

TÉCNICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADAS A ORGANIZACIONES SOCIALES

David Ruiz Muñoz

Universidad Pablo de Olavide

Departamento de Economía y Empresa

druimun@dee.upo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ruiz Muñoz, D. *“Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales”* en Contribuciones a la Economía,
Noviembre 2004. Texto completo en www.eumed.net/ce/

RESUMEN

En este artículo se presenta una visión integradora para el análisis del control y la gestión de una entidad educativa universitaria, combinando las aportaciones literarias sobre distintas herramientas y técnicas de gestión empresarial como la planificación estratégica, el cuadro de mando integral o las estrategias C.R.M. empleadas habitualmente en la gestión organizacional, pero menos conocida dentro del ámbito de la gestión universitaria, pudiendo generar la utilización de las mismas, múltiples beneficios y mejoras que acabarán repercutiendo finalmente en una mejora de la actividad principal de este tipo de organizaciones, la docencia, al lograrse una asignación más eficiente de los recursos disponibles.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se pretende mostrar la utilidad de la aplicación de modelos y herramientas propias de la gestión empresarial, como la planificación estratégica, los cuadros de mandos integrales o la aplicación de estrategias CRM, para mejorar la eficiencia en la gestión de una institución educativa, centrándonos fundamentalmente en organizaciones universitarias.

Las empresas menos innovadoras, se conforman con llevar un control de su gestión basado únicamente en indicadores financieros, es decir desarrollan un análisis a posteriori, para determinar su situación financiera; este tipo de empresas dispone de una

gran cantidad de indicadores financieros que analizan su liquidez, actividad, rentabilidad, apalancamiento, etc., pero todos los ratios que se obtienen son a través del análisis de sus estados contables, que se obtienen al final de los períodos analizados, es decir, el resultado llega con un retraso, que puede ser fundamental para el éxito o supervivencia de la organización.

Sin embargo otras empresas menos conformistas no se muestran satisfechas con este tipo de análisis e intentan complementarlo con un análisis a priori, fundamentado en una planificación estratégica y no basado únicamente en indicadores financieros.

También analizaremos la utilidad de aplicar un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, herramienta básica en el control de gestión de las organizaciones empresariales (García T, 1996): con la finalidad de realizar un análisis cuantitativo y cualitativo, que nos permita determinar la situación actual de la entidad educativa, identificar las debilidades de la misma, los factores claves para su éxito, fijar unas metas que conlleven la mejora de la misma, a través de un proceso de evaluación continua. Para finalizar veremos como las Universidades, aplicando una estrategia CRM (dirigida a sus clientes), pretende legitimarse con su entorno, es decir, logra una legitimación social, básica para su permanencia en el tiempo, como así nos indica la Teoría Institucional de las Organizaciones.

¿ Porque aplicar la planificación estratégica a una entidad educativa como una Universidad Pública o Privada?

La Universidad necesita adaptarse al nuevo y dinámico entorno social, económico, cultural y político que la rodea y que interactúa con ella. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de su actividad habitual, unido a las nuevas demandas sociales y económicas, y la cooperación universitaria en el desarrollo económico y social implica que las universidades deban afrontar una serie de retos enfocados claramente hacia una perspectiva de futuro.

Todos estos cambios van a tener un reflejo en los sistemas de dirección, organización y gestión universitarios.

Los actuales sistema de dirección, organización y gestión de las universidades son en muchos casos poco eficaces y excesivamente operativos. Los actuales modelos de organización y gestión responden a una situación y a un entorno mucho más estable que el actual.

El entorno demanda para las universidades una gestión estratégica basada en la mejora continua y en la calidad y la adecuación de los servicios universitarios a la demanda existente. En el plan estratégico debe participar de los principios de la cultura de la calidad, y este enfoque demanda profundos cambios en la universidad y su aplicación con éxito influye en cada una de las etapas del proceso de dirección estratégica creando en toda la institución una consciencia de permanente superación que facilita la introducción de los cambios necesarios, para que la universidad aprenda de sí misma, para que se convierta en una organización en aprendizaje y se origine en ella una innovación y mejora continuas. La calidad se convierte en el blanco al que apuntan

todas las actividades de la organización, pasa así a tener una auténtica e inequívoca dimensión estratégica

Debemos empezar a tomar algunas actitudes y familiarizarnos con algunas ideas:

- Mejorar la calidad de las enseñanzas y adecuar éstas a las necesidades de la sociedad.
- Definir unos objetivos congruentes con la nueva situación y desarrollar estrategias y políticas que posibiliten su logro.
- Debemos saber quiénes somos y dónde queremos ir. También debemos saber comunicarlo.
- Perfeccionar los sistemas de organización, dirección y gestión de forma que mejoren los resultados de su aplicación.
- Un Plan Estratégico es un instrumento de reflexión y de actuación.
- Un Plan Estratégico es la única manera de gestionar la complejidad y la diversidad.
- Hay que dotarse de objetivos concretos, viables y evaluables.

La planificación estratégica permite articular una dirección fuerte con una gestión descentralizada.

Antecedentes y consideraciones previas sobre la Planificación Estratégica en Organizaciones Educativas Superiores.

La aplicación de la planificación estratégica (Godstein L, Nolan T,1993) no tiene su origen en nuestros días sino que se remonta a la década de los ochenta, y al ámbito

geográfico norteamericano, y más exactamente en las Universidades estadounidenses, que deben hacer frente a un entorno más fluctuante motivado por la situación económica global y nacional que provoca una disminución de la financiación para la educación superior.

Keller en 1983, argumenta en su obra *Academic Strategy*, que las universidades son instituciones complejas que sin planificación y sin estrategia no pueden sobrevivir. Se abogaba por la planificación estratégica como medio de gestión capaz de conseguir un ajuste continuo de la institución a las nuevas condiciones del entorno.

La planificación estratégica se encuadra dentro de un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica basado en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, mediante la cual se adoptan decisiones dirigidas a la obtención de los resultados deseados dando lugar a lo que la entidad quiere lograr para constituir su propia visión o imagen futura.

La Dirección Estratégica hace frente a situaciones complejas y no rutinarias que afecten al conjunto de la organización educativa; conlleva un análisis estratégico a través del que se intenta determinar la posición estratégica de la Universidad, formular sus estrategias, determinar las distintas alternativas de acciones a realizar y optar por las más idóneas e implantar una estrategia, actividad que forma parte tanto de la planificación como de la dirección y gestión del cambio.

Cabe destacar que un Plan Estratégico no es más que una reflexión colectiva en la que se fundamenta las bases más profundas sobre las que se asienta la Universidad, es decir la misión, la visión y los valores propios de la Universidad, estableciendo unos nuevos y actualizándolos más coherentemente con el análisis previamente efectuado.

La Planificación estratégica es un buen instrumento para dar respuesta ante situaciones de cambio y a unas exigencias socioeconómicas, cada vez mayores enmarcadas en un entorno de incertidumbre permanente.

Fases del proceso de desarrollo en implantación de un Plan Estratégico

Previamente podemos destacar que la aplicación de este tipo de técnicas se ve influenciada por una doble dimensión, que afectará determinadamente en la propia naturaleza del plan estratégico:

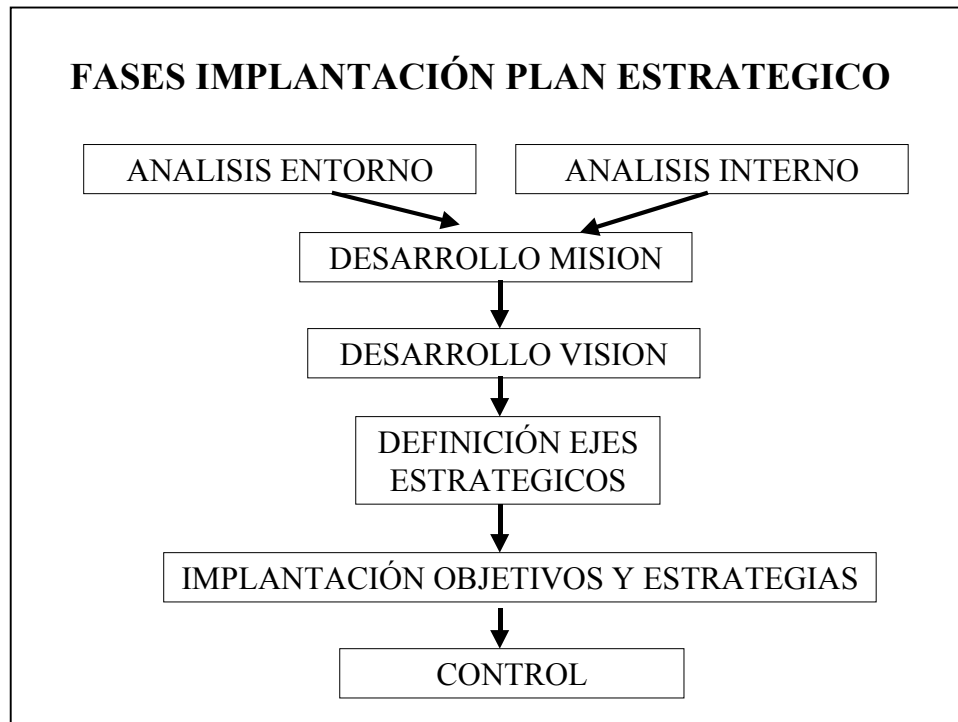
a) Horizonte temporal:

- La planificación del mismo se realiza en el medio y largo plazo.
- Ejecución a corto plazo basada en la formulación e implementación de objetivos específicos y de las acciones estratégicas.

b) Ámbito de desarrollo:

- Institucional: Se basa en la misión y objetivos de la Universidad.
- Facultades, escuelas, unidades, departamentos áreas de conocimiento: centrado en la formulación de sus objetivos específicos y de acciones estratégicas propias, a ejecutar dentro del marco establecido por la misión y los objetivos generales de la Universidad.

Fases:



a) Análisis del entorno:

El diagnóstico de la situación pretende detectar los elementos del entorno que pueden suponer amenazas y oportunidades, e identificar los recursos y capacidades propios de la institución que constituyen fortalezas, en las que sustentar los planes; y debilidades que es preciso superar para el éxito de la organización.

b) Análisis interno:

Nos referimos a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todo los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, alumnos, profesores, recursos, departamentos, etc.

c) Desarrollo de la misión:

Es la expresión del propósito genérico o razón fundamental de la institución. En ella debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que la universidad destina sus servicios. La declaración formal de la misión debe contener (García y Alamo, 1998): breve referencia a la historia de la universidad, propósito en el que se destaquen los aspectos relacionados con las funciones esenciales de la institución, principales servicios ofertados, colectivos a los que se dirigen, ámbito territorial de influencia, tecnologías empleadas en la enseñanza y la investigación y compromiso con la comunidad.

d) Desarrollo de la Visión:

Consiste en definir, de la manera más concisa posible, el proyecto o modelo de universidad al que tiende la institución, incidiendo en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares.

e) Definición de los ejes estratégicos:

Son los resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos deben poseer un nivel de especificidad superior.

f) Implantación de objetivos y estrategias:

Los objetivos constituyen una expresión concreta de las metas. Se establecen en términos cuantitativos y se refiere a un período de tiempo corto.

Las estrategias están constituidas por un conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que posibilita a la universidad la consecución de su misión y el logro de sus

metas y objetivos (Eden, C. y Ackermann, F,1998) . Son las pautas a seguir para hacer realidad la visión de la organización.

g) Control:

La entidad educativa debe de contar con los instrumentos de control de carácter cuantitativo y / o cualitativo (cuadro de mando integral o Balanced Scorecard) para poder evaluar la eficacia de los distintos objetivos de ámbito educativo y docente y su correcta aplicación. Asimismo es muy importante desarrollar dentro de la organización una actitud positiva para escuchar las necesidades del entorno e implantar los mecanismos adecuados para su captación, evaluación y posible aplicación dentro de la propia Universidad.

Beneficios resultantes de la aplicación de la Planificación Estratégica en la Universidad

- a) Permitirá la definición coherente y sinérgica de los diferentes objetivos de confluyen en todas las áreas que conforman una Universidad, determinando los distintos campos de actuación preferente y permitiendo una secuenciación lógica de las acciones a desarrollar para la consecución de las acciones a desarrollar.
- b) Servirá como instrumento de cohesión interno dentro de la organización y como herramienta de integración de voluntades divergentes en una única dirección, promoviendo la identificación de las personas con los objetivos institucionales.
- c) Se creará una percepción común de los problemas, dando lugar a una participación colectiva en la búsqueda de soluciones para los mismos, lo que dará lugar a una identificación de todas las partes afectadas con las soluciones adoptadas, con lo que todos estarán incentivados para colaborar y cumplir con las medidas adoptadas.

- d) Producirá una actitud favorable dentro de la universidad ante la adopción de nuevos retos y de nuevas necesidades planteadas por el entorno.
- e) Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones
- f) Mejorar la descentralización, favoreciendo la comunicación entre los órganos centrales, y los Centros y Departamentos.
- g) Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que dará lugar a la mejora continua y a la adopción de políticas de calidad.

El control de la gestión universitaria: herramientas de control

Hemos visto que la última fase o proceso para la implantación de la Planificación Estratégica consistía en el control y evaluación de la misma. Este proceso se convierte en un factor clave para el éxito de toda la planificación ya que si se carece de los instrumentos idóneos para el control y evaluación la compleja labor realizada se vería destinada al fracaso, debido a los siguientes motivos:

- a) No es suficiente con tener una Visión Estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la organización y comprendida por todos sus miembros.
- b) Cuando definimos una Visión Estratégica, generalmente posee un bajo impacto sobre los objetivos operativos de Áreas, Departamentos y Personas, ya que suele existir excesiva distancia entre la Estrategia y las Operaciones.
- c) Las decisiones Operativas del día a día, generalmente ignoran el Plan Estratégico debiéndose convertir en objetivos e iniciativas alineadas para los Departamentos y personas.
- d) Muchas universidades presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar la información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe

recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva con el fin de medir el cumplimiento real de los objetivos.

Una herramienta bastante utilizada como instrumento de control es la conocida con el nombre de Balanced Scorecard (a partir de ahora BSC. La metodología del BSC fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio sobre varias empresas estadounidenses (Kaplan, R.S. y Norton, D.S,1992) , en la década de los 90, en el que se observaba que los cuadros de mando utilizados para evaluar su gestión contenían mayoritariamente indicadores financieros, lo cual limitaba claramente la capacidad para la toma de decisiones, ya que estos indicadores no explicaban completamente la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura, ya que suministraban era principalmente información a posteriori sobre la actividad de la empresa.

El BSC fue la respuesta de Norton y Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control (Kaplan, R.S. y Norton, D.S,1997) desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información financiera y no financiera
- Información interna y externa
- Información sobre resultados actuales y futuros.

Ambos autores definen el BSC como un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, que sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada completados con inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y

crecimiento, se derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles” (Kaplan y Norton, 1997; pag 32), es decir para obtener una información equilibrada, proponen evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulan el comportamiento orgánico de las organizaciones:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de Procesos internos o de los empleados
- Perspectiva de Infraestructuras

¿ Cómo podemos elaborar un BSC o CMI?

Aunque no existe un procedimiento exacto o universal para la elaboración de este tipo de herramientas, si podemos definir o identificar una serie de etapas o procesos que se siguen en la creación de un CMI, en la mayoría de las empresas que deciden implantarlo.

- a) Definición de la misión y de la estrategia organizacional.
- b) Definición de la unidad organizativa a la que se va a referir; el CMI puede vincularse a la organización en su conjunto (Universidad) o a determinadas partes de la misma (Facultad, Escuela, Departamento, Area de conocimiento, etc.)
- c) Identificación de los factores claves para el éxito; estos factores se suelen relacionar con las perspectivas anteriormente mencionadas, teniendo cada uno de los factores una importancia relativa de acuerdo con la significación de cada una de las perspectivas dentro de la organización.

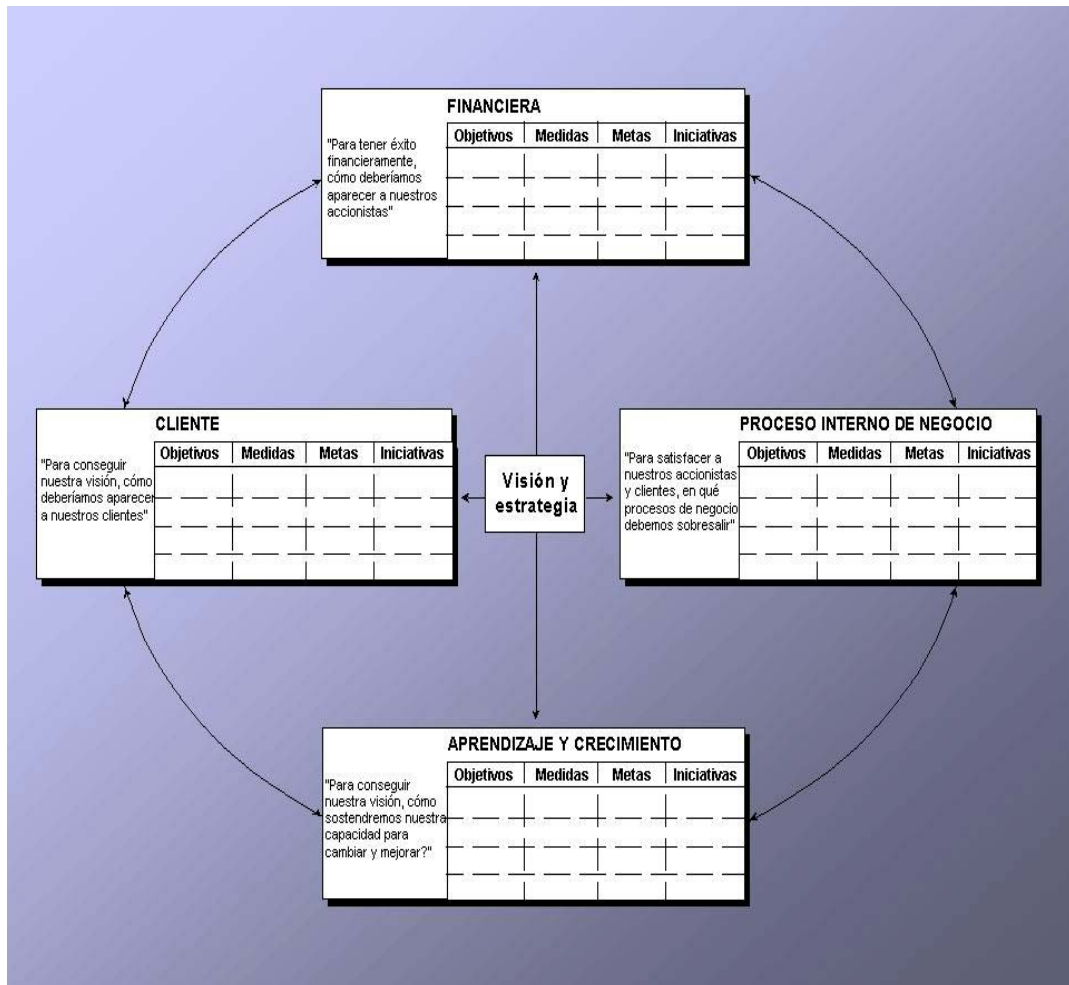
d) Elección de un número adecuado de indicadores, que generen un CMI lo más simple posible; por tanto los indicadores seleccionados deben de cumplir una serie de características (AECA, 1998):

- Ser adecuados al objeto de medición.
- Objetivos: que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
- Que tengan un coste de obtención aceptable.
- Que sean estratégicos.
- Sensibles: que identifiquen variaciones pequeñas.

Una elección adecuada de los indicadores reportará a la organización ventajas significativas como:

- Conocer nuestros rendimientos.
- La posibilidad de efectuar comparaciones
- Establecer nuevas metas y objetivos
- Detectar oportunidades de mejora
- Ver el impacto de los cambios y de las acciones correctivas

e) Generar una política adecuada de incentivos, para que el BSC se convierta en una herramienta de motivación, relacionando y vinculando dichos incentivos con los objetivos propuestos y las metas fijadas para los indicadores seleccionados.



Para cada una de las 4 perspectivas de nuestro BSC tendremos que determinar una serie de elementos que nos permitan realizar una evaluación constante de la gestión universitaria, y que nos facilite información sobre el grado de consecución de los objetivos (Martínez Rivadeneira Ricardo 2002): , responsables de los mismos e iniciativas a tomar en caso de existencia de desviaciones; estos elementos son los siguientes:

a) **Objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión; su consecución es un factor clave para llevar a cabo la estrategia de la organización. El establecimiento de los objetivos de modo que desarrollen la estrategia de la entidad será la clave para que después el BSC se convierta

en una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la propia estrategia organizacional, convirtiéndose en caso contrario en un mero cuadro que recoge ratios o indicadores de diferentes perspectivas.

b) Medidas o indicadores estratégicos

Los indicadores son los ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su elección se convierte en una decisión compleja y trascendental, ya que provocará que la organización adopte un comportamiento correcto o erróneo en el desarrollo de su actividad.

Sintetizando podríamos decir que existen dos tipos fundamentales de indicadores: *inductores*, que miden las acciones que se realizan para conseguir un objetivo y los *resultados*, que miden el grado de obtención de un objetivo.

c) Metas

Es el valor objetivo que se desea alcanzar para un indicador en un período de tiempo determinado; la meta debe de ser ambiciosa pero alcanzable y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir las desviaciones en el momento en que se produzcan las mismas.

La etapa de fijación de metas se convierte en un punto clave en el proceso de implantación del BSC, porque es el momento en el que los responsables se comprometen con la organización.

d) Iniciativas o medidas correctoras

Una vez determinadas las metas y fijados los indicadores para los objetivos propuestos, debemos establecer una serie de acciones preventivas o correctoras para actuar en caso de existencia de desviaciones negativas sobre los indicadores propuestos. Estas medidas deben de ser claras, contundentes y de fácil aplicación aunque supongan complejos cauces de actividad.

e) Responsables

Debemos de asignar responsabilidades sobre cada uno de los elementos del BSC, nombrando a diferentes personas de la entidad, consiguiendo de este modo que se comprometan de manera personal y directa con el cumplimiento de la estrategia; podemos y debemos diferenciar niveles de responsabilidad y consecuentemente distintos tipos de responsables:

- Responsable de línea estratégica: es el responsable del cumplimiento de los objetivos que forman una de las líneas estratégicas de la universidad en su globalidad.
- Responsable de un objetivo: encargado del cumplimiento de uno o varios objetivos estratégicos, debiendo proponer acciones correctoras para su cumplimiento en el caso de resultar necesario.
- Responsable de un indicador: es aquel que debe responder del cumplimiento de las metas de los indicadores.
- Responsable de la información: es aquel que debe asegurar que la información para un determinado indicador está actualizada y es real.



- La perspectiva financiera recogerá las necesidades de la organización de satisfacer a sus propietarios, en nuestro caso, los propietarios variarían de acuerdo con la titularidad de la Universidad (pública o privada), y los indicadores empleados medirían la capacidad de generar un valor sostenible y de generación de cash-flow, pero como hemos indicado anteriormente si nos centramos en este tipo de indicadores se correría el peligro de dirigir todo el esfuerzo a la obtención de resultados a corto plazo y el análisis financiero también debe centrarse en la búsqueda de las razones que explican la generación de los resultados financieros, es decir, podríamos plantearnos qué objetivos financieros debería alcanzar la universidad para maximizar el valor de los titulares o propietarios de la misma. La fijación de estos objetivos dependerá de muchos factores, pero algunos ejemplos podrían ser: mantener o aumentar el número de alumnos matriculados en las diferentes titulaciones, cumplir con los presupuestos marcados y no generar déficit o

generar recursos propios a través de la realización de cursos o actividades de tercer ciclo.

- La perspectiva de clientes, mide nuestra actuación frente a la principal fuente de ingresos de la organización. Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a los clientes, en nuestro caso, a los alumnos, y para poder ver si lo estamos haciendo es necesario, medir nuestra actuación, por lo que deberíamos plantearnos cuales son las necesidades de nuestros clientes que debemos satisfacer. Posibles objetivos a plantear, serían: mejorar la imagen percibida por el entorno universitario, establecer convenios con otras instituciones que potencien las capacidades propias permitiendo mejoras los servicios propios, mejorar la calidad de la docencia percibida por los estudiantes.
- Para aportar valor y utilidad a los clientes y propietarios de la organización, es necesario ser excelentes en los procesos que están dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios, en función del tipo de estrategia elegido por la organización, para lo cual es necesario medir y gestionar la actuación desde una Perspectiva de Procesos Internos. Diferentes objetivos que podríamos fijar dentro de esta perspectiva serían: Mejorar la eficacia en todos los procesos: gestión, docencia, investigación, creación de cursos y titulaciones, aumentar el número de nuevos productos y servicios educativos y culturales y analizar y asegurar la coherencia de la estructura, de los procedimientos, de los sistemas y de las políticas de gestión, en los requerimientos de implantación del plan estratégico.
- El éxito del desempeño de los procesos internos depende, asimismo, de la capacidad de generar, mantener y desarrollar infraestructuras básicas de la organización, debiendo definir objetivos y gestionar su implantación en una Perspectiva de Infraestructuras (recursos humanos, tecnologías, alianzas, etc.); ejemplos de

objetivos dentro de esta perspectiva podrían ser: Introducir programas de formación y de desarrollo orientados a mejorar las capacidades docentes, investigadoras y de innovación del personal docente e investigador, introducir cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas de los gestores y la calificación del personal auxiliar de servicios.

Beneficios de la aplicación del BSC

Dentro de los múltiples beneficios que pueden resultar de la aplicación de un cuadro de mando integral podríamos destacar los siguientes (López Viñegla A,1998) (Newing R 1994):

- a) El BSC puede ayudar a la organización al cambio y adopción de una nueva estrategia, es decir, es una herramienta favorecedora ante un cambio organizacional de una envergadura considerable, minimizando las dificultades e inconvenientes que suponen la adquisición de nuevas pautas o rutinas organizacionales.
- b) Ayuda a simplificar la estrategia de la compañía al traducir la misma en un conjunto de indicadores que informan sobre el grado de consecución de los objetivos marcados y de las causas que provocan las desviaciones entre los resultados obtenidos y los previstos.
- c) El BSC permite realizar una revisión permanente de la estrategia de la entidad, ya que intenta identificar los vínculos existentes entre los factores claves para el éxito de la organización y los indicadores de actividad, pudiéndose lograr a través del aprendizaje estratégico un feedback informativo que permita hacer ajustes y redefinir estrategias en el supuesto de resultar necesario.

- d) Permite comunicar la misión de modo integral a toda la organización y convencer a los integrantes de la misma sobre la conveniencia de la misma, ya que el BSC utiliza la comunicación en sus dos dimensiones vertical y horizontal, fija los objetivos y vincula la consecución de los mismos con unos incentivos, que motiven al empleado a alcanzar dichas metas, logrando de este modo una identificación entre los objetivos organizacionales y los objetivos particulares.
- e) Potencia en gran medida el control de la gestión organizacional, ya que el BSC es un elemento fundamental en la misma, pero no solo es una herramienta de gestión, sino que se constituye en si mismo en un sistema de información, de comunicación, de motivación y de formación continua.

Una vuelta al origen: la estrategia CRM

Como hemos reflejado anteriormente, la perspectiva de clientes en el B.S.C., mide nuestra actuación, frente a nuestra principal fuente de ingresos, es decir, frente a nuestro particular cliente, el alumno.

No descubrimos nada si decimos que el fin de toda entidad educativa es impartir una formación de calidad que posibiliten a sus alumnos la adquisición de unos conocimientos y valores que le permitan desarrollarse, personal y profesionalmente.

En el momento actual, y desde la aparición de la llamada “ Nueva Economía ” muchas organizaciones han optado por una nueva estrategia denominada “ CRM ”, basada en la gestión de las relaciones con el cliente; esta estrategia no es nada innovadora dentro de la gestión empresarial, puesto que en 1954, Peter Drucker ya escribió: “ el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes”; por tanto podemos concluir que CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización

de la compañía (Russell-Jones N, 2002) , necesitando en muchos casos rediseñar la gestión de modo que el cliente participe directamente en la estructura de la misma, dirigiendo los recursos a actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generación de valor económico (García Valcárcel I,2001).

Si nos centramos en el ámbito educativo superior, es evidente que podemos identificar los clientes con los alumnos, y la adopción de una estrategia CRM, no consistirá en intentar prolongar la estancia de un alumno en el centro, sino en definir la entidad alumno de un modo amplio, es decir no vamos a concebir el cliente como el ente alumno-persona, sino como la entidad alumnos-titulaciones; cuando una universidad adopte este tipo de estrategia el fin que va a perseguir es proporcionar el mayor grado de satisfacción posible a cada alumno, de modo que éste sirva como reclamo para otros, o bien que él mismo y en caso de estar interesado prolongue su permanencia en la universidad cursando otras titulaciones ofertadas por la misma; es decir con esta estrategia se pretende fidelizar al alumno y a su entorno de influencia.

La adopción de estrategias CRM está muy vinculada con la aparición y el uso de las nuevas tecnologías, desempeñando Internet un papel fundamental dentro de todas, sobre todo dentro del ámbito de la educación superior; tanto es así, que muchas universidades de manera más o menos inconsciente están adoptando este tipo de estrategias, al integrar cada vez en mayor grado el uso de sus portales webs en el propio desarrollo de su actividad principal (docencia e investigación, descarga de materiales, cursos virtuales, etc.) y secundarias (actividades administrativas como matriculaciones, certificaciones, gestión de expedientes, etc.) todo ello con la intención de adaptarse a las necesidades de sus clientes y de facilitar sus relaciones con los mismos.

El máximo exponente de éste tipo de estrategias dentro del ámbito universitario lo constituyen las universidades virtuales que dan lugar a un nuevo concepto de formación

superior, una nueva visión que pretende responder a una sociedad cada vez más globalizada y que requiere una amplia accesibilidad al conocimiento, de manera continua, cómoda, fácil e independiente del ámbito geográfico en el que se encuentre. Este tipo de organización, gracias a la flexibilidad de su estructura se adapta en gran medida a las múltiples y diferentes necesidades de sus al superar las barreras o limitaciones impuestas por edad, actividad, nivel económico, lugar de residencia o situación personal, y facilitando que cada alumno alcance sus objetivos y cubra sus necesidades de formación de una forma flexible.

Con este tipo de estrategias, la Universidad pretende legitimarse ante su entorno, es decir, es lo que la Teoría Institucional de la Organización, define como un modo de interiorización y adecuación de las necesidades del entorno, dando lugar a que las universidades se conviertan en sistemas abiertos y similares entre sí.

Para concluir es importante resaltar la importancia que proporciona en la mejora de la eficiencia de la gestión universitaria la aplicación de técnicas y herramientas de gestión, más propias de organizaciones cuya finalidad es fundamentalmente la generación de beneficios económicos, ya que en muchas ocasiones, para las organizaciones que persiguen un objetivo social, se olvida que el éxito de los mismos, está en la consecución eficiente del mismo, ya que esta eficiencia, permitirá a la organización, su continuidad, su mejora y la posibilidad de afrontar nuevos objetivos.

Referencias bibliográficas

AECA (1998): “Indicadores de gestión para las entidades públicas”, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid.

Blanco, F. (1976): “El control integrado de gestión”, Limusa, México.

Eden, C. y Ackermann, F. (1998) "Making Strategy", The Journey of strategic management. Sage Publications

García, T. (1996): “La medición y el control de la eficiencia en las instituciones universitarias”

García Valcárcel, I.(2001)- “CRM: Gestión de la Relación con los clientes”. Fundación Confemetal. Madrid.

Godstein, L.. Y Nolan, T.(1993) “Applied strategic planning: a comprehensive guide” Mc. Graw-Hill. New York, 1993.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1992) “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”. Harvard B. Review, septiembre-octubre.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997) “El cuadro de mando integral”, Gestión 2000, Barcelona.

Lopez Viñegla, Alfonso (1998): “El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial”

Martínez Rivadeneira, Ricardo (2002): "CMI: nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas",

Newing. R (1994): “ Benefits of a balanced scorecard”, Accountancy, Vol.114, num.1215, noviembre 1994.

Russell-Jones, Neil (2002) “Customer relationship management: a practical approach to effective strategy”

