

DISEÑO DE PRODUCTOS DE ALTO IMPACTO ESTRATÉGICO EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO.

Tutor: Aritza Lopez de Guereño
(Universidad del País Vasco, España)

Alumno 1 Naia Goitia
Alumno 2 Edurne Aldaya
Alumno 3 Asier Marcos
Alumno 4 Ibai Valente

RESUMEN:

Las instituciones universitarias de propiedad pública, como lo es la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), afrontan importantes retos relacionados con el Marketing, como lo es la apuesta por la innovación de su cartera de productos. Las características de sus usuarios han cambiado (las llamadas “nuevas generaciones”), la competencia, principalmente la privada, incorpora con rapidez nuevas ofertas formativas y frente a estos grandes cambios, los recursos universitarios siguen excesivamente especializados en un modelo empresarial dominado por la actividad investigadora. La Facultad de Economía y Empresa (FEE) no es ajena a estos retos y, de hecho, lleva casi 20 años incorporando el uso de juegos en sus aulas de manera puntual.

¿Resulta utópico pensar, que las instituciones universitarias públicas, como la UPV/EHU, podrían mejorar el cumplimiento de su misión y objetivos (empresariales), mediante la aplicación de los conocimientos que la literatura más actual (*Lean Innovation: Paradigm & Tools*) nos aporta, sobre la innovación de impacto estratégico, en el diseño de nuevos productos educativos? En este trabajo, utilizaremos la secuencia básica del paradigma Lean Startup, de innovación y emprendimiento (Entender, Diseñar y Validar) y una de sus herramientas más utilizadas (Business Model Canvas), de cara a mostrar un caso real, de diseño de productos educativos, de alto impacto potencial estratégico en una organización pública.

ABSTRACT:

Public universities, such as the University of the Basque Country (UPV/EHU) face crucial challenges related to marketing, for instance, betting on innovation when it comes to their range of products. Users' characteristics have changed (the so called “new generations”), the competition, fundamentally private, implement new educational offers and with regards to these new changes, university resources are still excessively attached to a business model dominated by investigation. These challenges are not alien to the Economics and Business Faculty (EBF) and this institution, in fact, has been implementing the use of games in classrooms occasionally for almost twenty years.

Can we say that it is utopian to think that public universities, such as UPV/EHU, could achieve their goals by using the knowledge that the most actual literature gives us (*Lean Innovation: Paradigm & Tools*), about the innovation on strategic impact on the design of new educational products? In this essay, we will be applying the basic sequence of the Lean Startup paradigm of innovation (understand, design, validate) and one of the most used tools (Business Model Canvas) in order to explain a real case, of design of educational products, of high potential impact on public organizations.

1. INTRODUCCIÓN

Tal y como se menciona en las bases para el desarrollo curricular de las titulaciones oficiales de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), la “*Universidad debe acompañarse con las dinámicas sociales y culturales propias de cada época*”. De esta manera, el presente trabajo está relacionado con un proyecto de innovación educativa que intenta adaptar las asignaturas al curriculum general permitiendo “*adaptarse a las demandas de una sociedad en continua transformación*” y, de esta manera, que el alumnado pueda “*adaptarse a los cambios continuos y pueda responder de forma creativa y ética a problemas nuevos*”. La integración de la tecnología y la gamificación, como herramientas de valor añadido para el aprendizaje profundo, facilitan el desarrollo no sólo de competencias específicas (área de conocimiento de Economía de la Empresa), también impulsa la adquisición de destrezas genéricas vinculadas con el uso de videojuegos educativos: manejo de dispositivos, innovación, estrategia, etc.

El Departamento de Economía Financiera II, adscrito a la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco, lleva desde 1997 años apostando por el uso de tecnología aplicada a la educación. Su primera experiencia se remonta al uso de *Simuladores Empresariales*, en la formación de posgrado (Máster MBA Executive, organizado por el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, de la UPV/EHU). Desde el comienzo de esta andadura, se contó con la empresa Gestionet, como proveedora especializada en el desarrollo de *Serious Tech Games*.

Después de 15 años de éxito (según las valoraciones sobresalientes con las que el alumnado calificaba año a año el módulo de simulación empresarial) y tras ir implementando en el aula, las distintas versiones que la empresa Gestionet iba desarrollando, en el año 2014, el Departamento de Economía Financiera II, dio otro paso adelante y facilitó el presupuesto necesario para diseñar una versión “ad-hoc”, creado en colaboración de técnicos de la empresa Gestionet y profesorado de la UPV/EHU (José Domingo, García, Oscar Villarreal Larrinaga y Aritza López de Guereño Zarraga. La nueva versión, además de continuar implementándose en los posgrados de la UPV/EHU, empezó a ser utilizada también en una asignatura nueva (Dirección Estratégica Aplicada, 4º curso) creada para dar cabida al plan de enseñanza y aprendizaje diseñado.

Más adelante, en mayo de 2016, la dirección del departamento de Economía Financiera II se reunió con Julen Sebastián (técnico ZITEK) para acordar la posibilidad de que ZITEK, vivero universitario del Campus de Bizkaia, dotará de recursos económicos para el diseño de una nueva versión del videojuego B-CUBES, creado en 2015, para su uso en contextos educativos. En concreto se plantea el uso de la nueva versión (educativa) del videojuego B-CUBES en una asignatura de alto impacto. La asignatura la cursa alumnado que realiza 5 Grados diferentes. La suma total de alumnos rondaría las 500 personas. La división de grupos implicaría, además, en la docencia a cerca de 8 profesores/as. Aproximadamente un 25% es nuevo profesorado que rota en la asignatura.

En dicha reunión, se llega a los siguientes acuerdos: ZITEK sufragaría los gastos de rediseño del videojuego por parte de la empresa creadora del mismo (Flying Dodos). El Departamento crearía un equipo de 4 profesores para dirigir el rediseño del videojuego original en una versión educativa (Serious Game). El equipo queda formado por Aritza López de Guereño (Coordinador), Jose Domingo García, Susana Tejada y Yolanda Chica (al que posteriormente se unió más profesorado). Se asume el compromiso de rediseñar el juego y de probarlo, en diciembre de 2017, en varios grupos de la asignatura “Economía de la Empresa: Introducción”, de los Grados de la Facultad de Economía y Empresa de Bilbao.

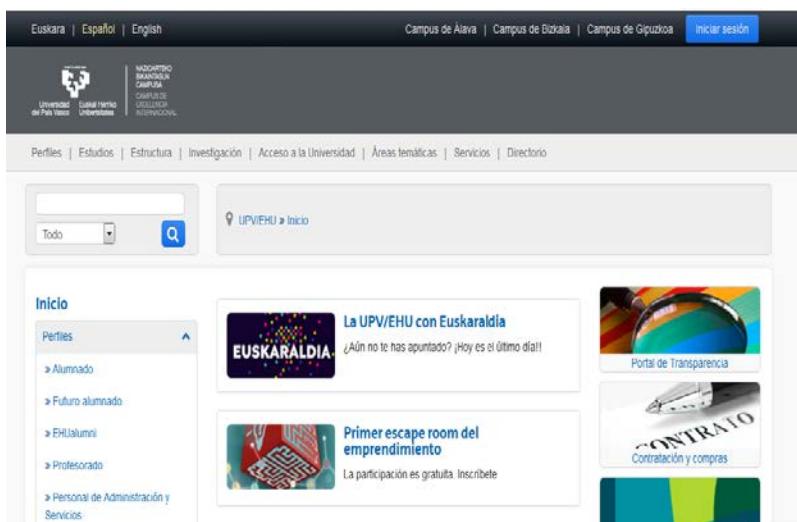
En caso de que la experiencia resultara satisfactoria, el departamento buscaría la implementación definitiva y oficial del nuevo videojuego educativo (B-CUBES: MISSION1). Para que este hito se produjera de manera confiable, desde el departamento se planteó la necesidad de dotar al videojuego de un “contexto de uso” que incluyera: 1) El compromiso de utilizar la nueva versión del videojuego en los próximos 3 años, incluyéndolo formalmente en la Guía Docente de la asignatura. 2) La formación de todos/as los/las profesores/as que vayan a impartir la asignatura. 3) El diseño de un plan de enseñanza-aprendizaje ajustado al contexto particular de uso que sirva de guía, tanto para el profesorado, como para el alumnado. 4) El diseño de ejercicios complementarios que midan el conocimiento adquirido por parte del alumnado. 5) El diseño de un nuevo manual de uso del videojuego en formato digital. 6) Alineamiento del proyecto con la estrategia educativa de la UPV/EHU y el modelo IKD

Entre las principales aportaciones y extensión/difusión de la experiencia de diseño de una versión educativa del juego B-CUBES, destacamos la creación y validación de un modelo de referencia amplio e integrador de los componentes clave para el correcto uso de un videojuego educativo. En primer lugar, identificando las principales fases del proceso de trabajo con videojuegos, asociado a las dinámicas educativas específicas en las que se genera aprendizaje por parte del alumnado. En segundo lugar, identificando los elementos de valor que condicionan cada una de las fases previamente identificadas. Un conjunto de ítems que faciliten completar adecuadamente cada fase de manera específica y como resultado permitan completar el conjunto del proceso de manera competente. Este modelo puede servir al mismo tiempo de referencia integradora del conjunto de herramientas a desarrollar y de herramienta de evaluación sumativa como guía para la actuación eficiente en contextos de trabajo con videojuegos educativos.

Además, se asumió el compromiso de crear un conjunto de recursos de apoyo educativo, para favorecer la guía por parte del profesorado y la autonomía en el aprendizaje por parte del alumnado. Las distintas herramientas deberían ser coherentes e integrarse con el modelo general de la asignatura, previamente creado. Deberían aportar evidencias que permitieran evaluar el proceso del trabajo realizado y no solamente, el resultado del mismo. Este hecho posibilitaría la identificación temprana y continua de situaciones de mejora y aprendizaje, lo cual facilitaría el establecimiento de correcciones más cercanas al momento de su aparición. Las herramientas deberían facilitar también, una visión de 360° permitiendo la participación tanto del profesorado, como del alumnado.

A nivel de extensión futura de esta iniciativa, se planteó la difusión de las posibilidades de uso, en otras asignaturas que propongan dinámicas de aprendizaje activo basadas en el trabajo de evaluación continua y realizado en contextos semi-reales (simulación empresarial). La utilización de las herramientas por parte de profesorado que no había participado en su creación facilitaría su mejora, al no estar condicionados por la participación en su proceso generador. Esta estrategia se basa en la técnica para la creatividad denominada “fresh eyes” que se fundamenta en la participación de personas externas al objetivo creativo para producir nuevas ideas. El uso intensivo de herramientas asociadas a la tecnología y los juegos podría facilitar el impulso de una inercia global, que finalmente pudiera convertirse en una apuesta estratégica del centro, la Facultad de Economía y Empresa y de la Universidad del País Vasco, en general.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de la Universidad del País Vasco (PV/EHU)



Fuente: [http://www.ehu.eus], a fecha 23/11/2018.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Las organizaciones públicas, como lo son la mayoría de las universidades españolas, deberían dar respuesta al tipo de entorno al que se enfrentarán en el futuro (rápidamente cambiante y altamente competitivo), aprovechando al máximo los conocimientos que ya existen sobre marketing (de tipo estratégico) y aplicando en sus decisiones de producto, precio, distribución y comunicación, procesos y conocimientos y recursos profesionales de marketing.

En este caso, mostraremos un ejemplo del diseño de líneas estratégicas de productos, para el caso de una universidad pública (UPV/EHU) aunque la solución de este caso podría ser aplicada a otras instituciones educativas y también sería posible trabajar este caso, tomando como referencia otra institución educativa (no necesariamente en el nivel universitario, ni pública) o planteando otra línea de productos diferentes (como lo es la Formación Dual de reciente implementación en la UPV/EHU, curso 2017/18).

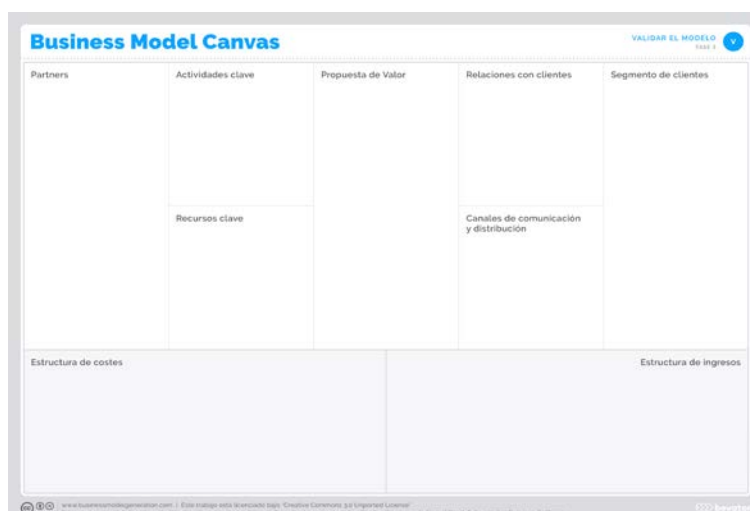
Para la solución de este caso (propuesta y encaje estratégico de una nueva línea estratégica de productos en instituciones universitarias), adoptaremos un rol profesional (asesoría de marketing estratégico). En este sentido justificaremos y diseñaremos una propuesta concreta, para una nueva línea de productos educativos, de alto impacto estratégico. Utilizaremos los conocimientos y herramientas ya existentes, más clásicos, sobre diseño de productos (Kotler, Levitt), para definir los nuevos productos educativos, cubriendo las distintas dimensiones o niveles clave. En concreto, utilizaremos el modelo de 5 niveles del producto de Philip Kotler (2015). Además, utilizaremos los nuevos conocimientos que han surgido desde las áreas de emprendimiento e innovación Lean (Osterwalder, A. y Pigneur, I., 2011; Macías, 2016), donde se integran las decisiones de producto (propuesta de valor), en el conjunto de decisiones que marcan el éxito de los modelos de negocio de las empresas, mostrando de esta manera el impacto esperado en el conjunto de la organización, como consecuencia de la ampliación de su actual cartera de productos. En concreto, utilizaremos el modelo para la generación de nuevos negocios conocido como BMC, Business Model Canvas.

Business Model Canvas

BMC es una propuesta metodológica para ayudar a describir y también innovar en los modelos de negocio de cualquier proyecto, aunque es cierto que el modelo Canvas ha tenido un impacto más importante en las fases de creación o startup empresarial.

BMC propone 9 categorías clave, como las cuestiones definitorias de un modelo de negocio: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones, recursos, procesos, aliados, gastos e ingresos. El BMC favorece la visión global de los negocios a los que se dedica una empresa y, de esta manera, podemos valorar el impacto que un cambio en alguna de las categorías, podría producir en el resto. En nuestro caso, intentaremos (de)mostrar el impacto que una nueva línea de productos (nueva Propuesta de Valor: Productos Educativos 4.0), tendría en el resto de categorías del modelo de negocio de la Universidad del País Vasco.

Figura 2. Modelo de negocio Business Model Canvas.



Fuente: [<http://www.bevator.com>], a fecha 23/11/2018.

Modelo 5 niveles de producto

La decisión sobre la estrategia de productos dentro del mix de marketing incorpora retos de distinta índole. A nivel colectivo, debe definirse una estrategia de cartera de productos (conjunto total de productos de una empresa). En este sentido, deben definirse (Kotler, 2015):

- La amplitud: número de líneas (distintos tipos) de productos.
- La profundidad: número de productos dentro de una línea.
- La longitud: número total de productos de una organización.
- La consistencia: coherencia de los productos dentro de cada línea.

A nivel individual, las empresas y organizaciones deben definir estrategias particulares para cada línea de productos (subconjunto de productos agrupados por distintos motivos: misma clientela, mismos canales de comunicación y/o distribución, etc.). En este sentido, deben definirse aspectos como la/s marca/s, el envasado y el etiquetado.

En nuestro caso, nos centraremos en las decisiones para el correcto diseño de las distintas dimensiones que deben desarrollarse, a través de la propuesta de valor de cada línea de producto. Autores como Levitt (1980) y Kotler (1969), afirman que los productos pueden describirse y diseñarse a distintos niveles: Básico, Esperado, Aumentado y Potencial. Aplicaremos, el modelo de 5 dimensiones de Kotler (2015), para el caso de una nueva línea estratégica de Productos Educativos 4.0, que se está diseñando e implementando en la Universidad del País Vasco.

- D.1 Beneficio básico
Característica sin la que el producto perdería sentido. ESENCIA de la propuesta de valor.
- D.2 Producto básico
Características básicas y funcionales del producto. Aspectos BÁSICOS, no diferenciales.
- D.3 Producto esperado
Aspectos que el comprador/usuario espera que tenga el producto. Cumplimiento de las EXPECTATIVAS.
- D.4 Producto aumentado
cualidades que diferencian al producto de los demás. Aspectos COMPETITIVOS.
- D.5 Producto potencial
Características futuras del producto. FUTURO de la línea de productos.

Figura 3. Modelo de 5 dimensiones del producto definido por Kotler (2015).



Fuente: Fuente: [<http://www.bevator.com>], a fecha 23/11/2018.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1. Describe el actual *modelo de negocio educativo* de la Universidad del País Vasco. Utiliza la información disponible en su página web (<http://www.ehu.eus/zenbakitan/es/>) y organízala siguiendo el esquema de 9 categorías (*Business Model Canvas*), propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).

PROPUESTA DE VALOR:

Titulaciones oficiales y regladas, adaptada al EEES: Estudios de Grado (Grados simples, Dobles Grados, Formación Dual). Estudios de Posgrado (Másteres oficiales, Doctorado, Enseñanzas propias Postgrados, Estudios complementarios: Especialista, Experto, ... Estancias en el extranjero y para extranjeros/as. Prácticas laborales. Becas de colaboración (investigación).

SEGMENTOS DE CLIENTES:

Alumnado Grado: 18-24 años. Estudios posgrado: Extensión del Grado: 23-26 años. Formación continua: 28-40 años

CANALES:

Predominio presencial, con uso de TICs básicas. Existencia de plataforma e-learning (eCampus: Campus Virtual): Apoyo formación de Grado (eGela) y Posgrado (EGelaPI).

RELACIONES:

Off-line: Servicios de Campus y Servicios de centro. Comunicación formato papelería: Pasillos, aulas. Pantallas digitales. Espacios centrales comunes. Online: Webs corporativas. Escasa presencia e interacción RRSS.

PROCESOS:

Diseño educativo: PDI. Transmisión conocimiento: PDI. Evaluación del aprendizaje: PDI. Evaluación de la enseñanza.: PDI+SAE. Investigación educativa: PDI.

RECURSOS:

HUMANOS: PDI: Carrera profesional investigadora. SAE: Servicio de Asesoramiento Educativo. Formación, Proyectos de Innovación Educativa (PIEs). INFRAESTRUCTURAS: edificios, aulas, salas de estudio. Biblioteca: física y online. Alojamiento estudiantes. Cafetería-restaurante. TECNOLOGÍA: softwares de uso educativo: SPSS, Gretel, Aulas de ordenadores. Salas videoconferencia. Pizarras digitales

ALIADOS:

Otras Universidades (G9). Organizaciones empresariales: BBK (Fundación), KUTXABANK (Banco). Asociaciones profesionales: COLEGIO VASCO DE ECONOMISTAS.

GASTOS:

Predominio notable de los gastos de personal

INGRESOS:

Escasa relevancia de las fuentes de financiación/ingresos externos.

Cuestión 2. Describe las *distintas características de los Productos Educativos 4.0*, como B-CUBES (juego serio educativo online para la formación en competencias directivas), siguiendo el *esquema de 5 niveles del producto* propuesto por Kotler (2015)

D.1 BENEFICIO BÁSICO

Reconocimiento oficial, convalidable (nacional e internacional) de adquisición de conocimientos.

D.2 PRODUCTO BÁSICO

Aprendizaje de competencias de Dirección General de las Organizaciones (empresariales): Estrategia, Finanzas, Producción, Marketing, Recursos humanos,

D.3 PRODUCTO ESPERADO

Rendimiento tecnológico perfecto (TECH view). Coordinación presencial/No presencial: Time Planning (EDU VIEW). Entretenido, motivador, competitivo, diseño de (GAMING view). El jugador espera que el juego le entretenga, al mismo tiempo que aprenda algo. Ese es precisamente el factor que diferencia a los “regular games” (juegos tradicionales) y los “serious games” (juegos serios/educativos).

D.4 PRODUCTO AUMENTADO

Este producto es diferente a los demás ya que: 1) Ha sido codiseñado por docentes e informáticos. 2) Es propiedad de la UPV/EHU, lo cual permite explorar opciones, tanto de desarrollo tecnológico (nuevas versiones), como de desarrollo comercial. Por ejemplo, posibles patrocinios externos: BBKUBES o TXAKOLI DE BIZKAIA EXPERIENCE. 3) Acceso mundial/total/no limits. Generador de ingreso recurrentes.

D.5 PRODUCTO POTENCIAL

Desarrollos TECH: 1) juego a videojuego 2) VR, Realidad Aumentada. Desarrollos DINÁMICAS: Competiciones intra e inter universitarias. Desarrollo clientes: 1) Hacia atrás: alumnado pre-universitario. 2) Hacia ADELANTE: formación de trabajadores/as.

Cuestión 3. Describe el *impacto potencial en el modelo de negocio educativo* de la Universidad del País Vasco, de la apuesta por una *línea estratégica de productos educativos 4.0*, como el juego educativo B-CUBES o como podría ser lo un videojuego educativo, donde el alumnado debe gestionar una bodega de vino. Utiliza la información y bibliografía utilizadas en las cuestiones 1 y 2.

PROPUESTA DE VALOR:

Línea estratégica de Productos Educativos 4.0. Productos: B-CUBES (Fase de penetración del producto). GESTIÓN DE UNA BODEGA DE VINO: calidad AAA, inversión: 300.000€ aprendizaje de competencias directivas generales: dirección general de empresas. Fase de ideación y de validación de la idea: Diputación Foral de Bizkaia, Dirección Máster de Enología Innovadora (UPV/EHU+BURDEOS). Asociación de productores Txakoli de Bizkaia. Responsable de diseño de juegos educativos 4.0 empresa. Flying Dodos (diseño serious games online). Sub-líneas de Productos Educativos 4.0: SIMULACIÓN (Proveedores: Gestionet, ESAU, ...). GAMIFICACIÓN (Proveedores: Gestionet, Flying Dodos, ...). REALIDAD VIRTUAL (Proveedores: Binary Soul, Beitxu Estudio, ...).

SEGMENTOS DE CLIENTES:

SIMULACIÓN: Asignatura Dirección Estratégica Aplicada (4º curso, Grado ADE). Programa Gestionet Simulación Empresarial. Módulo de Simulación Empresarial. MBA Executive. Programa Gestionet Simulación Empresarial. Grado Gestión de Negocios, asignatura optativa: Empresa Simulada. Programa ESAU.

GAMIFICACIÓN: Asignatura Economía de la Empresa: Introducción (1º curso, 5 Grados). Programa Flying Dodos. **Juego B-CUBES.** Estimaciones realizadas y pendientes. 1) Propuesta videojuego educativo. Juego: Gestión Integral/Empresarial de una bodega de vino. Adquisición de Competencias Directivas. Versión de referencia: El Jardín del Vino. Usuarios potenciales: Máster de Enología Innovadora. Doble titulación UPV/EHU y Burdeos. **PROPIOS UPV/EHU:** Asignatura Economía de la Empresa Introducción. 400 alumnos/año. Asignatura optativa en “Grados (no ADE). Estimar. **B-CUBES:** Alumnado Máster Enología Innovadora. 25 alumnos/año. Alumnado Grado y Posgrado (Competencias Directivas). Estimar. **AJENOS UPV/EHU.** 25 alumnos/año. Alumnado preuniversitario. Estimar. Nacional e Internacional. Alumnado Máster Enología Innovadora. UPV/EHU. 25 alumnos/año. **BURDEOS.** Alumnado Escuelas Agrarias. Estimar. Nacional e Internacional. Alumnado formación Posgrado en Dirección de Explotaciones Vitivinícolas. Estimar. Nacional e Internacional.

CANALES:

Productos Multidevice Friendly or Responsive: Smartphones, Tablets y Pórtatiles. A futuro: VR Glasses.

RELACIONES:

Plan de comunicación (content y branding marketing: Posicionamiento 4.0). WEBS corporativas: propias y aliados. RRSS: propias y aliados. Eventos colectivos: científicos: por ejemplo, congreso AIMPN. Profesionales: FUN&SERIOUS

PROCESOS:

Diseño: PDI (nuevo perfil mixto: pedagogía + informática) + Empresas diseñadoras + Unidades de investigación-acción. Docencia: PDI (necesaria formación del profesorado). Evaluación del aprendizaje: PDI (necesaria formación del profesorado). Evaluación de la enseñanza (360º): PDI (nueva unidad de apoyo 4.0). Investigación educativa: escasa cultura de investigación-acción. Estrategias ad-hoc de investigación-acción 360ª: alumnado, PDI + investigadores/as especializados/as.

RECURSOS:

PDI especializado en Enseñanza-Aprendizaje 4.0. Nueva unidad de Investigación-Acción para Productos Educativos 4.0. Propiedad industrial de los nuevos Productos Educativos 4.0.

ALIADOS:

Empresas proveedoras vs aliadas estratégicas. Diseñadoras de juegos: Gestionet, Binary Soul, Flying Dodos, Beitxu Studios, ... Unidades de investigación especializadas. Externas: conecta13, ... Internas: nueva unidad de investigación-acción UPV/EHU.

GASTOS:

B-CUBES. Inversión realizada (sin gastos de PDI): 16:000€ Escenario 1: 400 alumnos/año, 10 años. 4000 personas. Coste por persona: 4€/persona. Escenario 2: 4000 alumnos/año. 10 años. 40000 personas. Coste por persona: 0,4€ **VIDEOJUEGO BODEGA DE VINO. PRESUPUESTO (llave en mano):** 300.000€ Escenario 1. 50 alumnos/año. 10 años. 500 personas. Coste por persona: 600€ Escenario 2. 500 alumnos/año. 10 años. 5000 personas. Coste por persona: 60€

INGRESOS:

B-CUBES. Escenario 2: 4000 alumnos/año. 10 años. 40000 personas. Precio por persona: 1€ Ingresos recurrentes: 40.000. Beneficio: 24.000 (Sin gastos de personal PDI). **VIDEOJUEGO BODEGA DE VINO.** Escenario 2. 500 alumnos/año. 10 años. 5000 personas. Precio por persona: 60€ Necesario análisis de viabilidad comercial.

4. CONCLUSIONES:

Consideramos que este caso genera un aprendizaje significativo en relación con el entendimiento del marketing, en concreto el diseño de las líneas de productos, como una herramienta de impacto general en el éxito de una empresa pública, como lo son las universidades públicas.

En relación con el objeto de estudio (el diseño de una línea de productos de impacto estratégico) hemos aprendido que:

- *el marketing es una herramienta estratégica* que influye en el éxito de las organizaciones a través del diseño de líneas estratégicas de productos dentro de su cartera global.
- *podemos medir y desarrollar el impacto estratégico en las organizaciones, de las nuevas líneas de productos*, a través de modelos generales de negocio, como el propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).
- *el diseño de nuevos productos es un reto complejo*, donde deben definirse características, desde distintos niveles o dimensiones. El modelo de 5 niveles del producto de Kotler (2015), es una herramienta valiosa para ayudar a describir y diseñar productos totales (como los define Levitt, 1980).

En relación con el caso de estudio (la Universidad del País Vasco UPV/EHU) compartimos las siguientes reflexiones:

- las universidades públicas, como la UPV/EHU, *podrían mejorar en el diseño estratégico de sus líneas de productos*, incorporando los conocimientos existentes sobre diseño de productos y sobre innovación en los modelos de negocio.
- *el marketing profesional* y el diseño de nuevas líneas de productos de alto impacto general en las organizaciones, debe realizarse *bajo un marco de desarrollo que incorpore una estrategia de marketing explícita* (donde se defina un nuevo branding, por ejemplo, #universidad4.0) y *unos recursos adaptados al contexto de trabajo* (humanos, estructurales y relacionales).
- ante un sector educativo cada vez más competitivo, las universidades públicas como la UPV/EHU, deben *apostar por productos educativos, tanto efectivos* (en la generación del aprendizaje esperado), *como atractivos* (en los niveles de diseño que diferencian la oferta propia frente al resto de opciones en el mercado).
- en el País Vasco, existen un número importante y creciente de proveedores de tecnologías digitales para el aprendizaje (gamificación, simulación realidad virtual, ...). Las universidades públicas podrían *valorar y explorar opciones de cooperación estratégica con algunos proveedores de Tecnologías 4.0*, pensando en trabajar el diseño de nuevos productos, favoreciendo el trabajo colaborativo, desde el diseño de los beneficios básicos de los productos, hasta llegar a explotar todas las posibilidades potenciales de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Kotler, P. (1969). "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*. 33(1).10-5. Disponible [versión online](#).
- Kotler, P. (2015). *Marketing Management*, Millenium Edition. Prentice Hall.
- Levitt, T. (1980). "Marketing Success through Differentiation of Anything". *Harvard Business Review*, 58(1). 83-91. Disponible [versión online](#).
- Macías, M. (2016). *El camino para innovar; cómo pasar de la idea al modelo de negocio creando valor para tus clientes*. Deusto.
- Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2011). *Generación de nuevos modelos de negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2011). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.