

**CONFERENCIA ANUAL  
RedOTRI**

**Pensando en la universidad  
desde la empresa**

**EUGENI TERRÉ OHME**

**22 de Junio de 2006**

**Una universidad ha encargado a una SCR un estudio de una posible aportación de recursos privados mediante una ampliación de capital, con el objeto de financiar un plan estratégico muy ambicioso que la llevaría a convertirse en “la mejor” universidad.**

**A continuación presentamos los resultados de una serie de reflexiones preliminares para poder seguir o no con este planteamiento.**

- 1. Estrategia y atractividad del sector**
- 2. Liderazgo: quién lidera el plan de acción?**
- 3. Capacidad ejecutiva**

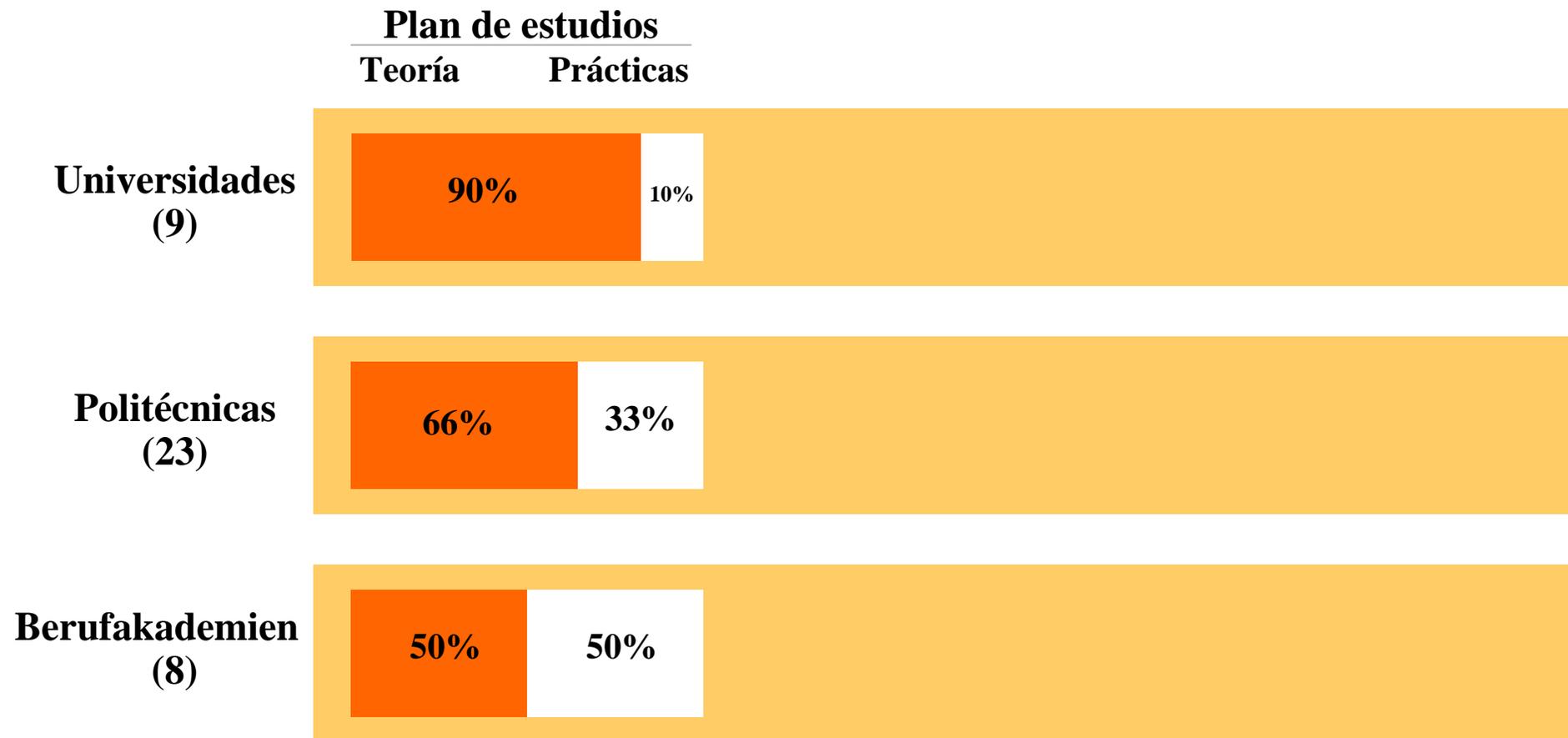
**....., nos enfrentamos a grandes  
oportunidades y a grandes retos**

**....., ¿cuál es la estrategia de la universidad?**

**¿Hay especialización?**

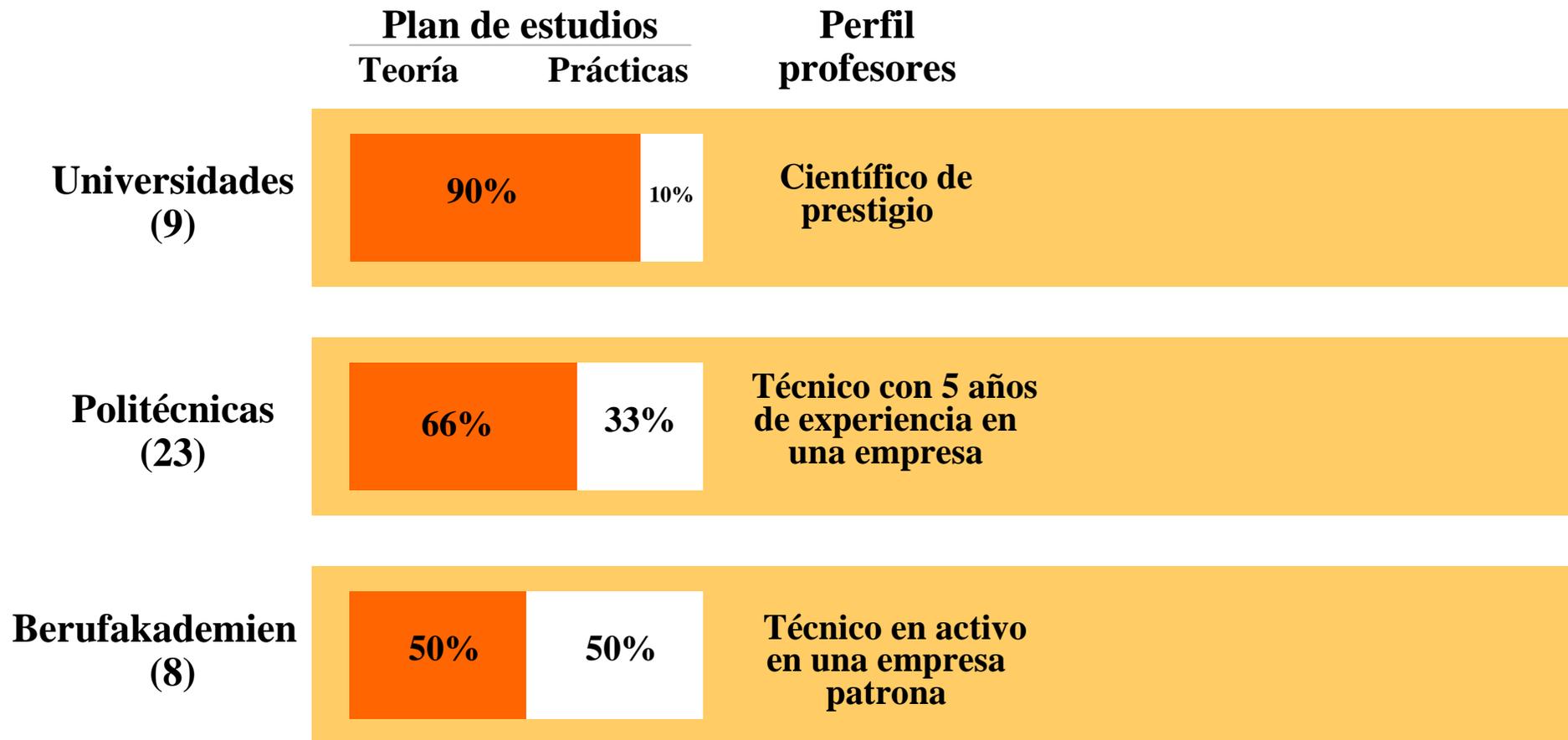
# LAS UNIVERSIDADES

## Segmentación en Baden Württemberg, 1996



# LAS UNIVERSIDADES

## Segmentación en Baden Württemberg, 1996



# LAS UNIVERSIDADES

## Segmentación en Baden Württemberg, 1996

	Plan de estudios		Perfil profesores	Interés de los alumnos
	Teoría	Prácticas		
<b>Universidades (9)</b>	90%	10%	Científico de prestigio	Formación teórica y abstracta
<b>Politécnicas (23)</b>	66%	33%	Técnico con 5 años de experiencia en una empresa	Formación aplicada de alto nivel
<b>Berufakademien (8)</b>	50%	50%	Técnico en activo en una empresa patrona	Formación profesional para entrar en la empresa

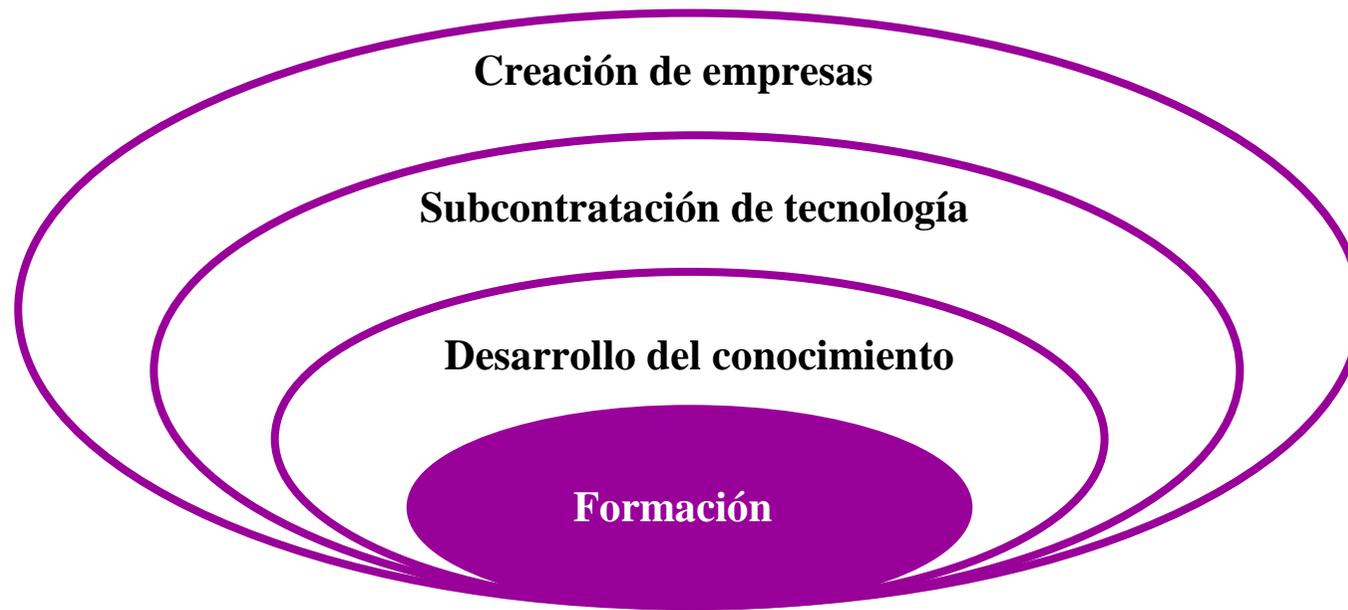
# LAS UNIVERSIDADES

## Segmentación en Baden Württemberg, 1996

	Plan de estudios		Perfil profesores	Interés de los alumnos	Centros de I+D i tecnológicos
	Teoría	Prácticas			
<b>Universidades (9)</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>	<b>Científico de prestigio</b>	<b>Formación teórica y abstracta</b>	<b>Max Planck ( 13) Fraunhofer (14)</b>
<b>Politécnicas (23)</b>	<b>66%</b>	<b>33%</b>	<b>Técnico con 5 años de experiencia en una empresa</b>	<b>Formación aplicada de alto nivel</b>	<b>Steinbeis (X00)</b>
<b>Berufakademien (8)</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>Técnico en activo en una empresa patrona</b>	<b>Formación profesional para entrar en la empresa</b>	<b>Ingenierías</b>

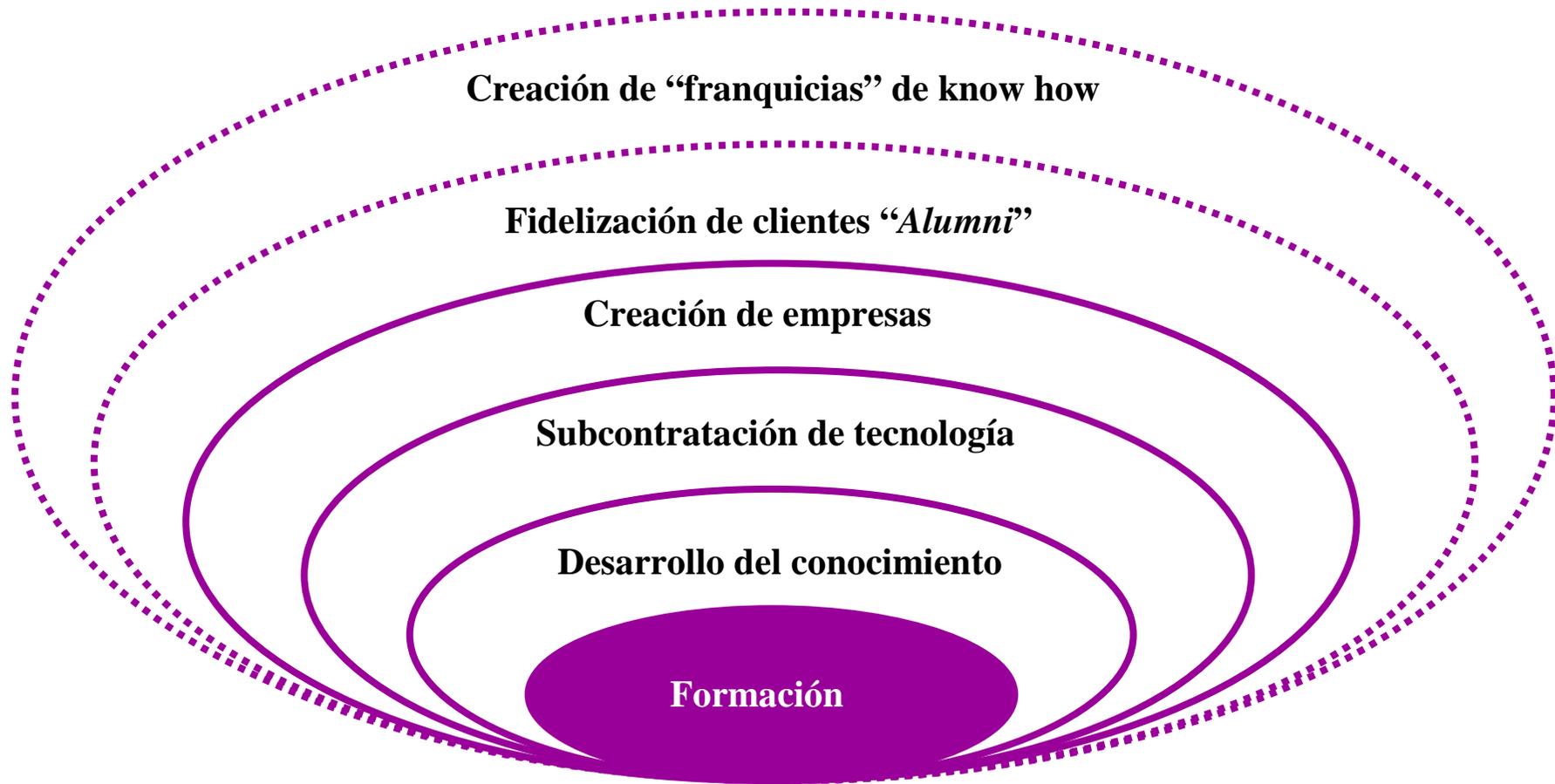
**....., ¿qué unidades de negocio debería potenciar la universidad?**

Evolución de los “nuevos negocios”, 1980-2006



2005 1995 1990 1985 “Core business” 1985 1990 1995 2005

Evolución de los “nuevos negocios”, 1980-2006



2005 1995 1990 1985 “Core business” 1985 1990 1995 2005

# LAS UNIVERSIDADES

## Riesgos de los “negocios”

### Formación



- Demografía en contra
- Aumento de la oferta docente a nivel internacional

### Desarrollo de conocimiento



- Los ingresos por I+D de todas las universidades españolas es inferior al de la Stanford University

### Subcontratació de tecnología



- Fuentes de innovación externas: (7,1) Clientes; (6,6) Ferias; (3,4) Conferencias; (2,8) Proveedores; (2,2) expertos y consultores; (1,7) patentes; (1,6) Centros y labs; (1,3) universidades

### Creación de empresas



- Las empresas de base tecnológica no crecen y se ha ralentizado el ritmo de *spin offs*
- Autoempleo?

**....., estamos ante a unas organizaciones y frente a unos  
“negocios” extraordinariamente complejos,.....**

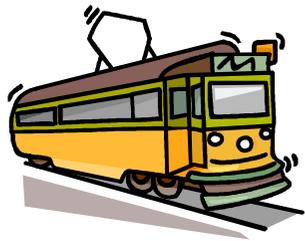


**....., para afrontar con éxito estos retos  
hace falta un liderazgo fuerte y una  
capacidad ejecutiva energética!!!!**

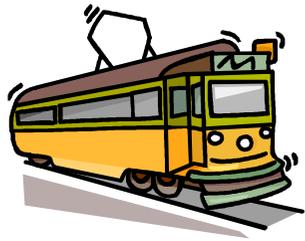
- 1. Estrategia y atractividad del sector**
- 2. Liderazgo: quién lidera el plan de acción?**

---
- 3. Capacidad ejecutiva**

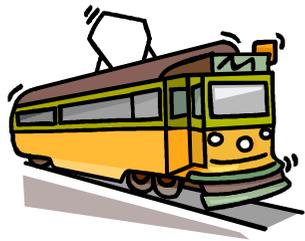
Por qué en el campus “*todo el mundo*” pisa el cesped?



Por qué en el campus “*todo el mundo*” pisa el cesped?

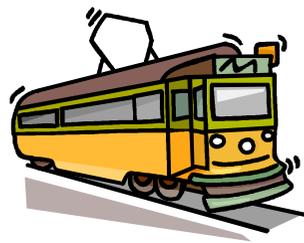


Por qué en el campus “*todo el mundo*” pisa el cesped?



**Porque la agregación de preferencias individuales no coincide con las preferencias colectivas**

Por qué en el campus “*todo el mundo*” pisa el cesped?



**Porque la agregación de preferencias individuales no coincide con las preferencias colectivas**

**Por qué no elegimos “democráticamente” cada cuatro años a los CEO de Telefónica, Repsol, SCH,..... haciendo votar a todos sus trabajadores y clientes?**



- **Tendríamos a muchos ex-CEOs, a muchos ex-directivos, a mucha gente con un “enorme aprendizaje” acumulado en gestión y mucha notoriedad personal, .....**
- **....., pero ya no tendríamos grandes empresas,.... Supongo!!!**

**Mientras el entorno cambia cada vez con mayor rapidez, las universidades siguen eligiendo a sus órganos de gobierno “democráticamente”**

- 1. Estrategia y atractividad del sector**
- 2. Liderazgo: quién lidera el plan de acción?**
- 3. Capacidad ejecutiva**

**....., ¿dispone la Universidad de una organización moderna capaz para ejecutar el plan de acción?**

**Incentivos para innovar**

**Retribución variable según parámetros del negocio: docencia, excelencia en investigación, satisfacción empresarios por la transferencia de tecnología,.....**

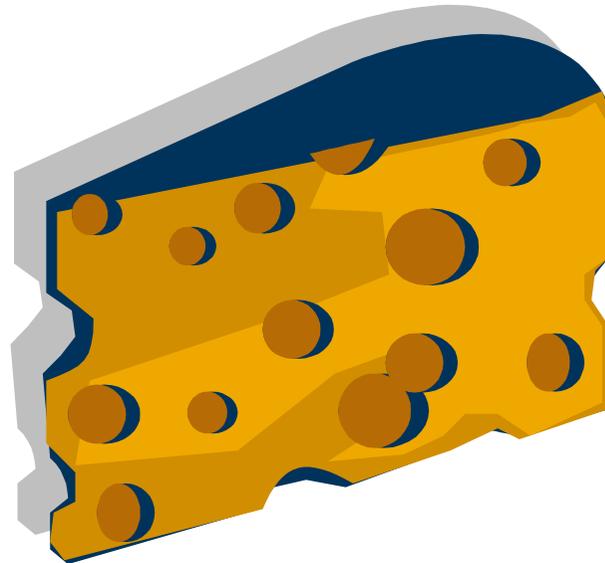
**Presiones para innovar**

**Evaluaciones periódicas del rendimiento profesional a todos los niveles, índice de rotación necesario, publicación índices de calidad,.....**

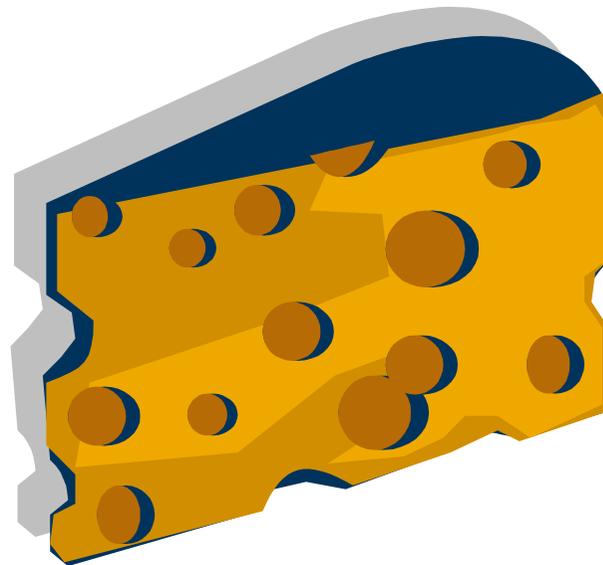
**Atracción de los mejores profesionales de cada especialidades,..... Apuesta por sistemas informáticos “inteligentes”, capacidad de financiar proyectos estratégicos,....**

**Capacidades diferenciales**

La incapacidad de reformar la Universidad desde “dentro” la está convirtiendo en un auténtico Gruyere

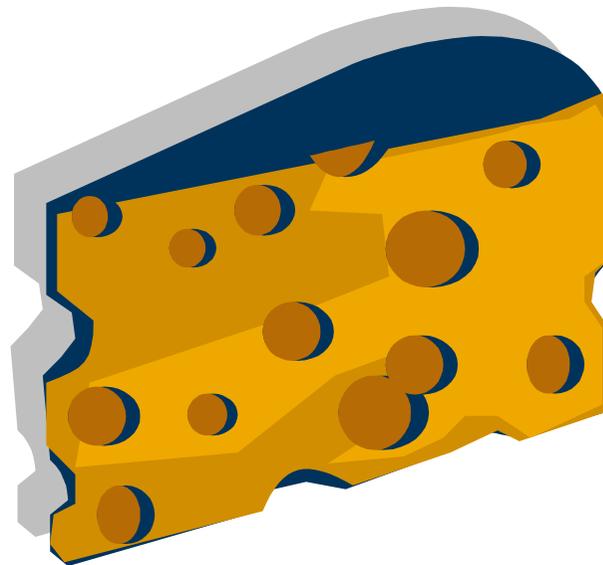


La incapacidad de reformar la Universidad desde “dentro” la está convirtiendo en un auténtico Gruyere



- ,..... se aceleran las reformas desde “fuera”: centros tecnológicos, centros de emprendeduría, parques científicos, ....., entornos en dónde se gestiona con las tres fuerzas: *presión, capacidad diferencial e incentivos*

La incapacidad de reformar la Universidad desde “dentro” la está convirtiendo en un auténtico Gruyere



- ,..... se aceleran las reformas desde “fuera”: centros tecnológicos, centros de emprendeduría, parques científicos, ....., entornos en dónde se gestiona con las tres fuerzas: *presión, capacidad diferencial e incentivos*

¿Dónde está mi queso?....., pueden llegar a preguntarse algunos