inditex ofrece ropa de moda casi de pasarela con calidad media a precios asequibles. El intangible de oferta “fresca” lo consigue mediante la sensación de escasez del producto y el ambiente atractivo de sus tiendas. Esta sensación de escasez se refuerza con envíos pequeños, estanterías abastecidas escasamente, y por tanto con la creación de una percepción deliberada de falta de existencias.

Para pensar sobre este elemento del modelo, las IES pueden hacerse las siguientes preguntas:

²⁹¹ MARTINEZ, D. *Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Random House Mandadori, S.A. 2012. Editorial conecta. ISBN: 978-84-15431-36-7. Págs 58 y siguientes.

- ¿Cuáles son los elementos más importantes de la propuesta de valor si se expresan desde el punto de vista de los resultados o beneficios que proporcionan a los alumnos / clientes?
- Desde la perspectiva de los alumnos / clientes, ¿cómo se puede describir la propuesta de valor?
- ¿Qué aportamos, con respecto a las universidades competidoras más cercanas, en la manera en la que gestionamos la propuesta de valor, la calidad o el precio?

Una de las ventajas de tener el foco en el alumno / cliente estriba en que ayuda a adquirir una cierta proactividad. Cuando rendimos al máximo no estamos esperando a que nos presionen desde fuera. Más bien estamos movidos internamente para mejorar nuestros servicios, añadiendo beneficios y mejoras antes de tener que hacerlo. Bajamos los precios e incrementamos el valor para los clientes antes de tener que hacerlo. Inventamos antes de tener que hacerlo. Estas inversiones están motivadas por un foco en el cliente más que por una reacción a lo que hace la competencia. Pensamos que esta aproximación genera más confianza en los clientes y permite acometer mejoras en la experiencia de los clientes de forma mucho más rápida, también en aquellas áreas en las que ya somos líderes.

En el sector de las IES no ocurre de manera diferente. A medida que pasan los años y el contexto se transforma, las Instituciones de educación superior tienen que adaptar sus propuestas de valor al alumno / cliente, el cual, al igual que estas últimas, tiene que adaptarse al crecimiento global. Al referirnos a las propuestas de valor tenemos que hacer referencia a dos tipologías de receptores del valor: los alumnos y las empresas. Por ejemplo, podíamos leer en el diario *Expansión*²⁹² algunas alternativas para mejorar esta ecuación del alumno / cliente, tanto a nivel nacional, europeo y mundial. Una de las iniciativas es aumentar las prácticas con profesionales, seguida de cerca de un mejor desarrollo de los módulos de formación con empresas. En tercer lugar, nos encontramos la enseñanza de habilidades de negocio. Con esto quiero decir que esta

²⁹² MATEOS, M. *Que Universitarios piden las empresas*. Empleo *Expansión*. 27 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.expansion.com/emprededoresempleo/empleo/2015/11/27/56588cec46163ff8188b460a.html>

ecuación nunca puede ser algo estático, sino que se encuentra en constante cambio para poder satisfacer el valor que espera el cliente de la institución. Si cambia el contexto, cambiarán las necesidades generadas por dicho contexto y en base a ello deberá cambiar nuestro enfoque de la ecuación de valor que hacemos llegar a nuestros alumnos / clientes. Hace pocos meses, y como vimos en el punto 2 de este documento, internet publicaba un artículo²⁹³ sobre Ernst & Young, donde se anunciaba que la consultora iba a dejar de requerir títulos universitarios a los candidatos a trabajar en su empresa. Otro artículo similar hace referencia a como el director de recursos humanos de Google²⁹⁴ se basa en su experiencia profesional para establecer un enfoque de reclutamiento análogo. Esto plantea una pregunta importante a las IES en relación a su propuesta de valor y es, nada más y nada menos, que por qué están graduando a sus alumnos, cuando empresas de primer nivel como pueda ser las de los artículos mencionados, van a exigir en menor medida poseer un grado o título, pero si las aptitudes y actitudes necesarias para el puesto. Esto podría suponer un cambio radical en las propuestas de valor ofertadas por las IES. A pesar de esta tendencia, es también cierta la preferencia por universidades concretas en este contexto en el que las titulaciones podrían ser menos requeridas por el mercado.

Por otro lado, un artículo publicado el 19 de enero el diario El Mundo²⁹⁵ analiza las razones que parecen ser las más aceptadas a la hora de entender por qué las Universidades españolas no atraen estudiantes extranjeros, y como es lógico, está estrechamente relacionado con la ecuación de valor que se plantea al cliente- alumno. La burocracia existente en las universidades públicas no hace más que dificultar el acceso a los estudiantes extranjeros al sistema de educación nacional. Presentar notas de bachillerato armonizadas, homologaciones de títulos y traducciones juradas, equivalencias de programas, visados de residencia. Todo esto desincentiva al alumno

²⁹³ SLAYBACK, Z. *Ernst&Young Doesn't Require Degrees. Why do you?* [En línea]. 8 diciembre 2015. Disponible en web: <https://www.linkedin.com/pulse/ernst-young-doesnt-require-degrees-why-do-you-zachary-slayback>

²⁹⁴ AYUSO, M. *El jefe de RRHH de Google es tajante: "El expediente académico no sirve para nada"*. [En línea]. 28 Julio 2013. Disponible en web: http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-06-28/el-expediente-academico-no-sirve-para-nada-asegura-el-responsable-de-rrhh-de-google_501910/

²⁹⁵ SANMARTIN O.R. *¿Por qué la Universidad española no atrae a los extranjeros?* El Mundo 19 de enero 2016. Publicación digital. Puede encontrarse en: <http://www.elmundo.es/sociedad/2016/01/19/569d4af8ca474113458b45dd.html>

extranjero. El precio de las matrículas como veremos más abajo, es otro de los actores principales. Se da la circunstancia de que los estudiantes internacionales de buena parte de los países no comunitarios tienen que pagar el coste íntegro de la carrera en las universidades públicas, que es de entre cinco y seis mil euros al año. Esto no ocurre en España. A esto se añade que las ayudas al estudio son bajas e insatisfactorias, según Francisco Michavila²⁹⁶. Además, ocurre que, a la hora de prestar ayudas, es el país origen el que pone la mayoría del esfuerzo económico, según Paulo Speller²⁹⁷. El idioma de los estudios es otra de las causas que hacen que el alumno extranjero no contemple España como primera opción y que por lo tanto se obstaculice la internacionalización. Como se puede ver, existen numerosas oportunidades y vías de actuación para mejorar la oferta al cliente y promover de esta manera la internacionalización de las IES. Desde el punto de vista del alumno internacional, la burocracia y dificultad de acceso a la Universidad pública la convierte en una desventaja competitiva respecto a la alternativa de la Universidad privada.

Alegra observar el poder que las ideas sobre foco en el cliente pueden llegar a tener en las organizaciones que las hacen suyas. En el modelo Clienting²⁹⁸, el profesor HUETE sugería que el objetivo último de las organizaciones es hacer más y mejores clientes, y que el retorno económico vendrá casi inevitablemente como consecuencia de ello. El secreto está en crear las condiciones para que los clientes quieran tener relaciones de largo plazo con la organización y que sean beneficiosas para ambas partes. Y eso implica un enorme trabajo de aportar a los clientes razones para creer en la institución, y viceversa.

La honestidad importa en los negocios. Por eso tenemos que reivindicar cada día más el que ambas partes, cliente y organización, ganen con esas relaciones a largo plazo. Y nos atrevemos a pensar que esto va a acentuarse en el futuro: la nueva generación, conocida como generación Y o generación Facebook, mira con recelo a las

²⁹⁶ Director de la Catedra Unesco de Gestión y política Universitaria

²⁹⁷ Secretario General de la Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI)

²⁹⁸ HUETE, L.M. PEREZ, A. *Clienting. Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Ediciones Deusto 2003. ISBN: 84-234-2127-9

organizaciones que tienen un enfoque puramente lucrativo de corto plazo. En la era de la conectividad, sería una temeridad obviar el deseo que tenemos todos de establecer relaciones duraderas, y el poder de la denuncia de las malas prácticas que sean sufridas por los consumidores u observadas por los propios empleados²⁹⁹.

BEZOS, consejero delegado de Amazon, viene a afirmar que el foco en el cliente es una decisión estratégica que no surge de un análisis puramente financiero, aunque ello sea perfectamente legítimo. Es lo que podríamos denominar una opción de vida. Ahora bien, es una opción de vida que tiene fuerza intelectual, y que dispone de un nutrido grupo de empresas seguidoras que aportan aire fresco a la sociedad. Los profesores HESKETT, MAISTER, SASSER Y SCHLESINGER, de la Harvard Business School, y el profesor HUETE de IESE Business School, son en gran parte los ideólogos de esta opción de vida y de negocio.

La tesis que defienden es que los directivos deben de interconectar una serie de variables que conforman lo que ellos llaman “The Service Profit Chain” y que el profesor HUETE tituló “Servicios & Beneficios”³⁰⁰. En ese modelo vienen a exponer que existe una relación de causa-efecto entre la calidad del liderazgo, la creación de valor percibido en los empleados, la creación de valor percibido por los clientes y el crecimiento orgánico. Las derivadas más interesantes del modelo son, en primer lugar, las conductas leales de los clientes, que son los principales motores del crecimiento orgánico rentable de las empresas: permanencia, recomendaciones, menor sensibilidad al precio, información de retorno, etc. Quizá por ello se debe poner más énfasis en la calidad de la cuota de mercado –la tipología de clientes y su fidelidad que, en la cantidad, es decir en la parte del total de los ingresos de mercado que tiene la organización. En segundo lugar, la satisfacción y la lealtad del cliente es el efecto de una causa conocida: la percepción del valor que se genera a través de todos los elementos que configuran la experiencia del alumno / cliente y de acuerdo con la siguiente ecuación:

²⁹⁹ MOLINARY, P. *Turbulencia generacional*. Temas grupo editorial 2011. ISBN: 978-950-9445-98-7.

³⁰⁰ HUETE, L.M. *Servicios & Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Ediciones Deusto, S.A. 1997. ISBN: 84-234-1566-X. Págs. 113-115.

$$\text{VALOR PERCIBIDO} = \frac{\text{PRESTACIONES} + \text{INTANGIBLES} + \text{SOCIALES}}{\text{PRECIO} + \text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Los beneficios funcionales están asociados a las prestaciones del producto/servicio. Es lo que de entrada asociaríamos a valor tangible entregado. Pero hay más. Se da un valor emocional en la medida en que ese producto o servicio haga que el cliente se sienta bien porque se entregue de una forma determinada; o por una persona comprometida. Y los beneficios sociales, asociados a la proyección social que experimenta una persona que usa la marca. Es decir, lo que otros piensan de uno por usarlo. Por ejemplo, durante años, utilizar un ordenador Mac ha sido un distintivo de calidad que proyectaba una imagen concreta de sus usuarios.

La contrapartida al valor, como pensamos habitualmente, la da el precio y otros costes no monetarios: las incomodidades e inseguridades. En una sociedad acostumbrada a comprar productos de la App Store o de Amazon, el número de incomodidades que los clientes están dispuestos a soportar ha disminuido exponencialmente. Sistemas de pago complicados, entregas eternas, catálogos incomprensibles. Pocos usuarios están dispuestos a asumirlos. Y aún más en el caso de las inseguridades, la opacidad nunca ha estado peor considerada y más desde que podemos consultar la opinión de centenares de personas sobre un producto o marca mediante un solo clic.

Dado que la satisfacción de los clientes depende de la relación entre lo que recibe y lo que espera en cada elemento de la experiencia del cliente se puede concluir que el valor percibido es relativo y subjetivo. Es el cliente, y no el proveedor del servicio, quien determina los estándares de valor a través de sus expectativas. Las percepciones y expectativas que los alumnos / clientes tienen del valor han de ser gestionadas de manera explícita por parte de la organización. Alguna IES ha institucionalizado la gestión del valor percibido que recibe el alumno. Es la opción por la que ha optado la

Universidad Minerva, que como hemos dicho en párrafos anteriores, ha creado una nueva posición en el equipo rectoral para dirigir la experiencia del cliente. Es el “Chief Experience Officer”. También en Minerva³⁰¹, para asegurar que el alumno / cliente recibe un valor alto, se han comprometido con los procesos de selección de personal, donde buscan perfiles genéricamente amplios en sus conocimientos y que además dispongan de una inteligencia “fluida”, es decir, que no sea rígida y este abierta a la flexibilidad y cambio, lo cual, además, es totalmente congruente con su misión y visión.

Elementos como el tiempo de respuesta a la solicitud de información por potenciales alumnos se introduce como una práctica habitual de la construcción de las propuestas de valor.

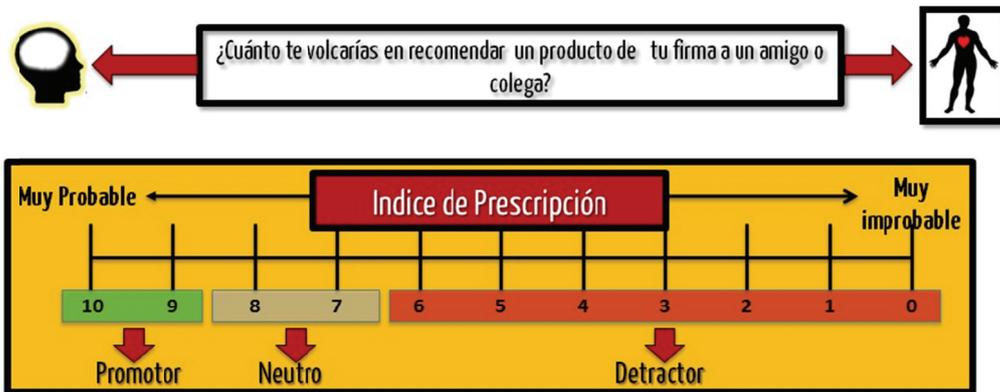
Una parte sustancial del valor que perciben los clientes es generado por los empleados en la medida en que éstos así lo quieren; es decir la gestión de los servicios conlleva una gestión sobresaliente de las personas en contacto con el cliente. Desarrollaremos esta idea en el punto 5.3.3.

5.4.2.1 El crecimiento orgánico y los programas de lealtad y fidelización

A los efectos de la medición de los índices de satisfacción, lealtad y fidelización, la métrica más ampliamente aceptada como reflejo fiel y veraz es el “Net promotor Score”.

³⁰¹ <https://www.youtube.com/watch?v=rALKEZn9M-U&feature=youtu.be>

Net Promoter Score (NPS)



$$\text{Puntuación del Promotor} = \% \text{ promotores} - \% \text{ detractores}$$

Autores como REICHHELD³⁰² de la Universidad de Harvard, proponen que la medición más cercana a la lealtad de clientes es la acción de recomendación de la base de clientes existentes. REICHHELD califica a los clientes como promotores, pasivos y detractores en función de su disposición a recomendar el producto o servicio. A tal efecto diseñaron el “indicador neto de promoción”, “Net promoter score” o “NPS”.

En el caso de la UCH-CEU, esta herramienta de medición se presentó en el último IAB del mes de mayo como uno de los mecanismos y métricas de medición de la lealtad del alumno. Desde el punto de vista del branding y posicionamiento de marca, el Secretario General de la UCH-CEU ha decidido promover este indicador para impulsar la notoriedad de la marca CEU.

³⁰² REICHHELD, F. *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Harvard Business School Press 2006. ISBN: 978-1591397830.

5.4.3 Experiencia del alumno / cliente y multi-canalidad

El tercer elemento de un modelo de negocio es el sistema de entrega del producto o servicio al cliente, lo que equivale a hablar de los canales de distribución y de la manera en la que se articulan los procesos de venta, servicio y post-venta. En este elemento del modelo de negocio también ha habido una auténtica revolución cuyo nombre son los canales digitales que están haciendo posible las transacciones desde cualquier sitio, a cualquier hora y desde cualquier pantalla.

En el caso de Zara³⁰³ las tiendas se utilizan como promotoras de marca. Son sofisticadas y exclusivas, y están situadas en localizaciones clave. Las tiendas son abastecidas por un sistema de distribución centralizado con envío por franja horaria. Se envían directamente desde la central dos veces por semana, de manera que se elimina la necesidad de almacén en las tiendas y casi todo el espacio del local es utilizado para exposición al público.

Muchas de las innovaciones de las que estamos siendo testigos en el sistema de entrega tienen su eje en la co-producción, co-consumo, o co-fijación de precios con el cliente. La estrategia de canales y la forma de articular la post-venta resultan cada día más valiosas para triunfar en el mercado.

Otro desarrollo interesante es el de las tecnologías que permiten aprender de las transacciones para personalizar el posterior servicio. Uno de los casos más relevantes es Amazon. Cuanto más se compra en sus tiendas mejor servicio post-venta y asesoramiento se recibe. De manera análoga operan empresas como eBay y Apple.

Como resultado, la figura clásica del vendedor está siendo transformada. El contenido de su trabajo abarca más tareas y hay una migración hacia la venta basada en la

³⁰³ MARTINEZ, D. *Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Random House Mandadori, S.A. 2012. Editorial Conecta. ISBN: 978-84-15431-36-7.

“educación al cliente³⁰⁴”, lo que implica un nivel de interlocución de más nivel y que a la vez requiere un perfil de comercial más sofisticado.

Las preguntas que podrían servir para reflexionar sobre este elemento del modelo de negocio son las siguientes:

- ¿Cómo diseñamos y gestionamos los puntos que configuran la experiencia del alumno / cliente?
- ¿Qué más podemos hacer para disminuir los elementos de inseguridad y de incomodidad de los alumnos / clientes a lo largo de los distintos elementos de contacto?
- ¿Cuáles son los canales y las puertas de acceso que los alumnos / clientes prefieren utilizar en sus interacciones con nosotros?
- ¿Cómo se deben gestionar esos elementos para lograr una excelencia en ventas y post-venta? ¿Qué papel juegan las personas? ¿Y la tecnología? ¿Y los procesos y procedimientos? ¿Y las instalaciones y layout de las operaciones de retail?

En el mundo de las IES, el cliente o alumno sigue un proceso detallado a la hora de tomar la decisión sobre que Institución en concreto escoger. En primer lugar, lleva a cabo una búsqueda general en la que prioriza conocer las posibilidades que le ofrece el mercado y como esas posibilidades se acompañan con los criterios generales del individuo decisor. Una segunda etapa de este proceso es acceder a los puntos de comunicación de las universidades, hoy en día, a sus páginas web, donde buscan necesidades para optar a un puesto de estudio, fechas de los procesos de elección, programas de estudio detallados, etc. En este punto empieza a importar ya la reputación del profesorado³⁰⁵, la empleabilidad de los estudios analizados, si es internacional o no, etc. en el proceso de elección. En la tercera etapa, todo lo anterior

³⁰⁴ HOLMES, C. *The ultimate sales machine. Turbocharge your business with relentless focus on 12 key strategies*, Editorial Penguin Group. 2007 ISBN 978-1-59184-160-9. Págs 66-71.

³⁰⁵ ARMENTEROS, J.H. PEREZ GARCÍA, J.A. *La Universidad Española en cifras*. CRUE 2013. Depósito Legal: M-21299-2015.

se contrasta con la opinión del público, si hay recomendaciones o no, rankings³⁰⁶, visita al campus. Es decir, se busca respuesta a la pregunta de si cumplen lo que prometen. Además, deberíamos decir, que siendo internet un lugar tan amplio donde recoger información, esta puede ser totalmente diferente de una publicación a otra, y puede darse el caso de que apareciendo en un ranking como una de las primeras Universidades en menciones en internet y Wikipedia, puede ser que no apareciera en otro referido a la calidad de tus servicios académicos. Con esto, cabe recalcar la importancia de los departamentos de comunicación de cada IES, para saber qué, y cómo estamos comunicando, al igual que “qué” y “cómo” están comunicando otros sobre nuestra institución.

Como factor de importancia para la experiencia de cliente en una IES diremos que el proceso de búsqueda de alternativas por parte del alumno es uno de ellos. El British Council, en su estudio “The world’s top 500 Universities through student eyes³⁰⁷” establece que en lo que se refiere a la búsqueda de la Universidad, tres son los atributos de valoración que influyen en la selección por parte del alumno: el primero es findability o la facilidad de encontrar la institución en internet, el segundo, la tipología de información y su utilidad y, por último, la respuesta a preguntas relevantes del alumno. En este mismo estudio se muestran datos esclarecedores respecto a esta dimensión de la experiencia del alumno / cliente. El 57% de las 500 Universidades Top responden a las peticiones en el periodo de un día. En el mismo ranking, aparecen España y China con los tiempos de respuesta más lentos con lo cual este es un área de diferenciación significativa para las IES en España.

Como ejemplo de experiencia de cliente en IES podríamos citar Minerva Schools³⁰⁸, donde la experiencia del alumno está diseñada para exponerle a la diversidad cultural a través de años de estudio en el extranjero en 7 ciudades diferentes, relevantes por su singularidad global: San Francisco, Londres, Bangalore, Berlín, Buenos Aires, Seúl y

³⁰⁶ MIT TECHNOLOGY REVIEW. *Wikipedia-mining Algorithm Reveals World’s Most Influential Universities*. 7th December 2015. V1.13.05.10

³⁰⁷ BRITISH COUNCIL. *The world’s top 500 Universities through student eyes*. Study Portals Intelligence Unit British Council 2014.

³⁰⁸ <https://www.minerva.kgi.edu/students/>

Estambul. Además, el diseño de Minerva University está estructurado para que la experiencia no sea la tradicional de clase sino fuera del aula, en distintas localizaciones del mundo para experimentar entornos culturales diversos y con un equipo docente también internacional y un formato de clase de seminarios breves interactivos y menos de lecciones magistrales en las que alumno juega un rol pasivo.

Estas tres etapas constituirían los “Momentos de la verdad³⁰⁹” en el proceso de elección de un cliente o alumno de sus estudios. El que parte de la experiencia del cliente empiece a sumar en estos primeros pasos de una relación de largo plazo es un buen indicador del desempeño de la institución en pro del alumno/cliente. Obviamente la experiencia del cliente no se resume a esto, si no que continua viva a lo largo de todo el tiempo que se encuentre el alumno cursando sus estudios, e incluso una vez termina, a través de los portales de antiguos alumnos.

5.4.4 Operaciones y tecnología de soporte

El último elemento básico de un modelo de negocio es la configuración y gestión de las operaciones o cadena de valor. Dentro de este elemento se incluye la gestión de compras, proveedores, logística, localización de los procesos operativos, procesos administrativos y de gestión, eficiencias por tamaño, productividad de la mano de obra, etc. Este elemento pone encima de la mesa decisiones críticas como son la deslocalización, fabricar o comprar en el extranjero, propiedad o no de activos, qué se externaliza y a quién, etc.

Esta área está sometida a una fuerte transformación por efecto también de las nuevas tecnologías y de la globalización, que está permitiendo el diseño de sistemas de operaciones radicalmente más eficientes que los anteriores. En ellos la combinación de escala, simplicidad, tecnología e involucración del cliente en el proceso productivo está

³⁰⁹ CARLZON, J. *Moments of truth. New strategies for today's customer-driven economy*. HC 360 1989. ISBN: 978-0060915803.

dando lugar a posiciones de coste que después posibilitan precios disruptivos con respecto a los modelos de negocio más tradicionales.

Un ejemplo interesante es Commerce Bank³¹⁰ en Estados Unidos. Su propuesta de valor enfatiza aspectos como las relaciones con el cliente y la simplificación de la oferta, precisamente para tener una cadena de valor más eficiente y focalizada en el servicio al cliente. Las operaciones se diseñan con el fin de garantizar la satisfacción del cliente. Ofrece un servicio mejor que el de sus competidores con un gran número de canales para la entrega del servicio y elementos de acceso al cliente para sus transacciones. Los momentos de interacción entre cliente y empleado se han diseñado de manera que el criterio de selección del personal sea la amabilidad y que el porcentaje de éxitos en la interacción pueda ser muy alto.

En el caso de las IES, destacamos un avance significativo en el terreno de las operaciones con las Universidades online³¹¹, en la que el modelo tradicional de aula-profesor se sustituye operativamente por elementos tecnológicos que reducen los costes.

Con gran fuerza está irrumpiendo en el modelo tecnológico de las IES el Big Data y que en el artículo “From bricks to clicks³¹²” denomina analíticas de aprendizaje en su aplicación a las IES. Define estas analíticas de aprendizaje en su página 10, como la medida, recogida, análisis e información de datos sobre estudiantes y sus contextos, con el propósito de entender y optimizar el aprendizaje y el entorno en el que este ocurre³¹³. La Higher Education Commission define los cuatro motivos impulsores de las analíticas de aprendizaje y que son: el incremento de la retención, suministrar mejor retroalimentación a los estudiantes, capturar datos de asistencia y, finalmente, mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

³¹⁰ FREI, F. HAJIM, C. *Commerce Bank Case Study*. Harvard Business Review 02 December 2002.

Producto: 603080 – PDF - ENG

³¹¹ <http://www.onlineuniversities.com/>

³¹² NORTON, L. PORTER, S. SHACKLOCK, X. *From bricks to clicks. The potential of data and analytics in higher education*. Higher education commission January 2016.

³¹³ SearchDataManagement, “data analytics (DA) definition”, disponible en: [Http://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/data-analytics](http://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/data-analytics).

Oracle Corp³¹⁴. especifica las áreas de aportación de valor más significativas, a través del uso de big data en las IES, y que son: optimización de la captación de estudiantes, selección de titulaciones, rendimiento del estudiante, retención del estudiante, progresión del estudiante, eficacia de la docencia, optimización de la investigación y, finalmente la eficiencia operativa de los sistemas de información.

Algunas preguntas que pueden ayudar a pensar sobre este elemento son las siguientes:

- ¿Qué elementos son críticos en la cadena de valor si se miran desde una perspectiva global? ¿Operaciones? ¿Logística? ¿Compras? ¿Recursos humanos? ¿Métricas? ¿Finanzas?
- ¿Cómo se va a conseguir una ventaja en costes con respecto a las universidades competidoras? ¿Cómo se van a medir, gestionar y recompensar las mejoras en calidad y productividad?
- ¿Qué objetivos se quiere conseguir en productividad, compromiso y lealtad de empleados?

5.5 Identificación y priorización de las iniciativas transformadoras

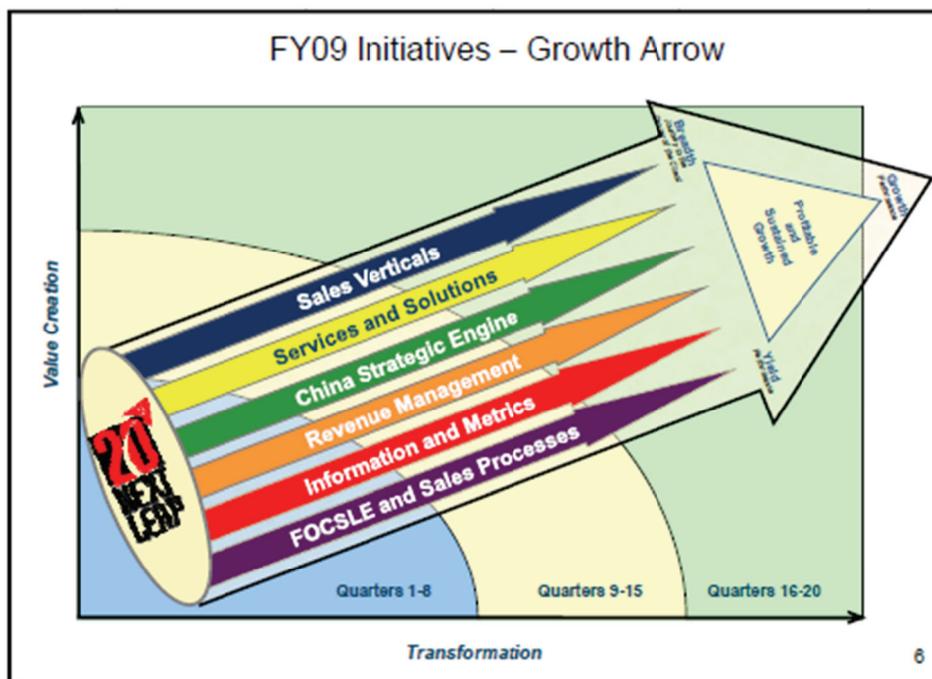
Todas las instituciones están sometidas a restricciones de tipo económico, tecnológico y de recursos. SMITH en su libro “La riqueza de las naciones³¹⁵”, define la economía como “la asignación de recursos escasos susceptible de usos alternativos”. Las opciones de inversión son habitualmente superiores a los recursos. Resulta inabordable iniciar y concluir con éxito un proceso de transformación sin claridad, selección y jerarquización de las iniciativas claves para

³¹⁴ ORACLE CORP. *Improving higher education performance with Big Data. Architect’s guide and reference architecture introduction*. Abril 2015.

³¹⁵ SMITH, A. *La Riqueza de las naciones*. Alianza 2011. ISBN: 978-8420650968

transformar la organización. En el caso del UCH-CEU se identificó con alto nivel de detalle el estado futuro preferido, el cual está referido en el punto 6.4 del punto 6 de este documento. Una de las tareas que requerirán trabajo de mayor detalle por el equipo rectoral es la priorización de las iniciativas de transformación que conectarán el estado actual de la UCH-CEU con el estado futuro preferido.

FY09 Top Strategic Initiatives



A título de ejemplo este sería el mapa del resultado de las 6 iniciativas transformadoras seleccionadas por el grupo UTi Inc. en su ejercicio fiscal 2009.

En el sector de las IES vamos a utilizar el ejemplo de la Universidad de Rutgers³¹⁶, que en la página 6 de su plan estratégico hace referencia a sus prioridades estratégicas, las cuales van a constituir el foco institucional durante los cinco próximos años. Son las siguientes:

³¹⁶ A strategic plan for the new Rutgers. February 2014. State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Página 6. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

- Visión de la Universidad del mañana
- Construir excelencia académica
- Transformación de la experiencia del cliente
- Mejorar la prominencia pública

5.6 Cultura y liderazgo como factores de aceleración o freno de la transformación

Un elemento relevante que emerge de los equipos rectorales, personal docente y administrativo de la IES es la psicología del cambio y más específicamente los sistemas de creencias relacionados con los problemas y su resolución. Primero explicaremos que las organizaciones son el contexto perfecto para la generación y solución de problemas. En el entorno de trabajo, probablemente sea la principal actividad directiva. Por otro lado, las organizaciones trabajan para lograr que los empleados estén satisfechos y, sin embargo, es frecuente escuchar: “Con los problemas que tengo, no encuentro momentos de felicidad”. Este es un espacio en el que a menudo habitamos los actores de las organizaciones. Aún así, muchas son las personas que, paradójicamente, tienen infinidad de desafíos en sus vidas y que son individuos plenos.

Adjudicamos a una situación la categoría de problema cuando el individuo no se siente capaz de resolverlo, se encuentra superado, experimenta la incompetencia de enfrentarse al problema con éxito, etc. Cuando nos enfrentamos a un problema podemos tomar varias posturas. Una es ignorarlo. Otra es quejarnos. Una tercera es justificarnos. Otra opción es culpar a algo, alguien o incluso a nosotros mismos. Cualquiera de estas cuatro alternativas reduce la intensidad necesaria para ponernos en marcha, tomar acción y enfrentarnos al problema. Una perspectiva más enriquecedora es identificar los problemas como situaciones para crecer. Son nuestros vehículos de crecimiento. Si en lugar de poner nuestro enfoque en ignorar o aliviar la

intensidad del problema, ponemos el centro de gravedad en conocer la parte de uno mismo que tiene que desarrollarse, que crecer, los problemas constituyen oportunidades. Sin obstáculos no hay crecimiento, no hay progreso. Es enfrentándonos a los problemas como nos desarrollamos, independientemente de que los resolvamos o no. En este aspecto, son muchas las organizaciones que tiene problemas y no los reconocen con lo que resulta imposible avanzar pues no hay punto de partida. Un pequeño ejemplo de como los problemas suponen oportunidades de crecimiento, lo podemos ver en Minerva³¹⁷, donde el reconocer que tienen problemas con el diseño del currículo cuando están trabajando para la formación en actividades y trabajos que no existen, les ha llevado a dar una vuelta a todo el modelo de negocio, creando algo que hasta la fecha no existía. Lo hemos podido ver más explicado a lo largo de los puntos anteriores de este documento.

Disponemos de tres vehículos para gestionar los problemas. El primero es sustituir estados emocionales que nos debilitan (resignación, desaliento, frustración, resentimiento, victimismo, etc.) por emociones enriquecedoras (curiosidad, ilusión, coraje, determinación, etc.). El segundo recurso es despertarnos a las historias que inconscientemente nos contamos sobre nosotros mismos si el desenlace de nuestra historia personal no apunta al crecimiento. El tercero son estrategias o herramientas y conocimientos que necesitamos. La potencia de tiro de un estado y una historia, es más poderosa que nuestras estrategias a la hora de producir cambios. La combinación de los tres es la mejor respuesta.

Utilizamos este enfoque dentro de la facilitación y conducción de los múltiples talleres realizados con los equipos rectorales y directivos de la UCH-CEU.

Dirigir personas de forma eficiente no es fácil, y es especialmente retador si el equipo lo forman personas brillantes. Sin embargo, hay dimensiones básicas en que no se puede fallar, las cuales citamos a continuación:

- a) No cumplir los compromisos. Si todos debemos cumplir nuestros compromisos, un líder con más razón. No hacerlo afecta a su credibilidad y a su reputación, y

³¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=rALKEZn9M-U&feature=youtu.be>

un equipo que no respeta a su responsable no puede rendir al máximo. Y por compromiso nos referimos a cualquier compromiso, por insignificante que parezca. Cuando se cita a alguien a una hora, se adquiere un compromiso de estar a esa hora atendiendo la cita programada. Cuando el líder de un equipo se compromete a acudir a un evento, está representando a todo el equipo, y por ello se tiene más obligación que nadie para considerar esos compromisos tan importantes como cualquier otro. Y si las circunstancias impiden cumplir, se debe tratar la excepción con el máximo nivel de seriedad. Por la forma en que se cumplen los compromisos -todos los compromisos- y la manera de abordar los contratiempos, se puede distinguir fácilmente un buen líder de quien no lo es.

- b) No manejar debidamente una reunión³¹⁸. Una reunión de trabajo debe ser programada y ejecutada con hora de comienzo y hora de finalización. Si los asistentes a la reunión no saben a qué hora va a terminar, ¿cómo van a poder programarse la agenda después? Esto cuesta muchísimo dinero a las empresas hoy en día, ya que los asistentes acostumbrados a la incertidumbre sobre la hora de finalización de uno de esos comités suelen bloquear el resto de la mañana o de la tarde para evitar problemas, y dejan de aprovechar su tiempo eficientemente. Esto normalmente ocurre porque la reunión no está debidamente preparada. Para mantener una reunión de forma eficiente, hay que tener presente varias cosas: 1) Toda reunión tiene que tener un responsable de la eficiencia de la misma, normalmente el jefe del equipo. 2) Se deben tratar temas que interesen a todos y en ningún caso puede ser sustitutiva de una llamada que alguien debería haber hecho a otro compañero, y que espera a la reunión para tratar un tema que debía haber solucionado previamente por otros canales 3) No es el lugar para contar historias que son más propias de un encuentro informal, ni para que ningún asistente haga propaganda de sus méritos. 4) Cada tema debe terminar con una decisión o con una tarea que se asigna a algún miembro y que debe llevar fecha de

³¹⁸ FRISCH, B. GREENE, C. *Don't end a meeting without doing these 3 things*. Harvard Business Review 16 Abril 2016.

cumplimiento. Y por supuesto, como se ha comentado antes, se debe empezar y terminar a la hora prevista.

- c) No delegar adecuadamente³¹⁹. Una persona que dirige un equipo debe asegurarse de que todas las personas que lo componen tienen tres cosas muy claras: a) qué es lo que se espera de ellos. b) con qué medios cuenta. c) qué autonomía tiene para usarlos. A partir de ahí, la labor del líder es conocer y estar informado de la evolución de los proyectos para corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde. No hay que confundir “información” con “intromisión”; una cosa es estar informado y otra tomar decisiones que competen a otra persona, aunque sea de rango inferior en la jerarquía de responsabilidad. El otro extremo también es muy negativo: puede darse el caso de responsables de empresas que, para demostrar su capacidad de delegar, eviten incluso hacer el seguimiento más básico. Un líder tiene la obligación de estar informado acerca de cómo evolucionan las cosas que dependen de él, e intervenir con el responsable cuando realmente crea que no hay otra opción. Es decir, hacer lo necesario para estar informado no sólo es positivo, sino que es una obligación, aunque nunca se deben tomar decisiones sobre el trabajo de un subordinado sin hablarlo previamente con él, explicar las razones que llevan a proceder de esa manera y consensuar la forma más idónea de hacerlo.
- d) No comunicar con claridad lo bueno y lo malo. Todo el mundo comete errores o hace cosas que no tienen la calidad que se esperaba de ellos, hasta los mejores miembros de un equipo. El líder debe dedicar tiempo tanto a reconocer, agradecer y valorar el trabajo bien hecho como a comentar las áreas de mejora o el resultado insatisfactorio. Muchas veces se es testigo de cómo un líder evita una conversación con uno de sus colaboradores excusándose en que no quiere poner en riesgo la buena sintonía que existe con él. Gran error. Precisamente por ser uno de los colaboradores más brillantes, será lo suficientemente inteligente como para saber agradecer y aprovechar una

³¹⁹ BAILEY, J.R. *The difference between good leaders and great ones*. Harvard Business Review 22 Septiembre 2016.

conversación de evaluación negativa. Además, muchas veces pequeñas desviaciones acaban en un problema que sólo se resuelve apartando a alguien del equipo, con todas las consecuencias negativas que eso tiene. Esa situación se podría haber evitado con una conversación a tiempo, que es además lo mínimo que se merece cualquier persona que trabaja en una organización.

- e) No estar abierto a nuevas ideas o formas de hacer las cosas. Pocas cosas tan dañinas para una organización como escuchar a su líder decir “siempre lo hemos hecho así y funciona bien, ¿para qué tocarlo?”. A la velocidad que avanza el mundo los métodos de trabajo, los productos o los procedimientos se quedan obsoletos mucho antes de lo que pensamos y nadie mejor que las personas que están al pie del cañón para detectarlo y traer soluciones. Para optimizar el rendimiento de un equipo, su responsable tiene que ser capaz de sacar lo mejor de cada uno, incitarles a aportar y a expresar su creatividad. Si los miembros de un equipo no perciben el interés de su líder por recibir propuestas, aunque muchas sean inútiles o no se puedan aprovechar, se limitarán a cumplir y nunca desafiarán sus límites y la organización se resentirá. No sólo hay que estar abierto a nuevas ideas y nuevas maneras de afrontar un problema, sino que hay que saber estimular a los equipos para que sean capaces de rendir al máximo de su potencial creativo.

La calidad de las relaciones viene muy marcada por la calidad de las conversaciones que se dan en ellas: por su sinceridad, por su profundidad, por la forma en que miramos al otro.

Entrando más en el terreno profesional, las relaciones en este ámbito también están muy marcadas por el tipo de conversaciones que tengamos con nuestros colegas. Si nuestras interacciones se reducen a discusiones o negociaciones es evidente que nos costará afrontar la rutina diaria con optimismo.

Necesitamos más conversaciones y menos discusiones. Es interesante comprobar cómo la etimología de las dos palabras nos muestra la diferencia entre ambas

palabras. Diálogo procede de los vocablos griegos dia (a través) y logos (palabra); de ahí que entendamos por diálogo una conversación cuyo significado fluye entre los participantes. Discusión, por el contrario, viene del latín discutere, que significa distanciarse, cortar. Para que se dé un diálogo, en primer lugar, necesitamos un tú que participe en igual medida que el yo. Es decir, el diálogo se produce con alguien. Requiere de una mentalidad de apertura a lo que suceda: es un intercambio en el que dos o más piensan y descubren juntos³²⁰.

En tiempos de cambio constante y complejidad creciente, especialmente, no podemos actuar como sujetos aislados y autosuficientes; necesitamos tener en cuenta nuestra creciente interdependencia, y el diálogo nos ayuda a ello. Es una poderosa combinación de escucha y expresión personal, y un importantísimo medio en el desarrollo de una cultura de colaboración.

Para algunas personas, especialmente en entornos profesionales y de negocios, es fácil generar debates o discusiones. En ambos casos, se suele buscar entonces la respuesta correcta o probar la propia opinión. Muchos se obcecán en el aspecto más relevante para sí mismos, y así difícilmente se puede avanzar en la discusión.

Este tipo de posturas se conocen como barreras para el diálogo, y podemos distinguir las cuatro principales:

1. Pasividad. Se da cuando una persona usa un lenguaje “de retirada” o simplemente decide no intervenir, no involucrarse y permanecer callado frente al conflicto. El objetivo de esta postura sería reprimirse en lugar de involucrarse en la solución del problema.
2. Descuento. Cuando alguien dice algo para minimizar o maximizar algo, o para faltar o hundir a otro (o a sí mismo).
3. Redefinir. Implica cambiar el foco de una discusión cuando se otea en el horizonte la posibilidad de que se vuelva incómoda o demasiado emocional. Se tiende entonces a dar vueltas sobre los temas, sin avanzar.

³²⁰ SIMMONS, M. *To create a real connection, show vulnerability*. Harvard Business Review 13/05/2014

4. **Detallismo.** El diálogo no avanza porque el interlocutor da demasiados detalles, abrumando al resto de los presentes con demasiada información y perdiendo de vista el punto central o más importante. Por poner un ejemplo: hay directivos que incluyen demasiadas slides en sus presentaciones, con infinidad de detalles, demasiados para que alguien normal pueda retenerlos todos o entender mínimamente su sentido.

Hay además seis barreras secundarias para el diálogo, que pueden darse o no junto a una de las cuatro principales:

1. **Ser demasiado racional.** La conversación se desarrolla en un plano demasiado analítico, sin calidez personal, emoción ni cercanía humana de ningún tipo. También incluye reacciones demasiado simplistas ante problemáticas de tipo emocional o personal.
2. **Ser demasiado emocional.** Se da cuando alguna emoción (enfado, tristeza, miedo) se adueña del diálogo y las personas implicadas dejan de pensar de forma clara.
3. **Generalizar demasiado.** Se toma una parte de la realidad y se exagera hasta unos extremos absurdos. Implica, por ejemplo, desarrollar tabúes afirmando principios generales en lugar de ir a los hechos. Se abusa en el uso de los términos “siempre” y “nunca”.
4. **Abstracción.** Ocurre cuando la conversación se eleva demasiado por encima del tema debatido. Se cae en discusiones bizantinas que anulan la posibilidad de conectar de verdad.
5. **Falta de dirección.** Evitar un asunto o problemática hablando sobre cualquier otro tema.
6. **Falta de honestidad.** Cuando alguno de los participantes en la discusión o todos ocultan su verdadera cara, sus razones o motivaciones, haciendo imposible un diálogo abierto.

Las barreras al diálogo³²¹ las formamos por hábito, de ahí que no resulte fácil revertirlo y necesitemos reordenar nuestro cerebro para superarlas. Nuestro lenguaje puede bloquear nuestra creatividad y nuestras relaciones con los demás.

Los directivos deben mantenerse alertas a la aparición o manifestación de barreras al diálogo entre su gente, y afrontarlas con respeto pero de forma efectiva. Algunas herramientas prácticas que pueden ayudar:

1. El juego de la tarjeta roja. Se trata de ejercer de árbitro, enseñando tarjetas de “barrera al diálogo” en las reuniones si alguno de los presentes pone una de forma ostensible.
2. El juego del “sí, pero...”. A fin de cambiar poco a poco el lenguaje inconsciente que en ocasiones nos bloquea para el diálogo, una de las posibles concreciones es cambiar la expresión “sí, pero...”. Porque, lo sabemos bien, significa exactamente lo contrario: la usamos para decir de forma solapada que no nos importa lo argumentado antes del “pero”. Se intenta inculcar en todos una forma de hablar distinta, que no descarte de raíz los argumentos ajenos.
3. La regla de las cuatro frases. Conseguir que las intervenciones de cada uno en una reunión no vayan más allá de las cuatro frases (cada intervención individual) puede ayudar a reducir el tiempo de la reunión y a favorecer un diálogo más fluido entre todos.

Como principios para el diálogo podríamos decir que el principio de la cantidad. Intervenir las veces que convenga (y no más) en cada circunstancia. Se trata de aprender a dar el volumen de información estrictamente necesario para cada ocasión, y cuándo se debe parar. El principio de la calidad. Aportar contribuciones claras, interesantes, fáciles de entender y verdaderas, honestas. El principio de la relevancia. Hacer intervenciones que añadan verdadero valor. El principio de la presencia. Como veíamos varios apartados atrás, la presencia es la “regla de oro” para la calidad de una conversación. Especialmente cuando es esencial que todo nuestro yo (cuerpo, mente,

³²¹ FREI, F. MORRIS, A. *Culture takes over when CEO leaves the room. Harvard Business Review*. 10 Mayo 2012.

palabras) exprese el mismo mensaje. Como decía Quintiliano, un orador clásico: “No dudaría en afirmar que un discurso mediocre, pero acompañado por la fuerza de una presentación extraordinaria, impresionará más que el mejor discurso presentado sin esa fuerza.” El principio de la brevedad. Sé claro y conciso al dar un mensaje.

En IES ocurre exactamente igual que en una organización al uso. Los integrantes de las IES son personas, que forman equipos y así un ecosistema que engloba a todos los empleados de una Universidad. Es por ello, al tratarse personas, que el diálogo es una de las más desafiantes (y satisfactorias) interacciones que pueden darse entre miembros de un equipo.

5.6.1 Las Cuatro orientaciones culturales: Definición e implicaciones. Diseño, integración y movilización del equipo de ejecución.

HOFSTEDE³²² realizó en 1980 una investigación masiva y en cincuenta y tres países de los empleados de IBM entre 1967 y 1973 con el fin de extraer patrones que permitieran predecir las similitudes y diferencias en relación a la diversidad cultural. HOFSTEDE³²³ utilizó los siguientes criterios en su análisis cuantitativo: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad y orientación a corto o a largo plazo. De la adaptación de ese estudio, y en conjunción con el Profesor HUETE³²⁴ desarrollamos las siguientes cuatro orientaciones culturales, que trataremos más adelante en este texto.

³²² HOFSTEDE, G. *Cultural consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications, Inc. 2001. ISBN: 0-8039-7323-3. Págs 46-51.

³²³ CAHILL, D.L. *Customer loyalty in third party logistics relationships. Findings from studies in Germany and the USA*. Series Editors: Werner A. Müller, Martina Bihn. Physica-Verlag Heidelberg 2007. ISBN: 10-3-7908-1903-4

³²⁴ HUETE, L.M. *Construye tu sueño. Estrategias para el progreso profesional y personal. Sin Cuentos*. LID editorial 2005. ISBN: 84-88717-71-7. Págs. 23-28.

Cada persona es irrepetible y como tal ha de ser mirada y tratada. Lo cual no quita el que a la vez puedan identificarse claros patrones de conducta que proceden a su vez de claves de pensamiento y de sentimiento afines. Esos patrones nos dan una información muy sugerente sobre el talento de cada uno y el tipo de actividades en las que será más probable que triunfe.

Uno de los esquemas más populares es el que mira a las personas a través de dos variables: racionalidad/emocionalidad e introversión/extroversión. Trabajar con dos variables para entender algo tan complejo como la psicología y la conducta de las personas es una simplificación que puede rayar en lo atrevido. Pero nuestra experiencia es que lo que se pierde en riqueza descriptiva se gana en utilidad. En la tabla a continuación hacemos referencia a múltiples modelos e investigadores que han trabajado sobre este concepto.

Feeler (Jung) Integrator (Adizes) Erotic (Freud) Intuition Feeling (Briggs Myers) Amiable (Merrill, Wilson) Relater (Alessandra) Supporter (DeVillev) Phlegmatic (Hippocrates) Supporting-Giving (Atkins) Submissive-Warm (Lefton) Participative (Craft)	Intuitor (Jung) Entrepreneur (Adizes) Narcissist (Freud) Intuition Thinking (Briggs Myers) Expressive (Merrill, Wilson) Socializer (Alessandra) Entertainer (DeVillev) Sanguine (Hippocrates) Adapting-Dealing (Atkins) Dominant-Warm (Lefton) Persuasive (Craft)
Thinker (Jung, Alessandra) Administrator (Adizes) Obsessive (Freud) Sensing Thinking (Briggs Myers) Analytical (Merrill, Wilson) Comprehender (DeVillev) Melancholy (Hippocrates) Conserving-Holding (Atkins) Submissive-Hostile (Lefton) Administrative (Craft)	Sensor (Jung) Producer (Adizes) Obsessive (Freud) Sensing Feeling (Briggs Myers) Driver (Merrill, Wilson) Director (Alessandra) Controller (DeVillev) Choleric (Hippocrates) Controlling-Taking (Atkins) Dominant-Hostile (Lefton) Authoritative (Craft)

325 / 326

³²⁵ Modelo adaptado de las investigaciones de C.G. JUNG, I. ADIZES, K. BRIGGS & I. MYERS, HUETE.L, basados en las tipologías culturales de los individuos.

³²⁶ ADIZES, I. *Managing corporate lifecycles. How organizations, grow, age and die*. The Adizes institute publishing 2004. ISBN: 978-9381860540. Págs 221 y siguientes.

La dualidad racionalidad vs. emocionalidad es conocida. Hay personas que tienden a utilizar más el lado izquierdo de su cerebro, los racionales, y por ello tienden a priorizar los números, datos y los hechos. Por el contrario hay personas que se sienten más cómodas utilizando el lado derecho de su cerebro y por ello se manejan mejor en el mundo de las relaciones, los sentimientos y las ideas.

La otra dupla introversión vs. extroversión nos habla de personas que son más reflexivas, pegadas al terreno, cercanas, en contraste con personas más enfocadas en lo de fuera, más propicias a hablar o actuar en circunstancias imprevistas.

Dos variables (racionalidad/emocionalidad e introversión/extroversión) siempre invitan a que las crucemos y construyamos una matriz de dos por dos desde la que se “visualizan” muchas conclusiones interesantes. En concreto con el esquema conceptual del que estamos hablando se puede hacer una asociación entre cada cuadrante y las siguientes variables:

- Estilos de liderazgo, perfiles de conducta, prioridades, tipos de conflictos, etc.
- El deseo emocional que más influye en su conducta
- Si la perspectiva con la que se toman decisiones es más de corto o largo plazo; si prima más la efectividad o la eficiencia en su forma de actuar
- La mayor sensibilidad o querencia por encontrar soluciones al qué, cómo, cuándo, porqué y quién.

La matriz la configuran los siguientes cuadrantes:

1. Racionalidad y extroversión. Los nombres que recibe este cuadrante son distintos según el autor. Los más populares son el cuadrante rojo, productor, dominante, y anglosajón.
2. Racionalidad e introversión. En este caso al cuadrante se le denomina azul, administrador, concienzudo o germánico.
3. Emotividad y extroversión. Es el cuadrante llamado amarillo, emprendedor, influyente o latino.

4. Emotividad e introversión. Este último cuadrante recibe el nombre de verde, integrador, sociable o nórdico (también asiático).

Gráfico 1

Los cuadrantes del talento



En líneas generales puede afirmarse que los ubicados en la parte superior de la matriz, rojos y amarillos, suelen tener más iniciativa y proactividad que los situados en la parte inferior, azules y verdes, que suelen ser más cautos y pegados al terreno y al día a día. Así, en las reuniones de trabajo suelen alzarse con la conducción del debate quienes son más rojos y amarillos.

En el caso de las IES y en función de su perfil o cultura organizativa y de la etapa de desarrollo en que se encuentran necesitarán de distintos perfiles culturales. Para seguir con su aplicación en este sector y a modo de ejemplo diremos que Singularity University se mueve en el cuadrante amarillo. Son proactivos y están liderando nuevos modelos de educación. El Instituto de Empresa bien puede ubicarse en el cuadrante rojo, consiguiendo los resultados y experimentando un gran crecimiento a nivel

educativo. La UCH-CEU en el cuadrante azul y la Universidad de Navarra en el cuadrante verde. Genéricamente, en el mundo empresarial, ocurre de manera similar, es decir, cada empresa podría posicionarse en uno de los cuadrantes atendiendo a su cultura.



Es innegable la huella genética y educativa en los colores del talento, pero también es innegable la necesidad de sumar “colores” al que uno de por sí ya tenga como predominante. Es especialmente importante equilibrar los colores que están en diagonal, el rojo con el verde y el amarillo con el azul, ya que son aquellos que mejor tienden a eliminar los pasivos de cada color.

La creación de diagonales fuertes entre colores es una tarea ardua que requiere compromiso y dedicación. No va a surgir de forma espontánea. En la medida en que en un directivo no se de esa diagonal, lo cual es lo normal, es muy importante crear un equipo en el que se conjuguen e integren bien los cuatro colores.

A modo de síntesis, el reto para que el talento triunfe en uno mismo es mapear bien el talento personal según los colores, identificar aquellos colores más fuertes y débiles; hacer un plan de mejora del color que mejor refuerce una de las diagonales y crear complementariedad con aquellas personas que, en el trabajo o en la familia, puedan reforzar mejor nuestro color más débil.

Respecto a la integración de diagonales, ROBERTSON³²⁷ nos invita a integrar dos fuerzas polares el Attachment System, relacionado con el verde y el amarillo, y el Exploration System, relacionado con el rojo y azul. FERNÁNDEZ habla en su artículo “La importancia del ser el número dos”³²⁸ y la importancia de contar con un número dos potente para aportar la complementariedad y habilidades del primero, y cita ejemplos como Hewlett y Packard, Felipe González y Alfonso Guerra, Steve Jobs y Steve Wozniak (y el intento fallido y Steve Jobs y John Sculley).

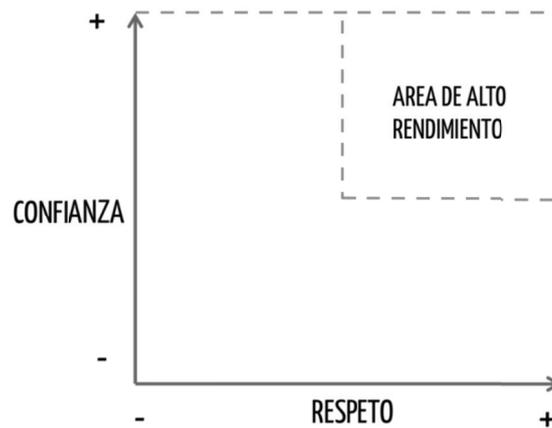
5.6.2 Gestión de conflictos para el desarrollo organizacional

Además de ser equilibrados en sus orientaciones culturales, los equipos con alto rendimiento suelen caracterizarse también por el elevado nivel de confianza y respeto que existe entre sus miembros, interpretan los conflictos como una fuente de desarrollo personal y organizacional y aplican la gestión de la polaridad³²⁹ y la gestión de opuestos que no pueden funcionar eficazmente el uno sin el otro, con el fin de obtener lo mejor de ambos opuestos, evitando en lo posible los límites de cada uno. En el ámbito de las IES, son especialmente susceptibles a una gran variedad de conflictos, como son los conflictos entre docencia e investigación, entre nacional e internacional, entre management y académico, calidad y cantidad, corto y largo plazo.

³²⁷ ROBERTSON, P.P. *Always change a winning team. Why reinvention and change are prerequisites for business success*. First published by Scriptum Publishers, Schiedam, 2003. Editorial Marshall Cavendish. ISBN: 981-261-800-7

³²⁸ Expansión y Empleo 26 y 27 de enero de 2008 de la Gestión en Tandem

³²⁹ JOHNSON, B. *Polarity Management, Identifying and managing unsolvable problems*. Published by HRD Press, Inc 2014. 22 Amherst road. ISBN: 0-87425-5-176-1. Página 18.



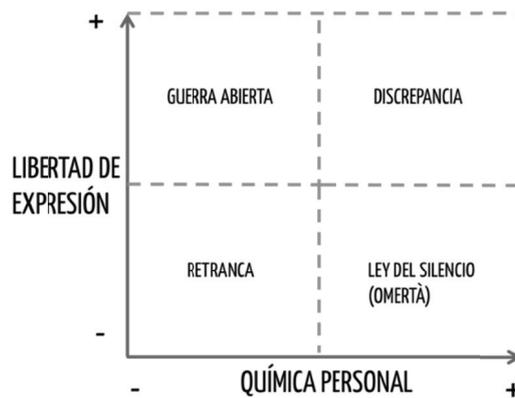
El respeto se da cuando se reconoce el derecho del otro a pensar de forma distinta, y cuando reconocemos los beneficios de la diversidad. La confianza ocurre cuando percibimos que existe un interés común. Que estamos en el mismo barco a largo plazo. Estamos juntos por un bien mayor.

Una forma de reconocer el comportamiento de un equipo es determinar qué nivel de libertad de expresión se da entre sus miembros, el espacio que tiene cada uno para decir lo que piensa³³⁰. El segundo elemento sería la química personal, la calidad de las relaciones que existen dentro del equipo, y si en última instancia están ilusionados y contentos por poder trabajar juntos.

Si cualquiera de estos dos elementos está a un bajo nivel, nos encontraremos con un equipo disfuncional. La peor situación posible es el cinismo, la hipocresía que se da cuando la relación es mala y no existe una verdadera libertad de expresión. Entonces, no hay espacio para la resolución de conflictos. Cuando la química dentro del equipo es buena, pero no hay verdadera libertad en el ambiente, estamos ante una situación caracterizada por la ley del silencio, también conocida como omertà en referencia al código de honor del silencio de la mafia siciliana, usado para mantener el control de todos sus miembros. Finalmente, la situación inversa en que los temas se discuten abiertamente, pero no hay química personal, se conoce como estado de guerra

³³⁰ FREI, F. MORRISS, A. *Culture takes over when CEO leaves the room. Harvard Business Review*. 10 Mayo 2012.

abierta. Es un escenario mejor que los dos anteriores, porque los problemas salen a la luz, se ponen sobre la mesa y por tanto pueden ser abordados y solucionados.



El estado de discrepancia es el más poderoso para generar nuevas ideas y resolver los desafíos presentes. Crear e integrar una sana tensión entre dos perspectivas es la base ideal para que se den nuevas ideas y un verdadero progreso organizacional. La discrepancia es el tipo de conflicto que caracteriza el área de alto rendimiento de un equipo³³¹.

A medida que las organizaciones y los equipos exploran oportunidades en mercados más globales, la competencia intercultural se incorpora a las agendas directivas con más frecuencia e intensidad³³². El diseño de contextos de negocio en los que la diversidad cultural es un elemento de valor añadido y de diferenciación competitiva se nos ofrece como un recurso directivo distintivo. De la apreciación de que los seres humanos operamos con sistemas de creencias organizados de manera distinta y experimentamos el mundo de maneras diversas aparecen posibilidades originales. En la evolución de operar “a mi manera o nada” a valorar la diversidad y crear terceras culturas con perspectiva intencional surgen posibilidades de valor y desarrollo organizativo que en el mono-pensamiento no tienen espacio. De acuerdo con el profesor BENNET una manera de observar la inteligencia en individuos es por su capacidad de identificar y experimentar un mayor número de distinciones sobre un

³³¹ BENNETT, M.J. *Developmental model of intercultural sensitivity. International journal of intercultural relations*. Volume 10, issue 2, 1986.

³³² *4 consejos para gestionar la diversidad cultural*. IESE Business School. Num 16.

asunto, idea o concepto. Un ejemplo utilizado por BENNET es que, si queremos medir el grado de inteligencia de una persona sobre el vino, cualquier individuo puede definir los tipos de vino: tinto, blanco, rosado. Unos pocos menos pueden identificar el tipo de uva: tempranillo, merlot, cabernet savignon, garnacha, syrah, chardonnay, etc. Es más reducido todavía el de los que pueden identificar el país de origen del caldo: España, Francia, USA, Argentina, Australia, Sudáfrica. Ya muy pocos pueden identificar las regiones concretas de procedencia: Rioja, valle de Napa, Burdeos, Rin. Solo los expertos pueden identificar la añada y, excepcionalmente, si el vino es del principio de la añada o de su final.

Análogamente, en términos profesionales, hay infinidad de distinciones en las áreas para las que estamos mejor preparados y somos más inteligentes: estrategia, operaciones, comercial, finanzas, etc. Reconciliar la unidad de acción y la diversidad de perspectivas es una tarea no obvia. La unidad facilita la concentración de enfoque y conformidad con procedimientos estándares. Gestionar una organización con una unidad de acción y uniformidad es más sencillo. La conducción organizativa sobre reglas claras, procedimientos y procesos operativos uniformes aplicables para toda la organización hacen la gestión y ejecución más efectiva, al menos sobre el papel. Sin embargo, un exceso de unidad y conformidad no facilita la innovación y creatividad, que son hijas cercanas de la diversidad y multiplicidad de perspectivas. Habitualmente huimos de ella porque, si bien potencialmente empuja la innovación, también redundante en la fragmentación de dirección en la organización.

El reto está en emprender un viaje desde el egocentrismo hasta el etnocentrismo. La evolución desde la creencia de que el mundo únicamente gira alrededor de mi visión a que hay múltiples perspectivas y entendimientos a integrar en el pensamiento en la organización. De operar desde que mi visión de la realidad es más real que la de otros a adoptar la riqueza que emana de la variedad.

De ver la pluralidad desde el egocentrismo a verla desde una postura etnocentrista, podemos identificar 6 fases de desarrollo³³³:

1. **NEGACIÓN:** En esta etapa no hay aceptación de la diferencia o diversidad. Hay un desinterés e incluso un punto ciego en la organización a la hora de reconocer que hay visiones distintas. La organización no aprecia la relevancia de visiones diversas y evita la diferencia de culturas. Una persona puede ser muy sofisticada y educada dentro de un contexto, pero incapaz de trasladar esa maestría a otros contextos. Uno de los errores más reconocidos en la gestión de organizaciones globales es el de enviar a ejecutivos de éxito, conocedores de los sistemas empresariales del país de origen de la empresa, y asignarles la dirección de otros países en pro de la salvaguardia de la unidad. Aquí apuntaremos un matiz. El proceso de internacionalización de una IES puede dar lugar a una minimización de lo nacional y de esta manera, crear cierto rechazo sobre ello.

2. **DEFENSA:** En este estadio, la persona o la organización reconocen la diferencia cultural, pero la conciben como algo nocivo. En cierta manera, se produce el error de atribución: creemos que nuestro pensamiento es más complejo y sofisticado, y que el de los otros es más simplista. Curiosamente, también puede darse el caso opuesto: cuando, por un complejo de inferioridad, asumimos que si lo hacen otros debe ser mejor. Por ejemplo: si lo hacen los alemanes, seguramente sea superior. En el caso de las IES en España esto podría ocurrir cuando llevamos a la comparación con EEUU y sus IES, las cuales, asumimos por naturaleza que suelen ser mejores y más reconocidas instituciones.

3. **MINIMIZACIÓN:** En la minimización reconocemos y apreciamos la diferencia, pero la mitigamos o suavizamos buscando un elemento en común que nos permita evitarla. Por ejemplo: todos pertenecemos a la misma organización.

³³³ BENNETT, M.J. *Developmental model of intercultural sensitivity. International journal of intercultural relations*. Volume 10, issue 2, 1986.

Habitualmente se convive con tolerancia, pero no se capitaliza el valor de la diversidad. Es una fase incompleta porque existe un sentido de superioridad sutil en una de las partes, que “minimiza” la otra. Es una manera de no aceptar la diversidad.

4. ACEPTACIÓN. Se acepta que las personas experimentamos de formas distintas la realidad, y que existe un deseo de reconciliarlas de una manera viable. Se consideran los distintos tipos de comportamiento y se respetan los diferentes valores. Se incorpora la visión de que estamos mejor juntos – aunque seamos diferentes – que separados. Reconocemos nuestro contexto y también el de los otros. Se empieza a entrar en el territorio de la inteligencia contextual.

5. ADOPCIÓN: Esta fase implica un cambio en el marco cognitivo de los individuos. El cambio fundamental es de simpatía a empatía. De ponerse en la posición de la otra persona desde la propia posición (simpatía), a intentar anticipar la respuesta de la otra persona al conocer su marco cognitivo (empatía). La simpatía es una cuestión de posición: me pongo en la posición de la otra persona. Empatía es una cuestión de perspectiva: me imagino la perspectiva de la otra persona.

6. INTEGRACIÓN: La integración es la fase más evolucionada. En ella no solo se reconoce y acepta la diversidad cultural, sino que la organización se enfoca en la institucionalización de la multiculturalidad creando “terceras culturas”. De la coexistencia de varias culturas a la creación y alimentación de una nueva cultura.

La diversidad cultural no es siempre la mejor de las opciones. En sus investigaciones publicadas bajo el título “International Dimensions of Organizational Behaviour”, ADLER³³⁴ concluye que los equipos multiculturales no son neutros respecto al

³³⁴ ADLER, N.J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. South Western Educ Pub; Edición: 0005 (1 de junio de 2007). ISBN-13: 978-0324360745

rendimiento creativo: este es superior o inferior al de las organizaciones monoculturales.

La clave para extraer la mayor ventaja está en dos factores: que el líder y su equipo ejecutivo reconozcan y apoyen la diversidad cultural.

5.6.3 Modelo de generación de valor percibido y satisfacción para los colaboradores.

El compromiso de los empleados es una variable muy a tener en cuenta por cualquier organización y por lo tanto para las IES es igual. Trabajadores sin compromiso solo van a comprometer los resultados educativos y económicos de una Universidad, lo cual afecta de manera directa a los planes de internacionalización de cualquier IES. Se puede hablar de un efecto espejo. Una buena ecuación de valor para empleados hace mucho más probable una buena entrega de valor de éstos al alumno / cliente. Por ello, para gestionar las relaciones con los clientes las empresas han de poner énfasis en gestionar elementos más internos como pueden ser la imparcialidad del jefe, interpretada a menudo en términos de contratación, reconocimiento, amonestación o exención de responsabilidad de las personas adecuadas y, en general, en términos de gestión acordes con los valores de la empresa. El grado de reconocimiento del trabajo realizado. La calidad y el compromiso de los compañeros. La posibilidad de promocionar y aprender. La posibilidad de resolver problemas (u ofrecer resultados) a los clientes, y la libertad para hacerlo. Una remuneración adecuada, a menudo en este orden.

En general es mejor seleccionar y reclutar en base a actitudes y entrenar en base a conocimientos que lo opuesto. Es también muy probable que si junto a una buena selección se añade un entorno estimulante se obtengan resultados en productividad y

calidad espectaculares³³⁵. Para los empleados, un entorno estimulante es aquel en el que hay métricas de rendimiento adecuadas, se premia y se castiga el rendimiento personal, se amplía el margen para la toma de decisiones, se dispone de buenas herramientas de trabajo, se tiene a jefes que ayudan e inspiran y en el que las reglas de juego son claras y justas.

Como establece NEWCOMBE en su artículo para HR³³⁶, a su vez basado en un informe redactado por MIDLANDHR en el que se preguntó a noventa y cuatro directores de recursos humanos en IES, la importancia de la cohesión y la motivación de los trabajadores de las IES es fundamental a la hora de obtener resultados y ha crecido un ochenta y dos por ciento con respecto a los cinco años pasados. Una infografía de la empresa QUATUM³³⁷ también nos revela que los principales factores de cohesión y motivación en una IES son: compromiso del Liderazgo para convertirse en un “great place to work”, confianza en el liderazgo, el encaje del individuo con planes futuros de la institución, las oportunidades crecimiento y carrera profesional y que el equipo rector valora a las personas como el recurso más importante.

A pesar de la importancia dada, son muy pocas las IES que ha implementado estrategias específicas en este sentido: “menos de la mitad (47%) tiene una estrategia de gestión del talento, aunque algunas (35%) están planeando implementarla”. Otro ejemplo sería el de la Universidad de Guelph³³⁸ que considera los siguientes cuatro elementos en su ecuación de valor, y que tematiza como G.O.A.L. o Generating Ongoing Achievement y Learning Human Resources, y que son el establecimiento de expectativas de desempeño y objetivos de trabajo; comunicación continua, apoyo y coaching; seguimiento del progreso y retroalimentación y, finalmente, el refuerzo de áreas de excelencia y el desarrollo de debilidades.

³³⁵ MON, S; CARDONA, P; CHINCHILLA, M^a.N; MILLER, P; PEREZ, J.A; PIN, J.R; POELMANS, S; RODRIGUEZ, C; RODRIGUEZ, J.M; TORRES, M. *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U 2001. ISBN: 84-481-3323-4

³³⁶ NEWCOMBE, T. *Employee engagement a challenge in higher education, research finds*. 18 de Junio de 2013. Disponible en: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employee-engagement-a-challenge-in-higher-education-research-finds>

³³⁷ <http://goo.gl/Ki0s0l>

³³⁸ <https://www.uoguelph.ca/hr/managers/generating-ongoing-achievement-learning-goal>

MAISTER³³⁹ desarrolló la ecuación de modelaje estructural y el modelo causal que relaciona la correlación entre el rendimiento financiero, la calidad de las relaciones con los clientes y la satisfacción de los empleados [esto puede ser igualmente referido al sector de las IES]. La principal idea que desarrolla MAISTER es que una organización, para aumentar su retornos de negocio, como hemos dicho antes, debe gestionar con eficacia la satisfacción de sus empleados³⁴⁰, sabiendo que una institución puede comprar el tiempo de sus empleados, pero debe ganarse su dedicación. Es tarea de la organización ganarse el compromiso de los empleados. Las compensaciones y recompensas de naturaleza económica sólo puede “comprar” una pequeña porción de su compromiso. La idea es profundizar en los distintos elementos que conectan el compromiso con los retornos económicos derivados. Según Tácito “la fidelidad comprada siempre es sospechosa y, generalmente, de corta duración”.

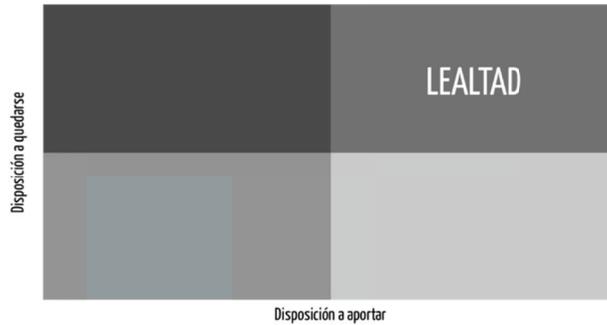
El compromiso de un empleado lo marca el grado de involucración –racional y emocional- de esa persona con la organización, lo duro que está dispuesta a trabajar y el tiempo que dedica a la organización fruto de ese compromiso. Dos dimensiones convergen en los casos de alto compromiso del empleado:

1. Esfuerzo discrecional o la disposición de un empleado a ir más allá de la “llamada del deber” o dicho de otra manera de los términos regulados en su contrato. Podríamos citar como ejemplo ayudar a otros colaboradores con altas cargas de trabajo, ofrecimiento voluntario para tareas adicionales al de su puesto de trabajo y proponiendo maneras de acometer su trabajo de forma más eficiente.
2. Lealtad a la organización o intención de permanencia del colaborador. El deseo que tenga el empleado de permanecer en la organización en el largo plazo. Dicho de una manera simple si piensa o no en buscar un puesto de trabajo alternativo en el corto plazo, la frecuencia con la que piense en abandonar la organización y su vinculación emocional con la empresa.

³³⁹ MAISTER, D.H. *Practice what you preach. What managers must do to create a high achievement culture*. The Free Press, A division of Simon & Schuster, Inc. 2001. ISBN: 0-7432-1187-1. Pág. 79.

³⁴⁰ DEARDOFF, D.K. DE WIT, H. HEYL J.D. ADAMS, T. *The SAGE handbook of international higher education*. Sage Publications, Inc. 2012. ISBN: 978-1412999212. Capítulo 11.

La intención de permanencia y la disposición del individuo de ir “más allá de la llamada del deber” o de la descripción de su puesto de trabajo, determinan en buena medida la creación de valor del empleado, más allá del intercambio de tiempo por dinero.



Un beneficio esencial a capturar es el nexo fuerte que se ha demostrado que existe entre el compromiso de los empleados y la lealtad e implicación de los clientes, como factor fundamental de los retornos económicos³⁴¹



Parece claro que un empleado comprometido trabaja mejor que otro que no lo está. Puede parecer una afirmación de sentido común, pero recientes investigaciones han proporcionado las pruebas que corroboran hasta qué punto es verdad.

Así, como podemos ver en el siguiente gráfico, los beneficios económicos derivados de tener empleados más comprometidos, medidos en retorno para los inversores, tienen un enorme impacto en el crecimiento y en los retornos económicos de la organización:

³⁴¹ MAISTER, D.H. *Practice what you preach. What managers must do to create a high achievement culture.* The Free Press, A division of Simon & Schuster, Inc. 2001. ISBN: 0-7432-1187-1

Methodology - The Business Case for Engagement

Total Shareholder Return*		
Companies with engagement levels over 65%	TSR Values 22% above average	
Companies with engagement levels under 45%	TSR Values 28% below average	
Profitability and Revenue		
Engagement Level	Revenue Growth	Profitability Growth
≥ 65% Engagement	15%	39%
≤ 64% Engagement	10%	14%

*Total Shareholder Return (TSR) = (Share Price End of Period - Share Price Beginning of Period + Dividends) / Share Price Beginning of Period

Source: Aon Hewitt Employee Research Database, 2011

PINK³⁴³ analiza como las estrategias de premios y castigos, o palo y zanahoria, tienen únicamente un efecto positivo en el rendimiento cuando las tareas son repetitivas y mecánicas. En el resto de situaciones de negocio y tareas complejas y no repetitivas que requieren una visión periférica, una adaptación del individuo a diversas circunstancias cambiantes, donde la creatividad es parte de la propuesta de valor, etc. la motivación basada en premio y castigo conduce a la visión de túnel y a apagar las cualidades requeridas para la tarea. PINK nos refiere a tres elementos o disparadores de la motivación humana para el contenido de los trabajos del siglo XXI: la necesidad de autonomía, de maestría y de misión.

Las recompensas financieras tienen un cierto impacto en la satisfacción de los empleados y en su compromiso. Sin embargo, la motivación incremental derivada de ese tipo de recompensa acaba cuando las expectativas subjetivas del empleado han sido cubiertas. Lo contrario es también cierto: si la compensación está por debajo de las expectativas, la motivación desciende significativamente.

³⁴² Aon Employee Research Database 2011

³⁴³ PINK, H.D. *Drive. The surprising truth about what motivate us*. Published by Canongate books in 2011. ISBN: 978-1-84767-769-3. Págs. 34-39.

El profesor HUETE³⁴⁴ y los profesores HESKETT, SASSER Y SCHLESINGER³⁴⁵ refieren a la ecuación de valor por esfuerzo y el “satisfaction mirror” como modelos para combinar de una manera más eficaz múltiples elementos modelizando la satisfacción de empleados. La idea subyacente es que hay elementos que aportan valor percibido al colaborador y otros que requieren de un esfuerzo del empleado; el numerador y denominador respectivamente de la ecuación que proponemos. Otra manera de verlo sería el componente de intangibles que construyen el “salario emocional”.

$$V \times E = \frac{\text{TRUEQUE} + \text{PROFESIONAL} + \text{PROPÓSITO}}{\text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Las mejoras en los sumandos del numerador aumentan el valor. De forma análoga, aumentos en el denominador destruyen valor para el empleado. Lo contrario también es cierto. El resultado percibido puede ser positivo, negativo o neutro.

El numerador está relacionado con las tres tipologías de motivación que sustentan la doctrina de IESE³⁴⁶. Motivación Extrínseca y que está relacionado con factores externos al individuo como son la compensación económica, el estatus, el cargo o incluso el entorno físico. Este elemento representa la transacción del tiempo de los empleados por el dinero de la organización. Motivación Intrínseca y conectada con la tarea que realiza el empleado. Alrededor de este elemento están el contexto social, el reto de la propia tarea, el contenido del trabajo en sí y el diseño del puesto, los compañeros con los que se trabaja, el desarrollo personal y profesional, el reconocimiento y el perfil del jefe como ejemplos. Según MALAMET, el test ácido de esta motivación se puede medir por la cantidad de veces que se mira el reloj durante la jornada laboral. Motivación

³⁴⁴ HUETE, L.M. *Servicios & Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Ediciones Deusto, S.A. 1997. ISBN: 84-234-1566-X.

³⁴⁵ SASSER, W.E. HESKETT, J.L. SCHLESINGER, JR.L.A. *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. The free press, a division of Simon & Schuster Inc. 1997. ISBN: 0-684-83256-9. Págs 98 y siguientes.

³⁴⁶ MON, S; CARDONA, P; CHINCHILLA, M^a. N; MILLER, P; PEREZ, J.A; PIN, J.R; POELMANS, S; RODRIGUEZ, C; RODRIGUEZ, J.M; TORRES, M. *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U 2001. ISBN: 84-481-3323-4. Págs. 34-36.

transcendente, relacionada con el sentido de propósito y misión que subyace a la tarea. Esta motivación está también relacionada con la reputación de la marca y su prestigio por pertenecer a la organización. CHAPMAN hace referencia a los cinco mecanismos en su libro se refiere a ellos como lenguajes- del aprecio y la valoración entre individuos. Estos son las palabras de afirmación y reconocimiento verbal; tiempo de calidad y presencia para el otro; los regalos y presentes como vehículo de recuerdo y de te tengo presente; los actos de servicio y el hacer cosas por otro –ayuda desinteresada, colaboración, apoyo- y por último el contacto o la proximidad física.

El denominador de la ecuación lo componen las inseguridades o los obstáculos psicológicos y los riesgos derivados de trabajar para la empresa y también la capacidad de predecir el futuro de la empresa y si existe un reconocimiento más o menos expreso de que la organización cuenta con el empleado en el largo plazo. Las incomodidades o inconvenientes o esfuerzos físicos para realizar la tarea como, por ejemplo, el número de horas trabajadas, el tiempo de desplazamiento, la necesidad de trabajar fuera del horario laboral pactado, el desequilibrio y conciliación familia/trabajo, las herramientas de trabajo inadecuadas, el nivel de coordinación interna, etc.

Según NEWCOMBE³⁴⁷, las tres estrategias más importantes para el compromiso del empleado en las IES son la claridad de roles, el establecimiento de expectativas de rendimiento y las evaluaciones periódicas.

Existen otros modelos teóricos propuestos por investigadores en la materia, como es el de MCGREGOR y DOSHI³⁴⁸, que tratan el valor recibido por el empleado de desarrollar su actividad laboral para una organización. En este en concreto proponen, como hacemos nosotros, tres motivos que aumentan el valor recibido. Uno referido a motivación, otro a misión y otro a carrera *profesional* y otros tres campos bien diferenciados, los cuáles, si se potencian, hacen disminuir el valor recibido por el

³⁴⁷ NEWCOMBE, T. *Employee engagement a challenge in higher education, research finds*. 18 de Junio de 2013. Disponible en: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employee-engagement-a-challenge-in-higher-education-research-finds>

³⁴⁸ Harvard Business Review, *Organizational culture, How Company culture shapes employee motivation* by Lindsay McGregor & Neel Doshi, November 25, 2015.

empleado. Estos son presión emocional, presión económica e inercia, que se identifica con la falta de claridad sobre la actividad realizada.

5.6.4 Aprendizaje y compromiso del equipo: implicación de abajo-arriba y ejecución directiva de los planes de transformación de arriba-abajo.

Los equipos ejecutivos se enfrentan comúnmente al reto de movilizar ideas dentro de la organización y hacerlas fluir de abajo hacia arriba. Los individuos y roles más cercanos a los procesos de ejecución tienen un conocimiento más preciso de cómo mejorar los programas de servicio, la calidad percibida por los clientes y los costes de prestación. A este reto que no está habitualmente bien resuelto se le añade el de la necesidad de las organizaciones de ejecutar/implementar las decisiones. Con frecuencia, los equipos directivos intentan utilizar la línea jerárquica para vehicular ambos objetivos; la creatividad y generación de ideas de abajo hacia arriba y la velocidad y eficacia de ejecución de las decisiones de arriba hacia abajo. El doctor I. Adizes metaforiza la imposibilidad de que el diseño de la organización en la jerarquía sea el mejor vehículo, y lo asimila a utilizar una única tubería para conducir el agua en dos direcciones distintas.

La complejidad no acaba aquí y las dimensiones de corto y largo plazo la aumentan aún más. Decidir y diseñar el futuro de la organización, anticipar tendencias, evaluar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo, conocer factores disruptivos que pongan en riesgo el modelo de negocio actual son ejemplos de responsabilidades reservadas a los equipos directivos y rectorales. Esta tipología de responsabilidades son las que llamamos de transformación. Producir resultados financieros, ejecutar los hitos de proyectos de ejecución, atender y resolver a los requerimientos de la actividad en el corto plazo son también responsabilidades del equipo ejecutivo. Esta tipología es la que describimos en el cuadro siguiente como de ejecución. Desde el punto de vista de competencias, ambas categorías de decisión y operación requieren y apelan a destrezas, habilidades e inteligencias distintas; a periodos de tiempo también

diferentes, el corto y el largo plazo; a naturaleza de problemas relacionados con la cultura de la organización y los individuos junto con el rendimiento económico inmediato; gestionar procesos y calidad mientras que la organización se adapta a las necesidades cambiantes de los clientes, etc.

En este apartado queremos describir el procedimiento organizativo finalmente implementado en UTi para intentar resolver esta situación compleja. El objetivo es pensar sobre el gobierno de la organización también como una colección de grupos de trabajo que operan concurrentemente con el fin de resolver los objetivos de la organización aparentemente contradictorios: la transformación y la ejecución en un eje, la información de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo en el otro eje.

	EJECUCIÓN (C.P.)	TRANSFORMACIÓN (L.P.)
ARRIBA - ABAJO	COMITÉ DE DIRECCIÓN	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE DIRECCIÓN
ABAJO - ARRIBA	EQUIPOS DE LINEA	COMITÉ DE ASESORAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección de arriba hacia abajo está normalmente bien establecida en todas las organizaciones, y el proceso de decisión y comunicación de las decisiones a través de las estructuras formales jerárquicas bien entendidas. Los consejos de administración, patronatos, y comités ejecutivos y rectorales son los órganos últimos de decisión. El desafío es incorporar estructuras corporativas que faciliten el flujo de información y conocimiento que reside en los empleados de línea en este proceso de decisión.

En el cuadro anterior referido se describen los cuatro órganos establecidos que daban respuesta específica a las cuatro tipologías referidas.

El que mayor novedad aporta y “desatasca” es lo que en UTi denominábamos como comité de asesoramiento estratégico, formados por ejecutivos de hasta el cuarto nivel jerárquico en la organización y que representaban a grupos de clientes, categorías de

productos, áreas funcionales de la organización y representantes de las geografías a nivel mundial.

A los efectos de la composición de este último órgano, se convocaba a individuos con roles de ejecución, pensadores y creativos y una tercera categoría de expertos en áreas específicas de discusión. Era especialmente relevante que las personas ejecutivas también participaran en este órgano para asegurar la ejecución de las recomendaciones a través de la vía jerárquica.

En lo que hace referencia a las IES, una propuesta análoga podría ser la siguiente:

	EJECUCIÓN (C.P.)	TRANSFORMACIÓN (L.P.)
ARRIBA - ABAJO	EQUIPO RECTORAL Y DECANOS	FUNDACIÓN Y EQUIPO RECTORAL
ABAJO-ARRIBA	DECANATOS Y RESPONSABLES ACADÉMICOS Y DE SERVICIOS	COMITÉ DE ASESORAMIENTO ESTRATÉGICO(*)

(*) El Comité de Asesoramiento Estratégico podría estar compuesto por miembros del Comité Rectoral, Decanatos, PAS, PDI, alumnos y opcionalmente padres.

El Doctor ADIZES hace una referencia análoga a este órgano de gobierno que denomina “Consejo Participatorio de Organización” (P.O.C. – Participatory Organizational Council).

BARCHI³⁴⁹, rector de la Universidad de Rutgers, en su carta de febrero de 2014 introductoria al documento de estrategia de la universidad hace referencia expresa al proceso del diseño estratégico de 2014 en que se involucraron para su diseño a múltiples stakeholders. “Este documento, es el producto de un proceso intensivo de dieciocho meses, refleja los esfuerzos y aportaciones de miembros de toda la

³⁴⁹ *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M. Disponible en: <http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf>

comunidad universitaria – estudiantes, académicos, antiguos alumnos, personal administrativo, miembros de los órganos de gobierno, y amigos de la universidad. Decenas de miles participaron a través de encuestas, reuniones, focus groups, foros con el profesorado, reuniones con el senado de la universidad, retiros, entrevistas individuales, y grupos de asesores externos. Este plan es verdaderamente un plan escrito por Rutgers para Rutgers”. Además de este plan escrito, la Universidad de Rutgers cuenta con diferentes comités de profesorado y comités directivos para la consecución y seguimiento del plan³⁵⁰.

Un claro ejemplo de esta estructuración de los comités, órganos de gobierno y comunicación con el staff, lo podemos ver en la Universidad de Brown³⁵¹ y en la

Universidad de Notre Dame, donde el SAC³⁵² (Staff Advisory Council) ejerce este rol.

La gestión de las reuniones y encuentros presenciales de los equipos en una de las herramientas directivas más poderosas para institucionalizar los cambios. Su utilización rigurosa y estructurada facilita el tesonero papel de la ejecución de las iniciativas de transformación. LENCIONI³⁵³ sugiere un tipología de reuniones adaptada a cuatro tipos:

Reunión	Contenido	Duración
Diaria	Administrativa	5-10 minutos
Semanal	Táctica	45-90 minutos
Mensual	Estratégica	2-4 horas
Trimestral	Desarrollo	1-2 días

³⁵⁰ <http://www.rutgers.edu/about/leadership-governance>

³⁵¹ <https://www.brown.edu/about/administration/staff-advisory-council/get-involved/university-advisory-boards-and-committees>

³⁵² <http://sac.nd.edu/assets/55242/2006sacbrochure.pdf>

³⁵³ LENCIONI, P. *The Advantage. Why organizational health trumps everything else in business*. Published by Jossey-Bass. San Francisco, CA. ISBN: 978-0-470-94152-2. Págs. 173 y siguientes.

Cambiar el modo en que se conducen las reuniones es una de las maneras más eficaces de tener un fuerte impacto en una organización. Las reuniones son un elemento crítico porque en ellas se toman decisiones y también son el origen de la cohesión, claridad y comunicación en una organización.

La naturaleza de las reuniones es interactiva, en la que los miembros del equipo pueden intervenir y dar forma al resultado final. Las reuniones son relevantes en nuestras vidas organizativas, con frecuencia afectan a lo que haremos en un futuro predecible. No son apreciadas y valoradas por los directivos habitualmente por dos motivos. El primero porque son aburridas y segundo porque son improductivas. Las reuniones son una actividad central en las organizaciones y deberían por tanto ser interesantes y relevantes para la vida de los que participan en ellas.

Las reuniones de poca calidad son regularmente el reflejo de líderes de calidad pobre. Es posible transformar las reuniones en momentos de interacción productivos, centrados e incluso vigorizantes. Sin embargo, la clave para mejorar las reuniones tiene menos que ver con una mejor preparación o agenda sino con los siguientes elementos

Quien preside una reunión debe poner sobre la mesa los asuntos más controvertidos al inicio de la reunión. Esa es la clave para que las reuniones sean menos aburridas y enganchen. El conflicto atrae el interés de la audiencia.

Quien lidera una reunión debe crear el contexto adecuado y dejar claro a los miembros del equipo el porqué de esa reunión y lo que se espera de ellos. Para crear el contexto un líder debe distinguir los siguientes cuatro tipos de reuniones.

La primera es la puesta a punto diaria. Es una reunión administrativa, orientada a ordenar el día que no debe durar más de cinco o diez minutos. No hay agendas ni se pretende resolver asuntos, ni los participantes se sientan. El objetivo es simplemente que el equipo esté alineado, que la gente se habitue a hablar y participar, facilitar un pequeño foro diario de puesta al día de actividades de agendas y estimular la

interactuación física entre los miembros del equipo. Los dos mayores impactos son la resolución de pequeños asuntos y la consecuente reducción drástica de correos electrónicos , buzones de voz e interrupciones que suponen pérdida de tiempo y energía y la construcción de relaciones humanas más sólidas. Los miembros del equipo que trabajan en otras oficinas pueden unirse por audio conferencia y la reunión no se cancela aunque personas no puedan asistir.

La siguiente es la reunión táctica semanal. Es una revisión de las actividades semanales con el objetivo de resolver posibles asuntos y obstáculos tácticos que no debe durar más de una hora. Deben omitirse los temas administrativos no críticos. No hay una agenda pre-establecida y el líder va preguntando de uno en uno a cada miembro del equipo que en 30 segundos indica las dos o tres actividades que piensa que son las prioridades para la semana. A continuación, durante unos diez minutos el equipo revisa el gráfico con el objetivo temático, los objetivos definidos y los objetivos operativos, evaluando cómo van con cada asunto. Finalmente entre todos elaboran la agenda.

La tercera tipología de reunión es la mensual estratégica. Es la reunión más interesante de todas y el indicador más importante de la aptitud estratégica de una organización. Si un equipo directivo pasa más de un mes sin una reunión estratégica es indicativo de problemas relacionales subyacentes. Se las conoce también como reuniones *ad hoc* de un tema pues pueden convocarse siempre que surge un determinado asunto de relevancia para la organización. Es el lugar adecuado para los grandes temas, aquellos que tendrán un impacto de largo alcance en la organización. Estos asuntos requieren más tiempo y un lugar diferente en el que los participantes puedan hacer lluvia de ideas, debatir, y presentar ideas que miran a soluciones a largo plazo. Los miembros del equipo hacen investigación previa y se preparan para establecer conflictos “sanos”. Cada reunión estratégica debería incluir un máximo de dos temas y una dedicación de aproximadamente dos horas a cada tema.

La última de las reuniones es el off-site de revisión trimestral. El objetivo es poner distancia de la actividad y conseguir perspectiva. Es una oportunidad para replantearse

multitud de asuntos: el desempeño interpersonal de un equipo, la estrategia de la compañía, el desempeño de los empleados, la moral, los anclajes estratégicos de la organización, los retos y las amenazas planteadas por la competencia y las tendencias de la industria. Resumiendo: el equipo directivo debe cubrir las cuatro disciplinas de los equipos, la claridad estratégica, la comunicación y los recursos humanos.

Deberían celebrarse estas reuniones trimestrales, cuatro veces al año, y a poder ser en un entorno alejado del lugar habitual de trabajo. Es recomendable que el líder del equipo directivo esté presente. La facilitación externa es un elemento de mayor efectividad en este tipo de encuentros directivos. Al final de cada reunión, excepto en el caso de las diarias, los miembros del equipo deben hacer un alto y clarificar qué se ha acordado y qué comunicará cada uno a su respectivo equipo. Asumir este modelo de reuniones ha tenido un impacto considerable en aquellas organizaciones que lo han adoptado.

La escasez de tiempo es un motivo legítimo aludido por los directivos para eludir la responsabilidad de las reuniones. La pregunta de si es práctico mantener cuatro reuniones diferentes periódicamente podría reflexionarse de la siguiente manera. Si aplicáramos el modelo (10 minutos diarios, 2 horas cada semana, 6 horas cada mes y 2 días cada trimestre), el tiempo total aplicado es de 12 horas por mes. Representa un catorce por ciento del tiempo de trabajo en trabajos de 45 horas semanales. Incluso si ascendiese al veinte por ciento, es importante hacer notar que muchos líderes pasan más horas reunidos de forma habitual, y muchas de esas horas son ineficientes. De hecho, un alto porcentaje del tiempo de trabajo de un líder se emplea en atender asuntos derivados de una mala gestión de los mismos en las reuniones, que es donde se deberían haber resuelto.

Los directivos necesitan preguntarse qué es más importante que las reuniones. La principal tarea de un directivo debería ser la de crear un ambiente saludable de trabajo, y eso no sucederá si no desarrollan una dinámica de reuniones eficaz. La principal labor de todo directivo, además de convertirse en un buen miembro del

equipo, es la de dirigir a sus más directos subordinados; y eso se consigue principalmente a través de las reuniones.

Las reuniones son parte esencial de como un líder actúa, y la solución ante un mal modelo de reuniones no es eliminarlas, sino transformarlas en un recurso con más sentido, que involucren al equipo y que contengan acciones y temas relevantes para todos.

El test ácido para incrementar la eficacia de las reuniones integraría cinco elementos.

El primero es la claridad del propósito de la reunión. ¿Versa sobre un tema táctico, de corto plazo, o es sobre un asunto estratégico sensible? ¿Deben los participantes contribuir con una lluvia de ideas un debate o una ronda de posibles soluciones, o deben simplemente sentarse a escuchar? No es buena idea dejar que una reunión evolucione hacia una combinación de todo, confundiendo a las personas sobre lo que está pasando y lo que se espera de ellas.

La segunda dimensión es la clarificación de qué está sobre la mesa. ¿Entienden los participantes el precio de que la reunión sea mala? ¿conocen las consecuencias de que se decida mal? Si no es así, ¿por qué les debería importar y preocupar?

La tercera, conexión e integración desde el principio. Pensar en los primeros diez minutos de cada reunión a fondo: ¿cómo conseguimos que todos los asistentes se “enganchen” a lo que se discute? Si no se prepara bien la exposición del punto central y se “dramatiza” sobre su importancia, los participantes tenderán más a desconectar.

La cuarta es reservar suficiente tiempo. No es buena práctica acabar las reuniones antes de llegar a una resolución. En contra de la opinión popular, una buena reunión no es aquella que dura poco o que acaba a la hora; sino aquella que acaba con un acuerdo claro y el compromiso de los asistentes.

La quinta será provocar el conflicto sano. Si los participantes en una reunión no se sienten incómodos durante la misma y acaban cansados, probablemente no se esté

llegando al fondo de los asuntos importantes. El conflicto no debe ser personal, pero sí ideológicamente emocional. Hay que provocar que las opiniones opuestas se confronten abiertamente.

A pesar de que la tecnología continúa haciendo la vida y los negocios cada vez más virtuales y eficientes, los seres humanos necesitamos estar en la misma habitación, cara a cara, para poder establecer un diálogo que lleve a tomar buenas decisiones. Tanto la confianza, como el conflicto, el compromiso y la responsabilidad mutua a duras penas se alimentan en las relaciones virtuales.

5.6.5 Los valores y los sistemas de creencias compartidas

Los procesos de transformación introducen una natural ansiedad en la organización que observa como los procesos operativos cambian. Que la organización disponga de un marco explícito de valores y sus comportamientos observables suministra a sus miembros un marco de elementos inmutables que contextualizan y suavizan la agitación y facilitan también un porqué de fondo a la transformación. En el entorno de las IES, en los que la velocidad de cambio ha sido habitualmente más lenta que en otras organizaciones es especialmente relevante la activación, explicitación e institucionalización de los valores y los sistemas de creencias compartidas de la universidad.

El mundo no lo mueven las ideas sino las convicciones. La diferencia es sutil pero real. Las convicciones son el núcleo duro del pensamiento con el que se opera el ser humano y las organizaciones. Aquello de lo que no se quiere y no se puede dudar, que tiene su lógica, que se ha experimentado en el pasado que funciona y que se quiere que sea verdad. Podríamos decir que son los valores, que son los principios esenciales y perdurables, principios rectores eternos, valores fundamentales que no requieren justificación externa y a los cuales se les concede un valor intrínseco. A nivel

organizativo también existen, como vimos en el punto 4 sobre la Universidad de Rutgers, la cual define sus valores como los siguientes:

- Diversidad, ejemplificada en su comunidad universitaria.
- Innovación para ampliar las fronteras del conocimiento en pro de un mundo mejor.
- Integridad para salvaguardar las máximas éticas y de responsabilidad social en todo lo referente a la vida universitaria.
- Actitud de servicio.
- Compromiso con el acceso como piedra angular de una excepcional y accesible experiencia educativa para aquellos alumnos con potencial de éxito.
- Cultura de respeto, confianza y transparencia.
- Colaboración con los organismos interinos y adyacentes a la universidad.
- Rigor intelectual en el desarrollo del conocimiento.

Las ideas no tienen todos esos atributos. Como mucho son construcciones intelectuales con una cierta lógica; pero sin la fuerza del querer que sean ciertas y de haber experimentado que funcionan. La gran batalla en las organizaciones está en las convicciones con las que operan sus líderes. Si las convicciones son sanas, la probabilidad de que la gestión sea buena aumenta. Si las convicciones son pobres, la gestión se empobrece. El sistema de creencias compartidas en las organizaciones sería análogo al software en un ordenador.

El diseño del futuro de una organización requiere de dos elementos: la claridad sobre lo que uno quiere conseguir y la motivación y energía para conseguirlo. Colectivamente tenemos que atrevernos a imaginar y a desear un futuro mejor.

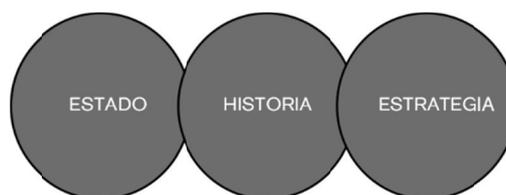
El progreso organizativo también puede caracterizarse como incremental, o más disruptivo. Desde una dimensión personal, una manera de definir la disrupción es como el momento en el que algo que se consideraba imposible pasa a ser posible y deseable, y la organización decide actuar sobre ello. Una disrupción o breakthrough viene inducida por dos posibles disparadores: un momento de reflexión y revelación y

también consecuencia de una situación no prevista, como la emergencia de un nuevo competidor, la aparición de una nueva tecnología, la comercialización de productos o servicios sustitutivos, etc.

Estas crisis son buenas aliadas y abren las posibilidades de crecimiento y transformación. Típicamente, lo que podríamos llamar la alquimia de la transformación o los ingredientes básicos para que se dé un cambio, atraviesa varias fases:

Primero se experimenta la sensación de saciado. Tras operar del mismo modo repetidamente en el tiempo, se inicia una búsqueda de algo más, se experimenta una apertura al cambio. Ésta fase viene seguida de la insatisfacción, la organización se despierta a un deseo de cambio. A la insatisfacción le sigue el umbral emocional. La organización aprecia la oportunidad de cambio, y se abre el diálogo introspectivo sobre la misión de la organización, su razón de existir y el cuestionamiento de su supervivencia. La apertura es la fase final, en la que la organización se abre a reclamar una nueva identidad se atraviesa el umbral o la energía de cambio se disipa y la oportunidad de transformación desaparece.

A nivel individual, tres son los elementos que facilitan el breakthrough³⁵⁴ o transformación: un cambio en el estado emocional; un cambio en la propia historia o narrativa personal; y un cambio en las estrategias y herramientas



El ser humano puede experimentar centenares de estados emocionales. Paradójicamente, tendemos a seleccionar un número limitado de ellos bajo los cuales

³⁵⁴ ROBBINS, A. *Business Mastery, Lead your business effectively, efficiently and profitably to thrive in any economic time*. Robbins Research International Inc. RRI 2009, Updated July 2011

nos sentimos “en casa”, recurriendo habitualmente a experimentarlos. De hecho, en el día a día tendemos a experimentar una gama bastante reducida y experimentamos los que nos resultan más familiares. Esta es una explicación por la que la gente feliz siempre encuentra formas de seguir siendo feliz. Lo mismo sería aplicable en contraposición, y las personas que habitualmente experimentan estados emocionales empobrecedores, siempre encuentran una excusa para volver a su “estado preferido”; aquel en el que se sienten seguros y cómodos.

Los rituales tienden a reforzar esos estados, cerrando el círculo. Para cambiar en el largo plazo, se necesita trabajar en los rituales: costumbres repetitivas y adquiridas con el tiempo y que se han convertido en inconscientes. Para generar un cambio en el corto plazo, se necesita cambiar una de las siguientes palancas:

- La fisiología o el modo de usar el cuerpo. Cada emoción tiene una postura específica, una forma concreta de respirar, unos gestos.
- El foco de atención. Aquello en lo que nos centramos determina lo que sentimos.
- El lenguaje o la forma de comunicarse con uno mismo; no sólo las palabras que se usan, sino también el tono con que se dicen.

Actuar sobre las tres simultáneamente produce un cambio inmediato en nuestras representaciones internas en la forma de sentir. Estos tres elementos son conocidos por Anthony Robbins como la Tríada³⁵⁵

Los estados emocionales no son solo importantes por sí mismos, sino que también disparan la tipología de historias que nos relatamos a nosotros mismos y viceversa. Estado e historia están conectados en una suerte de círculo (vicioso o virtuoso).

La Historia o Narrativa personal. Una forma de definir la propia historia personal es como el diálogo interno que se mantiene con uno mismo, y como nos presentamos y obtenemos significado de lo que nos sucede. El refuerzo de ese diálogo interno a base de repeticiones, finalmente le convierte en un trance hipnótico e inconsciente. Según

³⁵⁵ ROBBINS, A. *Poder sin límites. La nueva ciencia del desarrollo personal*. Grijalbo Mondadori S.A. Barcelona. 1987. ISBN: 84-253-2443-2. Págs. 60 y siguientes.

LOEHR, “el cerebro es una máquina de creación de narrativas que procesa todo lo que encuentra sin importarle su aleatoriedad y le impone una cronología y una lógica de causa-efecto³⁵⁶”. La historia que uno se cuenta a sí mismo puede favorecer el crecimiento personal o limitarlo, y eso explicaría en parte porqué tenemos los resultados que tenemos en la vida, deseados o no, y porqué no somos responsables de que los resultados no sean los que queremos. El principal elemento que puede alejar a alguien de sus objetivos es la historia que inconscientemente se repite a sí mismo, incluidas las razones por las que cree que no tiene lo que desea. Así, esa historia le aparta de asumir la responsabilidad de cambio. Las historias son una fuente de seguridad que ayuda a explicar la propia vida. Aunque algunos elementos de la misma puedan ser reales, muchas veces la conexión que se hace entre esos retazos puede ser limitante para el individuo. “Después de todo el individuo no es solo el autor de su historia sino también el principal protagonista, el héroe. Los héroes nunca son ordinarios”

El progreso no es únicamente emocional y el deseo de cambio, aunque vivo, requiere de estrategias, conocimientos y herramientas que permitan ejecutar el cambio al individuo o a la organización. Son las nuevas formas de aproximarse al problema, las nuevas perspectivas, metodologías y herramientas que facilitan el proceso de cambio. Los estados emocionales se asemejan metafóricamente a un termostato. Cuando la temperatura emocional alcanza el umbral superior, el aire acondicionado se enciende para enfriar. Análogamente para el caso opuesto, al llegar al límite inferior, la calefacción comienza a funcionar. Un breakthrough o disrupción implica el superar el nivel del umbral superior, traspasarlo. Los estados emocionales que habitualmente experimentamos determinan en buena medida la diferencia entre los dos umbrales, superior e inferior, que disparan el termostato y nuestra capacidad de transformación.

KUHN (La estructura de las revoluciones científicas³⁵⁷), define un paradigma como un sistema de creencias y supuestos que actúan conjuntamente para crear una visión del

³⁵⁶ LOEHR, J. *The power of story. Change your story, change your destiny in business and in life*. Free Press. A division of Simon & Schuster, Inc. 2007. ISBN: 978-0-7432-9452-2. Pág 4.

³⁵⁷ KUHN, T. *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de cultura económica 2014. ISBN: 978-6071614223.

mundo integrada y unificada, y que al ser muy convincente y persuasiva se considera equivalente a la realidad misma.

CAPÍTULO III. LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CRECIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN A LA UCH.

6. Herramientas y metodologías empresariales aplicadas a la UCH-CEU

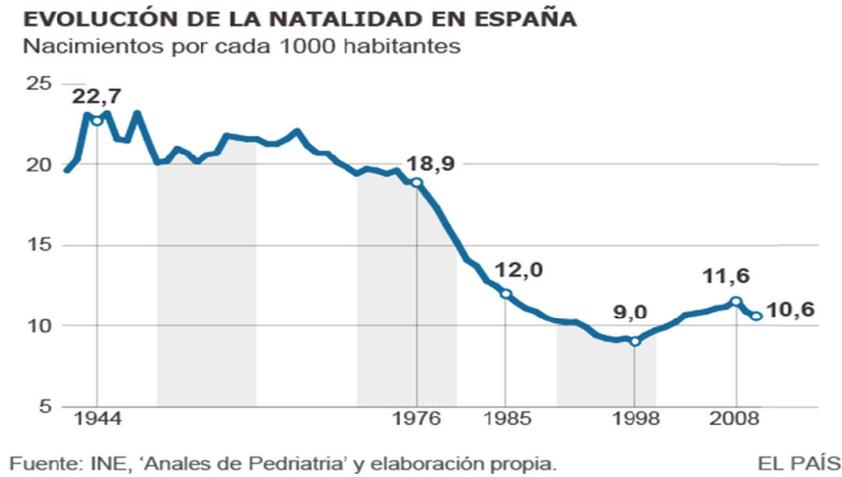
En este punto, analizaremos el proceso de internacionalización de la Universidad UCH-CEU y como, para su implementación se han aplicado los conceptos tratados en puntos anteriores. A partir de diferentes talleres de trabajo con cada uno de los grupos del equipo directivo y docente y de reuniones con grupos de consejeros externos, -el International Advisory Board- se han extraído conclusiones para su aplicación al proceso de internacionalización.

6.1 Análisis contextual de factores demográficos, económicos, tecnológicos y sociales e implicaciones en la internacionalización de la UCH.

La caída de la tasa de natalidad en España, de 22'7 nacimientos por cada mil habitantes en 1944 a 10'6 en 2009 (ver gráfico siguiente)³⁵⁸, anticipa un menor número de universitarios nacionales en los próximos años y una reducción del tamaño del mercado de alumnos universitarios futuros en España y en Valencia. El equipo rectoral de la UCH-CEU anticipa que esta disminución podría ser compensada con la

³⁵⁸ ANSENDE, M. *El tobogán de la natalidad en España*. El País. 11.01.2015

incorporación de alumnos internacionales, así como de nacionales atraídos por la dimensión internacional de la UCH-CEU.



Observando el contexto internacional, la captación de alumnos internacionales crece considerablemente esperándose que pueda llegar en el 2020 a los 8 millones³⁵⁹, destacando los provenientes de Asia y Europa.

Internationalization of Higher Education

Total Number of International Students Worldwide



<http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf>

The publication covers educational data spanning 34 OECD countries as well as the following non-OECD states: Brazil, Russia, Argentina, China, Colombia, India, Indonesia, Latvia, Saudi Arabia, and South Africa

³⁵⁹ <http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf>

El proceso de globalización afecta tanto a la economía como a la sociedad y está cambiando a su vez también las capacidades del perfil del egresado que demanda el mercado laboral. Por estos motivos, se podría anticipar un cambio en las expectativas de los futuros estudiantes que requieran una diferenciación significativa en la que el factor internacional gane peso relativo en la propuesta de valor.

En los cuadros anteriores podemos diferenciar varios datos clave. El proceso de globalización parece obvio. Para 2025, y con los datos recogidos hasta el momento, se va a duplicar el número de alumnos internacionales, con lo que aquellas Universidades que estén preparadas recogerán el testigo de la Internacionalización. A su vez, y en el segundo gráfico podemos ver, a fecha de 2012, el continente que más alumnos internacionales aportaba era Asia, con un 53% del total. Algo que nos advierte esto es la necesidad que tienen las Universidades de abrazar otras culturas para poder de esa manera dar un servicio de valor a sus futuros alumnos internacionales. Más detalladamente y a nivel de países se puede ver en el siguiente gráfico que el país que más alumnos internacionales aporta es China, con un 20,8% del total de alumnos internacionales. Datos recogidos durante 2012.

6.2 Estudio de las diferentes tipologías de disrupciones de mercado, nuevos modelos, competencia e implicaciones en los modelos de educación de la UCH-CEU.

En los talleres referidos en los anexos 1, 3, 6, 7, 9 y 12, se planteó la metodología de las diferentes disrupciones: incremental, semi-radical y disruptiva. Esta triple tipología es consecuencia de la coincidencia entre diferentes tecnologías y modificaciones en el modelo de negocio.

De las opiniones volcadas en los distintos grupos de interés, hay un consenso en que las nuevas tecnologías facilitan el acceso no presencial a la educación superior y la aparición de potenciales modelos competitivos disruptivos que promueven

plataformas de educación no presencial, bajo coste y programas a medida, como por ejemplo los ya tratados EdX, Coursera y Udacity. De la misma manera se han detectado por los actores múltiples oportunidades de mejorar y reformar el modelo de negocio actual, particularmente en la actualización de la propuesta de valor al estudiante y la experiencia de cliente presencial y online.

6.3 Análisis del marco de competidores, respuestas estratégicas y aplicación teórica al ámbito de la UCH-CEU.

6.3.1 Competidores

En los últimos diez años, la UCH-CEU ha sufrido en su zona geográfica de actuación un notable incremento de la competencia, con la incorporación de nuevas universidades privadas como son la Universidad Católica de Valencia, la Universidad Católica de Murcia, la Valencia International University (VIU) y la Universidad Europea de Valencia. Si a esto añadimos el sistema público universitario y la existencia de otros centros adscritos, el nivel de competencia se ha incrementado sensiblemente respecto a cuándo la UCH-CEU era la única universidad privada en la Comunidad Valenciana.



Junto a este incremento de competencia a nivel local, cabe destacar un importante crecimiento de la competencia a nivel internacional en la captación de talento (alumnos nacionales, alumnos internacionales, PDI y PAS) y la aspiración generalizada de convertirse en universidades internacionales. Buena prueba de ello es el considerable aumento de universidades ofertando programas en idioma inglés en los continentes europeo y asiático y campus con un claro enfoque internacional, tanto en docencia como en investigación y vida universitaria. En el punto 3.1.1, en el 3.1.2 y en el 3.2.3 desarrollamos la caracterización de los mercados y las diferentes respuestas estratégicas. En el caso de la UCH-CEU, la intensificación de la competencia y la modificación en las reglas de mercado, y a raíz de uno de los talleres, (ver anexo 4, programa de septiembre de 2013) se ha podido comprobar que hay una mayor predisposición del equipo rectoral de la Universidad de adoptar una orientación estratégica hacia una posición más céntrica al cliente.

En este mismo programa, y en relación al concepto tratado más arriba, se trabajó sobre el taller de las distintas propuestas estratégicas de valor (Ver anexo 1).

La conversión en una Universidad internacional, también ayuda a mejorar la captación de alumnos locales/nacionales, al erigirse en factor de diferenciación frente al resto de oferta local. Asimismo, permitirá a la Universidad la diversificación de sus fuentes de ingresos y no depender exclusivamente de los honorarios académicos, pasando así a

contar con nuevas fuentes de ingresos derivadas de proyectos de investigación, colaboración con empresas, etc. El proceso, que inicialmente estaba enfocado a la captación de alumnos internacionales se ha convertido en el instigador que tiñe a la institución al completo de una vocación internacional.

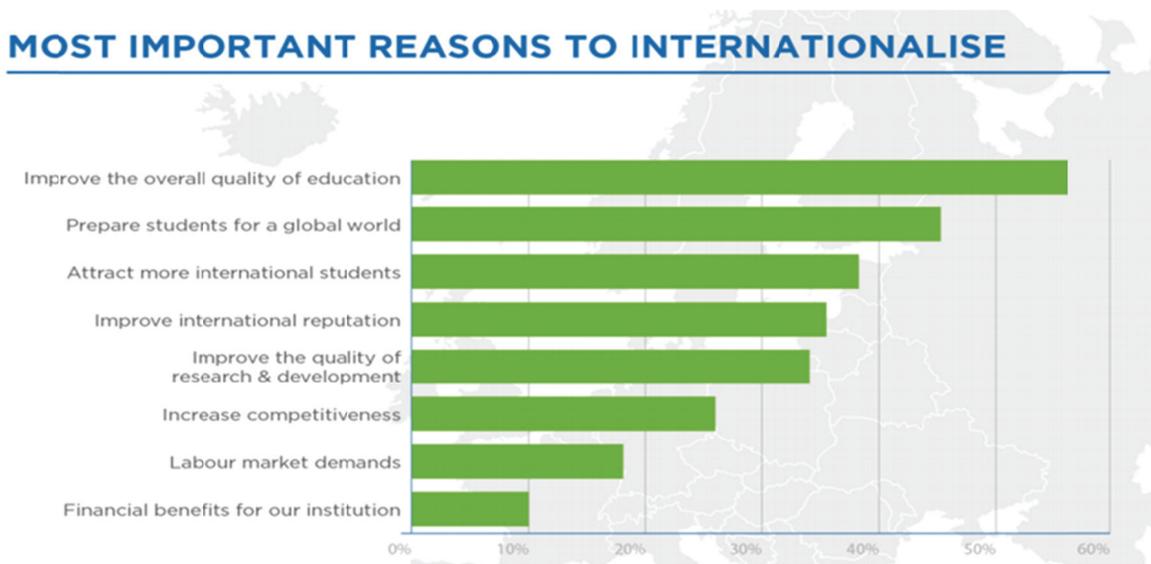
Hablando de la reputación de la marca CEU en el mercado nacional podemos decir que es sólida desde hace años, sin embargo, la visibilidad de la marca no es tan reconocida a nivel internacional. Asimismo, cabe destacar que, en el mercado nacional, esta no se asocia en la actualidad con el atributo de la internacionalización. Por estos motivos, resulta clave para la institución generar una reputación internacional tanto a nivel local como fuera de España. Esta reputación, a su vez, puede resultar clave para distintos aspectos como son la empleabilidad de sus egresados, acuerdos con otras universidades internacionales, captación de fondos internacionales, atracción de docentes de prestigio, etc.

En este sentido, resulta también esencial que la Universidad se consolide como una de las mejores universidades privadas de la Comunidad Valenciana y una de las mejores universidades privadas en España, para de esta manera empezar a aparecer en los rankings internacionales y mejorar la reputación internacional de la Marca. En este aspecto, habiendo realizado con el equipo rectoral diferentes talleres estratégicos en torno a la teoría de concentración y fragmentación de competidores y concepto de la Regla de tres (aspectos teóricos ya tratados en el Capítulo 1, punto 3) podemos afirmar que la Universidad UCH-CEU aspira a posicionarse como uno de los competidores Generalistas en el mercado nacional (Ver anexos 1, 10 y 15).

Paralelamente se llevaron a cabo estudios de la situación del mercado, tanto a nivel nacional como a nivel de la Comunidad Valenciana, como el que hemos referido al comienzo de este punto.

En España, con alrededor de 50 universidades públicas y 35 privadas, son pocas aquellas que están identificando un posicionamiento estratégico que contemple un enfoque integral de la internacionalización. En este sentido, puede comprobarse como la mayoría de instituciones están enfocándose, bien a la internacionalización doméstica para los alumnos nacionales, bien a la captación de alumnos internacionales

para programas impartidos en inglés. Esta es una de las grandes oportunidades por las que la UCH-CEU se encuentra en el proceso de convertirse en una Universidad internacional. En el gráfico que se expone más abajo puede verse las razones más importantes para internacionalizar.



La UCH-CEU, como respuesta competitiva, se ha determinado por conservar y mejorar incrementalmente el valor tradicional de la excelencia operativa, y sustancialmente, orientar el desarrollo estratégico futuro a construir capacidades y competencias sobre el terreno de la intimidad con el cliente y soluciones.

En cuanto al posicionamiento, son pocas las Universidades españolas que aparecen en rankings internacionales. En este sentido, el ranking QS incluye 18 centros, el de Shanghái 10, el de Taiwán 14 y el de Times 9, destacando en las 200 primeras posiciones de estos rankings la Universidad de Barcelona (2 veces), la Autónoma de Barcelona (2 veces), la Pompeu Fabra y la Autónoma de Madrid.

En lo que refiere a Ranking QS Top 50 Under 50 y Ranking The 100 under 50, para centros de menos de cincuenta años de historia: España está en el top cinco mundial, atendiendo a las universidades españolas que, sin poseer el prestigio histórico de las más antiguas, ya han alcanzado niveles de excelencia reconocidos internacionalmente.

En el caso de las Universidades privadas, destaca fundamentalmente la Universidad de Navarra, así como la estrategia de otras de ellas de nueva creación o de reciente titularidad de sacar provecho del posicionamiento de sus escuelas de negocios.

Los rankings globales, por último, también son útiles para recabar información desagregada por indicadores como son reputación académica, empleadores, áreas de conocimiento, etc. en que doce universidades españolas se sitúan entre las doscientas primeras del mundo en al menos un campo de estudio.

Otra fuente que apunta hacia la internacionalización como respuesta a las demandas futuras del mercado es que en la Comunidad Valenciana había ya 25 colegios locales con educación en inglés en el 2015³⁶⁰.

En relación al modelo o estrategia de internacionalización y debido a sus puntos en común, podemos destacar:

- Universidad Pompeu Fabra³⁶¹ y Universidad Carlos III³⁶², con un elevado porcentaje de profesores internacionales, así como con una apuesta por la investigación a nivel internacional, destacan por su posicionamiento en los rankings internacionales incluso a pesar de su reciente creación. Además, cuentan con varios programas impartidos íntegramente en inglés, sobre todo a nivel de máster y de doctorado, lo que le permite contar con un número significativo de alumnos internacionales. Forman parte de la alianza4 Universidades y de diversas redes internacionales.

- Universidad de Navarra³⁶³ que se caracteriza por liderar diversos proyectos de investigación internacionales, así como por un elevado porcentaje de estudiantes en movilidad (37%) en virtud de sus acuerdos y un porcentaje considerable de profesores internacionales (7%). En cuanto a la captación de alumnos internacionales, destacan por su éxito en la captación en Latinoamérica, en virtud de sus fuertes vínculos, así como un Foundation program para la integración de alumnos internacionales en sus grados nacionales. En este sentido, no contar con grados bilingües, sí que tiene programas globales y dobles titulaciones para internacionalizar su oferta académica.

³⁶⁰ Consellería de la Generalitat Valenciana de Educación, Investigación, Cultura y Deporte (www.gva.es)

³⁶¹ <http://www.upf.edu/es/universidad.html>

³⁶² <http://www.uc3m.es/Conocenos>

³⁶³ <http://www.unav.edu/web/conoce-la-universidad/dimension-internacional>

- IE University³⁶⁴: impulsada tanto por el posicionamiento en ranking como de la estrategia de internacionalización de su escuela de negocios en que más del 65% de su alumnado es extranjero y cuenta con programas de intercambio con socios de prestigio en todo el mundo y prácticas internacionales.
- Universidad Internacional de Cataluña (UIC)³⁶⁵, con varios grados impartidos en inglés, cuenta con alumnado de más de 60 países. En cuanto a la internacionalización, destaca la impartición de inglés específico para cada profesión en todas las titulaciones, así como tandems lingüísticos entre alumnos de diversas procedencias.
- Universidad Ramón LLul³⁶⁶, con varios grados impartidos en inglés e impulsada por la marca ESADE, cuenta con un considerable porcentaje de alumnado internacional y una potente estrategia de internacionalización especialmente en la Business y la Law School de ESADE.

Por último, cabe destacar que España está poco reconocida a nivel internacional como destino para estudiantes internacionales que cursen completamente sus grados frente a destinos más populares como, entre otros, Estados Unidos, Inglaterra y Australia. Esta afirmación debe ser matizada en relación con el posgrado y el doctorado respecto a estudiantes latinoamericanos.

6.3.2 Respuestas estratégicas

Del diagnóstico del equipo rectoral en los talleres de diciembre 2014, (ver anexo 10) la UCH-CEU se encuentra en la fase de aristocracia del ciclo de vida, concepto extraído de los escritos de ADIZES mencionados en el punto 3.4. La institución ha seleccionado la estrategia de internacionalización como una de las iniciativas transformadoras para el rejuvenecimiento de la institución. Al igual que en otras instituciones académicas, las iniciativas y doctrinas de control y la tradición empezaban a superar a la flexibilidad

³⁶⁴ <http://www.ie.edu/es/universidad/experienciaieu/experiencia-internacional/>

³⁶⁵ <http://www.uic.es/es/admisiones/estudiantes-internacionales>

³⁶⁶ <http://www.url.edu/es/internacional-y-movilidad>

requerida para que una organización opere con eficacia, y que ADIZES caracteriza como etapa de aristocracia.

Sin embargo, son diversos los puntos fuertes para cambiar esta tendencia de España como destino como son el idioma, el clima y la calidad y el coste de vida. Ciudades como Madrid y Barcelona³⁶⁷ se encuentran en los puestos 22 y 30 respectivamente. La ciudad de Valencia³⁶⁸, la cual nos interesa especialmente debido al propósito de este documento, se encuentra en el puesto 70.

Por otro lado, una gran oportunidad para la estrategia de internacionalización de la UCH, son las bondades derivadas de su localización en la Comunidad Valenciana y en especial:

- Clima: Temperatura media privilegiada, con un elevado número de días soleados al año y muy pocas precipitaciones.
- Costa (playa): La proximidad del mar, junto a nuestro clima, aumenta todavía más el atractivo de la localización.
- Coste de vida: Inferior al de otras ciudades españolas con tradición en la acogida de alumnos internacionales como son Madrid y Barcelona y todavía mucho más económico que otros destinos en Estados Unidos, Reino Unido o Australia.

Una de las ventajas con las que cuenta la UCH-CEU, a falta de su completo desarrollo y adaptación a las nuevas necesidades, es el Campus urbano en Alfara del Patriarca así como el coste de vida asociado a la Comunidad Valenciana y España frente a otros destinos internacionales con mayor tradición.

En cuanto a la competencia, cabe distinguir diferentes estrategias y señas de identidad:

En las Universidades públicas, destaca la estrategia de internacionalización en casa siendo su nota distintiva los Grupos de Alto Rendimiento en inglés, así como la

³⁶⁷ <http://www.topuniversities.com/city-rankings/2016#sorting=rank+custom=rank+order=desc+search=>

³⁶⁸ <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/qs-best-student-cities/valencia>

participación en proyectos internacionales (investigación y Erasmus +). En cuanto a la captación internacional, se centra fundamentalmente en estudiantes latinoamericanos para estudios de posgrado (máster y doctorado).

Las Universidades Europea de Valencia y Católica de Murcia se caracterizan por la captación de alumnos internacionales para sus titulaciones en inglés con honorarios sensiblemente inferiores.

La Universidad Católica de Valencia mantiene un perfil bajo en materia de internacionalización, destacando la probable implantación en el curso 2015-2016 de su primera titulación bilingüe (Dentistry) con el fin de iniciar la captación de alumnos internacionales.

La Valencia International University (VIU), también mantiene un perfil bajo en materia de internacionalización, aunque su condición de universidad online le facilita y permite la captación de alumnado latinoamericano para programas de postgrado.

Atendiendo a la descripción realizada, podemos comprobar cómo la conversión de la UCH en una Universidad internacional puede hacer más competitiva a la institución también en el ámbito local.

La explicitación de los atributos diferenciadores respecto a los competidores antes mencionados, se trataron a su vez en varios talleres, y más específicamente en el taller de trabajo con los decanos (ver anexos 1, 10, 11, 13 y 14). A los efectos de ejecución e implantación de la diferenciación, se articularon los elementos diferenciadores en el formato de una ecuación de valor percibido para el alumno (ver anexos 1, 2, 7, 10, 11, 13, 14, 15 y 16)

6.4 Secuencia de intervenciones para la generación de cambio sostenible en la UCH-CEU.

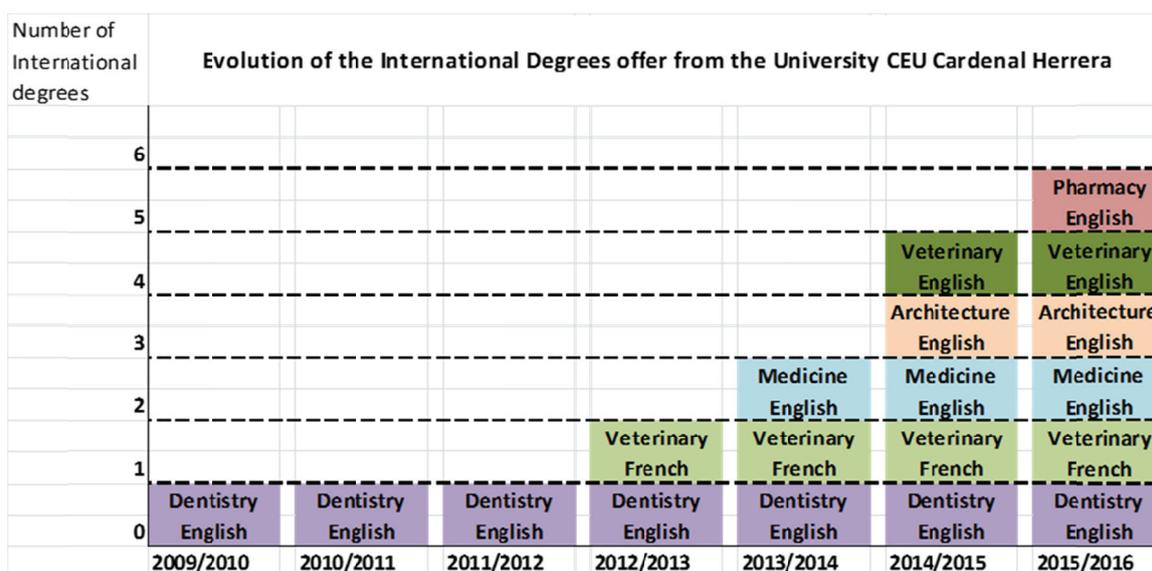
La misión de la Universidad se abordó definida en el programa realizado durante el mes de diciembre de 2014 (ver anexo 10). Este taller tuvo como tema central el análisis de la misión de la UCH-CEU, como tratamos en el punto 4.1.1, utilizando la metodología de la respuesta secuenciada a las siguientes tres preguntas: ¿en qué negocio estás?, ¿en qué negocio realmente estás? Y ¿en qué negocio deberías de estar?

La discusión del equipo rectoral concluyó que la misión de la UCH-CEU es “Contribuir al progreso de una sociedad globalizada y de nuestra comunidad mediante la formación de ciudadanos globales en un campus internacional, fomentando la integración de nuestra comunidad universitaria compuesta por diferentes nacionalidades y culturas, y el fomento de la investigación básica y aplicada para dar respuesta a los retos actuales y futuros”.

En relación con la misión se definió también la visión de la UCH-CEU. El proceso de discusión integró la definición de las visiones para cada una de las Facultades y específicamente la visión de la oficina de Relaciones Internacionales. Finalmente se agregó en una visión integrada para toda la Universidad (ver anexo 5).

Es interesante que el proceso se hizo de abajo arriba; es decir, que las visiones particulares se discutieron y finalizaron con anterioridad la definición de la misión de la Universidad. El resultado de la visión internacional fue “Consolidarnos en el 2020 como una Universidad competitiva, académica y científicamente a nivel global y local, con branding y reputación internacional y con una comunidad universitaria internacional plenamente integrada académicamente, socialmente y con clara vocación y orientación global”.

En los últimos veinte años, la internacionalización en la Universidad UCH-CEU, y antes en su condición de centro adscrito, se ha centrado en los programas de movilidad Erasmus - estudios y prácticas - así como en la firma de convenios bilaterales para la movilidad. Sin embargo, en los últimos cinco años, la Universidad UCH-CEU ha experimentado un fuerte incremento en la captación de alumnos internacionales consecuencia del aumento de la oferta³⁶⁹ de titulaciones en inglés y francés (ver gráfico a continuación).



En consecuencia, la internacionalización se ha convertido en uno de sus ejes estratégicos que ha impregnado la práctica totalidad de las decisiones y actuaciones de la Universidad. La internacionalización está sustentada en seis pilares o elementos claves, de los cuales la captación de alumnos internacionales y la adecuación de los planes de estudio a estas necesidades internacionales conforman dos de los puntos clave. Además, cabría recalcar la importancia de los otros cuatro pilares del plan de internacionalización que son: La adaptación del campus³⁷⁰ a este nuevo contexto internacional, la reputación internacional de la marca y como se está potenciando, el networking de la institución y la institución propiamente dicha, en proceso de

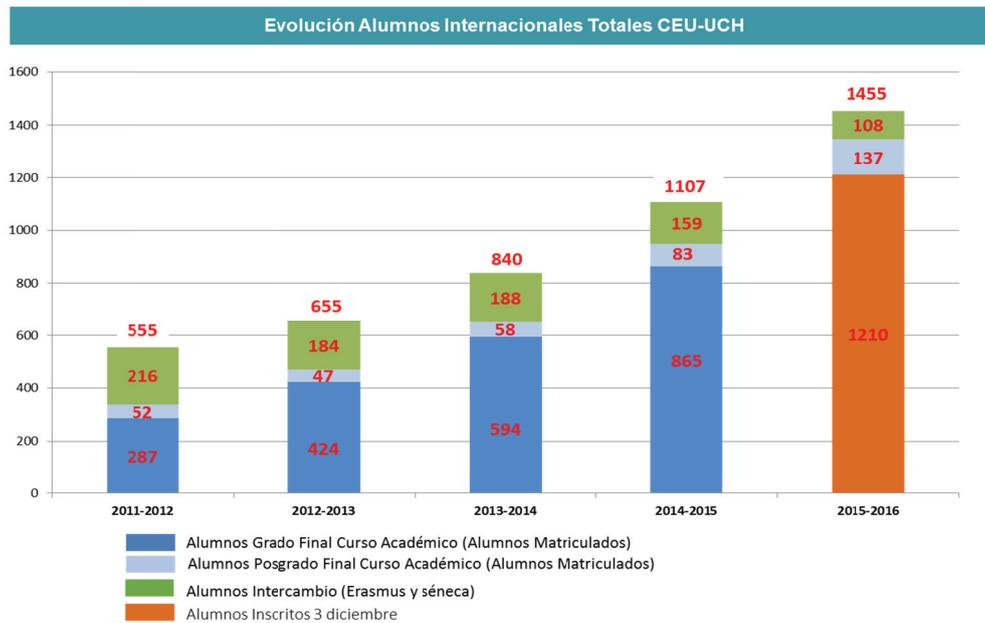
³⁶⁹ LEASK, B. *Internationalizing the curriculum*. Routledge 2015. ISBN: 978-0415728157.

³⁷⁰ HUDZIK, J.K. *Comprehensive internationalization. Institutional pathways to success*. Routledge 2015. ISBN: 978-1138778542. Capítulo 4.

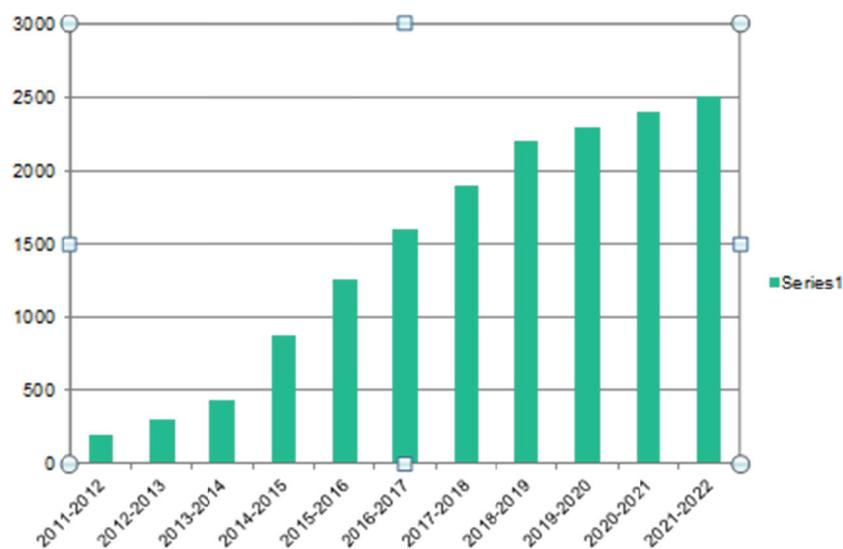
adaptación a este nuevo panorama internacional. Estas iniciativas estratégicas han quedado documentadas en la publicación interna “Horizon Project 2015 – 2018. Executive Summary presentation” (ver anexo 18). Tratamos iniciativas transformadoras en Anexos 5 y 11, que resulto en el hexágono (Anexo 18)



En los últimos siete años, la UCH-CEU ha pasado de aproximadamente cincuenta alumnos internacionales, concentrados fundamentalmente en la titulación de odontología impartida en inglés, a unos 1550 alumnos internacionales repartidos en distintas titulaciones, fundamentalmente en ciencias de la salud y veterinaria, en gran medida por la continua aplicación de un seguimiento proactivo de las iniciativas definidas como la llave a desplegar la estrategia de internacionalización de la Universidad.



En este sentido, si extrapolamos la evolución en la captación de alumnos internacionales en los próximos siete cursos académicos podemos comprobar cómo la población total de alumnos internacionales estará próxima a los 2.500 (ver gráfico a continuación), convirtiéndose por tanto en ineludible la adaptación de nuestra Universidad.



Sin embargo, convertirse en Universidad internacional va más allá de la simple captación de alumnos internacionales y de la impartición de titulaciones en inglés y/o francés. De hecho, implica dar respuesta a las necesidades de la actual sociedad globalizada desde el punto de vista de la enseñanza, la investigación, así como contribuir al progreso de nuestra economía y entorno local, así como al diálogo intercultural. Razón por la cual debe incluirse como acción prioritaria la internacionalización de los egresados nacionales de la Universidad, erigiéndose a su vez como factor de diferenciación clave frente a la competencia local.

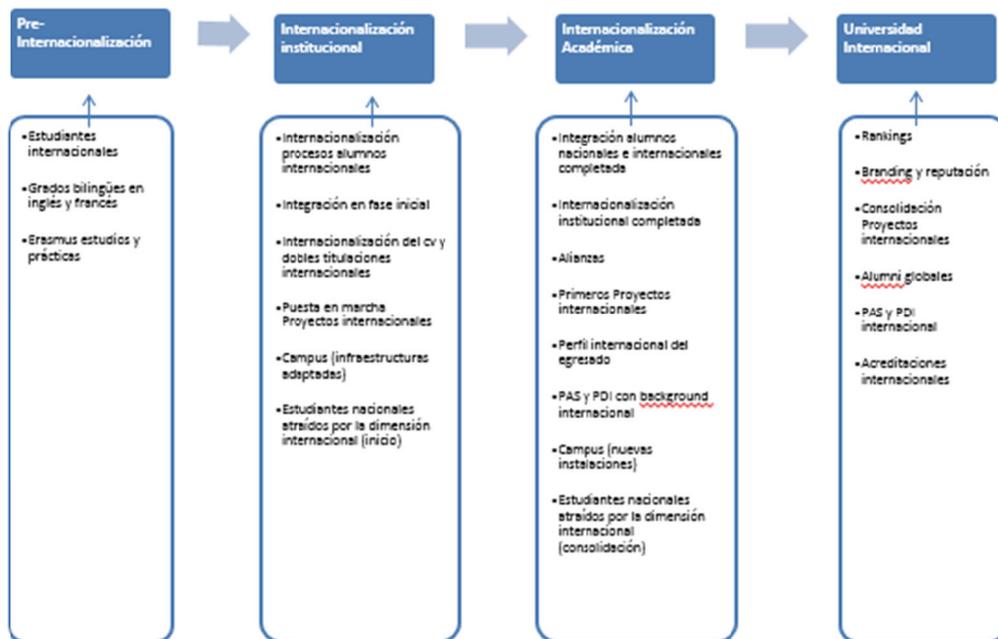
Cubierta la necesidad de incrementar sensiblemente la captación de alumnos internacionales, la Universidad debe acometer una nueva fase en su estrategia de internacionalización, centrada en integrar la dimensión internacional intercultural en nuestras funciones docentes, investigadoras y de vida universitaria, así como en los servicios.

En definitiva, este nuevo enfoque integral de la internacionalización de la Universidad podría alcanzar el resto de objetivos más allá de la mera captación de alumnos internacionales que permitan identificarla como una universidad internacional situada en la Comunidad Valenciana.

Las fases de ejecución por las que ha optado la Universidad UCH se pueden diferenciar claramente en 4. En primer lugar, tendríamos la fase de Pre-internacionalización donde se llevan a cabo la captación de estudiantes internacionales, la adaptación de programas de grado bilingüe, tanto en inglés como en francés, y el fomento incrementado de programas Erasmus e intercambios. Seguidamente se encuentra la fase de Internacionalización de la institución, caracterizada por la internacionalización de los procesos para los alumnos internacionales, la integración de los mismos en las fases iniciales del proceso, la internacionalización del currículo de la Universidad y las dobles titulaciones. A su vez se pondrían en marcha los diferentes proyectos internacionales con los que cuenta la Universidad, se adaptaría el campus Universitario a las nuevas necesidades que plantea este movimiento estratégico y se fomentaría que los estudiantes nacionales sientan atracción por esta nueva dimensión internacional desde su inicio.

La tercera fase del proceso de internacionalización es aquella que involucra el plano académico. En este punto es indispensable que se haya completado con éxito la integración de alumnos nacionales e internacionales. La internacionalización institucional también es indispensable que se haya cerrado con éxito, ya que de ello depende que el concepto de Universidad internacional se asiente con aplomo y pueda ser una apuesta segura. Las alianzas con otros organismos juegan aquí un papel importante y serán una palanca de crecimiento internacional a tener en cuenta, al igual que el desarrollo de los perfiles internacionales de los egresados. El campus se seguirá desarrollando y añadiendo nuevas infraestructuras que lo adapten a las necesidades internacionales. Se espera en esta fase que se consolide la atracción de los estudiantes nacionales por la nueva dimensión internacional de la Universidad. La última fase del proceso de internacionalización sería la de dotar por completo a la Universidad de carácter internacional. Aparecer en los rankings internacionales es una aspiración que la UCH-CEU considera de importancia para la notoriedad de la marca y reputación de la Universidad y supondría la consecución del proceso de internacionalización. En este punto la Universidad estaría dotada de una Acreditación internacional singular.

Fases de la internacionalización Universidad CEU Cardenal Herrera



El éxito del desarrollo del plan estratégico está basado en la valía del personal, así como en la necesidad de retener y atraer el talento a nuestra universidad. Por este motivo, el plan estratégico prevé una línea de acción dirigida a la formación del personal para consolidar la internacionalización, así como distintos tipos de cambios para medir in-situ experiencias y proyectos de otras universidades internacionales. En concreto, podemos apuntar cinco iniciativas:

- Consulta y participación. En el diseño del plan estratégico se ha previsto una serie de encuestas a los diferentes stakeholders (PAS, PDI, estudiantes, orientadores, colegios y alumni) así como mecanismos de participación (international strategy advisory forum)
- Mejores prácticas: el personal de la Universidad se ha caracterizado por aportaciones e ideas valiosas que han reportado grandes mejoras a la UCH. Mediante esta acción, pretendemos analizar las distintas iniciativas que se están desarrollando en los

distintos servicios, facultades y centros e identificar las buenas practicas al objeto de facilitar la planificación y mejora de la Universidad en su conjunto.

- Formación y movilidad: a fin de poder afrontar con las mayores garantías de éxito las diferentes acciones previstas en el plan estratégico, el plan de formación contempla diversas actividades formativas en materia de internacionalización en sus diferentes dimensiones (docentes, investigación, institucional, etc.). Además, está previsto un programa de movilidad para poder experimentar las mejores prácticas en materia de innovación docente y servicios, así como para reforzar la estrategia de alianzas.

- Captación y retención de talento con vocación internacional, en colaboración con la Dirección de Personas. Se pretende elaborar un plan de captación y retención de personal con clara vocación internacional.

- Información de progreso a la comunidad universitaria. Se ha previsto un calendario de sesiones de información sobre los progresos en la implantación de la estrategia internacional de la Universidad.

6.5 Ejecución y gestión del cambio en la UCH.

El plan estratégico prevé distintos mecanismos para garantizar su ejecución y apoyar a todos los actores implicados en el desarrollo de las tareas y responsabilidades asignadas.

La Rectora y el equipo rectoral lideran el diseño, desarrollo y ejecución del plan estratégico, con el asesoramiento del IAB - consejo asesor internacional-. Además, este plan es objeto de desarrollo posteriormente a nivel de facultades y centros, con las singularidades que cada una de ellas/os presenta.

El éxito del plan estratégico está supeditado a un adecuado aterrizaje en las Facultades y en los servicios. Por este motivo, la implicación de los decanatos y de los directores de servicios es clave en su desarrollo y ejecución para que puedan a su vez liderar los equipos y personal a su cargo (PDI y PAS). A fin de garantizar su ejecución, se han fijado las prioridades y objetivos con los correspondientes indicadores asociados a los que están comprometidos los diversos líderes y responsables de cada una de las acciones previstas en el plan.

Este plan responde a la elaboración de un modelo de negocio, como hemos visto en el punto 5.1, sobre el que el equipo rectoral trabajó a lo largo de los diferentes programas entre los años 2013 y 2015 (ver anexos 1, 2, 4, 17 y 18). En él se han definido las diferentes dimensiones que lo integran y que se adaptaron al nuevo contexto estratégico e internacional surgido de esta metodología implementada en la Universidad.

La propuesta de valor, que definimos con la metodología de la ecuación de valor percibido al alumno (anexos 1, 2, 7, 10, 11, 13, 14, 15 y 16) y los talleres de diferenciación adaptados del libro de “Blue Ocean Strategy” de W.Cham Kim y Renee Mauborge mencionados en el cuerpo de la tesis y las propuestas de la Profesora Frances Frei de Harvard Business School en su libro “Uncommon Service³⁷¹” y que se desarrolló a en los talleres directivos (anexos 1, 10, 11, 13 y 14).

Como hemos tratado en el punto 5.1.2, se definieron las seis componentes de la ecuación de valor estratégico. El cociente, prestaciones / precio resultó dar un valor mayor o igual que para el resto de competidores de la Comunidad Valenciana, siendo los elementos intangibles los que aportaban una mayor capacidad diferenciadora de la propuesta de valor. Esta se compone de atributos valorados entre los estudiantes, como la duración de los estudios, el enfoque al emprendedurismo los programas, la facilidad de acceso al mercado una vez se cursan los estudios y la experiencia internacional que incorporan los estudios del UCH-CEU. Los factores sociales de valor

³⁷¹ FREI, F. MORRISS, A. *Uncommon service: How to win by putting customer at the core of your business*. Harvard Business Publishing 2012. ISBN: 978-1422133316.

que añade la Universidad a su propuesta de valor destacaría una rica vida Universitaria, fomentada y apoyada en la estrategia del CEU céntrica al cliente. Además, la Universidad definió como foco prioritario en la reducción de las incomodidades e inseguridades del alumno como elementos de valor incremental respecto a opciones alternativas. Cabría destacar en este punto la calidad de las instalaciones de la UCH-CEU, agilizar el proceso de contratación de los servicios educativos de la Universidad y una atención personalizada al cliente.

El resultado específico propuesto por los distintos equipos es el reflejado en el gráfico a continuación, y explicitado en el taller de febrero de 2015 (ver anexo 16).



La experiencia del cliente y la multicanalidad fueron tratadas en el taller de febrero de 2015 con enfoque específico a la experiencia on-line del alumno. Inputs del taller de diciembre de 2014 fueron centrales en el diseño de la experiencia en internet del alumno. El taller de multicanalidad (ver anexo 16), desarrollado y facilitado por Juan

Miguel Poyatos³⁷² junto con los “Focus Groups” reveló la necesidad de diseñar e implementar un plan a medio plazo en relación con la experiencia del alumno en las redes sociales e internet (ver anexos 13, 14 y 15).

En materia del perfil cultural de la institución UCH-CEU se han trabajado con los diversos equipos en el entendimiento de las distintas orientaciones culturales en las organizaciones y los perfiles culturales³⁷³ más congruentes con las respuestas competitivas. el perfil cultural decidido como más adecuado para una transformación con éxito hacia el cliente fue el sesgo latino/asiático (ver anexos 4, 7 y 10) El diagnóstico y toma de conciencia del centro de gravedad sobre la cultura institucional resulta fundamental para el entendimiento del sistema de creencias compartidas por los miembros de la institución. Una inclinación cultural de naturaleza más anglosajona y germánica sería representativa de sistemas de creencias más operativos, enfocados en el corto plazo y culturas más ortodoxas, basadas en procesos y procedimientos. Culturas más latinas/asiáticas encapsulan sistemas de creencias cincelados en las relaciones, la visión humanista, con enfoques a largo plazo y un espíritu más innovador y creativo. El diagnóstico y recomendación cultural se trató en varios de los talleres y la conclusión en el taller de septiembre 2013 (ver anexo 2).

6.6 Síntesis de talleres de trabajo, intervenciones y conclusiones de la aplicación de la metodología a la UCH.

Este punto se enmarca dentro de las actividades propuestas por la oficina de internacionalización como enfoque, ayuda y motor de cambio

6.6.1 Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU Abril 2013

³⁷² Profesor de ESADE y profesor en la Universidad Europea de Madrid

³⁷³ DEARDOFF, D.K. DE WIT, H. HEYL, J.D. ADAMS, T. *The SAGE handbook of international higher education*. Sage Publications, Inc. 2012. ISBN: 978-1412999212. Capítulo 7.

- Participantes: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

- Temas tratados:
 1. Contexto económico
 2. Modelos educativos disruptivos
 3. Internacionalización y elementos culturales
 4. Propuestas de valor estratégicas
 5. Elementos de la construcción de un plan de negocio
 6. Elementos del modelo de negocio.
 7. Ecuaciones de valor para el cliente.
 8. Disrupción de la propuesta de valor.
 9. Los cuatro elementos de una metodología de cambio.

- Conclusiones del objetivo de este taller fue la sensibilización del Vicerrectorado Internacional sobre la disrupción y aceleración en los mercados, distintas elecciones de posicionamiento estratégico y la construcción de un modelo de cambio enfocado al cliente.

- Aplicaciones:
 - Proceso de admisión específico para alumnos internacionales
 - Infografías
 - Tutoriales
 - Webinars

6.6.2 Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU septiembre 2013

- Participantes: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

- Temas tratados:

1. Dualidad alumno cliente
2. La psicología del estratega y elementos culturales en el diseño estratégico
3. Iniciación a la misión estratégica
4. Diagnóstico de la etapa de vida de la organización
5. Disrupciones tecnológicas y en el modelo de negocio
6. Las cuatro respuestas competitivas en función de la intensidad de los competidores y del cambio de reglas del mercado
7. Desarrollo de la ecuación de valor por esfuerzo
8. Elementos de la construcción de un plan estratégico.

- Conclusiones. En el taller se reforzaron las bases conceptuales, esquemas de pensamiento y modelos de diseño estratégico, a los participantes del taller 1, y ampliado al equipo de decanos y representantes de relaciones internacionales en las facultades.

- Aplicaciones:

- Redes sociales como herramientas de captación

1. QUÉ ES WalkMeCEU

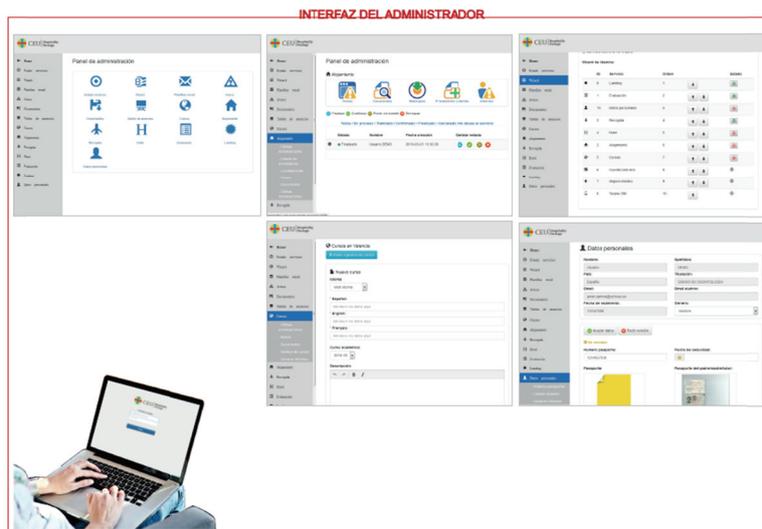
WalkMeCEU es un proyecto de la CEU-UCH encaminado a crear una serie de piezas de video que ayuden a los alumnos de nuevo ingreso a conocer de antemano los espacios en los que se desenvolverá su actividad y procesos concretos a los que se enfrentarán en su llegada a la universidad.

WalkMeCEU debería ser una guía visual que diera al alumno la confianza necesaria para no sentirse extraño en un entorno frío en sus primeros días en el campus, a través de la grabaciones de paseos por las diversas dependencias de la CEU-UCH.

- TPV virtual para la reserva de plaza
- Aplicación virtual "Hospitality"³⁷⁴



³⁷⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=t-sOHH6qa1c>



6.6.3 Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU diciembre 2013

- Participantes: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.
- Temas tratados:
 1. Elementos culturales en un proceso de cambio, explicitación de las cuatro orientaciones culturales de la organización y su influencia como acelerador o freno en los procesos de transformación.

○ Conclusiones. Los participantes concluyeron sobre cuatro grandes líneas de actuación en el proceso de transformación cultural para facilitar la internacionalización:

1. Estimular una actitud más competitiva y agresiva en el mercado, orientación a resultados y enfoque en mercados más significativos.
2. Sensibilizar a la universidad sobre la estrategia de internacionalización
3. Enfoque hacia la eficiencia, establecimiento de procesos y protocolos estandarizados en la internacionalización.
4. Planeamiento en horizonte temporal de largo plazo entre cinco y diez años. Alimentación de la reputación de marca y presencia en la sociedad.

○ Aplicaciones:

- CRM y optimización

Estimado/a FULANITO

Hemos comprobado que has iniciado una solicitud de admisión como nuevo estudiante para el Grado en GRADO DE PRUEBA.

Te recordamos que el formulario de admisión [\[JRK1\]](#) es el documento más importante a la hora de solicitar plaza en nuestra universidad, por lo que te invitamos a:

- **Completar tu solicitud** y formar parte de nuestro proceso de admisión, para lo que tendrás que acceder de nuevo al formulario [\[JRK2\]](#) y completar los datos que necesitamos. Una vez introduzcas tu número de pasaporte o documento de identidad, los datos ya introducidos aparecerán de forma automática.
- Una vez dentro del formulario, deberás **subir los documentos requeridos** y **completar todos los campos**. De esta forma, podrás **seleccionar cita para la entrevista de admisión**.

¿Necesitas ayuda para completar el formulario o tienes dudas sobre la documentación que te solicitamos?
¡Ponte en contacto con nosotros y estaremos encantados de ayudarte!

Un cordial saludo,

Microsoft Dynamics CRM | Área de trabajo | Solicitudes de infor... | Haki Bilbao Estra... Fundación Univer...

+ NUEVO | ENVIAR UN VÍNCULO PO... | EXPORTAR A EXCEL | PANEL DE GRÁFICO

Solicitudes de información activas

Fecha de creació...	Tipo	Campaña	Nombre completo	Fase S.I.	Correo electrónico	Teléfono m...	Titulación
05/11/2016 21:11		FORMULARIO WEB POSGR...	Lady Ramirez Vega	Pendiente info	ladyroso921@icloud.com		
05/11/2016 18:20	Posgrado	FORMULARIO WEB POSGR...	Juan Francisco Moreno Sa...	Email automático	juanfmo04@gmail.com	606615196	MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE C...
05/11/2016 17:36	Grado	FORMULARIO WEB GRADO	Alexandra Pastor Cots	Email automático	alexalk@hotmail.com	680331768	GRADO EN MEDICINA CASTELLÓN
05/11/2016 17:36			Carolyn-Sarah Honen	Pendiente info	carotracy@hotmail.fr	003362247...	
05/11/2016 11:27		FORMULARIO WEB POSGR...	Paula Mayor Hernández	Pendiente info	p.mayor2095@gmail.com	647880722	
05/11/2016 10:52	Posgrado	FORMULARIO WEB POSGR...	Manuel Martínez Jiménez	Email automático	majma5@gmail.com	646674982	MÁSTER UNIVERSITARIO EN FORMACIÓN DEL PROFESOR...
05/11/2016 10:52	Posgrado	FORMULARIO WEB POSGR...	Manuel Martínez Jiménez	Email automático	majma5@gmail.com	646674982	MÁSTER UNIVERSITARIO EN FORMACIÓN DEL PROFESOR...
05/11/2016 10:52	Posgrado	FORMULARIO WEB POSGR...	Manuel Martínez Jiménez	Email automático	majma5@gmail.com	646674982	MÁSTER UNIVERSITARIO EN FORMACIÓN DEL PROFESOR...
05/11/2016 10:03		FORMULARIO WEB GRADO	Andrea Sevilla Romera	Pendiente info	ansa199510@gmail.com	605200682	
05/11/2016 9:22		FORMULARIO WEB GRADO	Alba Eceiza Eceiza	Pendiente info	aec26@hotmail.com	655046947	
05/11/2016 9:22		FORMULARIO WEB GRADO	Alba Eceiza Zubizaray	Pendiente info	aec26@hotmail.com	655046947	

1 - 250 de 5000+ (0 seleccionados)

Todos | F | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | X | Y | Z

- Convocatoria de internacionalización
- Student Help Desk
- Automatización de procesos

CEU Universidad Cardenal Herrera | About us | Studies | Campus life

ENQUIRES | BROCHURE PDF

STUDIES / ARCHITECTURE (GRADO EN FUNDAMENTOS DE ARQUITECTURA)

PRESENTATION | PROGRAMME | PROFESSORS | GUIDED INTERNSHIPS | MOBILITY | CALENI

QUALITY AND STANDARDS

SHARE | f | t | e

¡Contacta con nosotros!

Maria
International Relations Team
Universidad Cardenal Herrera
Hablo español

Buenas noches, ¿te interesaría estudiar y prepararte con nosotros? ¿en qué puedo ayudarte? Por favor, indica la formación por la que estás interesada

Escribe aquí tu consulta

Enviar

- Creación del International Advisory Board

6.6.4 Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU diciembre 2013

- Participantes: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

○ Temas tratados:

1. Marco conceptual de la generación de un plan de negocio y de las iniciativas de transformación.
2. Iniciativas de ejecución y de transformación.
3. Capacidades fundacionales e incrementales.
4. Explicitación y aplicación del modelo de plan de negocio a las facultades de Derecho, Ciencias de la Salud, Veterinaria, Humanidades, ESET y Relaciones Internacionales
5. Ejecución e integración de los planes individuales en el plan de la Universidad.

○ Conclusiones. Cada una de las facultades aplicó las herramientas y modelos propuestos a sus planes específicos de internacionalización

○ Aplicaciones:

- Nuevas titulaciones en inglés: Arquitectura, Farmacia y Enfermería
- Hojas de ruta de internacionalización por facultad
- Análisis DAFO por facultades y mejoras implementadas

6.6.5 Reunión del International Advisory Board (IAB) febrero 2014

○ Participantes: Señores miembros del IAB, representantes de la industria, sectores profesionales y académicos. Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

- Temas tratados: Constitución del órgano colegiado para el soporte del diseño y ejecución de la estrategia de internacionalización del UCH

- Aplicaciones:
 - Implicación PAS / PDI y estudiantes en sesiones con el International Advisory Board para incrementar la sensibilización con la internacionalización
 - Bases para la elaboración de una estrategia de internacionalización
 - Adopción del objetivo de convertirse en una Universidad global.

6.6.6 Visita del equipo rectoral y miembros del IAB a distintas universidades y colleges en Estados Unidos octubre 2014

- Participantes: Equipo rectoral y Secretaría General y miembros del IAB. Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

- Temas tratados: entrevistas, coloquios y visitas a campus, instalaciones de las siguientes universidades en Estados Unidos, Loyola Marymount University, University of Southern California, Chadwick School, Claremont Colleges, Marymount California University, University of California Los Angeles.

○ Conclusiones: Incorporación en los planes de internacionalización de la UCH-CEU de las mejores prácticas aprendidas de las visitas referidas.

○ Aplicaciones:

- Implantación de diferentes iniciativas de Benchmarking
- Becas de colaboración internacional en Universidades americanas

6.6.7 Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU. Diciembre 2014

○ Participantes: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

○ Temas tratados: Aplicación de la base conceptual desarrollada en talleres anteriores al caso específico de la UCH. En concreto en relación a la fase organizacional, la tipología de respuesta estratégica, el centro de gravedad cultural más eficaz, el plan de negocio del área de relaciones internacionales, la ecuación de valor para el alumno y los elementos distintivos estratégicos.

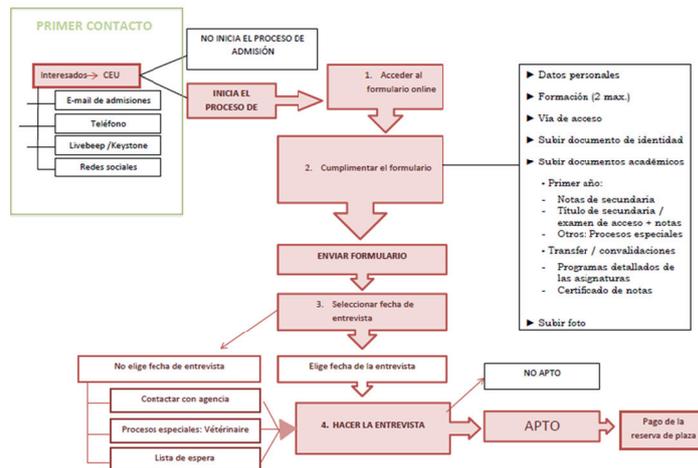
○ Conclusiones:

1. La fase de desarrollo de la UCH se corresponde con la de Aristocracia según el modelo de Adizes

2. El propósito o misión institucional debería estar alineada con la de formación de futuros líderes profesionales y ciudadanos
3. La respuesta estratégica más eficaz para la UCH a las condiciones del entorno sería la de orientación al mercado/cliente o client centric
4. La orientación cultural que mejor soportaría el proceso de transformación sería la tipología latina y asiática.
5. El diseño de la experiencia del alumno del CEU deberá ampliar los aspectos transaccionales o basados en prestaciones y precio y ampliarlo con dimensiones relacionales, y en particular intangibles, sociales y la disminución de incomodidades e inseguridades.

○ Aplicaciones:

- Student Journey Mapping en los procesos de la oficina de relaciones internacionales.



SERVICIO	
CUSTOMER EXPECTATIONS	Información optima del proceso Buzamur+ estudios Outgoing
STAGES	Información inicial al alumno CEU
ACTORS	Estudiantes
DOING	<p>(1) Charlas Informativas (2) Difusión de Charlas (3) Información en la web (4) Info no actualizada a tiempo (5) Intranet del alumno (6) Algunos alumnos no tienen acceso a su intranet (7) Oficina (8) Tiempo de espera para ser atendidos debido a alta afluencia de alumnos (9) E-mail (10) Algunos botones de alumnos deficiente en Consejo de la Universidad como soam (11) Carteles por facultades, blog y redes sociales</p>
FEEDBACK AND INSIGHT	<p>1. Preocupado por si podrá asistir a las charlas por coincidir con clases o prácticas 2. Confuso de que toda la información está en la web 3. Confuso porque se puede consultar directamente en la intranet 4. Inseguro de que le resolverán las dudas acudiendo en persona</p>
FEEDBACK AND INSIGHT	<p>1. Inseguro por si va a tener problemas técnicos 2. Inseguro por no estar seguro que nivel de idioma tiene 3. Preocupado ya que se le ha pasado el plazo de inscripción</p>
FEEDBACK AND INSIGHT	<p>Pleased</p> <p>Satisfied</p> <p>Upset</p>
MEASURES	<p>1. Feedback</p> <p>2. Feedback</p> <p>3. Feedback</p>
IDEAS TO IMPROVE	<p>(1) 1 clase por clase (2) Consejo al que informatica actualice la información a tiempo (3) Desde Administración, actualizar mas rapido los datos del alumno para que se destaque su intranet (4) Personal dedicado exclusivamente a la atención al alumno (5) Configurar los correos electrónicos por parte de informatica</p>
IDEAS TO IMPROVE	<p>(1) Desde Administración, actualizar más rapido los datos del alumno para que se destaque su intranet (2) Desde informatica han de habilitarse todas las idiomas disponibles (3) El alumno debe cumplir los plazos</p>
BEST PRACTICES (RECOMMENDATIONS)	*

- Campus life

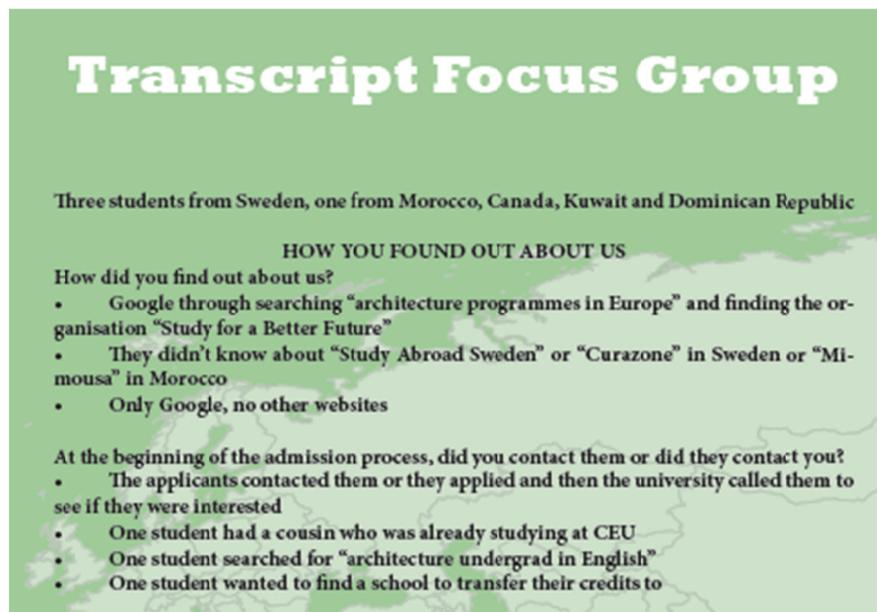
6.6.8 Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU diciembre 2014

- Participantes: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.
- Temas tratados:
 1. Diseño de la hoja de ruta para el proceso de internacionalización de la UCH-CEU
 2. Introducción a elementos de la lealtad de clientes y alumnos
 3. Introducción a la metodología de disrupción en la propuesta de valor y la aplicación de la teoría de Océanos Azules a la UCH-CEU

4. Explicitación de la ecuación de valor percibido y diseño inicial de la experiencia del alumno de la UCH-CEU
5. Sensibilización del conflicto potencial generacional con la incorporación de milenials
6. Introducción a la segmentación de la base de alumnos y clientes

○ Aplicaciones:

- Distinción entre titulaciones mayoritarias y minoritarias
- Focus groups y encuestas específicas



- Mejora del pack y la aplicación “Hospitality”

6.6.9 Reunión del International Advisory Board (IAB) febrero 2015

- Participantes: Señores miembros del IAB, representantes de la industria, sectores profesionales y académicos. Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

- Temas tratados: Actualización de la ejecución del plan de internacionalización, experiencia del estudiante, la utilización de la tecnología y redes sociales en la internacionalización y puntos de aprendizaje de la visita a universidades y colleges en USA.

6.6.10 Focus Group con estudiantes y padres del UCH-CEU febrero 2015

- Participantes: Grupo seleccionado de veinte padres y alumnos.

- Tema tratado. La mejora de la experiencia universitaria del alumno, y el pasillo experiencial desde la solicitud hasta convertirse en egresado desde el punto de vista externo.

- Conclusiones: Aportaciones detalladas en cada uno de los eventos de la experiencia del alumno.

- Aplicaciones:
 - Aplicación de la metodología “Focus Group”
 - Student Journey Mapping

6.6.11 Focus group con profesorado y personal administrativo, febrero 2015

- Participantes: Grupo seleccionado de profesores y personal administrativo con una muestra de aproximadamente veinticinco participantes.
- Tema tratado. La mejora de la experiencia universitaria del alumno, y el pasillo experiencial desde la solicitud hasta convertirse en egresado desde el punto de vista interno de la universidad.
- Conclusiones: Aportaciones detalladas en cada uno de los eventos de la experiencia del alumno.

6.6.12 Focus group con decanos de todas las facultades, febrero 2015

- Participantes: Decanos.
- Tema tratado. Radar competitivo y explicitación de los grupos competitivos homogéneos a la UCH-CEU, los siete elementos temáticos de valor de marca, e identificación de los elementos de oferta diferencial en la experiencia del alumno.
- Conclusiones: Aportaciones detalladas a cada uno de los temas tratados.

6.6.13 Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU, febrero 2015

- Participantes: Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.

- Temas tratados:
 1. Aplicación del modelo conceptual de diferenciación a la propuesta de valor de la UCH-CEU y su comparación con ofertas competitivas directas como la Universidad Europea y la Universidad Católica de Valencia
 2. Estructuración de los elementos diferenciadores en la ecuación de valor percibido para el estudiante
 3. Introducción del modelo de multi-canalidad y la utilización de canales online para la captación y mejora de la experiencia del alumno.

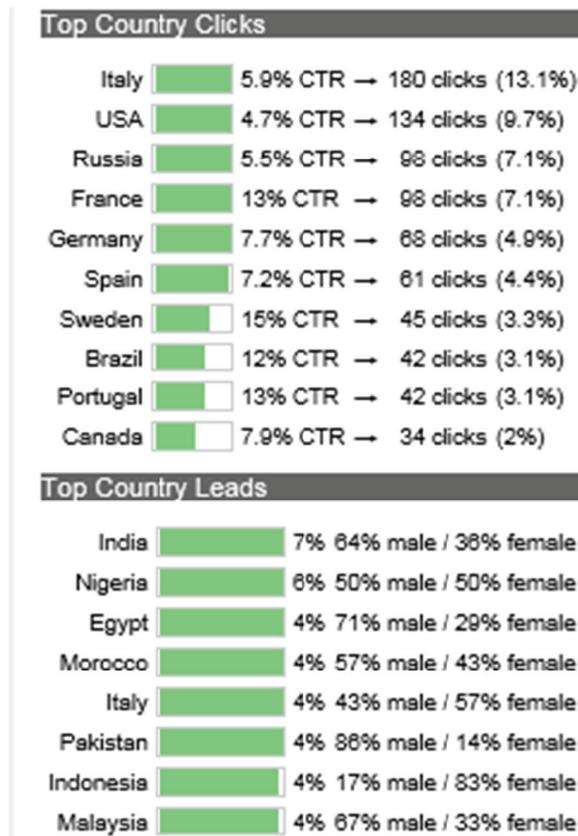
- Conclusiones: Se recalcó la necesidad de acentuar los programas de movilidad y la empleabilidad internacional del estudiante. Se identificaron los treinta y dos elementos específicos que conforman la experiencia ideal de un alumno UCH-CEU. Se diseñaron los procesos de localización, comunicación y vinculación en procesos online, y su utilización específica en los siguientes canales: blogs, portales y redes sociales con detalle específico a uno y a tres años. Se identificó la necesidad de extender el target de comunicación también a los padres.

- Aplicaciones:
 - Becas MAEC y proyecto Kalof - Rusia

6.6.14 Reunión del International Advisory Board (IAB), enero 2016

- Participantes: Miembros del IAB, ER. Vicerrectorado de Relaciones Internacionales y su personal administrativo, Decanos de todas las facultades y coordinadores de relaciones internacionales de cada una de las facultades.
- Temas tratados: Evolución de la ejecución del plan de internacionalización, institucionalización de los procesos de planificación y ejecución internacionales, progresos en las áreas académicas, de estudiantes, de investigación y rankings y de reclutamiento, movilidad, alianzas y acuerdos y proyectos internacionales. Reputación, branding, comunicación y acreditaciones internacionales. Actualización de progreso de los planes de cada una de las facultades. Entrevistas y coloquio con miembros del IAB con personal académico y no académico y estudiantes. Elaboración del marco conceptual estratégico de la internacionalización de la universidad.
- Conclusiones: La ejecución de las metodologías y proceso de transformación elaborado desde 2013 se está ejecutando a buen ritmo y con óptimos resultados. Se acordó también establecer un sistema de medición y métricas para el seguimiento del progreso de las iniciativas de transformación.
- Aplicaciones:
 - Presentación estrategia internacional UCH-CEU
 - Presentación Facultades
 - Sesiones de seguimiento online

- Métricas de seguimiento



6.7 Impregnación de la estrategia de la Universidad por el factor internacional

Las distintas acciones de evaluación y entendimiento del contexto, diseño y explicitación de objetivos estratégicos, y resto de acciones conducentes al proceso de internacionalización de la UCH-CEU, han resultado en un primer plan estratégico con el horizonte temporal de 2015 a 2018 y cuyo sumario ejecutivo se acompaña como anexo 18.

Querría resaltar que la evolución del pensamiento a través de este proceso de planeamiento plurianual ha dado forma a nuevo enfoque, en el que la idea de internacionalización ha evolucionado de ser una parte de la estrategia global de la

universidad a ser un elemento nuclear de la visión de la UCH-CEU, impregnando todos los elementos de su modelo estratégico y educativo.

La fase de operativización de los planes de internacionalización está muy madura. Los resultados en términos de incremento de número de alumnos internacionales son especialmente significativos. El éxito contrastado del proceso es una herramienta inestimable para considerar la definición de la UCH-CEU no como una universidad tradicional con un fuerte componente internacional sino como una universidad de carácter, enfoque y alcance global que opera inicialmente desde el campus en Valencia.

7. Conclusiones

PRIMERA.- Mediante este trabajo, hemos intentado demostrar la hipótesis de que el empleo de diferentes técnicas y metodologías de gestión empresarial aumenta la efectividad en el diseño y ejecución de la estrategia de internacionalización de las IES. A este respecto, la elaboración de esta investigación ha venido condicionada por mi labor profesional como emprendedor y ejecutivo en organizaciones de alcance global, asesor ejecutivo de la estrategia de internacionalización de la UCH-CEU así como mi colaboración docente con varias instituciones académicas. Adicionalmente, mi condición de miembro de la UCH-CEU así como la impartición de diversos seminarios en materia de internacionalización en la citada institución han despertado mi interés investigador por estudiar la evolución y aplicación en la citada Universidad.

SEGUNDA.- La velocidad a la que se desarrollan los cambios en los mercados y, asimismo en el ámbito de la Educación Superior - aunque aparentemente a un ritmo más lento- , ha entrado en fase de desarrollo exponencial. Sin embargo, las IES deberían tomar conciencia del potencial impacto de estos cambios para anticiparse a las transformaciones estructurales con la mayor celeridad posible y ocupar un lugar de relevancia en la agenda de los equipos de gobierno de las IES. El contexto en el que operan las IES se ha transformado en un sector de naturaleza más global que permitirá apalancar y escalar el proceso de internacionalización de las universidades que lo emprendan. Los equipos rectorales y de gobierno deberán incorporar en su agenda directiva la combinación de una mirada externa y anticipar los movimientos del contexto y simultanearla con una mirada directiva interna que acelere los procesos de transformación, renovación y especialmente de velocidad interna de cambio.

TERCERA.- Como hemos intentado demostrar en el capítulo I, existen diversos factores que están influyendo en el modelo de negocio de las IES y cuestionando la sostenibilidad de las instituciones con una orientación más tradicional. A continuación vamos a exponer los citados factores:

- **DEMOGRÁFICO:** Los cambios en los patrones demográficos inciden específicamente en la curva de demanda de alumnos presentes y futuros para las IES. Los cambios más relevantes son los que están fundamentados en el descenso de la tasa de natalidad en todos los países desarrollados, el envejecimiento de la población y la inversión de la pirámide de gasto. Simultáneamente, la tasa de natalidad continúa siendo elevada y creciente en los países emergentes que se convierten en territorios de demanda potencial significativa para el crecimiento internacional. El enfoque competitivo en un territorio dominado por alumnos nacionales renunciaría a la sustitución de una curva decreciente de futuros alumnos por una creciente si el territorio de demanda se amplía con países menos desarrollados y economías emergentes.
- **ECONÓMICO:** Simultáneamente a una base de demanda decreciente, los factores de tipo económico son un reto añadido al crecimiento. El entorno económico global arroja tasas de crecimiento bajas o muy bajas y, en ocasiones, negativas. Como hemos analizado, la perspectiva es que este efecto sea estable y de largo plazo conducido por tres factores principales que son: la modificación del patrón demográfico de gasto, el aumento desproporcionado de la deuda pública de las economías y los procesos de deflación para ajustar las burbujas de crecimiento entre la economía real y la financiera. En consecuencia, en aquéllos países en que, a nivel institucional de las IES, sería conveniente la búsqueda de mercados adicionales al local para mantener el nivel de alumnos e ingresos y la sostenibilidad financiera de la Universidad. Adicionalmente, familias con rentas superiores facilitan y estimulan el estudio de sus hijos en universidades internacionales de prestigio, siendo esto una oportunidad de capturar este crecimiento siempre y cuando las IES adapten sus canales comerciales y propuestas de valor a ser relevantes para este mercado potencial.

- **TECNOLÓGICO:** El crecimiento exponencial de múltiples tecnologías es también un factor adicional de disrupción en el ámbito de las IES. En este sentido, las nuevas capacidades tecnológicas facilitan que instituciones locales puedan operar virtualmente a nivel global y también facilitar la captación de alumnos internacionales. En este sentido, Universidades con una vocación internacional cuentan, como consecuencia de los progresos tecnológicos, con una simplificación operativa y unos costes más eficientes resultado de operar internacionalmente. Sin embargo y como hemos comentado, la oportunidad de crecimiento en el mercado internacional viene acompañada también por una amenaza de modelos educativos sustitutivos de los tradicionales y facilitados por los mismo progresos tecnológicos. Respecto a modelos educativos soportados únicamente sobre plataformas tecnológicas (como en el caso de las MOOCs) la vida en el entorno de un campus y la experiencia presencial es un factor de diferenciación significativo sobre estas.
- **SOCIAL:** La transformación de la sociedad que es más global e interconectada ha despertado nuevas necesidades en los alumnos y sus familias. Un efecto análogo ocurre en los empleadores que aspiran a candidatos con formación de carácter internacional y experimentando el proceso educativo en países distintos al de origen. La incorporación progresiva de la generación de milenials hace que esta tendencia se consolide en el futuro al incorporarse como alumnos individuos con perfiles más globales, más tecnológicos y más colaborativos.

CUARTA.- Estrategias de las IES enfocadas a la internacionalización como pilar competitivo permite incorporar a su cartera de elementos diferenciadores y propuestas comerciales de valor, múltiples beneficios que estarían limitados para los competidores de ámbito local y que serían de carácter académico y de investigación, económicos, políticos y capacidad de influencia y religiosos o de misión. Entre los académicos, el primer beneficio es asegurarse frente al riesgo de caer en la irrelevancia e imposibilitar el cumplimiento de la misión institucional educativa de cada IES. El segundo es permanecer académicamente relevante en un mundo interconectado y global y finalmente, atraer y retener a estudiantes y personal académico de todo el mundo. En materia de sostenibilidad, destacan el crecimiento de los ingresos, la reducción de los riesgos operativos a través de la diversificación geográfica y por último la financiación de las actividades en su país de origen. El beneficio relacionado con la misión institucional se amplifica por la capacidad de influenciar en los líderes de opinión y, en un estadio último, al progreso de los países de origen de los estudiantes internacionales. Por último y aplicable a IES con una misión de naturaleza religiosa, la vocación de extender su fe.

QUINTA.- Las IES que hayan tomado conciencia de que estos factores afectarán a su sostenibilidad, deben acometer un proceso sistematizado de transformación y cambio para lograr la citada internacionalización. Sin embargo, la expansión internacional de una universidad no está exenta de obstáculos y restricciones. En primer lugar, los obstáculos de tipo académico entre los que se encuentran la potencial falta de interés y capacitación del profesorado y el hecho de que la internacionalización puede diluir la reputación de la institución, en caso de que no se alcancen los estándares y experiencia de cliente-alumno a nivel doméstico. Entre los factores económicos que pueden dificultar la internacionalización destacamos el riesgo económico que puede suponer la inversión para acometer este proceso. Otro grupo de factores limitantes son la propia mentalidad y cultura de las instituciones que requerirán la adopción de un modelo internacional de gestión, evolucionar su orientación académica a una más internacional y global, establecer procesos comerciales y de captación orientados a los alumnos internacionales, alianzas y colaboraciones con instituciones extranjeras, etc. Como

hemos concluido al inicio de este punto, los tiempos de cambio se han acortado y la sostenibilidad financiera futura será de las organizaciones con mayor capacidad de adaptación e innovación. En una época de cambios profundos, la innovación y renovación de las ofertas de servicio y modelos de negocio son más relevantes que nunca y sin la elevación de los procesos de innovación en la agenda de prioridades institucionales, cualquier organización puede convertirse en irrelevante en un plazo muy corto. En el ámbito de las IES, hay un consenso generalizado en que las nuevas tecnologías facilitan el acceso no presencial a la educación superior y la aparición de potenciales modelos competitivos disruptivos y sustitutivos de los tradicionales que promueven plataformas de educación no presencial, de bajo coste y programas a medida, como por ejemplo EdX, Coursera y Udacity y otras. De la misma manera se han detectado por los actores, múltiples oportunidades de mejorar y reformar el modelo de negocio actual en IES tradicionales, particularmente en la actualización de la propuesta de valor al estudiante y a los empleadores y la experiencia de alumno presencial y online, y pre durante y post la experiencia educativa. La innovación en los modelos de negocio de las IES es incremental, semiradical y radical o disruptiva. Son las innovaciones disruptivas las que generan nuevos mercados y que habitualmente vacían las propuestas estratégicas adyacentes. Es en este aspecto en el que las MOOCs son un ejemplo en el que las propuestas para alumnos conjugan simultáneamente la utilización de nuevas tecnologías con modelos de negocio en los que los clientes objetivo, las propuestas de valor, el modelo operativo y la experiencia del alumno desafían seriamente los modelos educativos tradicionales. Las IES se encuentran en un momento en el que balbucean innovaciones de naturaleza disruptiva en que pueden cambiarse las reglas de mercado de manera permanente. La respuesta competitiva más eficaz en contextos de mercado en los que la rivalidad entre competidores se intensifica y las reglas de mercado (marco regulatorio, tecnología y expectativas del consumidor) se modifican es la de la orientación estratégica de la institución hacia el alumno-cliente y que ha sido la respuesta consensuada e implementada por muchas instituciones a nivel mundial.

SEXTA.- La intensificación de la competencia en el contexto competitivo de las IES se manifiesta a dos niveles. A nivel local aparecen nuevas IES compitiendo por el mercado tradicional con las ya establecidas y simultáneamente IES extranjeras ofertan propuestas educativas y de experiencia para el alumno que también dirigen alumnos tradicionales del mercado local. El terreno competitivo es ahora global en el que existen diferentes orientaciones estratégicas para neutralizar los efectos de la competencia más intensa en un mercado de tamaño proporcionalmente menor. Los mercados estables y con baja competencia no requieren un tipo de innovación superior a la incremental y el enfoque organizativo se centra principalmente en las dimensiones de eficiencia, control y mejora continua, y también incremental en productos y servicios. Los mercados estables, pero con alta rivalidad interna como es el caso de la coexistencia y competencia entre varias opciones educativas públicas y privadas, apelan a una innovación más centrada en la velocidad en la toma de decisiones, en la agilidad de los procesos de “go-to-market” y en el marketing. Los mercados inestables y de baja competencia son los menos frecuentes en el ámbito de la educación superior y apelan a un tipo de innovación donde se integran los dos enfoques anteriores más un tipo de innovación centrada más en la organización interna; en crear una cultura de alto rendimiento, en la tecnología de procesos, en el uso de las capacidades de las personas del equipo. Hay una cuarta caracterización que es la de mayor riesgo, en la que el mercado es inestable y, a la vez la competencia intensa en que a la competencia de propuestas de naturalezas públicas y privadas se unen cambios sustanciales en el marco político-educativo y regulatorio que favorece los elementos competitivos en favor de un modelo o de otro.

Este último caso es en el que opera la UCH-CEU, donde ante la intensificación de la competencia a nivel local y la modificación en las reglas de mercado, el equipo rectoral ha adoptado la orientación estratégica hacia la centricidad de cliente/alumno y combinándola con la internacionalización de la institución como elemento de rejuvenecimiento organizativo (I. Adizes).

SÉPTIMA.- La concentración y fragmentación de los mercados es otra de las dimensiones relevantes para determinar el espacio competitivo de las IES y mitigar,

bien ser fagocitada por competidores o posicionarse en un espacio competitivo no deseado. Es por tanto la opción recomendada para las IES en el contexto de la teoría de concentración y fragmentación de competidores y la teoría de la regla de tres, el posicionar a la institución como uno de los competidores Generalistas en el mercado local cubriendo todas las carreras, llegando a todos los segmentos de clientes y por todos los canales y de Especialista en el mercado internacional, con propuestas de valor diferenciadas, con clientes objetivo segmentados con rigor. A este respecto, cabe enfatizar que las conclusiones sobre concentración y fragmentación aplican solo parcialmente en el caso de las IES ya que el factor regulatorio es distorsionador de la integración/fusión y adquisiciones entre competidores. No obstante, ya hay múltiples casos de desaparición y cierre y también de procesos de fusión entre varias universidades, factor totalmente impensable hace solo unos años. Los factores que facilitarán la consolidación y concentración del sector son, según la European University Association: la mejora de la calidad tanto en la docencia y en la investigación, mejoras y optimización de costes operativos, consolidación del sistema en general - que permite generar masa crítica, evitar la duplicidad de programas, sinergias de investigación y responder a la reducción demográfica-, reforzar la posición institucional y de reputación y, por último, causas de naturaleza geográfica.

OCTAVA.- La claridad en el posicionamiento competitivo de una IES es fundamental para determinar la propuesta de valor estratégico que mana del modelo de negocio. Tradicionalmente, las IES han operado dentro del terreno competitivo de la excelencia operativa, si bien han emergido modelos alejados de los tradicionales con propuestas de valor diseñadas específicamente en el liderazgo de producto y la innovación como son los casos de Singularity University, Coursera y Edx, como competidores con el foco en la innovación del producto y que han desafiado el modelo tradicional de educación. Una de las tres opciones competitivas a seleccionar, como es el caso de las UCH-CEU (ver anexo 4), está determinada por preservar y mejorar incrementalmente el valor tradicional de “excelencia operativa”, y orientar sustancialmente el desarrollo estratégico futuro a construir capacidades y competencias sobre el posicionamiento competitivo de “intimidad con el cliente y soluciones”.

NOVENA.- Las organizaciones, al igual que los seres vivos, tienen un ciclo de vida: nacen, se desarrollan y mueren. Desde el punto de vista organizativo, cada una de las fases del ciclo de vida está caracterizada por una tipología de problemas y desafíos naturales para cada una de las etapas de evolución. La identificación de la etapa de desarrollo permite anticipar la tipología de problemas naturales y anormales. Una manera de definir el objetivo institucional es conducir a la organización a la fase de “prime” o de madurez y máximo rendimiento y permanecer en este estadio más tiempo que la competencia. Esta teoría es también aplicable al ámbito de la educación superior, si bien son de aplicación ciertos matices. El primero de ellos es la necesidad de distinguir entre la Universidad y las titulaciones. Las Universidades tradicionales pueden estar en estadios de desarrollo organizativo maduros, mientras que algunas de las titulaciones pueden encontrarse en momentos tempranos del ciclo de vida. Basándonos en la teoría de cambio organizacional de Adizes, la internacionalización es una de las vías que pueden utilizar las IES como factor de rejuvenecimiento organizativo.

DÉCIMA.- Un enfoque para facilitar el crecimiento internacional está sostenido por la diferenciación competitiva y la identificación de espacios de mercado alejados de la oferta tradicional de la industria y del perfil tradicional del cliente/alumno. Si bien tradicionalmente nos referimos al alumno como céntrico en el proceso educativo, el entendimiento de los equipos de gobierno de las universidades se ha visto ampliado al entendimiento de la dualidad del alumno como receptor del proceso educativo y simultáneamente tiene la condición de cliente como receptor de un servicio y una experiencia educativa. El proceso de internacionalización requiere de un acuerdo colectivo en el entendimiento de los equipos de gobierno de que la internacionalización afecta a la definición del propósito fundacional, a ofertas académicas relevantes para alumnos internacionales, a la orientación de los servicios a las necesidades del alumno internacional, a la institucionalización de procesos de marketing de alcance internacional, la gestión de relaciones multilingües, etc.

UNDÉCIMA.- La ejecución estratégica y disciplinada de los procesos de transformación, son más efectivos con el establecimiento de oficinas de proyectos u

oficina de cambio que apoyen a los líderes de los proyectos transformacionales para conducir y reportar el progreso de los mismos. La oficina de cambio debería ser responsable a su vez de un plan de comunicación específico, regular e intenso. La claridad de la misión ha de ser conocida, entendida y compartida a través de mecanismos de comunicación regular. Uno de los elementos clave para el éxito de un programa de gestión de cambio es la identificación de criterios y mediciones en la evaluación del éxito del mismo. Las IES emplean una serie de indicadores generalmente extendido y adoptados mayoritariamente para la medición de la ejecución de la internacionalización de la universidad y el proceso de seguimiento y cumplimiento. Estos indicadores seleccionados están basados en el desempeño de las siguientes iniciativas y objetivos: grado de ejecución del plan estratégico, número de alumnos internacionales, satisfacción de alumnos internacionales, experiencia de cliente de los alumnos internacionales, programas orientados internacionalmente, nuevas infraestructuras e instalaciones para estudiantes, vida y experiencia en el campus, reconocimiento y reputación de marca, alianzas estratégicas, proyectos internacionales, staff internacional y nuevas iniciativas para el staff internacional.

DUODÉCIMA.- Las IES deben tomar conciencia de que la excelencia académica es un objetivo necesario, pero posiblemente no suficiente en el contexto de cambio descrito, y que la inclusión de prácticas de excelencia empresarial y de activamente alimentar la responsabilidad social de la institución - las empresas del conocimiento han de ser servicios públicos independientemente de que su titularidad sea pública o privada - y el desarrollo integral del individuo. Las IES verían facilitado su proceso de internacionalización redefiniendo el modelo de negocio y que se configura alrededor de las decisiones que una organización toma en cuatro áreas para atender una demanda y transformarla en resultados económicos y no económicos. Estas áreas son: la selección del cliente o segmentos de cliente objetivo; el diseño de una propuesta de valor diferenciada; la configuración de la cadena de valor; y la gestión de los canales y experiencia de alumno/cliente.

DECIMOTERCERA.- La gestión de la psicología del cambio y más específicamente la transformación de los sistemas de creencias en los equipos de liderazgo emergen como

un elemento especialmente sensible en los equipos rectorales, personal docente y administrativo de las IES. Tres vehículos son relevantes para la gestión emocional del cambio: la sustitución de estados emocionales debilitantes por enriquecedores, la gestión de historias y narrativas colectivas que integran el pensar colectivo de la institución y, finalmente, estrategias, herramientas y conocimientos de transformación. Las relaciones interpersonales están condicionadas por la calidad de las conversaciones que se dan en ellas. Construir un equipo directivo cohesionado y funcional es un proceso que requiere dedicación, enfoque y rigor. Si bien el componente humano hace compleja en cierta medida la aplicación de reglas y principios universalmente aplicables y que anticipen con garantías un resultado predecible, los procesos de creación, integración, gestión de conflictos y generación de resultados responden a patrones y metodologías que sí son gestionables. El proceso de construir un comité rectoral o comité directivo eficaz, participa de cinco fases fundamentales: la confianza, gestión de conflictos, compromiso del equipo directivo, responsabilidad sobre resultados y la agenda del equipo por encima de agendas personales.

DECIMOCUARTA.- Resulta inabordable iniciar y concluir con éxito un proceso de transformación sin claridad, selección y jerarquización de las iniciativas claves para transformar la organización y que comienza con la identificación con alto nivel de detalle el estado futuro preferido. Una de las tareas que requerirán un mayor nivel de minuciosidad por el equipo rectoral es la priorización de las iniciativas de transformación que conectarán el estado actual de la institución con el estado futuro preferido.

DECIMOQUINTA.- El perfil cultural de la institución es un acelerador o un freno en el proceso de transformación de las IES y, de las cuatro tipologías de perfil cultural investigadas, existe un mayor éxito cuando hay una congruencia entre la orientación cultural de la organización y las distintas respuestas competitivas. El diagnóstico y toma de conciencia del centro de gravedad sobre la cultura institucional resulta fundamental para el entendimiento del sistema de creencias compartidas y los comportamientos de los miembros de la institución. Una inclinación cultural de naturaleza más anglosajona y germánica sería representativa de sistemas de creencias más operativos, enfocados en

el corto plazo y culturas más ortodoxas, basadas en procesos y procedimientos. Culturas de naturaleza más latinas/asiáticas encapsulan sistemas de creencias cincelados en las relaciones, la visión humanista, con enfoques a más largo plazo y un espíritu más innovador y creativo. Respecto a la gestión del talento y la atraktividad de nuevas competencias para la internacionalización, la organización tiene que identificar patrones claros de conducta que proceden a su vez de claves de pensamiento y de sentimiento afines. Esos patrones nos dan una información sobre el talento de cada individuo y el tipo de actividades en las que será más eficaz. En el caso de las IES y en función de su perfil o cultura organizativa y de la etapa de desarrollo en que se encuentran necesitarán de distintos perfiles culturales y de personalidad. Además de ser equilibrados en sus orientaciones culturales, los equipos con alto rendimiento suelen caracterizarse también por el elevado nivel de confianza y respeto que existe entre sus miembros, interpretan los conflictos como una fuente de desarrollo personal y organizacional y aplican la gestión de la polaridad y opuestos. El estado de discrepancia es el más poderoso para la generación de nuevas ideas y resolución de desafíos. A medida que las organizaciones operan en mercados más globales, la competencia intercultural se convierte en más relevante. El diseño de contextos de negocio en los que la diversidad cultural es un elemento de valor añadido y de diferenciación competitiva es fundamental en la realidad futura definida por las IES. El reto estará en transformar una tipología organizativa de naturaleza egocentrista hacia una más etnocentrista. Los retos van desde elementos más básicos como el aprendizaje de idiomas por parte del personal docente y administrativo a la transformación de la cultura de la universidad en una verdaderamente global en el largo plazo. La ejecución de estrategias céntricas al cliente está correlacionada con el alto compromiso de los empleados. Una buena ecuación de valor para empleados aumenta la probabilidad de una buena entrega de valor por éstos al cliente/alumno. En general es mejor seleccionar y reclutar en base a actitudes y entrenar en base a conocimientos. A pesar del reconocimiento público, solo un 47% de las IES que han implementado estrategias específicas en este sentido y este gap crea una oportunidad singular para las IES. Un elemento no suficientemente explorado es el del diseño de sistemas de compensación e incentivos que estén alienados con los objetivos estratégicos formulados. En lo que respecta al gobierno corporativo, los equipos ejecutivos son responsables de movilizar

ideas dentro de la organización y hacerlas fluir -ejecutar- de arriba hacia abajo. Con frecuencia, los equipos directivos utilizan la línea jerárquica para vehicular un segundo objetivo que es la creatividad y generación de ideas de abajo hacia arriba. La complejidad aumenta aún más si añadimos la conciliación de decisiones que afectan al corto y largo plazo. La dirección de arriba hacia abajo está normalmente bien establecida en todas las organizaciones a través de la vía jerárquica y también abre la oportunidad competitiva en las IES de activar y movilizar la innovación y creatividad también de abajo hacia arriba en la organización.

DECIMOSÉXTA.- Por últimos y atendiendo a las distintas conclusiones realizadas genéricamente para las IES, vamos a realizar unas valoraciones finales para el caso concreto de la UCH-CEU.

- Todos los aspectos de contexto – globalización, económicos, tecnológicos y sociales – son de aplicación directa al UCH-CEU.
- El equipo rectoral explicitó los atributos diferenciadores de la UCH-CEU respecto a sus competidores e involucró también a los decanatos en el diseño e implantación de la ecuación de valor percibido para el alumno internacional
- La misión de la UCH-CEU quedó definida por el equipo rectoral en el mes de diciembre de 2014, utilizando la metodología de la respuesta secuenciada a las siguientes tres preguntas: ¿en qué negocio estás?, ¿en qué negocio realmente estás? y ¿en qué negocio deberías de estar? El consenso del equipo rectoral concluyó en 2014-15 que la misión de la UCH-CEU es “Contribuir al progreso de una sociedad globalizada y de nuestra comunidad mediante la formación de ciudadanos globales en un campus internacional, fomentando la integración de nuestra comunidad universitaria compuesta por diferentes nacionalidades y culturas, y el fomento de la investigación básica y aplicada para dar respuesta a los retos actuales y futuros”.

De diferentes iteraciones, dicha misión ha evolucionado para dar forma a la actual como: “Somos una Universidad católica, pionera en el desarrollo de proyectos educativos innovadores. Estamos orientados a ayudar a las personas que aprenden con nosotros a entender la disciplina que estudian y a desarrollar

su actividad profesional con integridad y responsabilidad. Nuestra referencia son los valores del humanismo cristiano que constituyen nuestro criterio de pensamiento y acción para la mejora de la sociedad.

Estamos comprometidos con una sociedad globalizada, a la que queremos aportar:

- Personas integralmente formadas, preparadas para desarrollar una vida pública y contribuir a la mejora de su entorno.
 - Investigación relevante y transferencia de conocimiento e innovación.
 - Iniciativa emprendedora aplicable a proyectos empresariales y sociales.”
- El equipo rectoral definió también la visión de la UCH-CEU para la universidad, las facultades y la oficina de relaciones internacionales. Los equipos directivos que participaron del proceso integraron la visión para toda la Universidad y se definió como “consolidarnos en el 2020 como una Universidad competitiva, académica y científicamente a nivel global y local, con branding y reputación internacional y con una comunidad universitaria internacional plenamente integrada académicamente, socialmente y con clara vocación y orientación global”. En este proceso se involucraron múltiples grupos de interés y se siguió el enfoque de abajo-arriba y que ha sido particularmente eficaz en el proceso de compromiso de todo el personal de la universidad.

Igual que la misión, la visión ha evolucionado en su forma, tomando la más actualizada la de “Aspiramos a consolidarnos como una Universidad global, innovadora en su espíritu y emprendedora en su acción, que transmita estas actitudes a la comunidad universitaria para que las transfiera a la sociedad. Una Universidad volcada en la formación de personas valiosas en todos los sentidos - intelectual, profesional y humano - y en hacerlo cada vez mejor. Una Universidad decidida a generar, por sí misma y a través de sus egresados, un impacto en la sociedad que contribuya a mejorarla y a convertirnos en una referencia internacional en el ámbito de la educación superior.

- Resulta inabordable iniciar y concluir con éxito un proceso de transformación sin claridad, selección y jerarquización de las iniciativas claves para transformar la organización. La UCH-CEU identificó con alto nivel de detalle el estado futuro preferido. Una de las tareas que requerirán un nivel de minuciosidad mayor por el equipo rectoral es la priorización de las iniciativas de transformación que conectarán el estado actual de la UCH-CEU con el estado futuro preferido. Particularmente, la internacionalización se ha convertido en uno de los ejes estratégicos que ha impregnado la práctica totalidad de las decisiones y actuaciones de la Universidad. La internacionalización está sustentada en seis pilares o elementos claves, de los cuales la captación de alumnos internacionales y la adecuación de los planes de estudio a estas necesidades internacionales se conforman como esenciales. Los otros cuatro pilares del plan de internacionalización son: la adaptación del campus al nuevo contexto internacional, la reputación internacional de la marca, el networking de la institución a nivel académico y de investigación, y la institucionalización del carácter internacional de la universidad a nivel local. Estas iniciativas estratégicas están documentadas en la publicación interna “Horizon Project 2015 – 2018. Executive Summary presentation”.
- Del diagnóstico del equipo rectoral en diciembre 2014, la UCH-CEU se auto diagnosticaba en la fase de aristocracia del ciclo de vida, utilizando la metodología del doctor ADIZES. La institución ha seleccionado la estrategia de internacionalización como una de las iniciativas transformadoras para el rejuvenecimiento de la universidad. Para el UCH-CEU las iniciativas y doctrinas de control empezaban a superar a la flexibilidad y enfoque al mercado para que una organización opere con eficacia, y que ADIZES caracteriza como etapa de aristocracia.
- El equipo rectoral ha facultado la involucración de la organización académica y administrativa en el proceso de transformación estratégica utilizando la metodología de múltiples seminarios-taller facilitados UCH-CEU.

- La propuesta de valor diferenciada de la UCH-CEU se definió con la metodología de la ecuación de valor percibido del alumno y varios talleres de diferenciación adaptados de “Blue Ocean Strategy” de INSEAD y las propuestas de la Profesora Frances Frei de Harvard Business School en “Uncommon Service”. Se aplicó el concepto de diferenciación al cliente específicamente para la experiencia online y de multicanalidad.
- Las fases de ejecución seleccionadas por la UCH-CEU se pueden diferenciar claramente en cuatro. En primer lugar, tendríamos la fase de pre-internacionalización enfocada a la captación de estudiantes internacionales, la adaptación de programas de grado bilingüe, tanto en inglés como en francés, y el fomento incrementado de programas Erasmus e intercambios. A continuación, la fase de Internacionalización de la institución, caracterizada por la internacionalización de los procesos para los alumnos internacionales, la integración de los mismos en las fases iniciales del proceso, la internacionalización del currículo de la Universidad y las dobles titulaciones. Simultáneamente, se pondrán en marcha los diferentes proyectos internacionales con los que cuenta la Universidad, se adaptaría el campus Universitario a las nuevas necesidades que plantea este movimiento estratégico y se fomentaría que los estudiantes nacionales sientan atracción por esta nueva dimensión internacional desde su inicio. La tercera fase de la ejecución de la internacionalización involucra el plano académico. En este punto es indispensable que se haya completado con éxito la integración de alumnos nacionales e internacionales. La internacionalización institucional también es indispensable que se haya concretado con éxito, ya que de ello depende que el concepto de Universidad internacional se asiente con solidez y garantías de éxito. En esta fase, las alianzas con otros organismos serán la principal palanca de crecimiento internacional, al igual que el desarrollo de los perfiles internacionales de los egresados. El campus continuará su desarrollo con nuevas infraestructuras e instalaciones que lo adapten a las necesidades internacionales. Esta es la fase de consolidación de la atracción de los estudiantes nacionales por la nueva dimensión internacional de la Universidad.

La última fase del proceso de ejecución de la internacionalización será la transformación completa a una Universidad de carácter internacional. Ser reconocida en los rankings internacionales es una aspiración que la UCH-CEU considera de importancia para la notoriedad de la marca y reputación de la Universidad. En este punto la Universidad estaría dotada de una acreditación internacional singular.

- En materia del perfil cultural de la institución UCH-CEU se ha trabajado con los diversos equipos en el entendimiento de las distintas orientaciones culturales en las organizaciones y los perfiles culturales más congruentes con las respuestas competitivas. El perfil cultural seleccionado como más adecuado para la transformación hacia el cliente requerido por la UCH-CEU fue el sesgo latino/asiático. El diagnóstico y toma de conciencia del centro de gravedad sobre la cultura institucional resulta fundamental para el entendimiento del sistema de creencias compartidas y los comportamientos de los miembros de la institución.
- La ejecución de estrategias céntricas al cliente está correlacionada con el alto compromiso de los empleados. La UCH-CEU definió diferentes ecuaciones de valor percibido para cada uno de los grupos de miembros de la organización.
- En relación al gobierno corporativo y a la movilización de la energía en la organización, el equipo rectoral ha institucionalizado fórmulas organizativas que permitan fluir y capturar ideas de abajo hacia arriba. Adicionalmente a los talleres realizados en todos los niveles de la institución, específicamente se han puesto en marcha también órganos consultivos externos como el IAB (International Advisory Board) e interacciones facilitadas a múltiples niveles con alumnos, padres, PDI y PAS, con el fin de nutrir e institucionalizar una cultura innovadora que alimente la creatividad, la participación, la apertura a la innovación y minimice la resistencia al cambio.

- Por último, reforzar el que la aplicación de prácticas de habitual aplicación en el mundo empresarial aumentan la eficacia, si bien no sustituyen, para proteger, nutrir y amplificar el propósito académico y de educación de las IES y el CEU-UCH en particular. No es un fin en sí mismo el que las prácticas del mundo empresarial sean sustitutivas de las propias de la academia que responden a fines sociales de naturaleza distinta. Sin embargo, la aplicación parcial y puntual de prácticas habituales en el mundo empresarial, podrían reforzar el fin fundacional de las IES y de la UCH-CEU y amplificar su impacto educativo.

Bibliografía

- *A strategic plan for the new Rutgers. February 2014.* State University of New Jersey State. 2014. RU-1314-0099/2M.
- ACHOR, S. *The Happiness advantage, the seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work.* Edit. Crown Business 2010. ISBN: 978-0307591548
- ADIZES, I. *Dominando el Cambio. El poder del respeto y la confianza mutua, en la vida personal, familiar, de negocios y sociedad.* The Adizes Institute Publishing. China 2006
- ADIZES, I. *Managing corporate lifecycles. How organizations, grow, age and die.* The Adizes institute publishing 2004. ISBN: 978-9381860540.
- ADIZES, I. *The pursuit of prime.* Knowledge exchange 1997. ISBN: 978-1888232226.
- ALVAREZ DE MON, S. *Desde la Adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter.* Edit. Financial Times-Prentice Hall 2003. ISBN: 978-84-205-3256-1
- ARMENTEROS, J.H. PEREZ GARCÍA, J.A. *La Universidad Española en cifras.* CRUE 2013. Depósito Legal: M-21299-2015.
- BAGHAI, M. COLEY, S. WHITE, D. *The alchemy of growth.* Basic books 200. ISBN: 978-0738203096.
- BALLARD, P.J. *Measuring performance excellence: Key performance indicators for institutions accepted into the academic quality improvement program (AQIP).* Western Michigan University 2013. Paper 196.
- BEN SAHAR, T. *Happier. Learn the secrets to daily joy and lasting Fulfillment.* Edit.

MacGrow-Hill, 2007. ASIN: B003XNTU5M

- BENNETT, M.J. *Developmental model of intercultural sensitivity. International journal of intercultural relations*. Volume 10, issue 2, 1986.

- BENNETOT PRUVOT, E. ESTERMANN, T. MASON, P. *Define thematic report: University mergers in Europe*. European University Association. Páginas 8 y 9.

- BOSSIDI, L. CHARAN, R. *Execution, The discipline of getting things done*. Edit. Crown Business 2002. ISBN: 978-0609610572

- BRENN-WHITE, M. VAN REST, E. *English taught Master's programs in Europe: New findings on supply and demand*. Institute of international education 2012.

- BRENNAN, J. RYAN, S. RANGA, M. BROEK, S. DURAZZI, N. KAMPHUIS, B. *Study on innovation in higher education: Final report*. European Union 2014. ISBN: 978-9279350818.

- CAHILL, D.L. *Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships. Findings from studies in Germany and the USA*. Edit. Physica-Verlag 2007. ISBN: 978-0443041099

- CAMPBELL, J. *The hero's journey. Joseph Campbell on his life and work*. New world Library, California 1990. ASIN: B000K7UEMW.

- CARLZON, J. *Moments of truth. New strategies for today's customer-driven economy*. HC 360 1989. ISBN: 978-0060915803.

- CARMELO, M. CALVO, S. *Branding Universitario. Marcando la diferencia*. CARMELO, M. CALVO, S. Delta. Publicaciones Universitarias. Primera edición 2010. ISBN: 978-84-92453-88-7

- CARRASCO, S. *La nueva gobernanza de los sistemas Universitarios*. Primera edición:

septiembre de 2012. ISBN: 978-84-9921-317-0.

- CHAN KIM, W. MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Publishing Corporation 2005. ISBN: 1-59139-619-0.

- CHAPMAN, G. *The 5 Love Languages, the secret to love that lasts.* Northfield Publishing 1992. ISBN: 080241270X

- CHRISTENSEN, M.C. *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out.* Jossey Bass. 1 edition (July 26, 2011). ISBN: 978-1118063484.

- CHRISTENSEN, C.M. *The innovator's dilemma.* First Harper Business edition published 2000. ISBN: 978-0-06-052199-8.

- C. COLLINS, PORRAS. J. *Build to last. Successful habits of visionary companies.* Century Ltd. 1996 ISBN: 0-7126-7795

- COLLINS, J. *Good to great. Why some companies make the leap ... and others don't.* Edit. Random House Business Books 2001. ISBN: 978-0066620992

- COLLINS, J. *How the mighty fall and why some companies never give in.* Edit. Harper Collins 2009. ISBN: 978-0977326419

- DAVIDSON, W. *Breakthrough. How great companies set outrageous objectives and achieve them.* Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2004. ISBN: 0-471-45440-0.

- DEANS, G.K. KROEGER, F. ZEISEL, S. *Winning the merger endgame. A playbook for profiting from industry consolidation.* McGraw-Hill 2003. ISBN: 0-07-140998-X.

- DEARDOFF, D.K. DE WIT, H. HEYL, J.D. ADAMS, T. *The SAGE handbook of international higher education.* Sage Publications, Inc. 2012. ISBN: 978-1412999212.

- DENT, H. *The great crash ahead. Strategies for a world turned upside down*. Free Press, A division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edition September 2011. ISBN: 978-1-4516-4154-7

- FERNANDEZ, T. *La importancia del ser el número dos*". Expansión y Empleo 26 y 27 de enero de 2008 de la Gestión en Tandem.

- FOREST, J.J.F. ALTBACH, P.G. *International handbook of higher education*. Springer 2011. ISBN: 978-1-4020-4012-2.

- FRANKL, V. *El hombre en busca de sentido*. Traducido por Christine Kopplhuber (del alemán) y Gabriel Insausti Herrero (del inglés). Nueva edición de 2004. Barcelona. Herder Editorial S.L. ISBN: 84-254-2331-7

- FRANKLIN, D. ANDREWS, J. *El Mundo en 2050. Todas las tendencias que cambiarán el planeta*. Editorial Gestión 2000. Grupo Planeta. Enero 2013.

- FREI, F. HAJIM, C. *Commerce Bank Case Study*. Harvard Business Review 02 Diciembre 2002. Producto: 603080 – PDF – ENG.

- FREI, F. MORRISS, A. *Uncommon service: How to win by putting customer at the core of your business*. Harvard Business Publishing 2012. ISBN: 978-1422133316.

- GALBRAITH, J.R. *Designing the customer-centric organization. A guide to strategy, structure and process*. Edit. Jossey-Bass, 2005. ISBN: 978-0787979195.

- GATTORNA, J. *Strategic supply chain Alignment. Best practice in supply chain Management*. Published by Gower Publishing limited. ISBN: 0-566-07825-2

- GERSTNER, L.V. *Who say elephants can't dance. Inside IBM's historic Turnaround.* Harper Collins Publishers 2002. ASIN: B0006IU4P2.

- HAMEL, G. *What matters now. How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation.* Jossey-Bass 2012. ISBN: 978-1118120828.

- HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.* Edit. Ariel Sociedad Económica 1995. ASIN: B00HB700KK

- HAMEL, G. *What matters now. How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation.* Jossey-Bass 2012. ISBN: 978-1118120828

- HANDY, Charles. *The Age of Paradox.* Edit. Harvard Business School Press 1994. *The Empty Raincoat. Making sense of the future.* Edit. Random House Business Book 2001.

- HAWAWINI, G. *Faculty & Research working paper. The internationalization of higher education institutions: A critical review and a radical proposal.* INSEAD. Octubre 2011. Páginas 12-18.

- HAYDEN, M. THOMPSON, J. *International Schools: growth and influence.* Fundamental of educational planning 2008. ISBN: 978-92-803-1320-8.

- HOLMES, C. *The ultimate sales machine. Turbocharge your business with relentless focus on 12 key strategies.* Editorial Penguin Group. 2007. ISBN 978-1-59184-160-9.

- HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G.J. MINKOV, M. *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its importance for survival.* Edit McGraw Hill 2010. ISBN: 978-0071664189.

- HSIEH, T. *Delivering Happiness. A path to profit, passion and profits*. Edit Business Plus. 2010. ISBN: 978-1609412807

- HUETE, L.M. PEREZ, A. *Clienting. Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Ediciones Deusto 2003. ISBN: 84-234-2127-9

- HUETE, L.M. *Construye tu sueño. Estrategias para el progreso profesional y personal. Sin Cuentos*. LID editorial 2005. ISBN: 84-88717-71-7.

- HUETE, L.M. *Servicios & Beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Ediciones Deusto, S.A. 1997. ISBN: 84-234-1566-X.

- HUDZIK, J.K. *Comprehensive internationalization. Institutional pathways to success*. Routledge 2015. ISBN: 978-1138778542.

- *Innovation and renovation. The Nespresso Story*. IMD-5-0543 (M543) V18.03.2003. Research associate Joyce Miller prepared this case under the supervision of Professor Kamran Kashani.

- ISMAIL, S. *Exponential Organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books, a division of Diversion Publishing Corp. 443 Park Avenue South, Suite 1008, New York, NY 10016. October 2014. ISBN: 978-1-62681-423-3.

- JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER, JOE WHEELER. *The Ownership Quotient. Putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*. Edit. Harvard Business Press 2008. ISBN: 978-1422110232.

- JARILLO, J.C. *La lógica estratégica. Evite los errores*. Ediciones Deusto. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Alameda de Recalde, 27, 48009 Bilbao. 2002. ISBN: 84-234-2000-0.

- JOHNSON, B. *Polarity Management, Identifying and managing unsolvable problems*. Published by HRD Press, Inc 2014. 22 Amherst road. ISBN: 0-87425-5-176-1.

- KASHAMI, K. XIAMETER: *The past and the future of a “disruptive innovation”*. Case Study. IMD-5-0702. Copyright 2011 IMD Lausanne, Switzerland

- KEYNES, J.M. *Essays in persuasion*. London McMillan 1931.

- KILLICK, D. *Developing the global student. Higher education in an era of globalization*. Routledge 2014. ISBN: 978-0415728058.

- KOHLRIESER, G. *Hostage at the table. How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint. 2006. ISBN: 978-0-7879-8384-0.

- KOTTER, J. *Leading Change*. Harvard Business Publishing; Edición: New edition. (27 de Noviembre de 2012). ISBN: 978-1422186435.

- KUHN, T. *La estructura de las revoluciones científicas*. 1962. Universidad de Chicago. Edit. Fondo de cultura económica de España 2005.

- LAFLEY, A.G. & MARTIN, R.L. *Playing to win. How strategy really works*. Harvard business review press 2013. ISBN: 978-1-4221-8739-5

- LEASK, B. *Internationalizing the curriculum*. Routledge 2015. ISBN: 978-0415728157.

- LENCIONI, P. *The Advantage. Why organizational health trumps everything else in business*. Published by Jossey-Bass. San Francisco, CA. ISBN: 978-0-470-94152-2.

- LOEHR, J. *The power of story. Change your story, change your destiny in business and in life*. Edit. Free Press 2007. ISBN: 978-0743294522.

- LOWNEY, C. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Traducción por Jorge Cárdenas Nannetti. Ediciones Granica, S.A. Primera edición Febrero 2005. ISBN: 84-7577-489-X.

- LUDEMAN, K. ERLANDSON, E. *Coaching the Alpha Male*. Harvard Business Review from the May 2004 issue.

- MAISTER, D.H. *Practice what you preach. What managers must do to create a high achievement culture*. The Free Press, A division of Simon & Schuster, Inc. 2001. ISBN: 0-7432-1187-1

- MANYIKA, J. CHUI, M. BUGHIN, J. DOBBS, R. BISSON, P. MARRS, A. *Tecnologías disruptivas: Avances que transformarán la vida, los negocios y la Economía Global*. Informe de McKinsey Global Institute, Mayo 2013.

- MARTINEZ, D. *Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Random House Mandadori, S.A. 2012. Editorial conecta. ISBN: 978-84-15431-36-7.

- MASLOW, A.H. *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.; Edición: 1 (6 de noviembre de 2008). ISBN: 978-8487189845.

- MCGEE, J. *Breakpoint: The changing market place for higher education*. Johns Hopkins University Press 2015. ISBN: 978-1421418207.

- McNAMARA, J. KNIGHT, J. FERNANDEZ CHUNG, R.M. *The shape of things to come 2: The evolution of transnational education. Going Global - British Council 2013.*

- *Millenials at work. Reshapping the workplace.* 2011. Design services 27223 (11.11) updated by CDC/430/ (3.2013). PwC.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. Secretaria general técnica. *Educación. Curso escolar 2013/2014.*

- MOLINARI, P. *Turbulencia Generacional.* Paula Molinari. Temas Grupo Editorial 2011. ASIN: B009OM9VQO.

- MON, S; CARDONA, P; CHINCHILLA, M^a.N; MILLER, P; PEREZ, J.A; PIN, J.R; POELMANS, S; RODRIGUEZ, C; RODRIGUEZ, J.M; TORRES, M. *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas.* McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U 2001. ISBN: 84-481-3323-4

- MOURKOIANNIS. N, *Purpose, the starting point of great companies.* Palgrave McMillan 2006. ISBN: 1-4039-7581-7.

- NORTON, L. PORTER, S. SHACKLOCK, X. *From bricks to clicks. The potential of data and analytics in higher education.* Higher education commission January 2016.

- OPPENHEIMER, A. *Crear o Morir. La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación.* 1^a Edición – Buenos Aires: Debate, 2014. ISBN: 978-987-3752-03-2.

- OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. *Business Model Generation, a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.* Página 18 y 19. John Wiley & Sons, Inc. 2010. ISBN: 978-0470-87641-1.

- PINK, H.D. *Drive. The surprising truth about what motivate us*. Published by Canongate books in 2011. ISBN: 978-1-84767-769-3.

- PORTER, M. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Traducido por Alfonso Vasseur Walls. Edición autorizada por: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980. ISBN: 0-02-925360-8

- PORTER, M.E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial continental S.A. y C.V. Méjico 1989.

- REICHHELD, F. *The ultimate question. Driving good profits and true growth*, ed. Harvard business school press, 2006 ISBN: 1-59139-783-9.

- RIES, E. *El método Lean Start Up*. Deusto 2013. ISBN: 978-8423409495

- RIFKIN, J. *La sociedad del coste marginal cero. El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Traducción de Genís Sanchez Barberán. 1º Edición, Septiembre 2014. Editorial Espasa Libros S.L. ISBN: 978-84-493-3051-3.

- ROBBINS, A. *Awaken the giant within. How to take immediate control of your mental, emotional, physical &financial destiny*. Edit. Simon Schuster 1991. ISBN: 0-671-72734-6.

- ROBBINS, A. *Business Mastery, Lead your business effectively, efficiently and profitably to thrive in any economic time*. Robbins Research International Inc. RRI 2009, Updated July 2011.

- ROBBINS, A. *Poder sin límites. La nueva ciencia del desarrollo personal*. Grijalbo Mondadori S.A. Barcelona. 1987. ISBN: 84-253-2443-2.

- ROBERTS, K. *Lovemarks. The future beyond brands*. Saatchi & Saatchi. Foreword 2005. ISBN: 1-57687-270-X.

- ROBERTSON, P.P. *Always change a winning team. Why reinvention and change are prerequisites for business success.* First published by Scriptum Publishers, Schiedam, 2003. Editorial Marshall Cavendish. ISBN: 981-261-800-7.

- RYAN, J. *Cross-cultural teaching and learning for home and international students. Internationalization of pedagogy and curriculum in higher education.* Routledge 2013. ISBN: 978-0415630139.

- SALABURU, P. *La Universidad en la encrucijada: Europa y EEUU.* Academia Europea de Ciencias y Artes. Depósito legal: M-49750-2006.

- SASSER, W.E. HESKETT, J.L. SCHLESINGER, JR.L.A. *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value.* The free press, a division of Simon & Schuster Inc. 1997. ISBN: 0-684-83256-9.

- SCHLEICHER, A. *Education at a glance 2015. OECD Indicators. Global Launch.* OECD 2015.

- SECRETARIA GENERAL TÉCNICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Datos y cifras Curso escolar 2013/2014.* Edición de 2013. NIPO en papel: 030-13-129-7. Depósito legal: M-24009-2013.

- SELIGMAN, M.E.P. *Flourish. A visionary new understanding of happiness and well-being.* Free Press. 2011. ISBN: 978-1439190760.

- SHANE, MC, S. DORRIER, J. *Ray Kurzweil predicts three technologies will define our future.* Singularity Hub. Abril 2016.

- SHETH, J. SISODIA, R. *The rule of three. Surviving and thriving in competitive markets.* The Fresh Press, a division of Simon & Schuster, Inc. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Edited in 2002. ISBN: 978-1-4391-7293-3.

- STALCK, G, HOUT, T.M. *Competing against time: How time-based competition is reshaping global market*. Nueva York. Edit. The Free Press 1990.

- THORNDIKE, W.N. *The Outsiders. The eight unconventional CEO's and their radically rational blueprint for success*. Harvard Business Review Press. USA 2012. ISBN: 978-1491582978.

- TREACY, M. WIERSEMA, F. *The discipline of market leaders. Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Originally published by Perseus Publishing. Published by Basic Books, a member of the Perseus Books Groups. 1997. ISBN: 978-0-201-40648-1

- WÄCHTER, B. *English taught programmes in European Higher education. The state of play in 2014*. Lemmens 2014. ISBN: 978-3-86856-017-6.

- WESSEL, M. *Why big companies can't innovate*. Harvard Business Review. Blog Network. September 2012

- *What Percentage of People in Europe Are Flourishing and What Characterizes Them?"* July 23, 2009. http://www.isqols2009.istitutodeglinnocenti.it/Content_en/Huppert.pdf.

- YOUNG, J.R. *Beyond the MOOC Hype: A guide to higher education's high tech disruption*. The Chronicle of higher education 2013. ASIN: B00FPSBO3O.

Anexos

Anexo 1 - Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU Abril 2013.





¿Qué pasa ahí fuera?...

Estamos en invierno...

LH

to the heart of business

Singularity University



LH

to the heart of business



LH

to the heart of business

Self Driving Google Car



LH

to the heart of business



LH

to the heart of business

¿Se activarán las Economías?

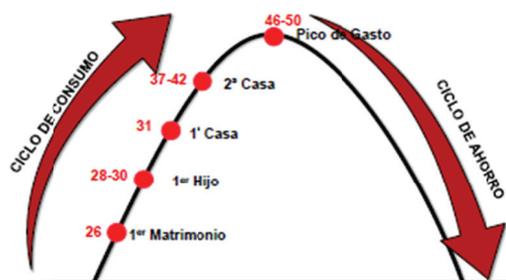


- Demografía
- Deuda
- Deflación

LH

to the heart of business

Consumo / Ciclo de vida del Gasto



LH

to the heart of business

¿Cuánto tiempo hace?

- Hace un Millón de segundos → Hace 12 días
- Hace un Billón de segundos → Hace 32 años (1980)

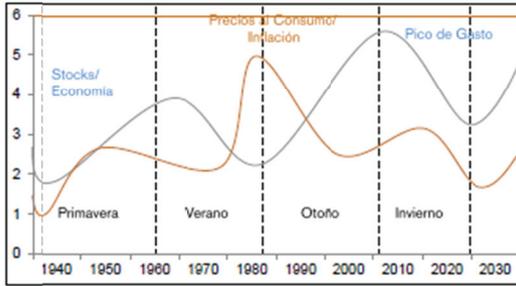


- Hace un Trillón de segundos → Hace 31.688 años

LH

to the heart of business

Cuatro estaciones en el ciclo económico en los últimos 80 años



LH to the heart of business

Economías emergentes



LH to the heart of business

to the heart of business

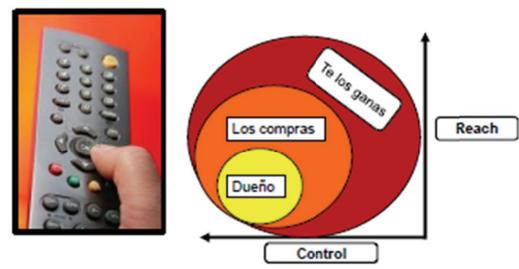
to the heart of business

LH to the heart of business

LH to the heart of business

LH to the heart of business

El mando ha cambiado de manos



LH to the heart of business



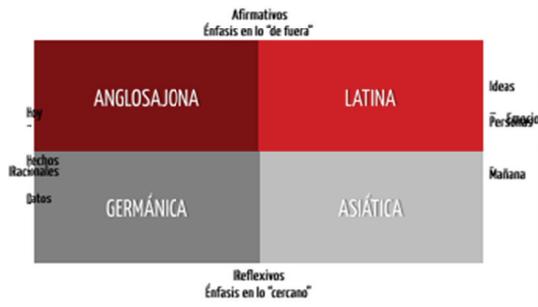
LH

to the heart of business

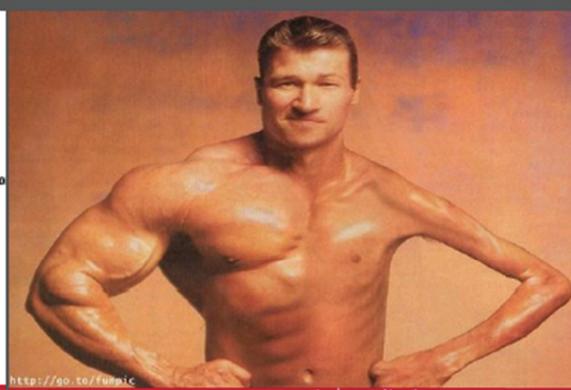


LH

to the heart of business



to the heart of business



LH

to the heart of business

- Distribúyete 10 puntos (4, 3, 2, y 1 respectivamente) entre las diferentes categorías en función del perfil que tu mismo crees tener.



LH

to the heart of business



LH

to the heart of business



LH

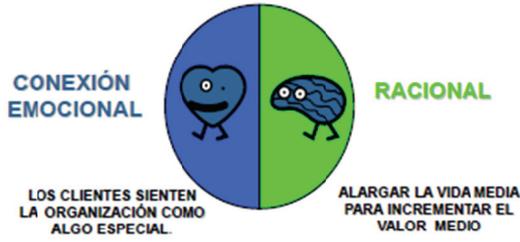
to the heart of business



LH

to the heart of business

Centricidad de Clientes



LH

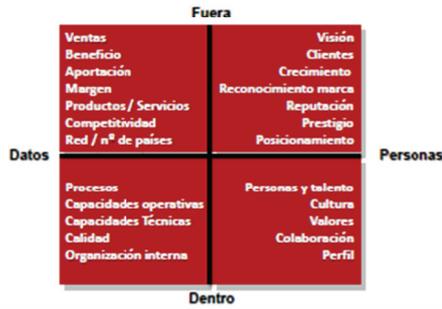
to the heart of business



LH

to the heart of business

Construcción del primer plan



LH

to the heart of business

Taller

1. Identificar como responderemos a los desafíos y capturaremos las oportunidades de la internacionalización del CEU
2. Identificar, definir y priorizar de 3 - 5 iniciativas transformadoras por cada «cuadrante estratégico». Definelas de manera que sean alcanzables y resuelvan el desafío en el plazo de 3 años. Define el objetivo por cada iniciativa. Propón como los desafíos se van a transformar en logros
3. Presentar al equipo

LH

to the heart of business

Plan de Negocio



LH

to the heart of business

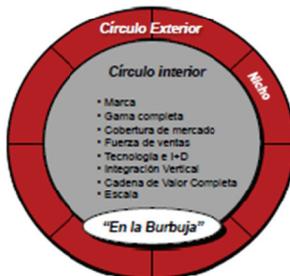


¿ Hay espacio para todos?

LH

to the heart of business

¿Círculo interior o exterior?



LH

to the heart of business



LH

to the heart of business



¿ Estás foto-orientado hacia
a fuera o hacia adentro ?

LH

to the heart of business

¿Quién gana?



LH

to the heart of business

La batalla por el terreno

Palma Arena Stadium, 2nd of May, 07

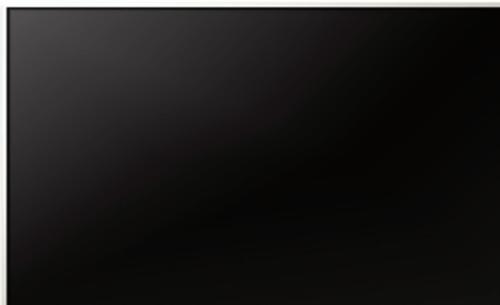


NADAL vs FEDERER: 7-5, 4-8, 7-6 (12-10)

LH

to the heart of business

UN EJEMPLO DE MOTIVACIÓN



LH

to the heart of business



Modelo de negocio ganador
¿ Uno o más de uno ?

LH

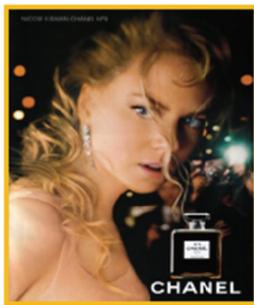
to the heart of business

Polarización



LH

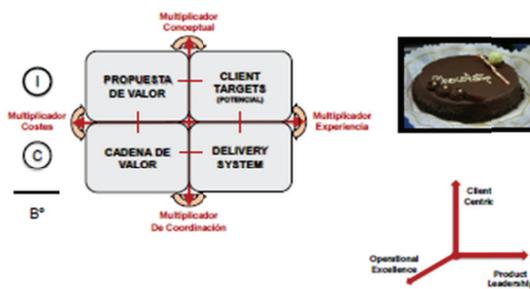
to the heart of business



LH

to the heart of business

¿Cómo se estructura tu Modelo de Negocio?



LH

to the heart of business



**Gánate la cabeza y el corazón de
tus clientes**

Peter Drucker,
Thinker and father of Management



**El objetivo de todo negocio
(institución) es crear un
cliente.**

LH

to the heart of business

LH

to the heart of business



**Dalo todo en la gestión de la
percepción de tus clientes**

LH

to the heart of business

LH

to the heart of business



Vergara del usuario.mpl

La ecuación de Valor del Cliente

$$\text{VALOR} = \frac{\text{RESULTADOS} + \text{CALIDAD DEL PROCESO}}{\text{PRECIO} + \text{COSTES DE ACCESO}}$$

LH

to the heart of business

LH

to the heart of business

SOUTHWEST AIRLINES: ECUACIÓN DE VALOR



LH

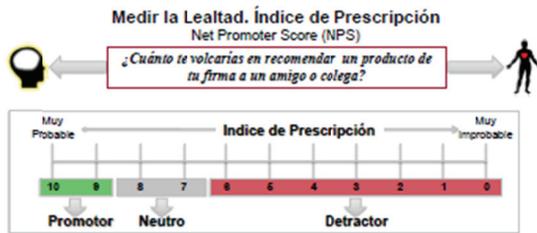
to the heart of business

ZARA: ECUACIÓN DE VALOR



LH

to the heart of business



Puntuación del Promotor = % promotores - % detractores



Taller:

El «andamiaje» de tu internacionalización

LH to the heart of business

LH to the heart of business

No hay individuos perfectos ... pero sí equipos perfectos



Taller:

Mapeando tus atributos internacionales

LH to the heart of business

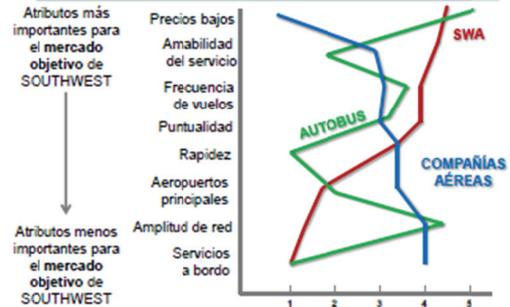
LH to the heart of business

Mapeando tus atributos



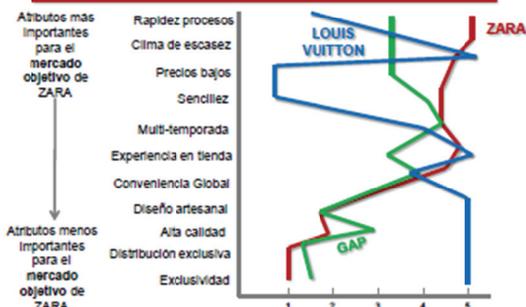
LH to the heart of business

Mapeando tus atributos



LH to the heart of business

Mapeando tus atributos



LH to the heart of business

Mapeando tus atributos: Genera una brecha



LH to the heart of business

Mapea tus atributos: Taller

1. Conoce tu geografía: *Brainstorming* de tus atributos de valor y orden de prioridades.
2. ¿Dónde estás ahora?: Identifica tu mapa de atributos.
3. ¿Dónde querrías estar?: Define tus 5 atributos distintivos.

LH

to the heart of business

Mapeando tus atributos

¿Cuáles son los atributos distintivos de tu compañía que más valora tu cliente?



1. Calidad
2. Rapidez
3. Precio bajo
4. Facilidad de uso
5. Ambiente
6. Relaciones

Prioriza estos atributos de mayor a menor relevancia según tu mercado objetivo

LH

to the heart of business

Mapea tus atributos: Conoce tu geografía

¿Cuáles son los atributos distintivos de tu compañía que más valora tu cliente?



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Prioriza estos atributos de mayor a menor relevancia según tu mercado objetivo

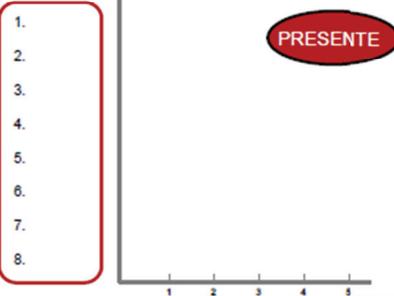
LH

to the heart of business

Mapea tus atributos: ¿Dónde estás ahora?

Atributos más importantes para TU mercado

Atributos menos importantes para TU mercado



LH

to the heart of business

Mapea tus atributos: ¿Dónde querrías estar?

Atributos más importantes para TU mercado

Atributos menos importantes para TU mercado

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.



LH

to the heart of business

No hay mapa del tesoro...



...El tesoro ES el mapa.

LH

to the heart of business

DISCIPLINA

DESEO

CONOCIMIENTO

COMPLICIDAD

to the heart of business

Para contactarnos

c.escario@hueteco.com

Carlos L. Escario Pascual

@CarlosEscario

Carlos Escario

LH

to the heart of business

 <p>CEU Universidad Cardenal Herrera</p> <p>To the heart of Business</p> <p>Huete & Co TRUSTED SPEAKERS & CONSULTANT</p>	 <p>Huete & CO to the heart of business</p>
 <p>intel inside</p>  <p>CEU inside</p>  <p>Huete & CO</p>	<p>Psicología del Estratega</p> <hr/>  <p>Huete & CO</p>

Afirmativos
Énfasis en lo "de fuera"

ANGLOSAJONA	LATINA	Ideas
GERMÁNICA	ASIÁTICA	Mañana

Reflexivos
Énfasis en lo "cercano"

Huete & CO

TOTAL VIDEO CONVERTER
 HTTP://EFFECTMATRIX.COM/

Los 6 motivos que mueven el mundo

Afirmativos

SINGULARIDAD	INCERTIDUMBRE VARIEDAD	Emocionales
CERTEZA SEGURIDAD	CONEXIÓN AMOR	

Reflexivos

CRECER
PARA
DAR

Huete & CO

¿Cómo se resuelven los problemas?

HACIÉNDOTE MÁS GRANDE QUE EL PROBLEMA

SITUACIÓN

TÚ

Huete & CO

Huete & CO

¿En qué Negocio estás?

¿En qué Negocio **realmente** estás?

¿En qué Negocio **deberías** estar?

Huete & CO

¿En qué fase te encuentras?

Huete & CO

¿QUIEN ERES TU?

CRECER PARA DAR

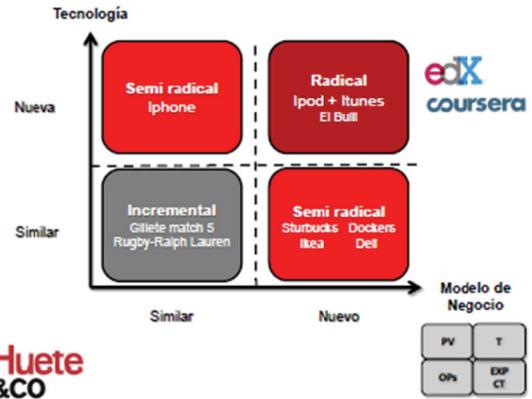
HAZE MÁS GRANDE QUE EL PROBLEMA

Huete & CO

¿Hay espacio para todos?



Huete & CO



Huete & CO



Huete & CO



Huete & CO

¿Qué pasa en el mercado?



Huete & CO



Huete & CO

Um novo vídeo todo dia!

Bacatinha

<http://www.bacatinha.com.br>



Huete & CO



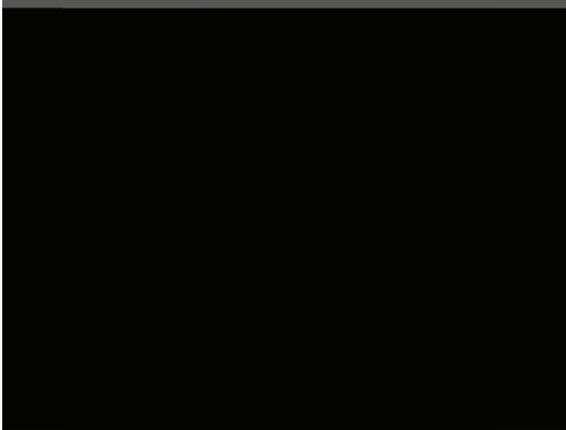
¿ En qué terreno juegas ?

¿Quién gana?



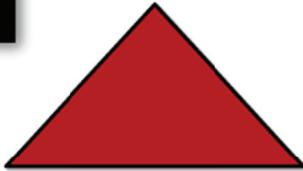
**Huete
&CO**

**Huete
&CO**

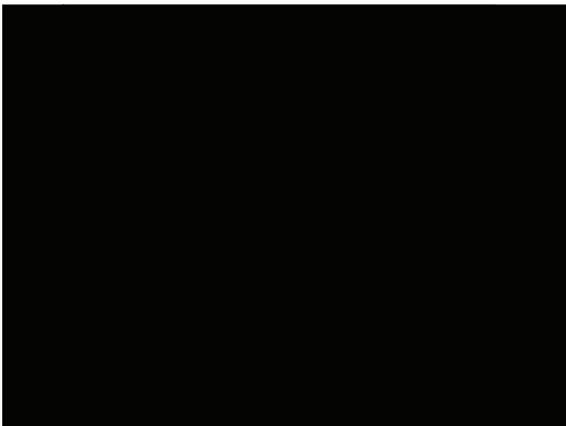




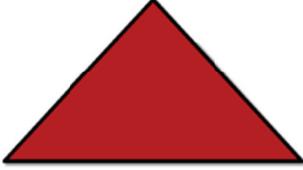
FUERA
 Mejor solución para cliente



**Huete
&CO**



DENTRO
 Precio bajo



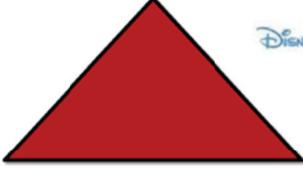


**Huete
&CO**

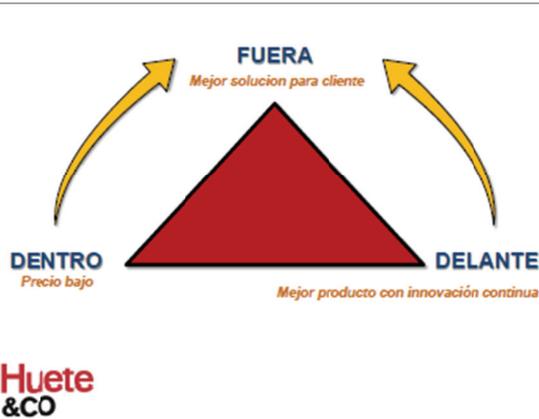




3M
DELANTE
 Mejor producto con innovación continua



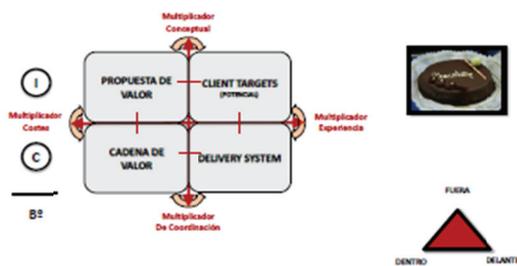
**Huete
&CO**



Modelo de negocio

Huete & CO

¿Cómo se estructura tu Modelo de Negocio?



Huete & CO

Herramientas de planificación



Huete & CO

La ecuación de Valor del Cliente

$$\text{VALOR} = \frac{\text{RESULTADOS} + \text{CALIDAD DEL PROCESO}}{\text{PRECIO} + \text{COSTES DE ACCESO}}$$

Huete & CO

SOUTHWEST AIRLINES: ECUACIÓN DE VALOR



A tiempo. Frecuente, transporte punto a punto

Positiva, divertida, Interacciones agradables con empleados y otros pasajeros (cuando son deseados); trato como un adulto, frecuente.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{RESULTADOS} + \text{CALIDAD DEL PROCESO}}{\text{PRECIO} + \text{COSTES DE ACCESO}}$$

Precio bajo. Por rotación de activos y compromiso del empleado.

Aeropuertos convenientes, compra sencilla de billetes y otros procesos.

Huete & CO



ZARA: ECUACIÓN DE VALOR

Top Fashion. Antes que los competidores

"Síndrome de ecoseñal. Experiencia en tienda. Reposición inmediata. Multi-temporada. Peseado fresco."

$$\text{VALOR} = \frac{\text{RESULTADOS} + \text{CALIDAD DEL PROCESO}}{\text{PRECIO} + \text{COSTES DE ACCESO}}$$

Banda baja

Red de tiendas. Online. Si no te gusta, lo devuelves, punto.

Huete &CO

Taller : Tu ecuación de VALOR

1. Identifica los atributos de valor del CEU. (10 min)
2. Debate con el grupo como mejorarías la ecuación de valor a futuro. (20 min)

Huete &CO



TU ECUACIÓN DE VALOR

$$\text{VALOR} = \frac{\text{RESULTADOS} + \text{CALIDAD DEL PROCESO}}{\text{PRECIO} + \text{COSTES DE ACCESO}}$$

Huete &CO



Pilares estratégicos



Huete &CO

Desafíos de la organización

	Fuera		
Datos	Ventas Beneficio Aportación Margen Productos / Servicios Competitividad Red / nº de países	Visión Clientes Crecimiento Reconocimiento marca Reputación Prestigio Posicionamiento	Personas
	Procesos Capacidades operativas Capacidades Técnicas Calidad Organización interna	Personas y talento Cultura Valores Colaboración Perfil	
	Dentro		

Huete &CO

Taller

1. Separarse en 4 grupos.
2. Identificar y priorizar 3 - 5 iniciativas transformadoras por cada «cuadrante estratégico».
3. Definelas de manera que sean alcanzables.
4. Define el objetivo por cada iniciativa. Propón como los desafíos se van a transformar en logros.
5. Presentar al resto de grupos (10 min por grupo)



Huete &CO

CEU

	Fuera		
Datos	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	Personas
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	
	Dentro		

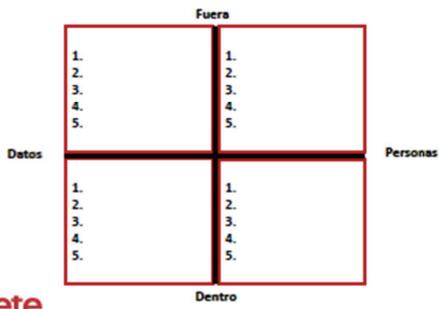
Huete &CO

Taller

1. Separarse en grupos por Facultades.
2. Identificar y priorizar 3 - 5 iniciativas transformadoras por cada «cuadrante estratégico».
3. Definelas de manera que sean alcanzables.
4. Define el objetivo por cada iniciativa. Propón como los desafíos se van a transformar en logros.
5. Presentar al resto de grupos (10 min por grupo)



Huete &CO



Huete & CO



clienting
transf
INSPIRADO

 c.escario@hueteco.com

 Carlos L. Escario Pascual

 @CarlosEscario

 Carlos Escario

Huete & CO

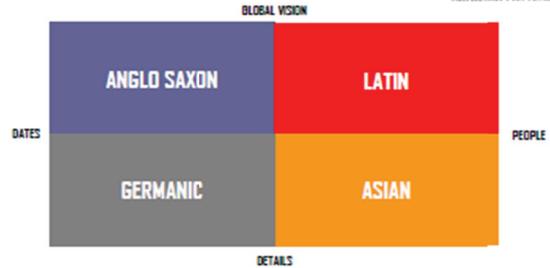
Anexo 3 - Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU Diciembre 2013

UCH-CEU WORKSHOP VALENCIA 2013

TEAM RECOMMENDATIONS



Business DNA



Anglo Saxon Quadrant



Aggressively and competitive attitude. Look for large trades. Orientation on results.

1. **International Student Recruitment.**
 - International degrees
 - National degrees
2. **Strategic alliances**
 - International Double Degrees
 - New mobility agreements.
3. **Curricular Internationalization**
 - International internships.
 - International certificate programs.
 - International weeks
4. **University Internationalization**
 - Services
 - Lecturers
 - support and Infrastructure issues that will arise from increased international student numbers
6. **International research projects**

Asian Quadrant



Make all the University to feel as part of the international strategy. Enhance the sense of Internationalization of the University.

1. **PDI and PAS Internationalization.**
 - training and development activities
 - Internal communication
2. **Bring diversity of people** (but not too much) to help the bond and blend with the team culture.
3. **Identify differences between national and international processes as common goals** that require all or a lot of parties to bring solutions to the table and embed international activities and agendas in other strategies and activities
4. **Evaluate and appreciate the value of the individuals.**
Introduce behavioral rules (e.g. rotation of offices, etc.).
5. **Develop a coherent and agreed internationalization action plan**

Germanic Quadrant



Efficient and executive attitude. Looks for the procedures. Focus

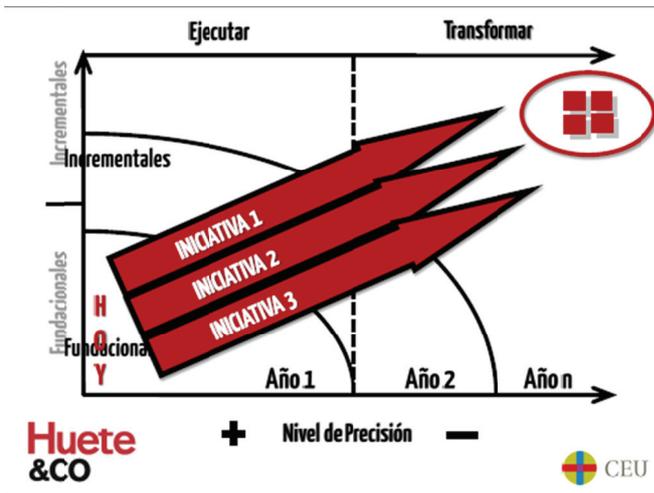
1. **Identify in a manual clear and flexible means and tools to manage daily activities.**
 - admission and hospitality (International student support)
 - alliances and agreements
 - Internships
2. **Improvement VIRI and Faculties connection**
3. **Periodically review and foster the international strategy of the University and the Schools/Faculties.**
 - review system which can monitor and evaluate progress and revise the strategy as necessary.
4. **Mechanism to share best experiences in internationalization.** Do a survey of ideas and services that people wants to propose and execute.
5. **Identify priority actions and produce target timeframes and performance indicators.**

Latin Quadrant



Discussion in the context of a time horizon of 5 – 10 years. Focus on Reputation, Market, Money and Support to (not from) the society.

1. **INTERNATIONAL REPUTATION, PRESTIGE AND POSITIONING** (what people think about us).
 - International communication plan
 - Rankings
 - Quality partners
 - International alumni community (Building and sustaining long-term relationships)
2. **Encourage:**
 - international students to join CEU-UCH.
 - national students to have international mobilities
3. **Clarity of values and purpose** and what is really important for the institution.
4. **International activities on campus** to create value.
5. **Need of collaboration with:**
 - local and foreign institutions
 - international industry/business
 - IAB



Plan de negocio- Derecho

		Fuera			
Datos	3 convenios (Fed.Rusa)	Participar en redes int. de prestigio	Personas		
	50 estudiantes Erasmus	Atraer personas con nombre			
	20 EEUU – Cursos Verano	Planning de actividades			
	2 Acuedos movilidad	Títulos propios diferenciales			
	4 Dobles Grados				
	Traducción Web al Ruso	Comunidad CEU para Alumno			
	Redacción Normativa	Valorar reciclaje de profesores			
		Dentro			

Huate & CO Carlos Escario

Plan de negocio- Salud

		Fuera			
Datos	250-650 alumnos int. De 1º	Marca reconocida a nivel Int.	Personas		
	Alumnos online	Marca diferenciada a nivel Nac.			
	China	Mas Visibilidad de marca			
	India	Open University "COU"			
	Sudamérica	Ferias Salud Internacionales			
	EEUU				
	Países Europa Este.				
	Actividades externas grupales	Profesionales reconocidos			
	Procedimientos Homogeneos	Antiguos alumnos CEU			
	Plataforma tecnológica	Mentorización			
	Infraestructura	Motivación profesorado			
		Idiomas			
		Dentro			

Huate & CO Carlos Escario

Plan de negocio- Veterinaria

		Fuera			
Datos	Fondos	Alumnos Bilingues	Personas		
	1200 alumnos en total	Alumno investigador			
		Alumno emprendedor			
		Redes universitarias			
		Títulos propios			
		Profesorado de calidad			
		Becas			
		Gente de Calidad			
	Todo el mundo participe	Alumnos referencian CEU			
	Autonomia en las facultades	Profesores ejemplo			
	Elegir a los alumnos	Formacion continua			
	Crecimiento consolidado	Plan de carrera			
	Recursos oportunos	Acompañamiento de Alumnos			
		Dentro			

Huate & CO Carlos Escario

Plan de negocio- ESET

		Fuera			
Datos	20 extranjeros/titulación	Modernización de marca	Personas		
	Complementar mercado total	+ formación en mismo tiempo			
	América				
	Marruecos				
	Gestión de alianzas	Docencia experiencial			
	Traducciones	Formacion continua personal			
		Dentro			

Huate & CO Carlos Escario

Plan de negocio- Humanidades

		Fuera			
Datos	Latino america	Captacion extranjeros	Personas		
	Norte de África	Internacionalizar alumnos nac.			
	Europa	Prácticas internacionales			
	30% alumnos en prácticas int.	Visibilidad de Marca			
	En 3 años – curso internacional	Cursos de reciclaje			
	Aumentar precio en 10% o mas	¿Presencialidad?			
		Cursos y talleres			
	Gestión de alianzas	Acompañamiento alumnos			
	Retribucion profesorado por objetivos y complementaria	Profesores bilingues			
	Clases en bilingue	Formación en idiomas			
	Protocolos de homologacion	Maestría en el lenguaje			
	Plataforma técnica				
		Dentro			

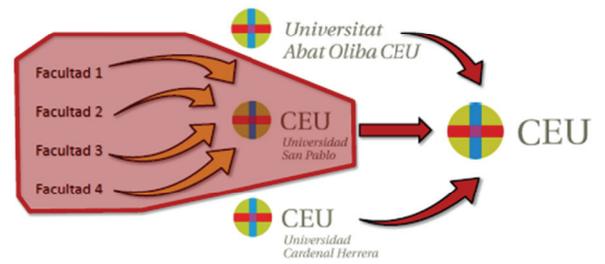
Huate & CO Carlos Escario

Plan de negocio-Relaciones Int.

	Fuera	
Datos	Reclutamiento Int. Alianzas Estratégicas CV Internacional Internacionalización Univ. Proyectos Int. Investig. Países Nórdicos, HK, Marrueco China, India.	Reputación internacional Prestigio y posicionamiento Claridad de valores y propósito Actividades Int. Colaboración Nuevos mercados Implementación
	Manual de procedimientos Conexión facultades Revisar estrategia Int. periódicamente	PDI y PAS internacionalizar Diversidad de personas Diferencia entre nacional /internacional Evaluar y apreciar individuos Plan de acción coherente
	Dentro	Personas

Huete
&CO Carlos Escario

Integración de planes



Huete
&CO

International advisory board Programme

5 February 2014. *Palacio de Colomina. Calle Almudín, 1. Valencia*

- 12.30 h. Welcoming of the members of the IAB by the Vice-rector of Research and International Relations and presentations
- 13.30 h. Go to the restaurant and briefly visit the centre of Valencia
- 14.00 h. Lunch
- 15.30 h. Return to the Palacio de Colomina
OFFICIAL OPENING PROGRAMME
- 16.00 h. Welcome given by the Rector of CEU-UCH and formal appointment of the members of the IAB
- 16.30 h. Introduction of the members of the IAB and meet with the CEU-UCH's Rector's team
- 17.30 h. Introduction of the mission and objectives of the constitution of the IAB and its members
- 18.15 h. Introduction of CEU-UCH and its internationalisation strategies and model
- 19.00 h. First assessment and recommendations from the members of the IAB
- 19.45 h. Wine of honour with outstanding personalities to share opportunities of collaboration with Valencian society (representatives of institutions, managers, entrepreneurs...)
- 20.15 h. Go to the restaurant
- 20.30 h. Dinner and tour the new part of Valencia

6 February 2014. *Palacio de Colomina. Sala de Juntas 1*

- 09.00 h. Collect members of the committee from the Hotel
- 09.30 h. Tour of Universidad CEU Cardinal Herrera's facilities and an introduction to CEU-UCH's facilities and the school of Design, Architecture and Engineering
- 11.15 h. Coffee break
- 11.45 h. Tour continues
- 12.45 h. Meetings with professors, administrative staff, and students
- 13.15 h. Meet with the media and individual interviews for internal dissemination
- 13.45 h. Lunch
- 15.30 h. Time for the members of the IAB to independently share their impressions of the first IAB meeting
- 16.30 h. Coffee
- 16.45 h. Meeting for the Rector, Vice rector of Research and International Relations, and the International Advisory Board to discuss proposals, initiatives, and approaches to internationalisation strategy in the next three years
- 17.45 h. Closing
END OF THE OFFICIAL PROGRAMME
- 19.30 h. Go to the restaurant
- 20.00 h. Dinner



Anexo – 6. Taller y sesión de trabajo directiva UCH-CEU

CEU
Universidad
Cardenal Herrera

To the heart of Business

Huate&co
TRUSTED SPEAKERS & ADVISORS
Carlos Escario

10 Prime Time

Flexibilidad & Control

PRIME

100%

0%

TIME

Huate & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

¿En qué fase te encuentras?

Prime

Estabilidad

Adolescencia

Go - Go

Infancia

Nacimiento

aristocracia

Burocracia temprana

Burocracia

Muerte

Huate & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

Es más fácil dar a luz que resucitar

Huate & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

¿En qué negocio estás?

Educación



¿En qué negocio **realmente** estás?

Expedición de títulos

¿En qué negocio **deberías** estar?

Formar futuros líderes / profesionales / ciudadanos.



Carlos L. Escario Pascual



EL LÍDER
que llevas dentro



@CarlosEscario



Tu identidad cómo **LÍDER**



Carlos L. Escario Pascual

¿Qué pasa en el mercado?



Carlos L. Escario Pascual

4 Culturas

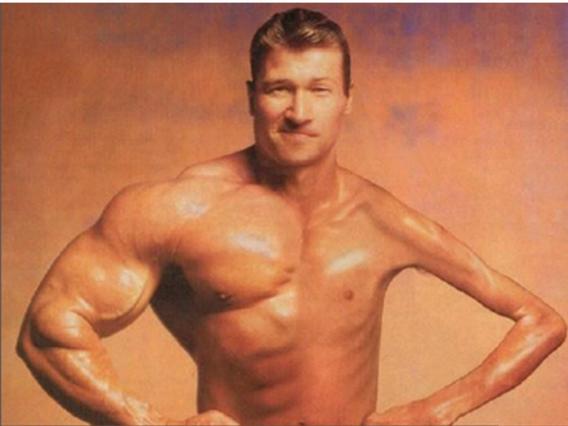
Afirmativos
Énfasis en lo "de fuera"

ANGLOSAJONA	LATINA
GERMÁNICA	ASIÁTICA

Reflexivos
Énfasis en lo "cercano"

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual



Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

Alumno y Cliente

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

Tecnología

Nueva	Semi radical Iphone	Radical Ipod + iTunes El Bulli
Similar	Incremental Gillette match 5 Rugby Ralph Lauren	Semi radical Starbucks Dockers Ikea Dell
	Similar	Nuevo

Modelo de Negocio

FP	T
OPs	EXP CT

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario



KHAN ACADEMY

Learn almost anything for free

Explore our courses

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

edX

The Future of Online Education

Explore free courses from MIT, Berkeley, McGill, and more.

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

coursera

Take the world's best courses, online, for free.

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

Plan de negocio-Relaciones Int.

	Fuera		
Datos	Reclutamiento int. Alianzas Estratégicas CV Internacional Internacionalización Univ. Proyectos int. Investig. Países Nórdicos, HK, Marruecos China, India.	Reputación internacional Prestigio y posicionamiento Claridad de valores y propósito Actividades int. Colaboración Nuevos mercados Implementación	Personas
	Manual de procedimientos Conexión facultades Revisar estrategia int. periódicamente	PDR y PDS internacionalizar Diversidad de personas Diferencia entre nacional/internacional Evaluar y apreciar individuos Plan de acción coherente	
	Dentro		

Huete & CO Carlos Escario

Asertividad

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

Construyendo PUENTES, derribando muros

Huete & CO Carlos Escario

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

7 fuentes de conflicto

1. Definiciones
2. Democraship
3. Conflicto de roles
4. Conflicto de estilos
5. Percepción del conflicto
6. Conflicto de intereses
7. Valores

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

¿Qué es lo que realmente quieren decir?

	Anglosajón	Latino	Germánico	Asiático
SÍ	SÍ	Quizas	SÍ	Quizas
NO	NONO	Quizas	Quizas	Quizas

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascoal

Gestionar conflictos

1. Mantener la comunicación abierta.
2. Tolerancia intelectual.
3. Concesiones
4. Propósito común



Huete & CO Carlos Escario

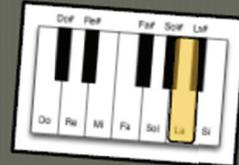
Carlos L. Escario Pascoal

El Ratio Losada



Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascoal



Construyendo un equipo para diseñar y ejecutar la estrategia

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

No existen individuos perfectos...
...pero si **EQUIPOS** perfectos

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

Los 6 motivos que mueven el mundo



Huete & CO Carlos Escario

Carlos Escario

Lo que necesitas...

...es lo que tienes que **DAR**

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

Taller

1. Diagnostica el estilo directivo de tu equipo



Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

¿En qué fase se encuentra tu equipo?



Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

No es la gente que despides la que hace tu vida miserable...

...es la gente que no despides.

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

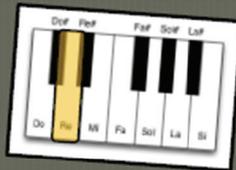
REUNIONES/ CUERPOS DE GOBIERNO

	EJECUCIÓN (C.P.)	TRANSFORMACIÓN (L.p.)
BOTTOM DOWN	COMITÉ DE DIRECCIÓN	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN y COMITÉ DE DIRECCIÓN
BOTTOM UP	EQUIPOS DE LINEA	COMITÉ DE ASESORAMIENTO ESTRATÉGICO

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

Gánate la cabeza y corazón de tus clientes



Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario



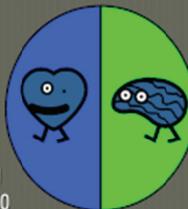
Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

Ganarse la cabeza y el corazón del cliente

CONEXIÓN EMOCIONAL

LOS CLIENTES SIENTEN LA ORGANIZACIÓN COMO ALGO ESPECIAL.



RACIONAL

ALARGAR LA VIDA MEDIA PARA INCREMENTAR EL VALOR MEDIO

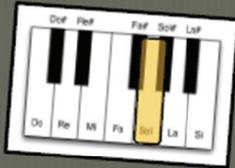
Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual



Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual



Tu distinción estratégica



@CarlosEscario



@CarlosEscario

Um novo vídeo todo dia!

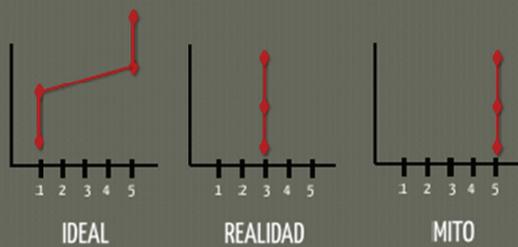


<http://www.bacatinha.com.br>



@CarlosEscario

DISTINCIÓN ESTRATÉGICA



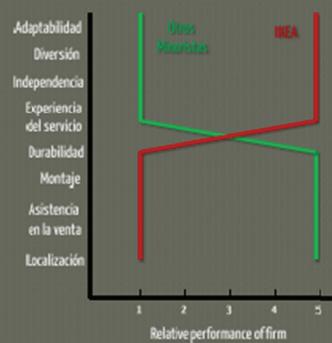
@CarlosEscario

Mapeando tus atributos



Atributos más importantes para el mercado objetivo de IKEA

Atributos menos importantes para el mercado objetivo de IKEA

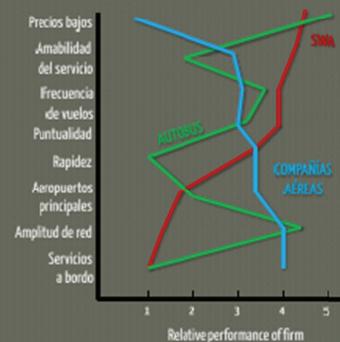


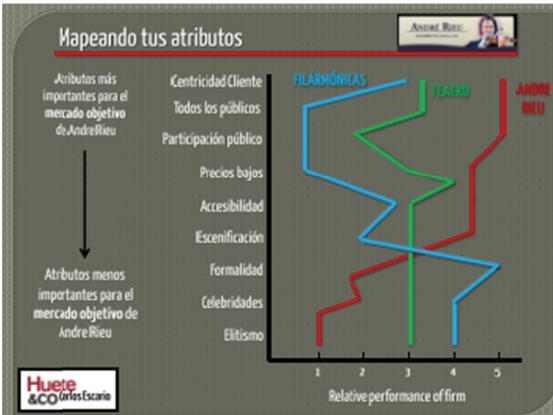
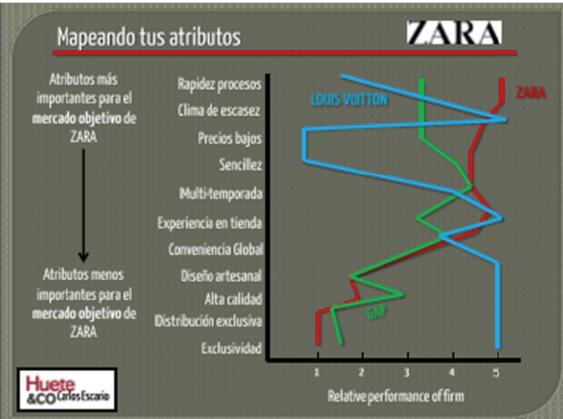
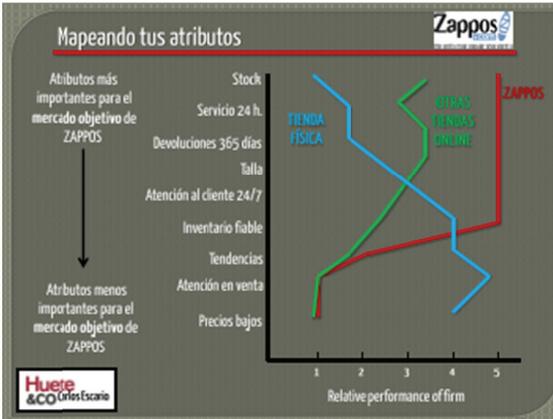
Mapeando tus atributos



Atributos más importantes para el mercado objetivo de SOUTHWEST

Atributos menos importantes para el mercado objetivo de SOUTHWEST





Taller: Mapeando tus atributos

1. Haz una Brainstorming de tus atributos de valor y priorízalos
2. Identifica tu mapa de atributos a día de hoy, desde tus capacidades, y el de tus principales competidores.
3. ¿Dónde quieres estar? Define 5 atributos de valor de tu organización

1. Define aquellos de los que te quieres separar

Huete & CO Carlos Escario

Dalo todo en la gestión de la percepción de tus clientes

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

El "valor" del cliente ante una solución

Cena en Restaurante		Experiencia
Plato de Spaghetti		Solución
Ingredientes Individuales		Productos

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

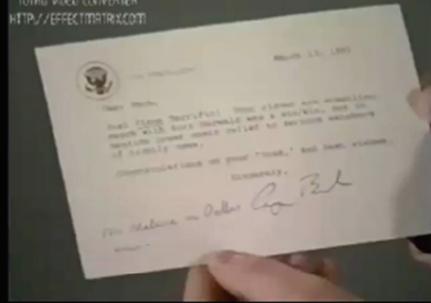
Valor Percibido

$$\text{VALOR} = \frac{\text{PRESTACIONES} + \text{INTANGIBLES} + \text{SOCIALES}}{\text{PRECIO} + \text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

TOTAL VIDEO CONVERTER
[HTTP://EFFECTIMEDIA.COM/](http://EFFECTIMEDIA.COM/)



Valor Percibido

SOUTHWEST

A tiempo. Frecuente, transporte punto a punto

Positiva, divertida, interacciones agradables con empleados y otros pasajeros (cuando son deseadas); trato como un adulto, frecuente.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{PRESTACIONES} + \text{INTANGIBLES} + \text{SOCIALES}}{\text{PRECIO} + \text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Precio bajo. Por rotación de activos y compromiso del empleado.

Aeropuertos convenientes, compra sencilla de billetes y otros procesos.

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

Valor Percibido

CEU

Duración estudios
 Emprendedurismo
 Acceso al mercado
 Exp. Internacional

Vida Universitaria

$$\text{VALOR} = \frac{\text{PRESTACIONES} + \text{INTANGIBLES} + \text{SOCIALES}}{\text{PRECIO} + \text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Mayor o igual

Calidad instalaciones
 Simplificar y agilizar el proceso de compra

Atención al cliente

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

¿Cómo se monetiza la lealtad?



"Alargar"...

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

RETENCIÓN y DESERCIÓN: Valor económico

$$\text{Retención} = 1 - \text{Abandono} \quad \text{Deserción} = 1 - \frac{\text{Clientes}(t \rightarrow t+1)}{\text{Clientes}}$$



∇ Tasa de abandono 5% → Δ Resultados de 30-50%

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

LA DIMENSIÓN FUTURA DE LA EMPRESA

TASA DE ABANDONO	VIDA MEDIA DEL CLIENTE	DIMENSIÓN FUTURA
$1 - (\text{Clientes } t+1) / \text{Clientes } t$	$1 / \text{Tasa de Abandono}$	Nuevos clientes x Vida media
24%	4 AÑOS	1.588
¿Qué ocurrirá si reducimos la tasa de abandono?		
20%	5 años	1.985
15%	6,5 años	2.580
10%	10 años	3.970

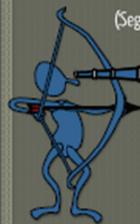


Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

¿Cómo se monetiza la lealtad?

1. Ventas Relevantes (Segmentación)
2. Ventas Repetidas
3. Ventas Relacionadas
4. Ventas Referidas
5. R & D



P. E. R.

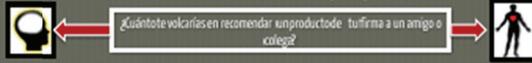
"Alargar" ... para "Ensanchar"

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

Medir la Lealtad. Índice de Prescripción

Net Promoter Score (NPS)



Puntuación del Promotor = % promotores - % detractores



@CarlosEscario

2004



Carlos L. Escario Pascoal

2014



Carlos L. Escario Pascoal



Hernán Peláez



Carlos L. Escario Pascoal

Segmentación



@CarlosEscario

¿Cómo se estructura tu Modelo de Negocio?



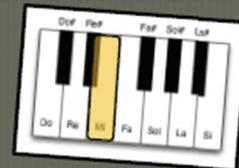
Carlos L. Escario Pascoal

Segmentación basada en lealtad y satisfacción de cliente

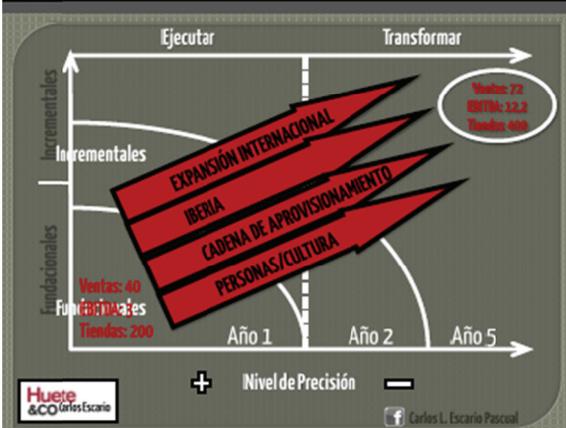
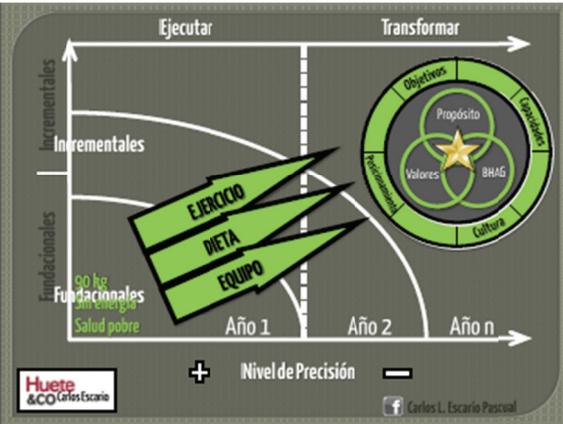


c.escario@hueteco.com

Diseña tus iniciativas de transformación



c.escario@hueteco.com



El propósito y misión de tu negocio

Huele & CO Carlos Escario | c.escario@huelteco.com



119.104

Huele & CO Carlos Escario | Carlos L. Escario Pascual

Nº de clientes que tienes

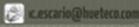
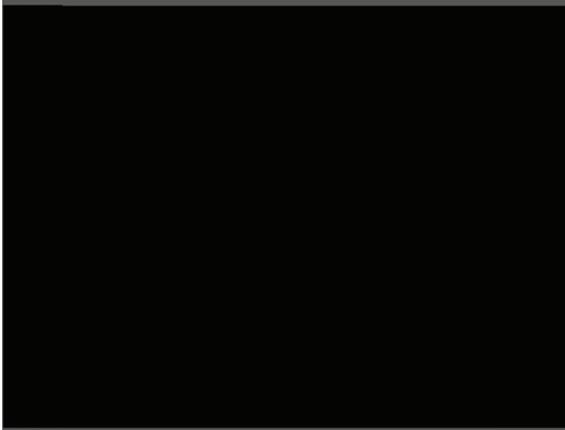
Venta media por transacción/operación

Frecuencia de recompra del cliente





El propósito y misión de tu negocio

Círculo de Oro

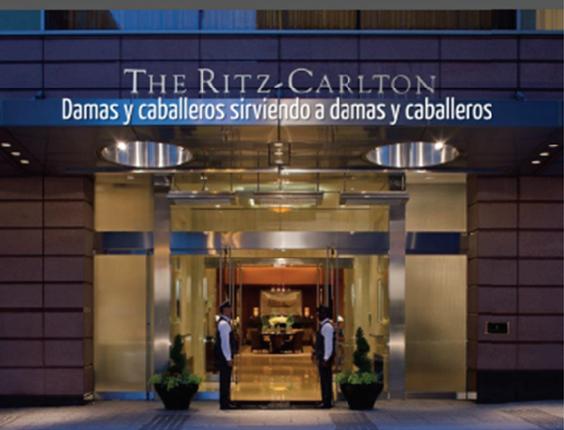


Simon Sinek





Solucionar problemas de manera innovadora



Democratizar el automovil



Libertad Personal



Crear un tercer espacio entre casa y oficina

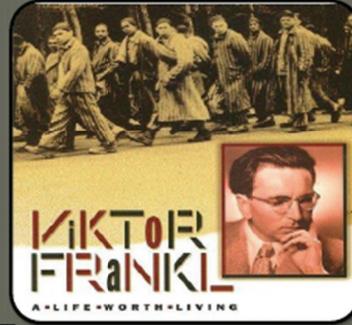


Preservar y mejorar la vida humana.
Lucha contra la enfermedad



Experimentar la emoción de la competencia,
Ganar y derrotar a los competidores





Huete & CO Carlos Escario

119.104

Carlos L. Escario Pascual

¿Cuál es el propósito de tu organización?
¿Cuál podría ser?



Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

¿En qué negocio estás?

Vehículos



¿En qué negocio **realmente** estás?

Experiencia de conducir

¿En qué negocio **deberías** estar?

Movilidad

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

¿En qué negocio estás?

Semillas



¿En qué negocio **realmente** estás?

Productividad para el agricultor

¿En qué negocio **deberías** estar?

Genoma empaquetado en semilla

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

¿En qué negocio estás?

Restauración



¿En qué negocio **realmente** estás?

Desafiar la comida peruana

¿En qué negocio **deberías** estar?

Apoyar la marca Perú

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual



Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

Anexo 7 - International Board Meeting CEU – UCH

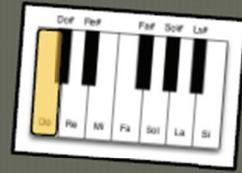
- Fecha: 4 y 5 Febrero 2015
- Participantes: Advisory Board
- Temas tratados:
- Presentación Power Point:



$\frac{V.C.E.}{V.C.I.} < 1$



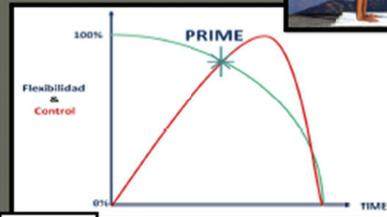
@CarlosEscario



Distintas vidas
distintos desafíos



@CarlosEscario



@CarlosEscario

¿En qué fase te encuentras?



@CarlosEscario



@CarlosEscario



@CarlosEscario

HEROISMO

INGENIO

CONOCIMIENTO
PROPIO

AMOR



cescario@hueteco.com



LO VEMOS...

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

Lo vemos...

Como es y no peor de lo que es

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual



Lo vemos...

Mejor de lo que es

Como es y no peor de lo que es

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual



1 November 1938 – Seabiscuit / War Admiral

Huete & CO Carlos Escario

Carlos Escario

Lo vemos...

Hago... como lo veo

Mejor de lo que es

Como es y no peor de lo que es

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual




TU "CINCELADO" COMO LÍDER

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario

¿Quién gana?



Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario



4 Culturas

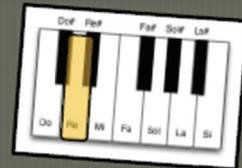
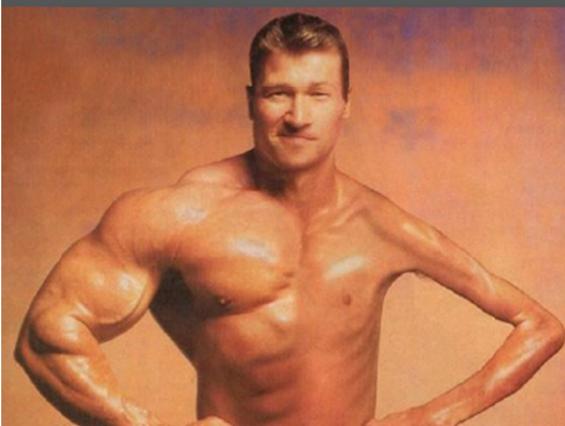
Afirmativos
Énfasis en lo "de fuera"



Huete & CO Carlos Escario

Reflexivos
Énfasis en lo "cercano"

c.escario@hueteca.com



Y LO HACEMOS CON OTROS...

Huete & CO Carlos Escario

@CarlosEscario



No hay individuos perfectos...

... pero un **EQUIPO** podría llegar a serlo.



c.escario@hueteca.com

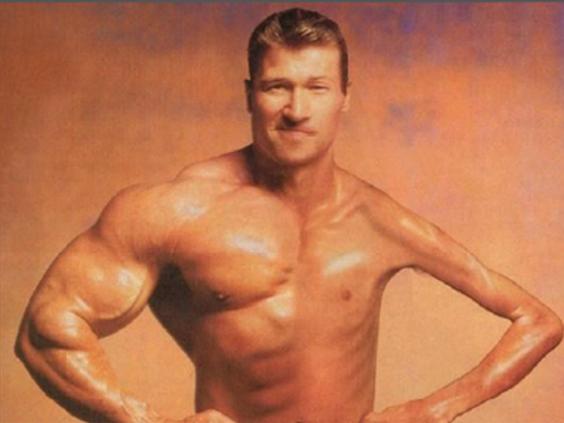
4 Culturas

Afirmativos
Énfasis en lo "de fuera"



Reflexivos
Énfasis en lo "tercero"

c.escario@hueteca.com



ESFUERZO DISCRECIONAL VALOR POR ESFUERZO



¿Qué pasa si decides invertir en personas y dejan la organización?

...y ¿Qué pasa si decido no invertir y se quedan?



@CarlosEscario



Carlos L. Escario Pascoal



Gánate cabeza y corazón de tus empleados

$$V \times E = \frac{\text{TRUEQUE} + \text{PROFESIONAL} + \text{PROPÓSITO}}{\text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Ecuación de valor por esfuerzo



@CarlosEscario



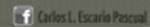
Carlos L. Escario Pascoal



Gánate cabeza y corazón de tus empleados

$$V \times E = \frac{\text{TRUEQUE} + \text{PROFESIONAL} + \text{PROPÓSITO}}{\text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Ecuación de valor por esfuerzo



“Puedes comprar mi talento, pero tienes que ganarte mi **TALANTE**”

Marcos Urarte



c.escario@hueteco.com



NOS MUEVE...



@CarlosEscario

Los 6 combustibles que mueven el mundo

Externo

SINGULARIDAD	INCERTIDUMBRE VARIEDAD
CERTEZA SEGURIDAD	CONEXIÓN AMOR

Datos

Personas

Interno

**CRECER
PARA
DAR**

Huete & CO Carlos Escario

Carlos Escario

TOTAL VIDEO CONVERTER
HTTP://EFFECTMATRIX.COM

to the heart of business

Lo que necesitas....

...es lo que tienes que **DAR**

Huete & CO Carlos Escario

Carlos Escario

¿Cómo se resuelven los problemas?

HACIÉNDOTE MÁS GRANDE QUE EL PROBLEMA

SITUACIÓN

5

Ignorar
Quejar
Justificar
Culpar

TÚ

8

2

S³

Huete & CO Carlos Escario

Carlos Escario

80/20

Huete & CO Carlos Escario

Carlos L. Escario Pascual

PROPÓSITO

Huete & CO Carlos Escario

escario@hueteco.com

Círculo de oro

¿Qué?
¿Cómo?
¿Por qué?

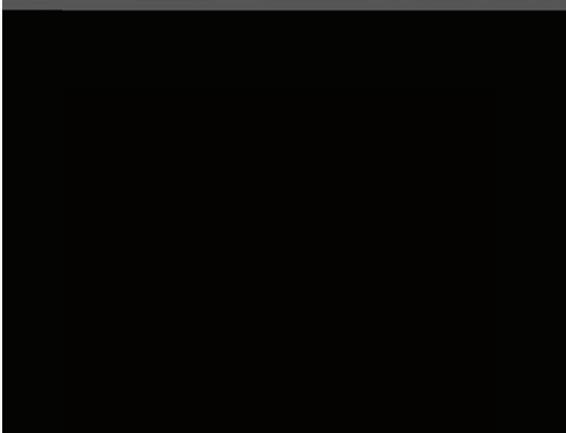
By Simon Sinek.

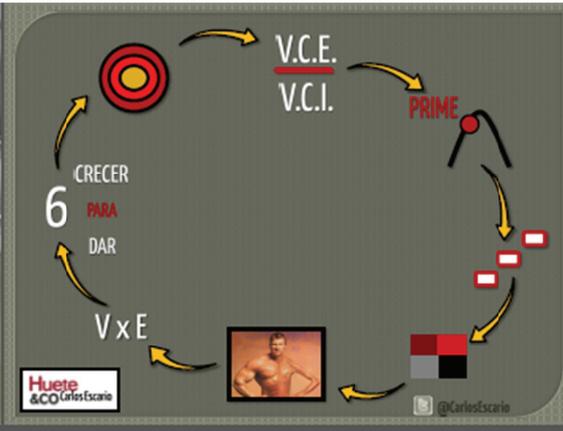
Huete & CO Carlos Escario

Carlos Escario

Hacer a la gente feliz

WALT DISNEY
PICTURES





@CarlosEscario
 Carlos Escario
 c.escario@hueteco.com
 Carlos L. Escario Pascual

Notas

	Beneficios académicos	Beneficios experienciales
Universidad	PROGRAMA	CAMPUS
Entorno	INVESTIGACIÓN EN ESPAÑA	VIDA EN VALENCIA, ESPAÑA

c.escario@hueteco.com

Anexo 8 - Taller UCH-CEU

- Fecha: 5 Febrero 2015
- Participantes:
- Temas tratados: Diferenciación
- Presentación Power Point:

CEU
Universidad
Cardenal Herrera

To the
heart of
Business

Huate&co
TRUSTED SPEAKERS & ADVISORS
Carlos Escario & Juan Miguel Poyatos

INTERNACIONALIZACIÓN DE CEU

Innovación

¿En qué negocio estás?

¿En qué negocio estás?
¿En qué negocio estás?
¿En qué negocio estás?

¿Cuál es la cultura?

¿Qué pasa en el mercado?

Alumno y Cliente

Huate & CO

@CarlosEscario

Tu distinción estratégica

Do Re Mi Fa Sol La Si

Huate & CO

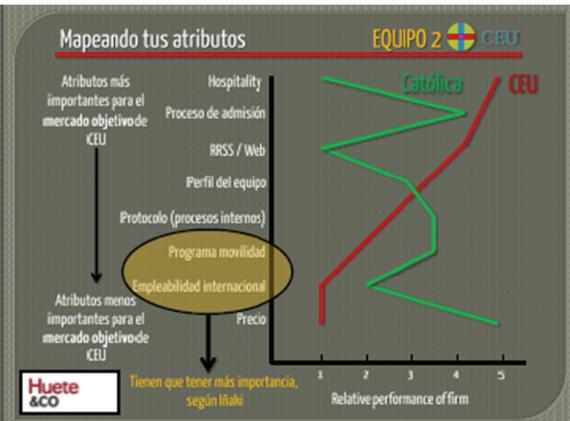
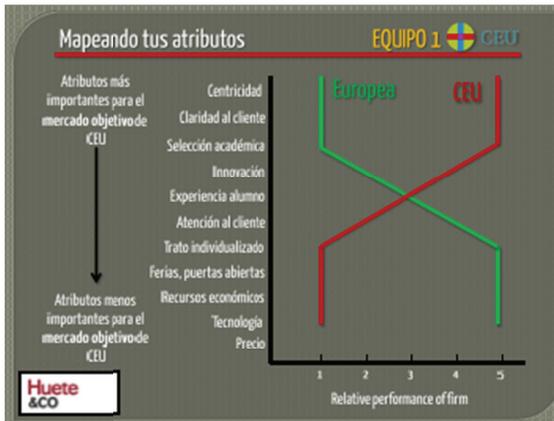
@CarlosEscario

DISTINCIÓN ESTRATÉGICA

IDEAL REALIDAD MITO

Huate & CO

@CarlosEscario



Valor Percibido

$$\text{VALOR PERCIBIDO} = \frac{\text{PRESTACIONES} + \text{INTANGIBLES} + \text{SOCIALES}}{\text{PRECIO} + \text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Huete & CO

Carlos L. Escario Pascual

Valor Percibido

$$\text{VALOR PERCIBIDO} = \frac{\text{PRESTACIONES} + \text{INTANGIBLES} + \text{SOCIALES}}{\text{PRECIO} + \text{INCOMODIDADES} + \text{INSEGURIDADES}}$$

Mayor o igual

- Proceso adaptado a alumnos int. - Búsqueda de empleo - Búsqueda de financiación - Grado B.B. Con prácticas obligadas - Formación personal - Incentivos de nueva generación - Trabajo práctico - Profesores profesionales - No alteración de localización
- Seriedad de procesos - Oficina asiática - Hospitality - Financiación emprendedurismo - Mentoreización
- Hospitality - Student body - Experiencia España - RRSS (comunidad) - Artículos alemanes - Eventos sociales
- Oficina germánica - Integración Universidad Incluyente - Learning management - Single point of contact (3 eventos) - Intranet multilingüe - Services hospitality - Mejorar infraestructuras
- Homologación - Cumplir promesas - Profesionalización - Mejorar reputación int'l.

Huete & CO

Carlos L. Escario Pascual

Localización → Comunicación → Vinculación

Blogs	SEO / SEM / Palabras clave	Contenidos	Registros / Newsletters
Portales	ArquitecturaSpain/ Degree/International/ Blogs/Workshops	Información práctica del programa en sí / FAQ / Premios/ Testimonios	Registros / Newsletters
Twitter	Anuncios / Hashtags	Twits	Seguidores
Facebook	Anuncios	Fan Page	Seguidores
LinkedIn	Anuncios	Posts	Grupos
Youtube	Anuncios	Videos	Suscripciones

Huete & CO

-1 Año Localización → Comunicación → Vinculación

Blogs	Testimonios / Fotos / Historias	Testimonios / Tips/How to	Suscripciones a Blog y entradas / Widgets
Portales	ArquitecturaSpain/ Degree/International/ Blogs/Workshops	Información práctica del programa en sí / FAQ / Premios/ Testimonios	Redes sociales (RRSS)/ Call to action/ Formulario admisión
Twitter	Enlaces/Hashtags (URL admisión, procesos académicos)	Todo lo que pase en arquitectura en la universidad (sin audiovisual)	Seguidores
Facebook	Fotos / Preguntas / Juegos / Concursos / Videos	Videos / Videos promocionales / Fotos	Seguidores / Call to action/ Redirigir al landing
Instagram	Fotos / Comentarios / Hashtags - Vida universitaria	Fotos / Comentarios / Hashtags - Vida universitaria	Seguidores
Youtube	Cadenas de búsqueda / "W" questions	Story telling (Historias de los alumnos)	Suscripciones / Enlaces / Landingpages

En Inglés? CBU

Huete & CO

-2/-3 Años Localización → Comunicación → Vinculación

Blogs	Arquitectura popular en España	Testimonios / Tips/How to	Suscripciones a Blog y entradas / Widgets
Portales	ArquitecturaSpain/ Degree/International/ Blogs/Workshops	Información práctica del programa en sí / FAQ / Premios/ Testimonios	Redes sociales (RRSS)/ Call to action/ Formulario admisión
Twitter	Enlaces/Hashtags (URL admisión, procesos académicos)	Todo lo que pase en arquitectura en la universidad (sin audiovisual)	Seguidores
Facebook	Fotos / Preguntas / Juegos / Concursos / Videos	Fan page de arquitectura en España (de la disciplina)	Seguidores / Call to action/ Redirigir al landing
Instagram	Fotos / Comentarios / Hashtags - Vida universitaria	Fotos / Comentarios / Hashtags - Vida universitaria	Seguidores
Youtube	Arquitectura de barrios (acomodación) / Premios/ Videos sociales	Story telling (Historias de los alumnos)	Suscripciones / Enlaces / Landingpages

No solo enfocarse en el alumno, sino en sus fuentes de decisión (normalmente los padres)

Huete & CO

CBU