

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

El nombre del juego : lecciones económicas y de dirección estratégica para universidades privadas

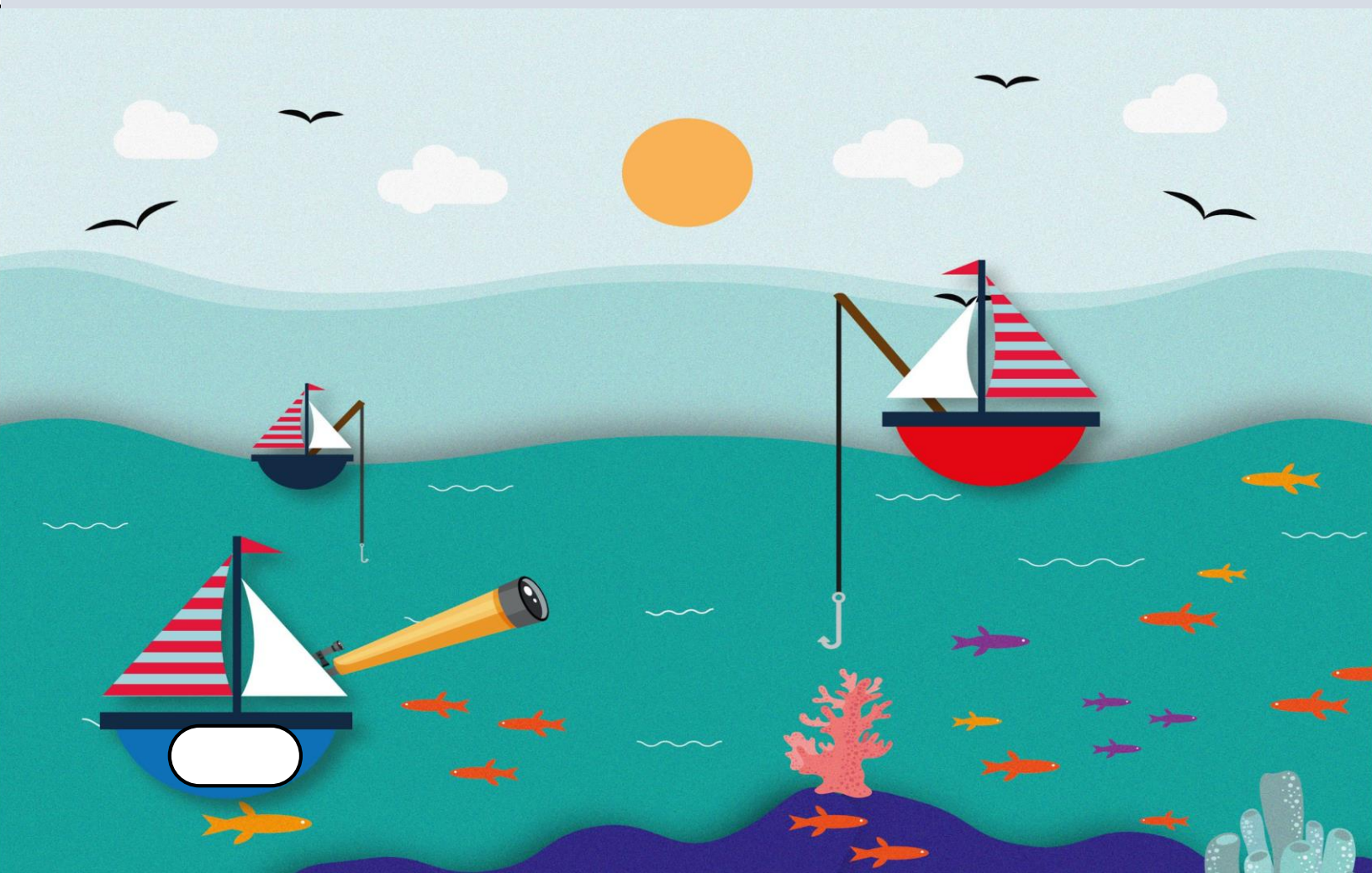
This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Book
Authors	Vázquez Cotera, Daniel
Rights	Copyright ©#2023, Daniel Vázquez Cotera. Todos los derechos reservados.
Download date	2026-07-02 01:00:47
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/4300423

EL NOMBRE DEL JUEGO

Lecciones económicas y de dirección estratégica
para universidades privadas

Daniel Vázquez Cotera



Título original: El nombre del Juego: Lecciones económicas y de dirección estratégica para universidades privadas.

Diseño de portada. Melissa Morteo Florencia.

Copyright ©2023, Daniel Vázquez Cotera. Todos los derechos reservados.

Número de registro: 03-2023-120108580700-01

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

INDICE

Capítulo 1. Cambios en el marco institucional de la educación superior.

<i>Cualquiera puede ser un Director.</i>	13
<i>Evolución institucional de la Educación Superior Privada de México.</i>	15
<i>Las instituciones y su efecto en el sistema educativo.</i>	19

Capítulo 2. Mecanismos de mercado; explicando el proceso de competencia.

<i>Modelo IPP: “Proceso de transformación” en las instituciones de educación superior.</i>	23
<i>Las posibilidades de diferenciación en el marco del modelo IPP.</i>	28
<i>La diferenciación y la discriminación de precios basadas en el sistema de becas.</i>	30
<i>Algunos procesos clave dentro del modelo IPP.</i>	32
<i>Misión, procesos y condicionamientos estructurales en la EMPRESA.</i>	33
<i>Entrada de nuevos jugadores.</i>	36
<i>El problema de la información y la racionalidad limitada en la elección de opciones educativas y sus consecuencias en la estructura de la industria de educación superior.</i>	39
<i>La EMPRESA en su laberinto</i>	44

Capítulo 3. El juego correcto: atendiendo la crisis y adaptación estratégica.

<i>La dirección estratégica en tiempos de crisis.</i>	58
<i>Hallazgos sobre falibilidad en juicios y criterios de decisión en procesos clave.</i>	63
<i>Cuidando el activo más valioso.</i>	69
<i>La estrategia para el largo plazo.</i>	71

Capítulo 4. Innovación comercial y gestión del cambio organizacional.

<i>Reingeniería en el proceso comercial.</i>	73
<i>La mayoría quiere negociar; discriminación de precios y economía del comportamiento.</i>	79
<i>Nueva estructura de incentivos para el equipo comercial.</i>	84
<i>Innovación tecnológica, productividad en el equipo comercial y costos de oportunidad.</i>	99
<i>Gestión del cambio a partir de atender disfuncionamientos.</i>	106

Capítulo 5. Gobierno corporativo como raíz del problema.

<i>Decisiones de administración y decisiones de control en la EMPRESA.</i>	112
<i>La mano visible y los costos de la jerarquía: ¿Cualquiera puede ser director?</i>	119
<i>El nombre del juego.</i>	121

Capítulo 6. Nuevos cambios institucionales e irrupción tecnológica en la educación superior.

<i>Cambios en las normas y la ley general de educación superior.</i>	125
<i>Irrupción tecnológica y nuevos modelos de operación.</i>	127
<i>Transformación digital, costos de oportunidad y SESOS.</i>	131

Referencias	133
Sinopsis	136
Sobre del autor	137

*Para Liliانا, Daniel,
Valeria y Odette.*

*Successful business strategy
is about actively shaping the game you play,
not just playing the game you find*

Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff

*Solo cuando construimos
el futuro tenemos
derecho a juzgar
el pasado*

Friedrich Nietzsche

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a dios y a mi familia por ser una fuente inagotable de amor. Como compañeros de viaje profesional al Dr. Emilio Barriga Delgado, Dra. Alicia García Díaz Mirón, P. Juan Jaime Escobar Valencia, P. Rodolfo Robert Esquivel y al P. José Manuel Asún Jordán por haber sido mentores y grandes ejemplos de inteligencia, compromiso y liderazgo a lo largo de mi travesía. A todos mis alumnos que me han ayudado a mantener viva la llama del amor por la educación y a comprender la enorme responsabilidad que ello significa. Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología de México por los apoyos que me brindaron para poder desarrollarme en el apasionante mundo de la economía.

Prefacio

Soy un gran admirador de la obra de la escritora Doris Lessing y hace algún tiempo tuve la fortuna de leer su cuento titulado “El Motivo”. En la obra se describe cómo Destra se vuelve la esposa de un tirano y con mucha inteligencia, paciencia y tesón, logró poco a poco transformar para bien la realidad de su pueblo. Destra fomentó la educación, impulsó el desarrollo de un sistema democrático y construyó instituciones en las que la razón y la asignación de los problemas a los más competentes era la regla. La institución más importante que creó fue la del consejo de notables (Los Doce) elegidos por su origen, conocimientos, méritos y capacidades. Durante un buen tiempo este sistema contribuyó al florecimiento de la sociedad en todas las dimensiones posibles. Ella se convirtió en un personaje muy querido por todos.

Pasado el tiempo ella se enferma de gravedad de forma repentina. Ante esa situación Los Doce debían elegir a un sucesor y dado que la querían y respetaban demasiado, de manera unánime el consejo de notables eligió al hijo de ella para que se quedara al frente de la principal responsabilidad. Los Doce pensaron que no habría una manera más significativa de honrarla y agradecerle que eligiendo a su hijo para encabezar la continuidad del desarrollo. Cuando en su lecho de muerte le fueron a compartir la noticia, ella quedó pasmada, entristecida, no lo podía creer. Creía que se habían creado las instituciones que generarían las mejores decisiones, pero al final de su vida, una de las más importantes se había tomado considerando aspectos que nada tenían que ver con la razón. Su tristeza radicaba en que ella conocía a su hijo, quien siempre había demostrado poco interés por la formación y su

cultivación personal, era más bien retraído y había desarrollado un sentimiento profundo de inferioridad que lo había orillado a vivir de manera aislada, sin buscar involucrarse en grandes empresas.

Por esos motivos los pensamientos finales de ella fueron de gran preocupación. Ella fallece sin poder compartir su opinión y con el paso del tiempo, sus temores se hicieron realidad. Su hijo empezó a modificar la forma en que se tomaban decisiones, dejó de consultar al consejo de notables, eliminó las instituciones que daban la pauta al crecimiento y empezó a decidir de manera discrecional sin tener el conocimiento apropiado y sin considerar otros criterios. En poco tiempo lo que había tardado tanto en construirse fue destruido y la sociedad entró en una espiral de deterioro acelerado.

Aunque las lecciones de esta historia emergen de la imaginación de la autora, las ideas de fondo más importantes, que están relacionadas con los sistemas de toma de decisiones y su falibilidad, han sido temas comunes y ampliamente estudiados por la economía, la psicología, la sociología, la ciencia política entre otras, disciplinas todas ellas ocupadas en estudiar las decisiones humanas, sus motivaciones y sus consecuencias. En estas disciplinas se ha abordado de forma más sistematizada el mismo problema que le preocupa a la escritora y también ha habido muchos esfuerzos por divulgar sus ideas de tal manera que el público pueda comprenderlas mejor y a su vez, tengan la oportunidad de desarrollar criterios más amplios y estar en mejores condiciones de tomar decisiones de forma más responsable. Sin embargo, hallar el origen de un gran cambio, como el que describe Doris Lessing, para las

ciencias resulta a veces difícil de lograr por lo azaroso e impredecible de las conductas humanas en distintos contextos, que incluso a veces pareciera que son resultado de accidentes históricos.

Por mi parte he tenido la oportunidad de estar en puestos a nivel directivo en la industria de la educación superior privada de México. Algunas de las responsabilidades que tuve requirieron atender crisis financieras, diseñar e implementar estrategias de cambio y desarrollo organizacional y en general fungir como un arquitecto en el diseño e implementación de mecanismos para fortalecer la efectividad de decisiones en diversos procesos clave. En casi todos los temas que me han tocado abordar desde posiciones directivas he podido apreciar cómo la ciencia económica en particular puede ayudar a complementar criterios para abordar situaciones complejas; la expresión complementar es particularmente importante porque debe quedar claro que la naturaleza de los temas que se abordan en la dirección organizacional tiene diferentes dimensiones – económicas, políticas, psicológicas, legales, etc.-

Aunque hay una gran cantidad de recursos académicos que abordan de manera meticulosa la economía de la educación superior, mi aspiración con este libro es poder compartir un conjunto de lecciones que ayuden en aclarar algunas aplicaciones de la ciencia económica que a veces son difíciles de entender sin el contexto o la narrativa apropiada. Utilizando como ejemplo una EMPRESA privada que ofrece servicios de educación superior, la pretensión es exponer en forma anecdótica distintas fases que se pueden vivir dentro un

sistema competitivo dinámico poniendo como ejemplo las afectaciones y las decisiones que se pueden abordar para poder afrontar el contexto cambiante.

Espero que este texto pueda resultar de utilidad a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones a nivel directivo y están interesados en conocer un poco más a fondo de economía porque creen que su uso puede contribuir a enriquecer su criterio. Su peculiaridad narrativa pretende contar una historia que permita hacer más clara las circunstancias cambiantes que enfrentan las organizaciones y destacar que lo que después de mucho esfuerzo termina dando frutos positivos puede dejar de funcionar, por lo que se requiere estar lo mejor preparado posible y no solo para poder explicar “El motivo” después de que ocurren las situaciones adversas, sino para estar en condiciones de adaptarse ante cualquier contingencia u oportunidad, siendo consciente de que, a pesar del esfuerzo, el sistema idealizado siempre tendrá rasgos que lo hace falible dado que esta es una característica inherente a los seres humanos quienes somos, a final de cuentas, quienes intentamos hacer que los sistemas funcionen. Esto es particularmente importante en la industria educativa donde cualquier esfuerzo en favor fortalecer los sistemas que propicien una buena educación sin duda puede considerarse como uno de los objetivos más provechosos, dignos y nobles de la sociedad en su conjunto.

Veracruz, México. 22 de noviembre de 2023.

Cambios en el marco institucional de la educación superior.

Capítulo 1.

Cualquiera puede ser un Director.

Cualquiera puede ser Director fue una de las primeras ideas que me compartió quien fuera mi jefa directa por un par de años. Yo acababa de ser nombrado Director y me convocó para iniciar la inducción a la posición. Ella era una Directora General de personalidad fuerte y gozaba del respeto de una buena parte sus colaboradores. Tenía un estilo directivo en el que apreciaba el cuidado del detalle y aspiraba tener el control total de las decisiones que ella consideraba clave. Quizá por el momento histórico de la organización en que a ella le tocó dirigir, decidió ejercer un estilo autocrático y controlador. Gran creyente del condicionamiento operante, en su oficina su discurso inicial se enfocó en hacerme saber que lo más importante era la lealtad -directores van y vienen decía- y entre líneas me recalcó que había sido ella quien había respaldado mi candidatura; aunque habían sido consideradas otras

opciones ella se había pronunciado por mí. La siguiente reunión que tuve a los pocos días, un poco menos constructiva, fue con otro Director General y la charla inició con una felicitación y con una advertencia directa; las cosas pueden funcionar muy bien si no me haces grilla, fue su expresión y así acabó la sesión con el apretón de manos que la ocasión imponía.

Me habían nombrado Director de una línea de negocio que muchos daban como desahuciada (te sacaste la rifa del tigre, bromeaba un amigo), y por lo tanto se iban a requerir diseñar e implementar cambios significativos para tratar de revertir la tendencia en ese segmento de la empresa. Creo que los dos directores generales lo entendían, pero el segundo se comportaba como si se sintiera amenazado por una apuesta de una visión distinta que podría implicar riesgos de señalamientos o de críticas a la manera en que se habían tomado decisiones en el pasado. A él le había tocado dirigir en años anteriores esa misma línea y en su época se habían logrado buenos resultados, pero después el contexto cambió y no se había encontrado la fórmula para revertir la caída.

Ambos Directores Generales habían contribuido de manera significativa al desarrollo de la organización en el pasado, pero parecía que el modelo de desarrollo estaba agotado y la impresión era que se necesitaban cambios, aunque no era evidente en qué sentido, ni de qué tipo. Ambos, en sus respectivas áreas de competencia fueron construyendo un sistema de toma de decisiones en el que la apreciación era que solo ellos tenían las respuestas correctas y si algún subalterno discrepaba, entonces su carrera y su credibilidad se ponía en riesgo (al

menos eso percibían sus colaboradores); en esas circunstancias se creó un juego en el que para todos los jugadores el objetivo era no afectar su status quo. Como consecuencia de esto, pocas ideas nuevas emergían y se esperaba que las definiciones claves, en todos los ámbitos de la organización, provinieran de la cúpula. Esto era un dilema crítico, y no solo en la línea a la que me había incorporado, sino en todas; se requerían cambios y nuevas ideas sobre cómo responder a los cambios del contexto, pero el marco institucional y los enfoques de gestión que llevan a solo mirar hacia el interior de la organización en la búsqueda de respuestas no favorecía que emergieran a la velocidad oportuna.

Evolución institucional de la educación superior privada de México.

A partir de este momento cuando mencione LA EMPRESA me referiré a la organización que tomo como ejemplo para ilustrar las principales lecciones de diversos procesos de decisión. LA EMPRESA es una universidad privada que está en la industria de la educación superior de México la cual ha vivido cambios muy importantes en las últimas décadas. Los orígenes de estos cambios se pueden asociar con adecuaciones en los marcos institucionales que produjeron efectos de largo plazo y que se han ido manifestando en diferentes aspectos de la industria. Por ejemplo, el 29/01/1990 se publicó en Diario Oficial de la Federación el “Programa para la modernización educativa”, en el cual se describía el proyecto de cambios a nivel estructural en todo el sistema; descentralización de la administración del sistema educativo, énfasis en la mayor cobertura y calidad del nivel básico, rediseño curricular y armonización en la formación entre niveles educativos, mayor colaboración con los sectores

productivos en diferentes aspectos de la formación académica, se volvieron los ejes de la estrategia de transformación del sistema.

La piedra angular del cambio se ubicó a nivel constitucional a través de la ampliación de la configuración de la obligatoriedad en la educación básica y del fortalecimiento del respeto a los derechos de propiedad privada. Desde 1934 y hasta entonces sólo era obligatoria la educación primaria, pero el 5/03/1993 se reformó el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, volviendo también obligatoria la educación secundaria. Dada la dinámica demográfica, este ajuste constitucional implicó que el estado se comprometía a asignar una mayor cantidad de recursos para poder ampliar la oferta y cumplir con la nueva disposición.

A su vez, en esa misma ola de reformas se fortalecieron los incentivos para la iniciativa privada que estaba interesada en participar en todos los niveles y modalidades educativas. Desde el 12/12/1934, en el artículo 3º se estipulaba que la iniciativa privada podía ofertar servicios educativos bajo la autorización del Estado, pero estaba explícito a nivel constitucional que en cualquier momento esta autorización podía ser revocada. Esta facultad de revocación fue acotada a partir de 1993, quedando de manifiesto que esta solo podía ejercerse en los términos que fueran establecidos por la ley. Para ello, en el mismo 1993 se publicó la Ley General de Educación que incorporó un capítulo que se denominó “de la educación que impartan los particulares”, en el que se hacía explícito que se requería para tener o una autorización o un reconocimiento de validez oficial por parte del Estado, las

obligaciones que había que cumplir para poder impartir el servicio educativo y principalmente se eliminó la facultad del Estado de revocar autorizaciones o reconocimientos a instituciones privadas sin que procediera juicio o recurso alguno, lo cual estaba descrito tanto en la constitución como en la anterior Ley Federal de Educación de 1973.

Estos cambios provocaron un efecto en cascada; primero aumentando la cantidad de alumnos que podían tener acceso más allá del nivel básico generando más demanda en todos los niveles y, por otro lado, generando incentivos y condiciones legales para que esa mayor demanda fuera atendida de manera creciente por parte de instituciones privadas. En el caso de la educación superior, en 1990 había 198,207 estudiantes de licenciatura en universidades privadas y una década después la matrícula se había multiplicado 2.36 veces; en el periodo 1999-2000 las universidades privadas estaban absorbiendo el 28.8% de matrícula nacional de licenciatura, es decir, atendían a 469,124 estudiantes¹. En 1995 había 809 universidades privadas y en sólo 5 años se incrementó a 1,253².

Además de la Constitución y de la Ley General de Educación, para normar la interacción entre el Estado y las instituciones privadas dedicadas a la educación superior, en México también son muy importantes los denominados Acuerdos Secretariales, en particular aquellos emitidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP) que han regulado lo relativo a la autorización o reconocimiento de validez oficial de los estudios y las reglas de operación general que deben respetar las instituciones privadas. El 27/05/1998 se publicó el Acuerdo

¹ Álvarez (2011).

² Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (2002).

general 243, que entre otras cosas delimitaba aún más la acción de la autoridad frente trámites de autorización y reconocimiento de validez oficial y reducía su capacidad discrecional en la realización de los trámites³.

Luego, en el año 2000 se publicó el Acuerdo específico 279 en el que se puntualizaron las condiciones en que podían operar las instituciones educativas (derechos y obligaciones), se incluyeron tiempos de respuesta de la autoridad y se incorporaron mecanismos que apuntaban hacia la simplificación administrativa de estos trámites. Esto fue un asunto trascendental para las instituciones privadas, ya que para poder ofertar un plan de estudios se debe partir, como en cualquier otra industria, de un diseño de producto y validación de su potencial comercial, lo cual requiere de una buena cantidad de inversión, tanto de recursos humanos como financieros.

A diferencia de otras industrias, en la de servicios de educación superior, una vez realizada esa inversión se requiere que la autoridad haga la revisión de la propuesta y es hasta que la autoridad otorga el reconocimiento de validez oficial que la institución educativa puede empezar el proceso de promoción del plan autorizado. Por lo tanto, este acuerdo contribuyó a disminuir la incertidumbre sobre la inversión realizada al poner más claras las reglas, reducir la discrecionalidad de la autoridad, poner plazos de respuesta y dar las condiciones para que los trámites pudieran simplificarse.

³ En 1998 hubo además un paso hacia adelante en la política de incentivos a la participación privada en la industria educativa que se enmarcó en la política general de desregulación de la actividad económica del gobierno federal

Para 2010 ya había 1,826 organizaciones privadas impartiendo el nivel de licenciatura en todo el país⁴, es decir, en 15 años se habían duplicado. Además, en ese año estas organizaciones atendían a 839,181 estudiantes de licenciatura, es decir, 4.23 veces más que los observados en 1990.

Las instituciones y su efecto en el sistema educativo.

A nivel macro la evolución de la industria de la educación superior en México podría ser explicada en parte por las teorías de economistas como Douglas North, quienes consideran que las acciones de carácter económico de los individuos o las organizaciones están condicionadas de manera significativa por las instituciones y su calidad. North⁵ nos dice al respecto de la manera en que concibe las instituciones:

“Las instituciones son las reglas del juego de una sociedad o, más formalmente, son limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político o económico”.Pág. 13.

⁴ Anuario estadístico 2010 de la ANUIES.

⁵ North, D. (1990).

En este ámbito es importante distinguir entre reglas del juego y jugadores. Las reglas o instituciones van moldeando paulatinamente las conductas que adoptan los jugadores al propiciar incentivos, ya sea porque se visualizan nuevas oportunidades o porque se modifica la valoración de las opciones sobre las que decidir. Cuando se incorporan nuevas reglas normalmente se producen cambios graduales en las conductas que modifican los resultados en los procesos de asignación de recursos.

Igualmente es muy importante tener en cuenta que el impacto de las reglas depende del resto de circunstancias en las que se encuentre el sistema en el que existen; por ejemplo, puede ocurrir que la capacidad para hacer efectivas las reglas formales (constitución, leyes primarias y secundarias, procedimientos administrativos de carácter obligatorio) sea limitada y la consecuencia puede ser un efecto nulo o limitado en las conductas, o puede ocurrir que esas reglas formales interactúen con otras reglas informales (costumbres, códigos de conducta, normas de comportamiento) que propician un respeto limitado a las disposiciones formales.

En el campo de la educación, las adecuaciones a las reglas formales que tuvieron lugar desde la última década del siglo XX cayeron en un terreno fértil, al menos, si se considera el impacto que tuvo, tanto en el incremento de la cobertura en los distintos niveles educativos, como en la mayor participación de la iniciativa privada brindando este servicio. En estos rubros, las siguientes circunstancias pudieron fungir como catalizadores ante las nuevas reglas:

- a) El hecho de que en el mercado laboral los ingresos fueran mayores mientras más estudios se obtenían generaba que a la educación se le viera como un vehículo que potenciaba la movilidad social con repercusiones importantes en la probabilidad de mejora en la calidad de vida material.
- b) La existencia de un sistema educativo con un rezago importante y con un potencial de crecimiento muy grande, aunado a un incremento en el presupuesto público para lograr cubrir el objetivo de la cobertura en el nivel básico.
- c) Que existiera la creencia generalizada en que la educación era fundamental para el desarrollo.
- d) El crecimiento y consolidación de zonas urbanas como los espacios con mayor crecimiento de la población.
- e) Que se adoptarían otras reglas formales para propiciar una mayor participación privada; por ejemplo, la ley de inversión extranjera de 1993 y las nuevas políticas de desregulación económica.

En las opciones “a” a la “d” se describen condiciones en el sistema que potenciaron el incremento en la demanda de servicios educativos y ello aunado a la “e” modificó los incentivos en la iniciativa privada, propiciando la entrada de nuevos jugadores y el crecimiento de los que ya estaban.

Por otro lado, aun cuando en las nuevas reglas formales se hacía énfasis en condiciones básicas que implicaban un nivel ideal de calidad mínima en la oferta del servicio educativo, quizá por la falta de capacidad de supervisión de la autoridad, o por tener acceso diferenciado a docentes capacitados, o por prácticas corruptas a nivel informal para lograr los reconocimientos de validez oficial o en las tareas de supervisión, el resultado en materia de calidad fue bastante cuestionado; el resultado global fue un incremento notable de nuevos jugadores en la industria y una gran heterogeneidad en la calidad suscitada.

Mecanismos de mercado; explicando el proceso de competencia.

Capítulo 2.

Modelo IPP: “Proceso de transformación” en las instituciones de educación superior.

Para entender con más profundidad algunos cambios en la industria de la educación superior privada será necesario ir presentando con más detalle el marco de referencia que intenta explicar algunas decisiones clave a nivel de empresa y para ello vamos a iniciar con el proceso de generación del servicio educativo. A diferencia de la mayoría de las empresas privadas que tienen como objetivo último la obtención de la mayor cantidad de ganancias posibles, en el caso de las universidades el objetivo puede variar dependiendo del tipo de universidad que se quiera o se aspire a ser y la figura legal bajo la cual está constituida.

En México para la prestación del servicio educativo se pueden constituir instituciones que persiguen fines de lucro y distribuyen sus ganancias entre sus propietarios y también se

pueden constituir universidades sin fines de lucro que, en caso de obtener excedentes financieros, estos no se distribuyen entre los socios, sino que son reinvertidos en aquello que se considere pertinente. En la mayoría de los casos, el objetivo último de las decisiones de las empresas en este sector, independientemente de lo que motive su existencia, pareciera ser la obtención de la mayor cantidad de alumnos posibles dado su proyecto de formación profesional particular. Para el primer caso porque ello contribuye a la generación de ingresos y utilidades y para el segundo tipo, porque ello contribuye al alcance de su misión. Es decir, en esta perspectiva pareciera que el nombre del juego es matrícula.

Independientemente del objetivo último que persigan las instituciones educativas, en economía⁶ se han utilizado modelos tipo IPP (Insumo-Proceso-Producto) para explicar el proceso de generación del servicio de la educación superior y sus determinantes de logro. Como si fuera una metáfora de un proceso industrial en este tipo de modelos el Insumo es el estudiante con sus conocimientos, competencias, habilidades y valores que se incorpora a una universidad. El Proceso contempla todo aquello que contribuye en la obtención y desarrollo de conocimientos, competencias, habilidades y valores que desarrolla el estudiante durante su formación. Finalmente, el Producto es el resultado global en el estudiante en términos nuevamente de conocimientos, competencias, habilidades y valores que se obtuvieron al final del proceso formativo y que da la oportunidad de obtener un grado académico reconocido por la autoridad gubernamental y/o por la sociedad en general. Visto de esta forma simplificada, el servicio de educación superior se puede describir de manera análoga a un “proceso de transformación” en el que entran a la universidad estudiantes con

⁶ Para una revisión de la literatura se puede consultar a Toutkoushian y Paulsen (2016).

conocimientos, competencias, habilidades y valores, y salen estudiantes transformados con más conocimientos, competencias, habilidades y valores específicos que le dan la oportunidad de acceder a un título profesional, esto para su beneficio propio de manera directa y para beneficio de la sociedad de manera indirecta.

En cuanto a las características del Insumo, hay que tener en cuenta la gran heterogeneidad de las cualificaciones con que llegan los estudiantes para iniciar su vida universitaria. Hay estudiantes que tuvieron la suerte de poder estudiar en condiciones que favorecían el aprovechamiento académico- buenas escuelas, buenos profesores, una condición socioeconómica y entorno socioemocional que ayudaba al crecimiento-, pero en otros casos las circunstancias fueron diferentes en alguna de las anteriores variables por lo que los estudiantes pudieron haber tenido un limitado aprovechamiento en los niveles educativos previos.

Por otro lado, en cuanto al Proceso de transformación, su resultado depende de diferentes factores. Entre los más importantes están los siguientes:

- a) El diseño del programa de formación y las reglas para transitar por el mismo.
- b) Las cualificaciones de la plantilla docente en términos de conocimientos, experiencia profesional y habilidades docentes.

- c) La calidad de la retroalimentación que brindan los profesores y su grado de compromiso con el aprendizaje de los estudiantes.

- d) La infraestructura (física y digital) que sirve de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje, como la biblioteca, los laboratorios o la tecnología que potencia la efectividad de la interacción entre alumnos y profesores -como los Learning Management System (LMS)-.

- e) El sistema de supervisión de logros alcanzados por los estudiantes y los mecanismos de compensación que ayudan a que el estudiante avance a través del proceso formativo.

- f) La red de alianzas con los diferentes sectores productivos que permitan entre otras cosas el desarrollo de prácticas formativas.

- g) La red de alianzas con otras instituciones educativas que permite compartir recursos y desarrollar intercambios de diversa índole para potenciar el desarrollo de cualificaciones en los estudiantes.

- h) El sistema de gestión que contribuye a que los factores sean empleados de manera efectiva y propician la menor cantidad de distorsiones posibles dentro del proceso.

En el caso del Producto final, que tiene que ver con los conocimientos, competencias, habilidades y valores que desarrolla el estudiante después de transitar por todo el proceso formativo, algo particularmente distintivo del “proceso de transformación” de la industria de la educación superior es que el estudiante es a la vez insumo y parte fundamental del proceso, lo que implica que el resultado global está condicionado además, tanto por las cualificaciones iniciales con las que llega el estudiante a la universidad, como por el esfuerzo que el estudiante le quiera poner a su proceso de formación.

Otro elemento distintivo del “proceso de transformación” es lo que se conoce como el “efecto de pares” que puede influir de manera positiva o negativa como resultado de la interacción entre los compañeros de clase con los que se participa del proceso formativo. Por ejemplo, si las cualificaciones de la mayoría al entrar a la universidad no están muy desarrolladas, los profesores podrían evaluar si ajustar o no sus estrategias de enseñanza aprendizaje para adecuarse a las condiciones de la mayoría del grupo; si se ajustan, entonces los estudiantes más calificados pueden ver limitado el desarrollo de experiencias formativas, si no se ajustan, el efecto en los estudiantes menos calificados puede ser un desempeño limitado en las competencias desarrolladas.

Otro ejemplo de este efecto se observa en tareas en las que se requiere trabajar en equipos en las asignaturas, lo cual es algo muy común; en estos casos el resultado de la experiencia de formación igualmente dependerá de las condiciones en que se suman los distintos miembros del equipo para el desarrollo de las tareas. Los anteriores solo son unos ejemplos de influencia

del “efecto de pares”, pero lo cierto es que sus consecuencias se dan en muchas dimensiones, incluso con repercusiones de largo plazo que van más allá del Proceso y el Producto final, ya que las interacciones entre los pares generan sentido de identidad, relaciones de amistad, mayor información sobre cualificaciones de los pares, etc., lo cual puede contribuir de manera significativa en el desarrollo de las carreras profesionales de los pares de forma directa o indirecta una vez que se está en el mercado laboral.

Las posibilidades de diferenciación en el marco del modelo IPP.

Dada la naturaleza del “Proceso de transformación” y del sistema de regulación que existe en torno al funcionamiento de los servicios educativos, es sencillo entender por qué puede haber tantas variantes de resultados en la formación (Producto), así como tipos de instituciones educativas y posibilidades de diferenciación entre las mismas. Hay instituciones a) con profesores poco capacitados para la labor docente y con infraestructura de apoyo mínima (física y digital), b) otras con buenos profesores, pero con condiciones de infraestructura deficientes- por ejemplo, en programas de ingeniería que tienen carencias en laboratorios-, c) otras con buenos profesores, buena infraestructura, pero un sistema pobre de acompañamiento académico y de retroalimentación del aprovechamiento de los estudiantes, d) otras con buenos profesores, buena infraestructura pero ubicadas en ciudades en las que los niveles previos de formación son muy deficientes por lo tanto las cualificaciones con las que llegan los estudiantes son insuficientes para avanzar idealmente en los programas universitarios, e) otras con presencia en distintas ciudades y que cuentan en algunos de sus

campus con las condiciones ideales en todos los factores clave del “Proceso de transformación” pero que en otras ciudades no tienen la mismas condiciones de infraestructura –carecen de la misma calidad de laboratorios- o que no tienen acceso a la misma calidad de profesores que tienen en sus campus con condiciones ideales, y sin embargo su marca la difunden como si en todos los campus fueran las mismas condiciones, etc.

Esta diversidad de circunstancias sin embargo no condiciona la posibilidad de acceder a un título universitario que a nivel oficial (aunque no a nivel social) tiene el mismo reconocimiento. Por poner un ejemplo, se puede lograr el título universitario de Psicólogo en cualquier tipo de institución educativa siempre que se hayan cubierto las condiciones definidas en cada institución y que estas cuenten con un Reconocimiento de Validez Oficial otorgado por la autoridad gubernamental.

Dadas las opciones de formación los estudiantes tienen que decidir, entre otras cosas, cuánto estarán dispuestos a pagar por la posibilidad de tener acceso a un título universitario bajo una expectativa de desarrollo de cualificaciones profesionales. Por su parte, las instituciones educativas, entendiendo el Proceso y las posibilidades de diferenciación, tienen que decidir el valor agregado que aspiran generar, cómo lo harán (que características tendrán sus factores) y cómo habrán de capturar ese valor.

La diferenciación y la discriminación de precios basadas en el sistema de becas.

En la literatura económica se explica que las empresas, al menos las que persiguen fines de lucro, tienen incentivos a diferenciarse porque de esa manera los resultados de sus decisiones son menos interdependientes, y por lo mismo pueden aplicar precios más altos que el de sus competidores y padecer menos consecuencias ante las decisiones de estos últimos. La diferenciación que permite estas acciones es la que es valorada por los consumidores ya que solo si los consumidores perciben la diferencia y la valoran podrían estar dispuestos a pagar un precio más elevado.

La conveniencia de aplicar precios más altos igualmente depende del tamaño del mercado que es atendido por las empresas. Poner precios uniformes altos puede limitar la cantidad de clientes que son atraídos por la diferencia. Para evitar esta limitante en algunas circunstancias es posible aplicar una estrategia de discriminación de precios y de esa manera poder atraer a quienes están dispuestos a pagar más y que tienen la posibilidad de pagar más, y a su vez, atraer a otros segmentos que igualmente valoran la diferencia pero que no tienen capacidad de pagar por ella.

En las Universidades privadas es una práctica común el aplicar lo que se conoce como discriminación de precios de tercer grado, lo que implica que diferentes compradores pagan diferentes precios, pero cada comprador paga una cantidad constante de cada unidad del bien

comprado⁷. La discriminación se hace a través del concepto de becas. Las becas permiten que personas con diferentes capacidades de pago puedan acceder a instituciones educativas que ofrecen servicios con colegiaturas (precios) que resultarían de difícil o imposible acceso. A nivel oficial, aunque desde la Ley General de Educación de 1993 se estipulaba la obligación para las instituciones privadas de otorgar becas, fue a partir del Acuerdo 279 que se aclararon los alcances de esa obligación. En este acuerdo se conceptualizó a las becas de la siguiente manera:

“Las becas consistirán en la exención del pago total o parcial de las cuotas de inscripción y de colegiaturas que hay establecido el particular”. Artículo 33.

Además, se expresaba la obligación de que el 5% de los estudiantes deberían estar becados. Si bien previo a 1993 el 5% de alumnos becados podía ser un buen intento de propiciar solidaridad con las circunstancias sociales, lo cierto es que las condiciones del mercado cambiaron de tal manera que las becas pronto se volvieron un mecanismo de discriminación de precios y por lo mismo la obligación del 5% se volvió un referente innecesario. Tanto el concepto de beca observado en el artículo 33 – que define a la beca como un descuento discrecional en el valor de las colegiaturas-, como los requisitos planteados para ser candidato a obtener una beca que se destacan en el artículo 36, -que plantean el requerimiento de

⁷ Varian, H. (1987).

necesidad socioeconómica y de rendimiento académico- establecieron las bases para la construcción del mecanismo de la discriminación que normalmente se ocupa.

Este mecanismo de discriminación de precios ha contribuido de manera notoria a aprovechar económicamente las posibilidades de la diferenciación explicadas en la sección previa. Si él la estructura de la industria de la educación superior seguramente sería distinta.

Algunos procesos clave dentro del modelo IPP.

Aunque es muy común que las instituciones educativas mencionen que su misión es formar profesionales competentes (Producto final), lo cierto es que validar que se alcanza ese resultado es demasiado complicado ya que se requeriría observar al egresado una vez que se ejerce una profesión, pero al mercado laboral no lo pueden controlar las instituciones educativas y lo que ahí ocurre es contingente a muchas circunstancias diversas. Es decir, se debe tener en cuenta que lo que ocurre en el proceso de formación no garantiza el acceso al mercado laboral ni la evolución dentro del mismo. Por lo mismo, el Producto del “proceso de transformación” solo es evaluable de manera objetiva en el marco del Proceso existente y ello lleva a que lo más común sea que las instituciones se enfoquen predominantemente en procurar que el Proceso ocurra de acuerdo a la expectativa de generación de valor para el estudiante y al ideal de calidad con el que están dispuestos a comprometerse.

Por lo anterior, para entender los resultados del sistema de formación y de la organización en su conjunto es fundamental conocer el funcionamiento del Proceso y los sub-procesos claves que lo conforman. Entre los más importantes podemos mencionar a los siguientes: a) Diseño de programas, b) Identificación de condiciones iniciales de los estudiantes, c) Selección de profesores, d) Formación de profesores, e) Retroalimentación de los profesores, f) Evaluación del proceso formativo, g) Evaluación del desempeño docente y h) Evaluación de efectividad institucional.

Misión, procesos y condicionamientos estructurales en la EMPRESA.

En el caso de la EMPRESA desde su nacimiento su objetivo último siempre ha estado relacionado con el dotar de una formación integral que coadyuve en el desarrollo de profesionales competentes y responsables socialmente. Además, el compromiso con la calidad también siempre ha sido su sello distintivo, por lo que el aumento de la demanda entre 1990-2010 contribuyó a que se buscara crecer tanto en programas académicos como en la estructura organizacional que permitiera atender la mayor demanda con la calidad acostumbrada.

En esa época no había muchas opciones privadas que pudieran competir en la región en la mezcla precio-calidad, por lo que lo prioritario estratégicamente era la definición del producto y la estructura para garantizar la calidad deseada. El esfuerzo comercial no era una prioridad porque los aspirantes llegaban con relativa facilidad. Al haber poca oferta con la

que competir incluso los programas atraían una buena cantidad de estudiantes de diferentes regiones. En relación a las prioridades de producto y calidad, una consideración relevante que condicionaba el diseño del producto y la estructura necesaria para ofertarlo era la consideración de que mientras más asignaturas se cursaran en un plan de estudios mejor y más calidad.

En la EMPRESA se reproducían muchas prácticas de las universidades públicas, aun cuando sus circunstancias fueran muy diferentes; en particular en lo relacionado con los tipos de contratos del personal académico y en la forma de financiar el servicio. Cada programa ofertado tenía su director y equipo de apoyo, y en este equipo recaía predominantemente la responsabilidad del diseño, actualización de los programas y la selección de los profesores para cada asignatura. Para el desarrollo del diseño se dependía de la participación de los profesores que eran los expertos en cada materia, pero su participación no implicaba ninguna remuneración. En estas condiciones, la participación en el diseño implicaba un compromiso tácito entre directores y profesores para considerarlos en la impartición de las clases que habían ayudado a diseñar.

Al menos hasta antes del 2005 el paradigma de calidad y pertinencia en la formación universitaria estaba altamente relacionado con la cantidad de asignaturas y las horas docentes. Aunque en el Acuerdo 279 se establecía que en la modalidad escolarizada se requerían que los programas de licenciatura tuvieran al menos 2,400 horas bajo la conducción de un profesor, en maestría 300 y doctorado 600 horas, todos los programas de estudio estaban

diseñados considerando una cantidad muy por arriba de estos límites inferiores. La preocupación en el diseño estaba en la selección de una cantidad de asignaturas que en conjunto contribuyeran a la obtención de un perfil profesional. Dado que gran parte de la responsabilidad del diseño de los programas estaba en el claustro de profesores de cada dirección académica, que la mayoría de los profesores estaban contratados por asignaturas y que su remuneración estaba en función de las horas docentes que impartieran, entonces entre más horas por asignatura mejor económicamente para el claustro; el incentivo era manifestar tiempos que eran irrenunciables para garantizar que la asignatura se impartiera con la suficiencia de contenidos y la calidad deseada.

Por otro lado, un elemento fundamental para favorecer la calidad era el asociado con el perfil de los docentes. Se buscaba que quien impartiera los cursos tuviera la formación académica y experiencia profesional necesaria de acuerdo a un modelo idealizado de proceso de enseñanza-aprendizaje que ponía mucho énfasis en la calidad del proceso suponiendo que el resultado que se obtendría sería igualmente congruente con la calidad deseada. En este proceso y en cualquier contexto el rol del profesor se asumía clave para atender los estándares de calidad deseado. Ante la escasez de profesores con grados académicos superiores al de licenciatura, se diseñaron mecanismos de retribución que promovían la formación y capacitación del personal docente. Entre los principales objetivos de desarrollo estaba el tener cada vez más profesores con más grados y mayor experiencia profesional.

Los criterios de pertinencia y calidad, asociada a los incentivos para tener la mayor carga de horas posibles por parte de los académicos, se tradujeron en una estructura cada vez más grande y más costosa, pero quizá como se estaba en época de expansión no se visualizaron escenarios futuros adversos y, por lo tanto, las repercusiones financieras de esta estructura más costosa no se vislumbraban como algo a lo que hubiera que prestarle atención.

Entrada de nuevos jugadores.

Cuando en una industria los beneficios económicos empiezan a estar por arriba de lo normal ello incrementa el atractivo de la misma y genera incentivos que atraen a nuevos actores que quieren participar de la bonanza relativa; esto es más marcado cuando hay pocas barreras de entrada a la industria. En el caso de la industria de servicios de educación superior, a pesar de que la regulación representaba una barrera de entrada importante - particularmente porque la autoridad para dar la autorización y reconocimiento de validez oficial debía revisar cada propuesta académica en lo individual y la revisión era meticulosa-, las reformas a los marcos legales y particularmente la descentralización administrativa (las entidades federativas obtuvieron la facultad para otorgar el reconocimiento de validez oficial) incrementaron de manera notable la capacidad para atender el incremento de solicitudes de nuevas instituciones y nuevos programas. Es decir, la capacidad limitada de atención burocrática, que podía implicar un cuello de botella con la consecuencia de que las revisiones tardaran años, se amplió a través de la participación de las Secretarías de Educación de las entidades

federativas que empezaron a recibir una gran cantidad de solicitudes de nuevos registros de validez oficial. Para 2008 el 47% de los programas de los RVOES eran estatales.⁸

Una buena cantidad de las nuevas organizaciones aprovecharon que el resto de los requisitos para constituirse y ofertar servicios educativos no eran tan estrictos y accedieron en condiciones mínimas de infraestructura con nuevos programas que contenían una cantidad mucho menor de horas docentes y con menores honorarios para los profesores que contrataban. En consecuencia, estos nuevos jugadores pudieron entrar a la industria con una estructura de costos menor y una propuesta de precios más bajos.

También, en una cantidad menor, pero con un mayor impacto, al menos para la EMPRESA, entraron nuevas universidades con presencia en diferentes ciudades del país y algunas con alcance nacional. Algunas de estas universidades entraron con personalidades jurídicas que perseguían fines de lucro y que incluso formaban parte de corporativos internacionales que cotizaban en la bolsa de valores de Estados Unidos.

Los enfoques de gestión de estas universidades tuvieron un impacto muy significativo en las prácticas directivas en la industria. Particularmente, sus enfoques comerciales que incluían una fuerza de ventas muy agresiva y un gasto en publicidad enorme, al menos para los estándares de la industria de esa época. El funcionamiento como corporativo les dio la

⁸ Tuirán (2008).

oportunidad de abordar algunas funciones directivas a nivel central y distribuir las responsabilidades de operación a nivel de campus, lo que les permitía aprovechar economías a escala; su presencia multi-campus les permitía atender a muchos más alumnos y por lo tanto los costos medios de conceptos como diseño y gestión de programas, publicidad, de servicios jurídicos, contables, etc. se reducían, dejándolos en mejores condiciones que las universidades de un solo campus para competir en precio en el segmento de mercado al que se querían incorporar.

Dada la gran heterogeneidad de perfiles socioeconómicos que hay en México y dado el incremento de la demanda de servicios educativos en todos los perfiles, lo que ocurrió es que en la industria se fueron constituyendo diferentes segmentos de interés agrupados por precios a los que se podía acceder y por calidad que se podía ofertar a esos precios. La mayoría de los nuevos jugadores apostaron por el segmento más grande que era el de perfiles de ingresos bajos a quienes ofertaban servicios de dudosa calidad y a bajos precios. Los nuevos jugadores más grandes dirigieron sus esfuerzos por un segmento de un perfil de ingresos medios y altos que, aunque es más pequeño, tenía un potencial de crecimiento muy grande, con menos competencia y más posibilidades de diferenciarse; sus precios elevados y su infraestructura generaron la percepción de que sus servicios eran de mejor calidad.

El problema de la información y la racionalidad limitada en la elección de opciones educativas y sus consecuencias en la estructura de la industria de educación superior.

Para los aspirantes de estudios universitarios la decisión sobre la carrera y la universidad a elegir es un reto realmente complejo. En economía es común que se modele la decisión de forma semejante a como se modela una decisión racional de inversión a largo plazo en la que se valora cómo sacar el mayor provecho de la misma. En un escenario ideal, antes de realizar esa inversión, el aspirante buscaría saber con certeza qué conocimientos, competencias y habilidades se requieren para poder desarrollar una carrera profesional en su ámbito de interés, buscaría saber también cuáles cualificaciones son las que en el mercado laboral más se valoran, además intentaría vislumbrar hacia el futuro cómo ambas cosas podrían evolucionar.

A partir de un análisis de esa información podría entonces decidir, dado su presupuesto y sus preferencias de desarrollo profesional, qué carrera y qué universidad elegir para llevarlo a obtener el mayor provecho o valor de su inversión. Pero en la realidad los aspirantes y sus familias enfrentan estas decisiones a través de un procesamiento subjetivo e incompleto de la información y dependen mucho de señales, muchas veces idealizadas sin mucho sustento, que se les presentan de distintas maneras y a través de distintos canales de comunicación (publicidad, amistades, experiencias de familiares, reputación de universidades, etc.).

Sobre el Proceso el aspirante tendrá información limitada que le llevará a elegir ignorando una gran cantidad de detalles asociados al servicio que recibirá. Por ejemplo, el aspirante no sabe con certeza si lo que se le ofrece en cada asignatura es lo necesario y suficiente para cumplir con un perfil de egreso particular. No sabe con certeza si lo que explica y califica el profesor está bien o parcialmente bien o si refleja lo aprendido. No tiene certeza si el valor de todo lo acumulado a través de su experiencia universitaria lo situará en una posición que le permita competir de manera efectiva en el mercado al egresar. No sabe con certeza si al ingresar a un proceso formativo universitario tiene las cualificaciones necesarias que le permitirán terminar. No sabe con certeza cuáles serán sus realidades socioeconómicas a lo largo de todo el tiempo que duren sus estudios, si podrá o no en todo momento cumplir con el pago de las colegiaturas. No sabe cuánto valor aporta cada factor o atributo en el servicio educativo por el que está pagando, ni cuál es la contribución efectiva a la obtención de aquello que será más valioso al egresar. Lo único que sabe con certeza es que cubriendo todos los créditos de un programa académico en una institución educativa podrá acceder a un título profesional, es decir, de las pocas cosas que se pueden dar por un hecho es que la decisión que ha de tomar un aspirante a estudios universitarios es riesgosa dada la incertidumbre sobre la calidad de lo que está adquiriendo y a que los resultados son contingentes.

Los economistas dirían que en ese proceso de intercambio entre aspirantes (o estudiantes) e instituciones educativas existe información incompleta y asimétrica. En 1970, en un artículo seminal, el economista George Akerlof⁹ (premio nobel de economía en 2001) expuso cuáles podrían ser las consecuencias en los procesos de intercambio cuando es incierta la calidad de

⁹ Akerlof (1970).

lo que se compra derivado de la información asimétrica. Él utilizó el mercado de autos usados para ilustrar el problema y concluía que cuando la información es asimétrica- por ejemplo, el que quiere vender un vehículo tiene mucha más información sobre las condiciones del coche que el que va a comprar- existe la posibilidad de que quien tiene mejor información se comporte de manera deshonesto a costa del beneficio de la contraparte.

Akerlof concluyó que cuando la incertidumbre es muy alta y la posibilidad de eliminarla muy costosa, la consecuencia podría ser incluso que el mercado desapareciera. Esto él creía podía explicar el crecimiento del mercado de autos nuevos y lo estancado del mercado de autos usados en aquella época. También explicaba el porqué de la importancia de algunos mecanismos de mercado como las pólizas de garantía, la inversión en reputación o la intervención gubernamental para ayudar a disminuir el incentivo a comportarse de manera deshonesto.

Revisando con más detenimiento el intercambio entre estudiantes e instituciones de educación superior, dada la duración de la formación académica, además de la incertidumbre sobre lo que se va a adquirir, los estudiantes también afrontan el riesgo de que después de iniciado la relación contractual en algún momento las instituciones educativas modifiquen su servicio en detrimento de lo que se pensaba se iba a recibir como formación.

A esta situación se le conoce como riesgo moral¹⁰ y para ejemplificarlo pensemos en un escenario como el siguiente: en una carrera de cuatro años, una generación va a la mitad de su formación y de repente una institución educativa tiene problemas financieros y para afrontarlos decide contratar profesores menos cualificados que costarán menos. Dado que el contrato de servicios normalmente no especifica ese nivel de detalle, la institución educativa podría tratar de disminuir costos en detrimento del logro del estudiante. La institución educativa estaría evidentemente ponderando más la situación de corto plazo (alivio de presión financiera) que la de largo plazo por la posible pérdida en el valor de su reputación, aunque también podría calcular que podría aplicar esos cambios esperando que esta acción no trastoque la valoración global del servicio recibido, es decir, que entre todo lo que implica la formación a lo largo del tiempo ese ajuste pase desapercibido.

En caso de que el estudiante se dé cuenta podría intentar cambiar de universidad, pero cambiarse puede resultar igualmente complicado dada la cantidad de incertidumbre que existe en general en el sistema. En resumen, los aspirantes primero enfrentarán el riesgo de que las instituciones oferten atributos que en realidad no están en posibilidad de atender y ya estando dentro de la relación contractual los estudiantes enfrentarán el riesgo de que la institución educativa cambie en algún ciclo posterior las condiciones de lo que le va a brindar como servicios educativos.

¹⁰ Holmstrom, B., and Hart, O. (1987).

Una consecuencia de toda esa incertidumbre y del sistema de regulación existente es que pueden existir diversos tipos de instituciones educativas con opciones diversas de atributos que se pueden ofertar en una gran diversidad de condiciones de precio y calidad. Si los aspirantes supieran que lo que van a recibir de formación por una universidad no va a contribuir en lo absoluto a la obtención del resultado aspirado, entonces se esperaría que esas instituciones no pudiesen existir dado que nadie estaría dispuesto a invertir ninguna cantidad de recursos en un servicio que a la larga le va a generar pérdidas.

Existen distintos tipos de instituciones educativas, en una buena medida, por las condiciones de la regulación, porque bajo incertidumbre existen diferentes tipos de aspirantes que están dispuestos a realizar una inversión sin la suficiente información o apoyados en percepciones erróneas- tanto en términos de la cantidad de información que consideran como en términos de la calidad de la misma- y porque en el mercado laboral se enfrenta el mismo dilema asociado a la información asimétrica pero entre egresados y organizaciones que requieren contratar. Aun cuando existen diversos mecanismos privados que pueden contribuir a aminorar el problema de información, tales como el invertir en reputación o acceder a acreditaciones de calidad institucional o de programas, aun así, el mecanismo es imperfecto y, aunque algunas instituciones educativas intentan que esas señales las puedan diferenciar, el efecto no necesariamente es suficiente.

La EMPRESA en su laberinto.

Como lo comenté en la primera sección, el momento en que me incorporé a la dirección de la EMRESA fue particularmente complejo. Se había llegado a una etapa final de bonanza y empezaba otra etapa en que la competencia se había intensificado como consecuencia de todo lo descrito previamente. Una de las primeras señales de advertencia para la EMPRESA ocurrió con los posgrados que ofrecía; primero disminuyó la velocidad con que se incrementaba la cantidad de alumnos de nuevo ingreso (matrícula) y posteriormente empezó a observarse la disminución absoluta en la cantidad total de estudiantes en esa línea de negocio.

Para los académicos el problema tenía su origen en la incapacidad del área administrativa para innovar en la estrategia de comercialización y en su incapacidad para difundir una imagen que nos permitiera seguir distinguiéndonos de las otras instituciones educativas. Por su parte, para el área administrativa el problema radicaba en las características de los programas generados por el área académica que no se adaptaban a las preferencias cambiantes de los aspirantes.

Esta historia de repartición de culpas era común y para entenderlo es necesario que se considere que la forma en que había evolucionado la organización había llevado poco a poco a la constitución de dos grandes sub-estructuras organizacionales, la Académica y la Administrativa, ambas bajo la dirección de un rector. Ambas sub-estructuras en algún

momento de la historia de la EMPRESA se bifurcaron y desde entonces han seguido dinámicas diferentes, lo que ha provocado además desbalances de poder e influencia en las decisiones clave a lo largo del tiempo. Si bien la organización académica había evolucionado mimetizando estructuras de universidades públicas, en el caso de la parte administrativa sus referentes o modelos estaban en empresas privadas de otras industrias.

En lugar de verse como un sistema interdependiente, se han tendido a ver entre ellas mismas como independientes, con intersecciones con límites difusos y sin corresponsabilidad en los resultados. Para responder a lo que estaba pasando con los posgrados se decidió experimentar adecuando el alcance funcional de la dirección de posgrados, dando la posibilidad de que desde ahí se pudieran proponer e implementar los cambios en la estrategia en ambas dimensiones, tanto en lo académico como en lo comercial. La experimentación ocurriría en una línea de negocios que en términos de ingresos financieros representaba una proporción muy pequeña para la organización. A pesar de que no era el principal negocio de la EMPRESA, se le consideraba muy importante dado las externalidades positivas que se suponía generaba a la identidad como Universidad; ahí empecé en mi rol como director en la industria de la educación superior.

En lo primero que nos enfocamos fue en tener información sobre la competencia y a lo que estaba determinando la competitividad. A pesar de la evidente estela que estaba dejando a su paso los cambios estructurales en la industria de la educación superior, al principio incluso al presentar el diagnóstico de la situación fue algo complicado hablar en términos de

competencia y estrategias de reacción porque culturalmente en la EMPRESA (y en general en esa época en buena parte del mundo occidental) el discurso chocaba con la idea de Universidad que se suponía debía estar ajena a cualquier visión mercantilista. Hablar utilizando términos como productos, clientes, línea de negocio o competencia era una especie de sacrilegio (para algunos lo sigue siendo).

En el diagnóstico se resaltaba que la estructura de los programas debía cambiar porque era demasiado costosa e implicaba demasiado tiempo de formación y la competencia ofrecía grados académicos en menos tiempo y a menor precio; esto era en parte una de las causas de la disminución de la cantidad de estudiantes que estábamos observando y se argumentó que la tendencia apuntaba a que los aspirantes seguirían valorando el poder lograr el grado académico en menos tiempo y serían más sensibles a los precios dada la mayor cantidad de opciones disponibles.

La sola idea, aun cuidando el lenguaje, implicó una confrontación muy significativa con las áreas académicas que se negaban a la posibilidad de que el modelo curricular cambiara solo porque otras instituciones estuvieran ofertando programas con menos asignaturas y a menor costo. Para el área académica era más que claro que había una diferencia significativa entre el “Producto” que se obtenía con nosotros y lo que se podía lograr en cualquiera otra opción; nos considerábamos muy buenos en lo que hacíamos, considerábamos que generábamos mucho valor, y por lo tanto era extraño que el cliente potencial (aspirante) no pudiera verlo o no lo valorara. Siempre salía a relucir la idea de que teníamos una gran reputación de

excelencia académica que habíamos construido por una manera particular de hacer las cosas; los criterios que se habían empleado siempre habían dado buenos resultados.

Creo que el eco de la discusión acalorada que se presentaba en distintos foros sobre la aparente mercantilización de la educación superior distorsionaba los sentidos y nublaba un poco la visión de lo que era necesario observar. Aparentemente los criterios utilizados históricamente no habían tenido necesidad de poner atención a la mano invisible del mercado¹¹, por lo que no se era capaz de entender cómo sus fuerzas estaban transformando la industria a su paso. Por ello es que sin tener mucha claridad en lo que ocurría fuera de la EMPRESA, se creía que el problema debía estar en la forma en que dábamos a conocer el valor que generábamos y había resistencias a los cambios a las estructuras curriculares.

Estos cuestionamientos sobre las fuentes del valor para los consumidores se vivían en una gran cantidad de industrias. Los cambios en las tecnologías de la información estaban trastocando y develando lo que realmente aportaba valor en muchos sectores de la economía. Por ejemplo, Evan y Wurster¹², dos consultores en estrategia del Boston Consulting Group, por ese entonces publicaron en la Harvard Business Review un artículo muy influyente en el que exponían cómo las tecnologías de la información y la manera en que se utilizaba

¹¹ La metáfora de la mano invisible del mercado fue propuesta por el economista Adam Smith (1776) en su libro "Las riquezas de las naciones" y ha sido utilizada desde entonces para explicar cómo es que los incentivos y motivaciones de actuación de todos los participantes en un mercado los lleva a conducirse de forma particular y cómo todas las actuaciones independientes van moldeando los resultados que se vuelven interdependientes y que se observan en las industrias.

¹² Phillip Evans y Thomas Wurster (1997).

estratégicamente a la información estaban transformando modelos de negocio, las ventajas competitivas y estaban redefiniendo el mundo de los negocios en general.

En uno de sus ejemplos expusieron cómo la Enciclopedia Británica - un producto de una gran calidad, con una extraordinaria reputación y con más de 200 años en el mercado - había sucumbido frente a la Enciclopedia Encarta – de una calidad en información muy inferior- que estaba siendo distribuida a través de CDs, primero a precios muy bajos y luego incluso llegó a ofertarse de manera gratuita en la compra de una computadora que tenía el sistema operativo de Windows. Los autores expresaban:

“A juzgar por su inicial inacción, los ejecutivos de la Británica habían fallado en entender qué es lo que los clientes en realidad estaban comprando. Los papás estaban comprando la Británica menos por su contenido intelectual que por el deseo de hacer lo correcto para sus hijos. En la actualidad, cuando los papás quieren “hacer lo correcto” ellos compran a sus hijos una computadora. La computadora entonces es el competidor real. Junto con la computadora venían docenas de CD-ROMs y uno de esos resultó ser un sustituto más o menos perfecto”.

Bajo incertidumbre el dolor de las pérdidas potenciales se valoran más que el placer potencial de ganancias posibles demostrarían Kahneman y Tversky (1979)¹³ y en la EMPRESA no fuimos la excepción, por lo tanto, a pesar de la resistencia inicial al cambio, ante las pérdidas persistentes en esa línea de negocio, se decidió asumir el riesgo y se aceptó cambiar la estructura curricular de los programas de posgrado.

El proceso de generación de nuevos programas de estudio era algo tardado y consumía una gran cantidad de recursos humanos altamente calificados. A grandes rasgos el proceso implicaba la evaluación de la pertinencia en términos de necesidades de formación actuales y emergentes, la justificación del perfil de egreso, la elección de la modalidad de formación, el diseño de la estructura curricular, el diseño de las materias que conformarán el plan de estudios y la identificación de la infraestructura que se requeriría. Una vez que se tenía la propuesta completa se enviaba a la autoridad pública y había que esperar su revisión y autorización, lo cual podría tardar varios meses.

Por disposiciones oficiales hasta que se tenía el Registro de Validez Oficial se podía iniciar la comercialización. Por lo tanto, en promedio el ajuste de la oferta desde que se empezaba a diseñar hasta que iniciaba una nueva generación en promedio podía tardar al menos dos años. Esta velocidad institucionalizada contribuía de manera significativa en las dificultades para responder de manera ágil a la entrada de nuevos competidores que habían accedido en condiciones distintas de atributos.

¹³ Kahneman D. y A. Tversky (1979).

En paralelo a la adecuación de la estructura curricular se analizaron las condiciones en que estábamos compitiendo vía precios. En el mercado nacional lo más común es que los estudiantes vayan pagando las colegiaturas conforme avanza el periodo académico. En estas circunstancias no solo importa el costo total del programa sino también el valor de las colegiaturas y la periodicidad con que se pagan, porque es una manera en que los aspirantes evalúan y comparan entre alternativas y sus capacidades presupuestales; el flujo financiero del aspirante importa mucho. Nosotros estábamos en un porcentaje importante por arriba del promedio de colegiaturas mensuales y teníamos la regla de un solo precio, es decir, no importando que posgrado se estudiara el precio de la colegiatura era el mismo.

Aunque ofrecíamos becas, la gestión histórica de las becas se limitaba a respetar la obligación oficial de que el 5% de los estudiantes tenían que estar becados. Para no tener que alterar el precio a la baja, se propuso que las becas se volvieran un mecanismo de discriminación de precios. Evidentemente al área administrativa al principio no estuvo de acuerdo, porque en su visión financiera la consecuencia sería que se obtendrían menos ingresos totales. Sus referentes, criterios y razonamiento contable, lo llevaba a concluir que habría menos ingresos porque la cantidad de alumnos la consideraba constante y, por lo tanto, más becas implicaría menos ingresos totales. Se le hacía un contrasentido dado los problemas precisamente financieros que ellos veían en esta línea de negocio.

Tuvimos que invertir mucho tiempo en tratar de explicar que la discriminación de precios ¹⁴ era parte de la nueva estrategia comercial, que era fundamental para acceder a una mayor cantidad de alumnos de distintos segmentos socioeconómicos y que en suma el ingreso financiero total se esperaba fuera más alto. Anteriormente se vía que la cantidad de becas era consecuencia de la cantidad de alumnos y lo que se proponía era que las becas dieran como consecuencia la cantidad de alumnos. Después de muchos alegatos, el rector terminó diciendo - para qué nombramos a un nuevo director si no le vamos hacer caso- y así acabó la discusión, aunque aumentó la tensión con el área administrativa dado que históricamente había sido quien tenía la última palabra en las decisiones de precio por lo que vía esta acción como una amenaza a su autoridad.

Una vez transcurrido el primer periodo de inscripciones, después de aplicada la nueva estrategia de precios, aunque los resultados no eran muy alegres si mostraron una mejora pequeña. La estrategia comercial requería de cambios adicionales en distintos ámbitos, como el publicitario y el asociado a los incentivos de la fuerza de ventas. Un año más tarde, con los nuevos programas y la nueva estrategia comercial, los resultados financieros fueron mucho más atractivos. Habíamos logrado dar los pasos para competir de manera más eficaz sin sacrificar la calidad y reputación que nos caracterizaba.

Mientras esto ocurría en la línea de posgrados, en las otras líneas el barco se enfilaba rumbo a una tormenta con potencial catastrófico. Para entender parte de lo que sigue es importante

¹⁴ Más adelante se explicará con detenimiento la economía de la discriminación de los precios y su relación con las becas.

señalar que la EMPRESA tenía un consejo directivo sui géneris. Como pocas instituciones educativas en el país, la EMPRESA además de educación superior también ofrecía servicios educativos desde preescolar hasta nivel medio superior. Aunque operativamente la parte de universidad y de colegio funcionaban de manera independiente, cada uno con su propio equipo directivo, financieramente todo se integraba como si fuera una sola organización.

En uno de esos días de manera accidental me tocó estar en una reunión que tendría unas repercusiones importantes en el futuro cercano. Era una reunión sobre presupuestos e inversiones. Aunque las dos líneas principales de negocio habían disfrutado de la bonanza pasada, una gran cantidad de los recursos que se habían obtenido en esa época se habían invertido en la universidad y el director general de la otra línea reclamaba que ya era tiempo para que le tocara a la línea del colegio. Se estaba entrando a una nueva etapa en la que la competencia estaba afectando de manera importante la cantidad de alumnos en todas las líneas, pero solamente se veía lo que cada una de las líneas había aportado en el pasado. Las nuevas generaciones eran más pequeñas que las que egresaban, pero nadie discutía o veía en el futuro algún escenario crítico.

La discusión sobre el presupuesto sólo tenía como sustento que antes se habían ocupado recursos para invertir más en la Universidad y por lo tanto “lo justo “era que también se invirtiera en la otra. No estaban sobre la mesa oportunidades a evaluar, simplemente había un cálculo subjetivo alrededor de la justicia en la distribución presupuestal y los resultados del pasado.

Nadie hacía el menor intento, el más mínimo esfuerzo, por realizar un análisis prospectivo, la atención hacia el pasado era obsesiva y el criterio empleado no tenía nada que ver con una estrategia empresarial; parecía que ocurría lo que los economistas llaman expectativas ingenuas, que es pensar que el futuro será como el presente. La discusión avanzó en el plano de lo político y finalmente se accedió a un plan de inversiones que priorizaba la asignación para la línea del colegio.

La inversión se enfocó en remodelar fachadas y oficinas, aparentemente se pensaba que eso se asociaría con una imagen más moderna del servicio y que quizá por ello se iba a valorar positivamente en el mercado. Al final se terminó con unas oficinas más bonitas, pero con menos alumnos. Parece que con nosotros se verificaban al menos las siguientes tres ideas de Peter Drucker¹⁵ :

“Lo que la gente en el negocio piensa que conoce acerca de los clientes y los mercados es más probable que esté equivocado a que esté bien. Los clientes raramente compran lo que las empresas piensan que venden. Lo que las empresas piensan que es la más importante característica de un producto o servicio- a lo que se refieren cuando hablan sobre calidad- bien puede ser poco importante para el cliente. “Pag.94.

¹⁵ Drucker P. (1964).

Precisamente en esa época ocurrió la entrada de dos nuevos jugadores que formaban parte de unos corporativos con presencia nacional e internacional. Su entrada al mercado ocurrió con un gran despliegue publicitario y con una fuerza de ventas sumamente agresiva. Tenían un equipo comercial con metas definidas de nuevas incorporaciones y con incentivos alineados con las mismas. Es decir, se comportaban como una empresa convencional con fines de lucro, algo no tan común en esos años en la industria de la educación superior. Se vendían como universidades modernas y con visión global, lo cual resultó atractivo para el segmento al que se dirigían, aunque en realidad ignoraban el alcance real de lo que podrían recibir como servicio de formación. El segmento de mercado por el que iban era el mismo en el que estábamos nosotros.

Después dos años nuestras nuevas incorporaciones (matrícula) en la línea principal del negocio cayeron de manera muy importante. Las culpas seguían distribuyéndose entre el área Académica y la Administrativa; el primero afirmaba que el problema estaba en el esfuerzo comercial y el segundo decía el problema era el producto. Ante la caída en la cantidad de nuevos estudiantes -que implicaba una disminución importante en los ingresos monetarios- y la inversión en curso en la otra línea de negocio -que implicaba una fuga importante de fondos financieros-, la EMPREA empezó a tener problemas de liquidez.

Las primeras respuestas fueron requerir créditos de corto plazo porque se pensó que el problema era coyuntural, pero la situación se agravó y entonces se buscó financiar el capital de trabajo a través de ampliar el periodo de pago de los proveedores. Otras medidas fueron

subir colegiaturas y congelar salarios. Dado que se seguía la regla de un solo precio, lo primero aumentó las dificultades para competir y lo segundo el descontento entre los colaboradores, quienes no tenían completamente claro lo que ocurría porque todo lo que estaba pasando en el plano financiero solamente se sabía en el área Administrativa; había mucha opacidad sobre la situación financiera de la empresa, esa información no se compartía.

Los proveedores empezaron a quejarse por los retrasos en los pagos y las áreas académicas de que no se les autorizaran recursos para realizar sus proyectos. Se había también, de manera discreta, empezado a limitar gastos adicionales, pero no se daban explicaciones de por qué ocurría; las decisiones presupuestarias parecían actos discrecionales sin sentido. Ante la falta de liquidez se había dejado de dar mantenimiento a los edificios, los baños y climas descompuestos tardaban en arreglarse, etc., por lo que nuestros propios estudiantes empezaron a quejarse y a percibir que algo no estaba bien.

En el ambiente se empezó a especular de que se estaba frente a un problema financiero y que debía de ser serio. Como las malas noticias se propagan de manera orgánica y a una gran velocidad, esto fue mañosamente ocupado por la competencia que empezó a difundir a través de sus vendedores de que la EMPRESA estaba por quebrar y que era muy riesgoso entrar a estudiar con nosotros.

El problema estalló al tercer año cuando ya no había posibilidad de conseguir más financiamiento y se anticipaba que sería muy complicado cumplir con la nómina. Fue entonces que se decidió convocar a todos los equipos directivos e informar lo que estaba ocurriendo a nivel financiero. Ya se había tomado la decisión de que se tendría que despedir a parte del personal y ajustar de manera rigurosa los gastos de operación. El enfoque inicial para atender la crisis fue reducir costos.

El tratamiento de la enfermedad iba a ser doloroso y se buscó que la responsabilidad se asumiera de manera compartida. El dilema económico requería resolver qué personas o áreas tendrían que salir de la EMPRESA. Se buscó que los ajustes no pusieran en riesgo la continuidad de la operación y que el costo fuera el menor posible. La búsqueda de la solución se hacía aún más compleja porque el problema era dinámico y en esas circunstancias no se tenía claridad sobre la magnitud del recorte necesario.

Todo lo que hasta el momento ha sido descrito sobre el origen de la crisis dentro de la EMPRESA reproduce la mayor parte del patrón descrito por Nystrom y Starbuck¹⁶ sobre el desarrollo de las crisis en las organizaciones:

“Cuando la alta dirección eventualmente identifica el problema, normalmente lo asocian a distorsiones temporales

¹⁶ Nystrom, Paul and Starbuck, William H. (1984).

en el ambiente, y adoptan estrategias para el temporal; posponen inversiones, reducen gastos de mantenimiento, centralizan las decisiones, incrementan precios, no remplazan vacantes, y cosas por el estilo. En las fases iniciales de las crisis, la alta dirección se apoya y responde con reportes formales de que son usados rutinariamente, particularmente estados financieros, que presentan solamente de forma superficial los síntomas de los problemas reales. Se intenta cambiar los procedimientos de registros para encubrir los síntomas.” Pág. 55.

Después de revisar distintos casos los mismos autores concluyen que la principal causa que explica por qué no se puede actuar de manera oportuna frente a una crisis se encuentra en las estructuras cognitivas de las personas que conforman la alta dirección, ya que a lo que la gente le presta atención, su enfoque de análisis y sus conclusiones depende estas. Una vez que estalla una crisis, la confianza en esas estructuras cognitivas se cae y, por lo tanto, lo más común es que las empresas terminen despidiendo de manera masiva a todos los altos directivos. Y eso fue precisamente lo que ocurrió en la EMPRESA una vez estallada la crisis, el rector renunció y la alta dirección fue despedida.

El juego correcto: atendiendo la crisis y diseño de la estrategia.

Capítulo 3.

La dirección estratégica en tiempos de crisis.

En la literatura de la teoría de juegos un juego es una situación en la que existen distintos agentes que viven una situación de interdependencia en la que las consecuencias de las decisiones de cada agente en lo individual dependen de las decisiones que tomen los otros agentes con quienes está en el juego. En las organizaciones hay muchos juegos que deben jugarse, pero la alta dirección debe resolver cuál es el juego más importante dada las circunstancias en las que se encuentra. En el caso de la EMPRESA, una vez que se definió la estrategia de abatir costos, lo que seguía era identificar cuáles de los juegos que habíamos estado jugando era el más pertinente y encontrar las estrategias que podrían desarrollarse para obtener los mejores resultados posibles. Nuestras decisiones tenían que cambiar, dado que la manera en que habíamos estado jugando había dejado de dar buenos resultados.

El cambio implicaba que necesitábamos hacer más efectiva la toma de decisiones, pero teníamos que ordenar las prioridades, definir la estrategia y adaptar la estructura para que los cambios pudieran tener posibilidad de llevarse a cabo. La tabla 3.1 describe las dimensiones que se tenían identificadas como claves por su impacto en el desempeño de la organización. De estas, se eligió como primera etapa de intervención la dimensión de adaptación externa, particularmente la relacionada con la habilidad para competir con otras instituciones educativas y la adecuación de las carreras, ahí estaba el juego correcto y la supervivencia de la organización dependía de que aprendiéramos a jugar mejor en ese ámbito.

Tabla 3.1. Dimensiones y categorías sobre efectividad

Dimensión moral:	Dimensión Académica:	Adaptación externa:
✓ Satisfacción educativa de los estudiantes	✓ Desarrollo académico de los estudiantes	✓ Desarrollo de carreras
✓ Satisfacción laboral de académicos y administrativos.	✓ Desarrollo personal de los estudiantes	✓ Sistema abierto e interacción con la comunidad
✓ Salud organizacional	✓ Calidad de los académicos y desarrollo organizacional	✓ Habilidad para acceder a recursos
	✓ Sostenibilidad de programas	✓ Habilidad para competir con otras instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior no significó que el resto de las dimensiones dejaran de ser relevantes. En la dimensión académica considerábamos que teníamos un buen sistema y que las intervenciones de mejora podían esperar. La dimensión moral, evidentemente por la crisis por la que se

estaba atravesando se iba a necesitar atender, pero era la segunda prioridad; primero había que lograr estabilidad y mejores condiciones de sostenibilidad.

Una vez que se definió la estrategia para la emergencia el siguiente paso fue adecuar la estructura organizacional. La nueva estructura se alineó con la estrategia de fortalecimiento de las capacidades competitivas y del diseño de la oferta académica. Se adaptaron de manera sustancial tanto la estructura académica como la comercial¹⁷. En el ámbito académico se buscó dotar de mayor capacidad de decisión a las distintas líneas de negocio de la universidad. Se contrataron directores divisionales para propiciar mayor agilidad en la identificación de oportunidades y mayor capacidad de control para garantizar la transición en la nueva estrategia. Estas direcciones divisionales además contribuyeron a fortalecer la corresponsabilidad en los resultados y la distribución de responsabilidades entre los diferentes actores que participarían en los procesos de decisión claves¹⁸. La selección de estos nuevos directores fue un proceso muy cuidado porque tenían que ejercer un rol de liderazgo que era determinante para la implementación de la estrategia; se les seleccionó por sus competencias específicas en el ámbito de la división que iban a coordinar y por su capacidad de liderazgo e influencia entre los colaboradores que iban a tener. A este nuevo directivo se le empoderó y con ello se mejoró la capacidad de compartir información y evidencias sobre los procesos y sus resultados.

¹⁷ Los cambios en la dirección comercial, por la importancia del mismo, se explicarán de manera detallada en el siguiente capítulo.

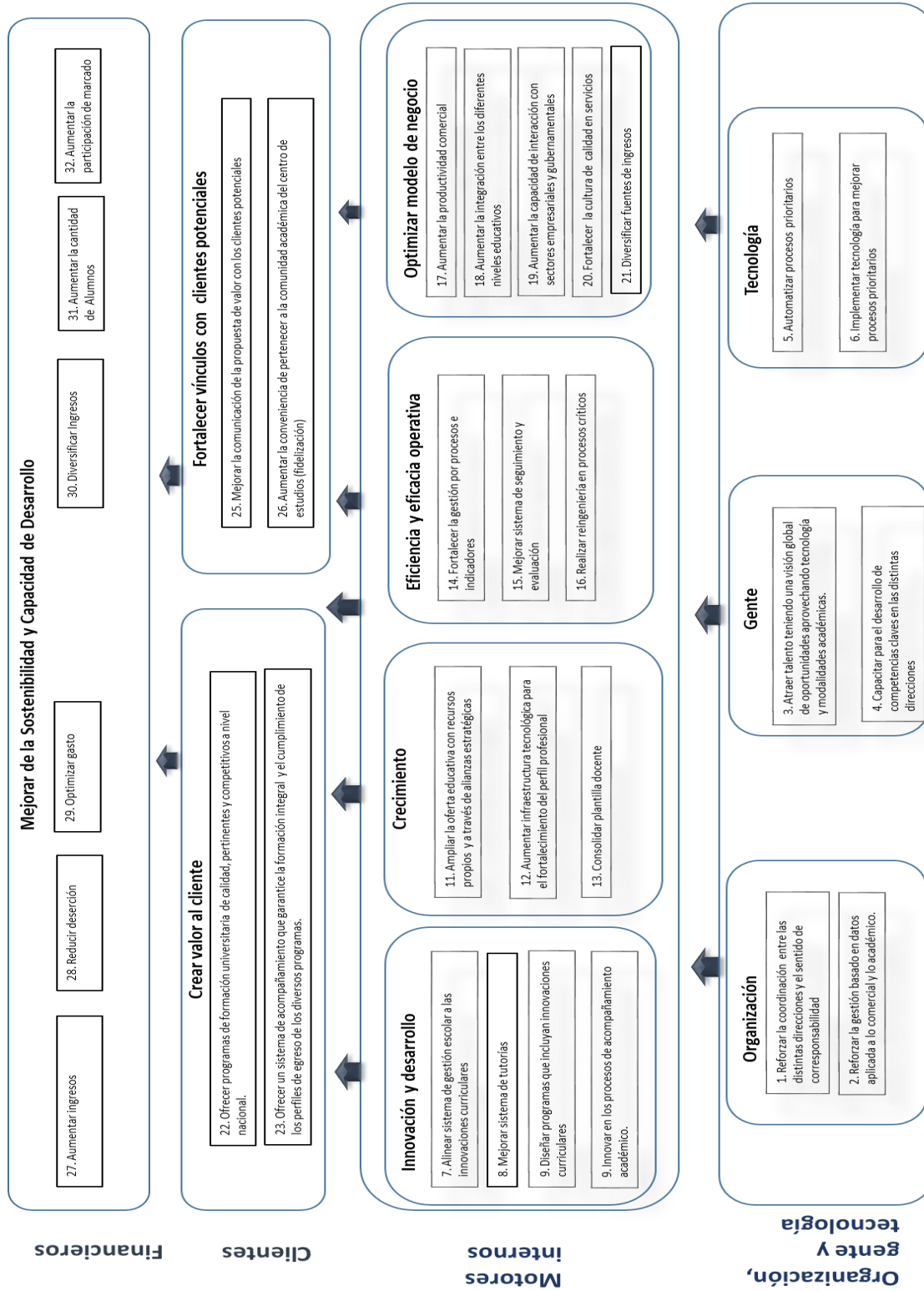
¹⁸ Los cambios en la dirección comercial, por la importancia del mismo, se explicarán de manera detallada en el siguiente capítulo.

Por otro lado, aunque había prioridades en el planteamiento estratégico, era importante que todos los equipos de trabajo supieran qué es lo que se pretendía implementar y qué se iba a requerir de cada uno de ellos. En las crisis ocurren una gran cantidad de distorsiones operativas y pérdida de confianza sobre las instrucciones y las líneas de trabajo que tienden a volverse un tanto erráticas, por lo mismo, nos dimos a la tarea de mapear la estrategia general, tal como lo recomiendan Kaplan y Norton¹⁹, y tuvimos muchas sesiones de trabajo para compartirla con todos los equipos relevantes. El siguiente gráfico (3.1) es un ejemplo del planteamiento general.

En paralelo a estas adaptaciones estructurales, se hicieron ajustes en el sistema de indicadores y de reportes financieros para poder distinguir por cada división la aportación que cada una de ellas tenía al conjunto del negocio. Esta información empezó a compartirse de manera periódica con los directores principales para que todos fueran conscientes de los avances que en materia financiera que se estaban generando. También se hicieron diversos tipos de auditorías para identificar oportunidades para mejorar las decisiones que se tomaban en los procesos clave. En la sección siguiente se ejemplifica algunos de estos ejercicios.

¹⁹ Kaplan, R. and Norton, D. (1996)

Gráfico 3.1. Mapa estratégico.



Hallazgos sobre falibilidad en juicios y criterios de decisión en procesos clave.

En el pasado se habían diseñado procedimientos que daban la impresión de que contaban con todos los elementos para confiar en que sí se cumplían todas las actividades entonces se tendrían que observar los resultados esperados. Sin embargo, los resultados de algunos de esos procesos clave distaban mucho de lo esperado. Entre las causas principales de estas desviaciones estaban aspectos de carácter estructural asociados a la falta de alineación de incentivos entre los distintos actores que participaban en los procesos. Aparte de la intervenir para ajustar los incentivos, también consideramos que había necesidad de revisar criterios de decisión que se aplicaban en estos procesos clave. Esto lo hicimos porque nos quedaba claro que, aunque muchas de las consecuencias de estas desviaciones con respecto al escenario ideal tienden a pasar desapercibidas en el corto plazo, generan repercusiones significativas en los resultados de las organizaciones en el largo plazo.

La revisión se hizo considerando algunas de las aportaciones que han emergido desde la psicología social y cognitiva y que han intentado relacionarse con los problemas de asignación de recursos que se estudia en economía. A esta rama del conocimiento se la ha denominado Economía del comportamiento y aunque hay distintos representantes importantes en esta disciplina, nosotros nos apoyamos en algunas de las ideas expuestas por el psicólogo Daniel Kahneman -premio nobel de economía en 2002, experto en el estudio del juicio y la toma de decisiones.

En el caso de Kahneman²⁰, nos enfocamos en las ideas que expone en su libro sobre la heurística de los juicios y en los sesgos de su construcción. En el texto se describen dos tipos de pensamientos; el primero es el intuitivo y el segundo es el analítico que requiere de actividades mentales que demandan más esfuerzos y cálculos complejos. Para ambos tipos de pensamientos se describen defectos que tienden a generar de manera sistemática conclusiones sesgadas y erróneas.

Para hacer el análisis se aplicó una variante de la propuesta de Kahneman, et al.²¹, sobre la realización de auditorías de ruido. En la siguiente tabla se pueden apreciar los tipos de sesgos y la explicación que da Kahneman sobre las características de los mismos. Estos corresponden solamente a las fuentes de errores principales del pensamiento intuitivo y analítico que en la EMPRESA identificamos como causales importantes del desempeño.

Tabla 3.2. Descripción de las características de los tipos y fuentes de sesgos.

Fuentes de sesgos	Idea de Kahneman sobre el tipo de sesgo
Lo que ves es lo que hay	<i>“es la tendencia en creer en historias consistentes, aunque no necesariamente verdaderas... El pensamiento intuitivo se distingue por construir la mejor historia posible que incorpore ideas activadas en el momento, pero no tiene en cuenta la información que no posee. La medida del éxito del pensamiento intuitivo es la coherencia de la historia que se ocupa de crear. La cantidad y cualidad de los datos en los que la historia se basa son en gran parte irrelevantes.... Lo que importa para una buena historia es la consistencia de la información, no que esta sea completa. Si la gente cree que una conclusión es verdadera, muy probablemente esté dispuesta a creer argumentos que parezcan respaldarlo, aunque sean impugnables”. Pág. 129.</i>

²⁰ Kahneman, D. (2012).

²¹ Kahneman, et al. (2016).

Influencia de la mera exposición y sesgo confirmatorio	<i>"El pensamiento intuitivo favorece la aceptación acrítica de sugerencias y la exageración de la probabilidad de acontecimientos extremos e improbables". Pág. 131.</i>
Sesgo por disponibilidad	<i>"El mundo que imaginamos no es una réplica precisa de la realidad; nuestras expectativas sobre la frecuencia están distorsionadas por la prevalencia y la intensidad emocional de los mensajes que nos llegan... El sesgo por disponibilidad es la tendencia a juzgar la probabilidad de un acontecimiento en función de su facilidad de recuerdo. Los acontecimientos que son fáciles de recordar parecen más probables que los acontecimientos que son difíciles de recordar". Pág. 480</i>
Heurística/ Respondiendo a una pregunta más fácil	<i>"Cuando no encontramos pronto una respuesta satisfactoria a una pregunta difícil, encontramos una pregunta relacionada más fácil y la respondemos. Se sustituye la pregunta. La pregunta heurística es la más simple que respondemos en su lugar". Pág. 364.</i>
Efecto halo	<i>"La tendencia a gustarnos (o disgustarnos) todo de una persona-incluyendo cosas que no hemos observado- es conocida como efecto halo. El efecto halo aumenta la significación de las primeras impresiones, a veces hasta el punto de que la información siguiente es en su mayor parte despreciada". Pág. 135.</i>
Heurística afectiva	<i>"Los juicios y las decisiones son directamente regidos por sentimientos de agrado y desagrado con escasa deliberación o razonamiento...La heurística afectiva es la tendencia a evaluar las cosas en función de cómo nos hacen sentir. Las cosas que nos producen emociones positivas nos parecen mejores que las que nos producen emociones negativas". Pág. 137</i>
Ilusión de la validez	<i>"Creencia ciega en el método sin corroborar capacidad real de explicación y predicción... La ilusión de validez es la tendencia a creer que nuestras intuiciones son más precisas de lo que realmente son." Pág. 771.</i>
Heurísticas y sesgo con información estadísticas.	<i>"Dificultades con el análisis estadística, en particular con las relaciones espurias y tamaño de muestras apropiadas; ocurre que las intuiciones sobre muestreos aleatorios parecen satisfacer la ley de los pequeños números, que dice que la ley de los grandes números se aplica también a los pequeños" Pág. 396.</i>

Como ejemplo de los hallazgos se expondrán los resultados en dos de los procesos clave de la organización, a) el proceso de diseño de programas y b) el proceso de selección de

profesores. Aunque la revisión se extendió a otros procesos, fue en estos en donde la atención parecía más crítica.

Tabla 3.3. Descripción de hallazgos de sesgos en procesos clave.

Tipo de sesgo	Heurística y sesgos en el diseño de programas.	Heurística y sesgos en selección de profesores.
Lo que ves es lo que hay	Al revisar las propuestas de nuevos programas y escuchar al principal impulsor de las mismas, era notorio que estas se construían considerando su experiencia particular en el ámbito profesional y su intuición sobre lo que sería conveniente generar en materia de formación. Las exposiciones de las ideas empezaban con las conclusiones y el resto era un intento de construir una historia congruente que justificara la conclusión. La mayoría de los datos se leían de manera sesgada y no permitían sacar conclusiones fehacientes sobre la validez de las afirmaciones que se hacían.	El proceso requería que hubiera una convocatoria abierta para cubrir las asignaturas vacantes. La selección entre los profesores implicaba evaluar trayectoria académica, experiencia profesional y docente, y una presentación sobre el plan de trabajo junto con algún tópico de la asignatura para demostrar dominio del campo disciplinar y habilidades docentes. Cada elemento tenía una ponderación y el profesor elegido era el que obtenía la calificación más alta. Podía haber excepciones, ya que el director académico del área correspondiente tenía un voto de calidad y podría seleccionar a alguien que no hubiera obtenido el resultado más alto. La creencia de que ese mecanismo era el que nos permitiría contar con los mejores profesores se apoyaba en el supuesto de que la remuneración atraería a los mejores candidatos y de que la difusión ocurriera a través de los canales más pertinentes. Cuando se hicieron convocatorias a través de CONACYT nos dimos cuenta de que en realidad las condiciones de contratación hacían demasiado complicado atraer a los mejores candidatos a través del sistema de convocatoria abierta. La alternativa de búsqueda dependía de la red de relaciones de los responsables académicos y si no tenían esa red, entonces se dependía completamente de lo que llegara.
Efecto halo		En el proceso de evaluación de los candidatos participaban 4 personas que evaluaban las propuestas. Todas tenían que llenar un formulario que se presentaba en forma de escala de Likert. Las evaluaciones de los candidatos ocurrían en el mismo día. Los mismos 4 evaluaban a los candidatos a la misma asignatura. Todos los evaluadores conocían en el mismo momento de la evaluación las propuestas de los candidatos. Todos tenían que hacer preguntas a discreción, pero las primeras tendían a condicionar las siguientes. Era común que se presentaran a las convocatorias personas que ya habían trabajado en la EMPRESA, por lo que la imagen social y la reputación ejercía una gran influencia. En algunos casos era evidente que la preparación y propuesta de

		alguno de los candidatos no era la mejor, pero la imagen y la personalidad ejercía una gran influencia. Esto era más determinante si primero pasaba a la evaluación la persona que dada su imagen generaba una gran impresión. La primera impresión no solo hacía irrelevante la información de fondo de ese candidato, sino que provocaba que las evaluaciones de los otros candidatos se calificaran más bajo que su antecesor.
Heurística afectiva		Profesores que tenían una imagen que desagradaba a los evaluadores, aunque tuvieran un mejor perfil para la posición, tenían menos probabilidades de ganar en la oposición.
Influencia de la mera exposición y sesgo confirmatorio	El uso de redes sociales generaba con más frecuencia de lo normal exposición de contenidos semejantes sobre los que se intentaba construir una propuesta de formación. Por lo mismo reforzaba la creencia de la importancia del tópico en el mercado.	
Sesgo por disponibilidad	En la parte de estudio de mercado, para recopilar información se aplicaban instrumentos a amigos o a muestras sesgadas a través de Facebook (ahora Meta). Igualmente se recuperaban y se destacaban expresiones positivas que al margen del instrumento las personas (sus amigos) hacían llegar a través del chat. Estas respuestas que exaltaban lo atractivo de la oferta tendía a ser un elemento sustantivo del ejercicio para confirmar que la propuesta era pertinente.	
Heurísticas y sesgo con información estadísticas.	En el estudio de mercado no se prestaba atención al tamaño de muestra ni a la importancia de que no hubiera sesgos para que los datos que se obtuvieran pudieran ser confiables y representativos. Las personas que hacían el ejercicio no tenían conocimiento sobre la diferencia entre muestra y población e ignoraban las implicaciones de la no representatividad	

Ilusión de la validez.	A pesar de que se cuestionaba al equipo de desarrollo sobre la validez de los resultados dada la no representatividad de la información, ellos insistían en confiar en el análisis estadístico que habían realizado y minimizaban el problema de representatividad. Para ellos el análisis estadístico estaba bien hecho y respaldaba sus conclusiones sobre la propuesta.	
Heurística/ Respondiendo a una pregunta más fácil	Al preguntar al responsable del área académica sobre lo confiable del estudio, la respuesta común era que el que hizo el estudio era experto en el tema, y por lo tanto creía que se contaba con los criterios suficiente para valorar la pertinencia de la propuesta. Al no tener criterios para responder la pregunta inicial se sustituía por otra con lo que se sentía más cómodo.	

Para atender este tipo de limitantes en los criterios de decisión se tomaron distintas medidas.

Entre las más importantes destacan las siguientes:

- a) En el proceso de creación de nuevos programas, el análisis de la factibilidad comercial fue revisado por un órgano independiente del área académica que hacía la propuesta y este órgano se convirtió en un filtro indispensable en la primera etapa de justificación de la propuesta.
- b) En el caso de la selección de profesores se hicieron diversas recomendaciones para que el proceso fuera menos sensible a los efectos halo y el de heurística afectiva; por ejemplo, se recomendó que no participaran los mismos evaluadores para cada asignatura, que las presentaciones se grabaran en un sistema de videoconferencia y que la evaluación ocurriera sin que estuvieran reunidos los evaluadores (cada uno

debía hacer la evaluación y registrar la información en el sistema, sin posibilidad de comunicarse entre sí). Se buscó dotar de más transparencia al proceso de evaluación, quedando como proyecto incorporar tecnología para que quedara registradas las evaluaciones y se pudieran revisar de manera aleatoria posteriormente. Además, se cambiaron las políticas de pago a los profesores dando un poco más de capacidad de negociación a las áreas académicas para negociar salarios cuando el caso lo justificara

Al abordar los problemas desde esta perspectiva queda claro que la falta de eficiencia y eficacia en los procesos no solo ocurren como consecuencia de problemas de incentivos, falta de información, tecnologías de procesamiento de la información y control, sino que también juegan un rol muy importante los criterios y la manera en que se construyen juicios entre los tomadores de decisiones. La aportación de este enfoque en el análisis económico y las decisiones estratégicas seguramente será cada vez más socorrida en los sistemas de evaluación de mejoras de los procesos clave de las empresas.

Cuidando el activo más valioso.

La primera acción para enfrentar la crisis que consistió en buscar disminuir costos trajo como consecuencia muchas perturbaciones en la organización. La segunda prioridad estratégica fue la atención a la dimensión moral, en particular en lo relativo a la salud organizacional y la satisfacción del personal.

El achicamiento inicial de la estructura se enfocó en el área académica y fue un poco desorganizada. Las primeras instrucciones sobre los recortes no fueron acompañadas de criterios claros y de medidas de control efectivas, por lo que los ajustes parecían que se realizaban de forma sesgada favoreciendo a quienes mejores relaciones tenían con las jefaturas académicas.

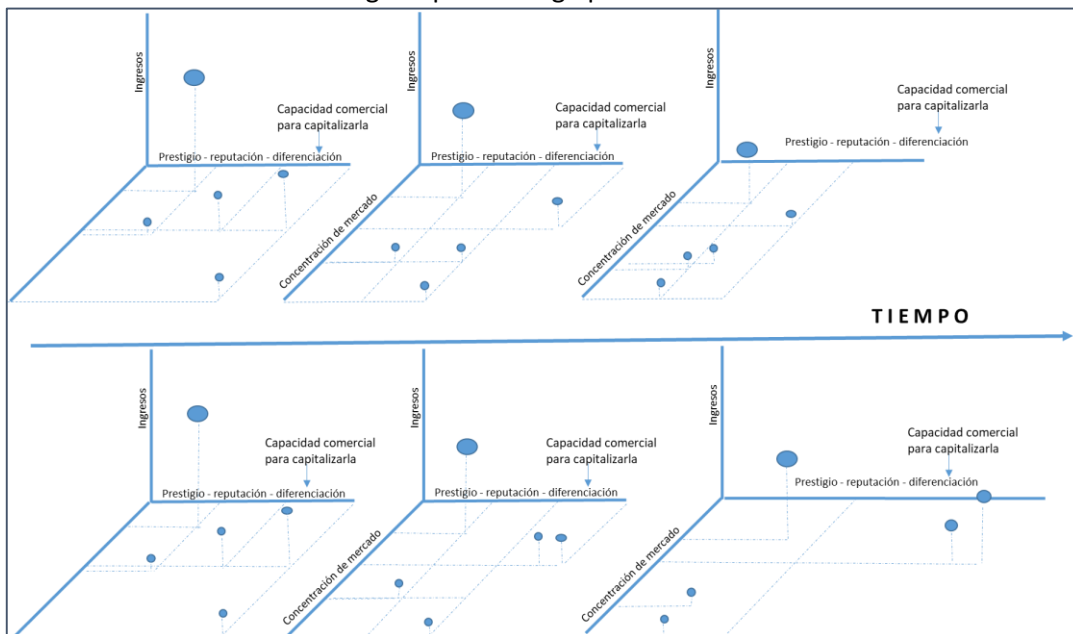
Esto generó una gran incertidumbre, molestias, angustias y derivado de ello empezamos a perder a personas que eran muy valiosas en sus disciplinas. Los canales de comunicación informales dieron cuenta de lo que estaba ocurriendo y hubo la oportunidad de rectificar la manera en que iban a ocurrir las desincorporaciones. Para hacerlo se construyó un nuevo sistema de categorización del personal académica y se negoció con los académicos -que eran pilares en cada una de sus áreas- para que aceptaran una pequeña adecuación en sus condiciones contractuales de corto plazo.

El sistema de categorización era un nuevo sistema de desarrollo de carrera académica que generaba incentivos para que los profesores que aceptaran las nuevas circunstancias además buscaran crecer académicamente en aquellas líneas de futuro que le interesaban a la EMPRESA. La atención a los incentivos por parte de los académicos además implicaría mejorar su situación económica, dejándolos con un potencial de ingresos incluso mejor que el que tenían antes de la crisis. El cuidado del activo más valioso fue clave para la continuidad operativa. Las afectaciones tuvieron consecuencias muy desafortunadas para un grupo importante de profesores, pero eso era inevitable.

La estrategia para el largo plazo.

Puestos los cimientos de la recuperación, lo que siguió fue diseñar escenarios de futuro para identificar las opciones que teníamos y la manera en que debíamos enfocar la estrategia para avanzar en la sostenibilidad de largo plazo. Los escenarios los planteamos en un plano tridimensional. Tres grupos de variables eran fundamentales; a) Los ingresos financieros que generaba cada división, b) La concentración de mercado o competencia, c) un factor que aglutinaba por división la reputación-prestigio-diferenciación. En la parte de arriba del gráfico 3.2. se muestran las trayectorias que se anticipaban de continuar sin hacer nada distinto.

Gráfico 3.2. Escenarios estratégicos para el largo plazo.



Fuente. Elaboración propia.

En la parte de abajo se plantea lo que podría ocurrir si enfocáramos los recursos para impulsar una estrategia distinta de desarrollo por productos en las distintas divisiones. Las oportunidades de diferenciarse y capitalizar la diferenciación no eran las mismas en todas las divisiones. Los recursos disponibles, las capacidades desarrolladas y las nuevas tendencias en la formación nos llevaron enfocar el esfuerzo solo en las que vislumbrábamos más oportunidades y potencial de desarrollo. Claramente, esta estrategia de diferenciación de producto tenía que ir acompañada de una mayor capacidad comercial para capturar el valor que queríamos añadir.

Innovación comercial y gestión del cambio organizacional.

Capítulo 4.

Reingeniería en el proceso comercial.

El modelo IPP se enfoca en representar el “Proceso de Transformación” hasta llegar al “Producto” sin prestar atención al proceso que propicia que los aspirantes lleguen a una universidad específica. Sin embargo, para las universidades privadas, cuyas finanzas dependen en gran medida de la matrícula, este proceso es crítico. Se invierten grandes recursos para convencer a un público objetivo de que su oferta educativa es la mejor opción para sus aspiraciones y dedican importantes esfuerzos para lograr que los aspirantes se inscriban con ellas.

Lo que estaba pasando en la EMPRESA hizo evidente que este proceso necesitaba una revisión profunda. Necesitábamos información más específica y actualizada que nos

permitiera evaluar la efectividad de la estrategia comercial e identificar áreas de oportunidad para mejorarla, por lo que hicimos una pausa en las decisiones cotidianas y nos empezamos a hacer preguntas que ponían en duda todo el proceso y cada una de sus etapas. La conclusión inicial fue que el cambio que se demandaba era muy grande por lo que nos enfrascamos en el desarrollo de una reingeniería completa del proceso comercial. El proceso fue cambiado completamente y un ejemplo de una de las etapas de la propuesta se puede apreciar en la tabla 4.1.

La reingeniería nos llevó a distintos tipos de innovaciones. Por ejemplo, a) a que las decisiones sobre la estrategia se apoyaran en información y se pasara de una gestión por ocurrencias a una gestión por indicadores, b) que en las decisiones participaran más actores relevantes con visiones distintas y complementarias, c) que se buscara fuera de la estructura organizacional las capacidades que nosotros no teníamos para el diseño e implementación de una campaña publicitaria, d) que se pudiera aplicar un proceso de discriminación de precios a través del sistema de becas, e) que se plantearan nuevos esquemas de incentivos para resolver los problemas de agencia identificados, y f) que se buscará con criterios específicos evaluar con una mayor frecuencia los resultados obtenidos.

Tabla 4.1. Ejemplo de nuevo sub-proceso.

Eje estratégico:	<i>Diseñar estrategias que incrementen el valor de la marca</i>
Objetivos asociados	Incrementar la cantidad de alumnos efectivos. Aumentar la rentabilidad de la inversión en actividades comerciales
Componentes	Plan de marketing
Sub- Proceso:	<i>Diseño de campaña publicitaria</i>
Actividades	Recopilar y analizar de la información del mercado de servicios educativos en el área de influencia de la universidad Evaluar resultados de estrategias publicitarias de años anteriores por tipo de producto, para la EMPRESA y su competencia Elaborar brief comercial por tipo de productos Validar brief comercial por tipo de productos Definir la cantidad de presupuesto disponible para la estrategia comercial Definir objetivos, metas y proyecciones de matriculación por tipo de producto Evaluar propuestas alternativas de campañas publicitarias por parte de agencias externas Elaborar plan de medios en conjunto con la agencia externa por tipo de productos Autorizar campaña publicitaria y presupuestos para su ejecución Coordinación de la producción de material creativo por parte de las agencias
Productos	Campaña publicitaria por tipo de productos
Actores	Agencia publicitaria Dirección de marketing Comité de evaluación comercial Junta directiva
Importancia del proceso	Este proceso forma parte del objetivo estratégico "incrementar el valor de la marca EMPRESA". El producto final de este proceso es la campaña publicitaria que se ejecuta durante un año. Este producto es parte o insumo para la elaboración del plan anual de mercadotecnia La efectividad de este proceso se asocia con la captación de alumnos por peso invertido en publicidad. Es decir, con la renta
Riesgo operativo	El que no se tenga un diagnóstico apropiado de las tendencias de mercado y de nuestras posibilidades comerciales hace que se pudiera carecer de la oferta de servicios pertinente, o que las inversiones y esfuerzos para dar más valor agregado a nuestra oferta actual termine siendo neutral, afectando el valor de la marca y la sostenibilidad en el largo plazo. (RM)
Tipo de riesgo alto (RA)	
Tipo de riesgo medio (RM)	La campaña publicitaria aprobada que no cuente con una evaluación de la efectividad potencial y de opiniones técnicas objetivas puede provocar que la rentabilidad de la inversión en publicidad sea baja, o no fomente mayores ingresos. (RB)
Tipo de riesgo bajo (RB)	

<p>Generación de valor agregado en el nuevo proceso</p>	<p>La dirección de marketing tiene más elementos para hacer evaluaciones objetivas sobre la efectividad de las campañas publicitarias.</p> <p>La junta directiva tiene información más completa que le permite decidir sobre campañas publicitarias y sobre los presupuestos a asignar en las campañas publicitarias.</p> <p>La propuesta de campaña publicitaria es hecha por expertos en materia comercial.</p> <p>A través de las agencias se tiene mayor capacidad de negociación con las compañías de medios.</p> <p>La junta directiva tiene de manera sistemática información más completa sobre las condiciones de mercado y la posición competitiva de la EMPRESA.</p> <p>El plan de mercadotecnia se convierte en un activo valioso que permite ir evolucionando en la capacidad de competir a nivel comercial.</p>
<p>Insumos; información relevante que apoyan las decisiones</p>	<p>Información longitudinal sobre preferencias de formación por generación y grados a partir de la encuesta de aspiraciones de formación en bachilleratos.</p> <p>Información longitudinal sobre preferencias de universidades por generación y grados a partir de la encuesta de aspiraciones de formación en bachilleratos.</p> <p>Share of mind a partir de las encuestas sobre aspiraciones de formación en bachilleratos.</p> <p>Cantidad de alumnos que egresarán de bachillerato en la región, total y por área del conocimiento.</p> <p>Estimación de demanda de licenciatura a partir de la encuesta de aspiraciones de formación en bachilleratos.</p> <p>Información sobre percepción de la EMPRESA y sus competidores a partir de focus groups.</p> <p>Información sobre percepción de campañas publicitarias alternativas.</p> <p>Share of mind de programas de posgrado.</p> <p>Matriculas de los últimos años con información oficial de las distintas universidades que compiten en la región, por universidad, nivel académico y por programa.</p> <p>Participación de mercado de la EMPRESA, en global y por productos.</p> <p>Drivers principales de la industria, como se explotan y principales concuencias en matrícula. Evaluación de atributos diferenciadores.</p> <p>Gasto efectuado en publicidad en la EMPRESA por campaña o año; total, por concepto o medio publicitario.</p> <p>Alumnos efectivos entre gasto en publicidad.</p> <p>Total de interesados captados por diversos medios.</p> <p>Alumnos efectivos entre total de interesados.</p>
<p>Indicadores claves para evaluar el proceso</p>	<p>Comparativos históricos de alumnos efectivos de nuevo ingreso por programa.</p> <p>Comparativos históricos de alumnos efectivos de nuevo ingreso entre inversión en publicidad.</p> <p>Comparativos históricos de alumnos efectivos de nuevo ingreso entre inversión en diferentes medios publicitarios</p> <p>Participación de mercado de la servicios educativos de la universidad</p> <p>Posicionamiento de la marca EMPRESA</p>
<p>Responsable del proceso</p>	<p>Dirección de Marketing</p>

Posibilidades de mejora	Incorporar al proceso políticas para el diseño del plan de marketing
Principales debilidades del proceso	<p>La información oficial sobre matrículas de la competencia puede no estar con la oportunidad conveniente y afecta la capacidad de evaluación de efectos competitivos en el corto plazo.</p> <p>Actualmente no hay un comité comercial que pueda dar una opinión técnica, objetiva y sin influencia sobre los principales sub-productos del proceso</p> <p>No contar con información sistemática, organizada de campañas anteriores, complica la evaluación de la efectividad y rentabilidad pasada.</p>
<p>CRITERIOS DE EVALUACION</p> <p>Eficacia: Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.</p> <p>Oportunidad: Un proceso es oportuno en la medida en que arroja sus productos en un periodo determinado y /o adecuado para el logro de los objetivos</p> <p>Suficiencia: Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa y/o adecuada para el logro de los objetivos</p> <p>Pertinencia: Un proceso es pertinente si sus actividades son adecuadas para lograr las metas como los objetivos.</p>	

Una parte fundamental de la reingeniería requirió estudiar en profundidad la percepción del valor de nuestra marca frente a la competencia; todo desde la perspectiva de los aspirantes potenciales y los estudiantes que había en ese momento. Se buscó responder por qué se inscribirían con nosotros y principalmente por qué no, lo cual nos permitió redefinir nuestros segmentos objetivos. En ese análisis se identificaron los principales drivers que motivaban las inscripciones en los distintos segmentos y ello nos permitió clarificar, para diferentes categorías del “Proceso de Transformación”, las ideas fuerza que respaldaban nuestras fortalezas y exhibían nuestras aparentes debilidades.

La información se analizó para poder identificar puntos de diferenciación y de paridad (los clásicos análisis POD y POP para la definición de las estrategias de posicionamiento) y se sintetizó en una Pirámide de Valor de Marca que fue socializada y discutida ampliamente. En la base se identificaba a los aspirantes objetivo y la competencia. En el primer piso de la

pirámide podíamos apreciar los beneficios emocionales y funcionales, posteriormente las razones de compra. Un piso más arriba la personalidad y valores asociados a nuestra marca y finalmente la esencia de nuestra marca desde la perspectiva de nuestros estudiantes. Toda esta información se convirtió en el principal insumo de lo que sería nuestra siguiente campaña publicitaria.

Históricamente la publicidad se había diseñado por un departamento interno que era el mismo que seleccionaba la mezcla de medios para su difusión. Las capacidades organizacionales y la red de relaciones que se habían desarrollado en el pasado en este ámbito estaban en correspondencia con los medios que habían sido considerados como los idóneos y en los que se invertían importantes cantidades de dinero; espacios de televisión local, radio y espectaculares consumían la mayor parte del presupuesto de promoción. Después de la revisión de los procesos comerciales nos dimos cuenta de que los canales tradicionales habían dejado de tener sentido. El internet y las redes sociales habían modificado de manera contundente la valoración de la mezcla de medios idónea. Dado que no habíamos desarrollado competencias en ese ámbito, por primera vez en su historia, la EMPRESA decidió hacer uso del mercado y contratar a una compañía para que diseñara e implementara la estrategia publicitaria apuntando a nuestros segmentos objetivos a través de nuevos medios digitales.

La mayoría quiere negociar; discriminación de precios y economía del comportamiento.

Anterior a la reingeniería la cantidad de alumnos becados eran consecuencia del total de alumnos inscritos y se supervisaba que la proporción no estuviera muy por encima del 5%, que era el umbral obligatorio que la norma establecía. Si bien la asignación de porcentajes de beca se decidía tomando en cuenta el rendimiento académico y la situación socioeconómica, el primer aspecto funcionaba sólo como condición de acceso (después de rebasado un límite inferior de calificación promedio) y el para el segundo los criterios eran bastantes discrecionales y difusos.

Además, había cinco reglas muy importantes: a) que solamente estudiantes a partir del segundo periodo podrían ser solicitantes b) que solo se podían solicitar becas durante un lapso establecido en la convocatoria, c) que la notificación del resultado ocurría tres semanas previas al inicio de clases, d) que, una vez notificado el resultado, éste era inapelable y f) que la beca se perdía si no se cumplían en cada periodo con criterios de rendimiento escolar específicos.

Era evidente que la EMPRESA no ocupaba el sistema de becas con fines comerciales. Sin embargo, la competencia ya lo hacía con éxito y nosotros habíamos modificado la idea de segmentos prioritarios, por lo que nos dimos a la tarea de adecuar el sistema de becas para que además apoyara el proceso comercial a través de diferentes mecanismos.

Lo primero que se hizo fue cambiar todas las reglas. Para que sirviera a los fines comerciales y se pudiera utilizar como un mecanismo de discriminación de precios las becas se asignarían desde el primer periodo. Para aspirantes de nuevo ingreso, la solicitud podía hacerse previo al inicio del curso en cualquier día del año. Las respuestas de los resultados debían estar lo más rápido posible; no más de una semana después de concluida la solicitud. El resultado se podía apelar. En cuanto al requisito de rendimiento académico que se requería para no perder la beca, se aplicó un periodo de gracia que tomaba en cuenta el proceso de adaptación al sistema universitario. Además, se establecieron mecanismos de afectaciones escalonadas e incentivos para que, en caso de no cumplir con el requisito académico, siempre hubiera alternativas para que el descuento de la colegiatura no se perdiera de manera abrupta haciendo inviable continuar los estudios por cuestiones económicas, sin afectar la condición de desempeño académico.

Salvando el requisito del promedio de calificaciones para acceder al sistema de becas, los porcentajes se empezaron a asignar considerando la aparente presión financiera que generarían las colegiaturas en las familias de los aspirantes. El término aparente es muy importante dado que en realidad no había manera de saber con certeza si toda la información financiera que el aspirante incorporaba al sistema representaba su realidad socioeconómica. En algunos casos, abuelos, padrinos, tíos, etc. iban a contribuir al pago de las colegiaturas, pero la información que se recopilaba era solo referente a la familia inmediata con quien vivía el aspirante. En otros, las actividades económicas que servían de sustento a las familias eran informales y, por lo tanto, no contaban con una manera confiable de respaldar sus ingresos. En otros, algún miembro de la familia enfrentaba alguna que enfermedad con

riesgos catastróficos e impactos financieros significativos, etc. Por otro lado, dado que se requería dar respuestas ágiles a las resoluciones, entonces no se podía invertir mucho tiempo verificando que toda la información estuviera completa y fuera veraz.

Para atender estas situaciones se estableció un algoritmo que permitía ofrecer para cada aspirante, dada la información general del mismo (ingresos, tamaño de familia, colegio de procedencia, colegiaturas en colegio de procedencia, carrera a estudiar, ciudad de procedencia, entre otras variables) una propuesta de porcentaje de beca que era el más bajo recomendado de acuerdo a sus circunstancias.

Por otro lado, pasamos de un sistema en el que resultado era inapelable a otro en el que se podía manifestar que el porcentaje era insuficiente y podía solicitar una revisión. El anterior sistema era lo que en la literatura de teoría de juegos se conoce como Juego del Ultimátum. En estos juegos hay dos partes que podrían realizar un intercambio benéfico para ambos. Una hace un ofrecimiento del tipo *tómalo o déjalo* y la otra tiene que responder si acepta o no. En caso de no aceptar la propuesta, ninguna de las dos partes gana nada. En caso de aceptar, el beneficio que obtiene cada parte dependerá de lo que haya ofertado la primera. En estos juegos de negociación lo que se espera que ocurra en los modelos teóricos es que la parte que ofrece proponga lo mínimo posible y la parte que tiene que aceptar o no, tienda a aceptar cualquier cosa que le ofrezcan.

Sin embargo, al contrario de lo esperado teóricamente, en muchos experimentos que se han realizado al respecto se ha encontrado o que no se acepta el ofrecimiento (aún a costa de su bienestar) o que no se ofrece la mínima cantidad posible porque se duda de que actuar en estos términos pueda hacer que el trato ocurra. Colin Camerer²² expuso una gran cantidad de experimentos en los que se verificaba lo anterior y explicó que la causa se ha asociado con sentimientos de injusticia, indignación, enojo, respuestas todas de carácter emotivo y no racionales. Un detalle importante en los experimentos es que la repetición de juego, es decir, la existencia de otras rondas, en algunas circunstancias hacia que se incrementara el porcentaje de ocasiones en que se llegaba a un acuerdo.

En el anterior sistema de becas *el tómalo o déjalo* generaba una tasa de aceptación del 100%, pero esto obedecía a que solo estudiantes que ya estaban dentro de la universidad podían solicitar las becas, el rechazo del ofrecimiento no tenía ningún sentido, ya que cualquier descuento simplemente iba a reducir el precio de lo que ya estaba comprometido a pagar. Pero ahora las circunstancias eran distintas, los ofrecimientos se iban a realizar a aspirantes que aún no estaban inscritos, que estaban comparando entre las distintas opciones de universidades y que en la mayoría de los casos también estaban recibiendo ofrecimientos de becas en la competencia.

Al tener un sistema de dos rondas se lograba que la primera sirviera como incentivo para acercar a los aspirantes potenciales y la segunda permitía experimentar en las negociaciones

²² Camerer, C. (2003).

con las ideas de Richard Thaler²³ sobre la contabilidad mental. El autor plantea que cuando un consumidor intercambia dinero por un bien o servicio esto le genera dos tipos de utilidades, una que es la utilidad de adquisición y otra que denominó utilidad de transacción.

Al respecto explica:

“La utilidad de adquisición es una medida del valor del bien obtenido en relación con su precio. La utilidad de transacción mide el valor percibido de la negociación. Este último es definido como la diferencia entre la cantidad pagada y el precio de referencia del bien, es decir, del precio regular que el consumidor espera pagar por ese producto”. Pág.188.

De acuerdo a Thaler, la utilidad de transacción genera dos tipos de efectos en los cálculos que hacen los consumidores al elegir un producto. Por un lado, algunos productos son adquiridos porque su adquisición es percibida como un buen negocio. A su vez, en algunos casos, a pesar que el producto es deseado o necesario y puede generar una utilidad de adquisición, si la percepción es que se está haciendo un mal negocio, esto puede llevar al consumidor a que no realice la compra.

²³ Thaler, R. (1999).

En el caso de la EMRPESA, todos los aspirantes potenciales conocían el precio normal de la colegiatura. Cuando quienes solicitaban beca recibían el primer ofrecimiento, en principio la utilidad de transacción contribuía a percibir que se generaban beneficios positivos. Al hacer una solicitud de revisión de sus circunstancias, en la mayoría de los casos la respuesta era un incremento pequeño del porcentaje originalmente obtenido, lo que aumentaba aún más el placer que generaba la sensación de haber hecho una buena negociación. La mayoría de los aspirantes hacían solicitudes de becas, aunque no lo necesitaran económicamente, y de los que solicitaban la revisión del primer porcentaje, la mayoría obtenía una beca mayor y terminaba inscribiéndose. El precio de referencia que era más alto que el de los competidores servía de señal de la mejor calidad del servicio y la beca daba acceso a quien lo requería y contribuía a aumentar la utilidad de transacción.

Nueva estructura de incentivos para el equipo comercial.

Otro aspecto que se identificó como oportunidad para fortalecer la nueva estrategia comercial fue el promover una nueva política de remuneración que incluyera compensaciones económicas basadas en resultados para el equipo de asesores educativos y su jefe.

Las anteriores administraciones veían como algo incluso ofensivo el pensar en incentivar a su fuerza de ventas a través de cualquier esquema de compensación económica adicional al salario. La expresión común era que los asesores educativos ya se habían contratado con un

salario para realizar un conjunto de tareas, por lo tanto, por qué habría que pagar más para hacer algo por lo que ya se pagaba. Era trabajo del jefe comercial tener a su gente motivada y monitorear que se hicieran las actividades relevantes. Esas expresiones podían tener sentido e incluso eran comunes según Basu, Lal, Srinivasan y Staelin²⁴ en circunstancias en las que a) las habilidades de los vendedores eran poco determinantes de los resultados en las ventas, b) la ventaja comparativa de los productos en términos de precio, calidad, etc., era significativa, o c) hubiera muchos factores fuera del control del equipo de ventas que determinara los resultados.

En el caso de la EMPRESA, el salario que se pagaba a los asesores educativos (vendedores) era fijo y relativamente bajo por lo que la mayoría de los asesores eran jóvenes recién egresados y había una importante rotación de personal. Para los asesores y sus jefes daba lo mismo si los resultados globales eran buenos o malos y cuando eran buenos, en la alta dirección poco se asociaba el resultado con el esfuerzo de este equipo. Cuando los resultados empezaron a ser malos se prefería argumentar que la causa de la disminución en la matrícula estaba en un ámbito distinto al del equipo comercial.

Dada la persistencia de los malos resultados y la impresión de que la reputación de la marca ya no era suficiente ni para diferenciarnos ni para propiciar una demanda suficiente para garantizar la sostenibilidad del proyecto educativo, además de la revisión del proceso

²⁴ Basu, A., Lal, R., Srinivasan, V., and Staelin, R. (1985).

publicitario, también hicimos una revisión profunda de lo que ocurría en los procesos de promoción, prospección y cierre de ventas por parte del equipo de asesores y su jefe.

Cabe señalar que los asesores eran promotores y vendedores, no había una separación de roles como en otras organizaciones. En el caso de la promoción el objetivo principal era brindar información y hacerse con datos de potenciales interesados en estudiar en la EMPRESA. En este ámbito, las siguientes son algunos ejemplos de actividades que se realizaban para la línea de negocios de licenciaturas:

- a) Asistían a ferias educativas en las que interactuaban con otras universidades y aspirantes potenciales. En ellas tenían que estar en condiciones de brindar información a los aspirantes potenciales y persuadirlos de que se buscara otro tipo de acercamiento con la EMPRESA.
- b) Asistían por invitación directa a colegios que solicitaban tener charlas exclusivas con sus estudiantes sobre la conveniencia de estudiar en la EMPRESA.
- c) Tenían que decidir a qué colegios visitar, en qué ciudades, y buscaban tener acceso para poder tener charlas directas con grupos de alumnos que podían ser aspirantes potenciales.

- d) Tenían que organizar eventos en los que estudiantes de distintos colegios visitaran la EMPRESA.
- e) Tenían que registrar la información recopilada para poder realizar seguimientos posteriores.

Ya teniendo datos de potenciales interesados, en el caso del proceso de prospección:

- a) Debían elegir a quién contactar por distintos canales de comunicación (celular, correo electrónico, WhatsApp, etc.) para dar seguimiento y tratar de lograr la inscripción.
- b) Tenían que decidir con qué frecuencia y en qué momento se tendrían que poner en contacto.
- c) Tenían que conocer los atributos de valor de toda la oferta y las promociones vigentes para decidir qué discurso y material de apoyo utilizar en la comunicación.

Para el proceso de inscripción:

- a) Tenían que brindar el servicio de apoyo para garantizar que la inscripción se completara.

- b) Tenían que apoyar en la resolución de inquietudes sobre el proceso de solicitudes de beca.
- c) Tenían que poder estar en condiciones de responder a cualquier eventualidad que perturbara el proceso de inscripción.

La revisión de estos procesos hizo evidente el problema de Agencia que se presentaba en la jefatura comercial como consecuencia de asimetrías en la información. Quizá las circunstancias del pasado hacían que sus repercusiones no hubieran sido tan importantes y evidentes, pero el contexto había cambiado y resultaba fundamental atender el problema para garantizar el éxito de la nueva estrategia comercial.

Según Oliver Williamson²⁵, el problema de Agencia fue planteado por primera vez desde 1932 por Adolf Berle y Gardiner Means quienes en ese entonces analizaban las implicaciones de que en las grandes corporaciones la propiedad y el control estuviera separado. Sin embargo, fue hasta 1973 que el tema fue analizado sistemáticamente, al menos desde la perspectiva económica, por Stephen Ross²⁶. Sobre el concepto de Agencia el autor escribió lo siguiente:

²⁵ Williamson, O. (1996).

²⁶ Ross, S. (1973).

“una relación de agencia emerge entre dos (o más) partes cuando una, designada como agente, actúa para, o en nombre de, o como un representante de otro, designado el Principal, en una situación particular de un problema de decisión.” Pág. 134.

De acuerdo con Ross, en esta relación el problema puede emerger cuando entre el Principal y el Agente hay incertidumbre sobre lo que ambos o algunas de las partes decidirán y obtendrán en consecuencia. En estas circunstancias es posible imaginar situaciones en las que el Agente actúa en su interés propio sin tener en consideración el efecto deseado por el Principal y sin que el Principal pueda a través de monitoreo garantizar que el resultado de la relación sea el esperado ex – ante.

Ross proponía que, ante las dificultades de monitoreo, la solución estaría en encontrar la compensación que motivara al agente a actuar de manera alineada con los intereses del Principal. En el caso de la EMPRESA, los asesores y el jefe del área (Agentes) sabían lo que en términos de remuneración obtendrían ya que su salario era fijo, pero en la alta dirección (Principal) no se podía saber con certeza cuáles eran las actividades específicas que realizaban los Agentes, qué esfuerzo le imprimían a la realización de sus tareas, con qué calidad, e incluso si estaban actuando en interés del Principal o del suyo propio.

El salario de los Agentes no tenía que ver con el desempeño o el resultado en términos de cantidad de matrícula y, a su vez, el Principal no tenía forma de saber con certeza si el resultado se asociaba con algún tipo de esfuerzo de los Agentes. Incluso, en el caso de los asesores, aunque se descubriera de forma azarosa que no se estaba actuando en el interés del Principal, el costo de oportunidad en caso de ser despedido era muy bajo porque el salario recibido era equivalente al de un recién egresado de licenciatura y las alternativas de empleos podrían implicar incluso un ingreso potencial más alto.

Era curioso escuchar a las personas encargadas del reclutamiento quejarse del problema que era conseguir buenos asesores cuando en realidad la única manera de saber que eran buenos era porque lograban capitalizar las relaciones de la EMPRESA y rápidamente encontraban alternativas mejor remuneradas y con mejores posibilidades de desarrollo. Por supuesto que había reportes sobre lo realizado, pero sólo describían lo hecho como para evidenciar que se trabajaba mucho (era común escuchar a las personas de este equipo decir que siempre estaban saturados); los reportes tenían datos como cantidad de eventos asistidos, cantidad de aspirantes en nuestros eventos, cantidad de fichas con información de prospectos, cantidad de colegios visitados, cantidad ciudades visitadas, dinero gastado en cada actividad, etc., información que era poco útil para evaluar la efectividad de lo realizado.

La revisión minuciosa del proceso nos llevó a encontrar algunos de los elementos observables de la actuación de los Agentes que evidenciaban el problema en procesos clave. Como ejemplos, por tipo de proceso, podemos mencionar los siguientes:

En Promoción:

1. La decisión de a qué evento asistir no estaba en función de lo más estratégico -de la evaluación de dónde había más potencial para lograr inscripciones-, sino que dependía de las invitaciones que recibieran los agentes, y la mayoría de las invitaciones eran de colegios o instituciones públicas que tenían estudiantes que no formaban parte de nuestros segmentos objetivos. Para los agentes implicaba menos esfuerzo actuar de esa manera.
2. Se obtenían una gran cantidad de fichas con información de prospectos procedentes de segmentos poco convenientes, pero además una gran cantidad de esas fichas de información tenían datos de contacto que no servían; sin tener un interés real por nuestra opción se llenaban las fichas con información incorrecta o de manera ilegible.
3. No había un sentido de oportunidad en las ciudades que se visitaban, se iba a ciudades muy lejos de nuestra área de influencia y el argumento era de que con que se lograra convencer al menos a uno el costo estaría cubierto. En este cálculo mental la idea del costo no contemplaba el costo de oportunidad que implicaba no acudir con la oportunidad y frecuencia apropiada a dónde había mayor demanda potencial.
4. Se invertía una gran cantidad de recursos en llevar a aspirantes a los eventos organizados por la EMPRESA, siendo el criterio a aplicar lograr la mayor cantidad de visitantes, sin considerar el perfil del segmento deseado, por lo que la mayoría

correspondía a aspirantes que tenían poca probabilidad de que nos vieran como una opción.

En Prospección:

1. Como los datos sobre aspirantes eran de mala calidad, era infructuoso y muy costoso, en términos de tiempo invertido, el tratar de hacer seguimiento y aumentar la posibilidad de incorporar a aspirantes potenciales.
2. De toda la información de aspirantes potenciales no se sabía con quiénes habría más potencial de inscripción. Cada asesor tenía su propio criterio de selección y como la rotación era elevada, la posibilidad de que ese criterio fuera apropiado era mínima.
3. Se dedicaba una gran cantidad de tiempo al proceso de promoción y muy poco al de prospección. Los agentes preferían salir de viaje más que dar seguimiento a prospectos.
4. Los agentes no conocían los atributos de valor principales de la oferta y no tenían las habilidades necesarias para persuadir a los aspirantes indecisos.
5. Cuando se solicitaba informes sobre contactos realizados, se mostraban cuotas grandes de atenciones, aunque muchas de ellas eran correos enviados de forma

masiva y en un día cercano a la presentación del informe. Algo parecido ocurría con las llamadas telefónicas; se reportaban una gran cantidad de llamadas, pero muchas de ellas no se habían contestado y ocurrían en horario poco pertinentes.

En Inscripción:

1. Se invertía demasiado tiempo en actividades que aportaban muy poco valor por lo que las inscripciones que ocurrían, en su mayoría, eran de personas convencidas por si solas de que representábamos la mejor opción para ellos. Se atendía lo que llegaba y no se tenían criterios que ayudaran en priorización de actividades.
2. Se preocupaban en que todos los programas se abrieran y por lo mismo, en momentos importantes del proceso comercial (al cierre) le invertían mucho tiempo en buscar que los programas que llevaban muy pocos inscritos pudieran alcanzar el número mínimo que exigía la apertura. Esto provocaba que se dejará de poner esfuerzo en impulsar las inscripciones en programas donde había más alumnos inscritos y por lo tanto era más rentable el esfuerzo. De esta manera también buscaban evitar críticas generalizadas procedentes de las áreas académicas que se quejaban cuando no se abría generación.

En el marco de la teoría de Agencia, las reducciones en los beneficios potenciales del Principal (pérdida residual) - como consecuencia de las desviaciones del Agente con

respecto al funcionamiento ideal- los costos de monitoreo -en los que tiene que incurrir el Principal- y los costos para propiciar un tipo de conductas (bonos, incentivos, etc.), en conjunto suman lo que se denomina costos de agencia²⁷. Desde esta perspectiva el problema de agencia se refiere al problema de inducir al agente a que actué como si estuviera maximizando el beneficio del Principal, reduciendo esos costos.

Por el nuevo contexto se hizo más urgente atender esta situación. La nueva estrategia publicitaria no funcionaría si no se atendían estos problemas. Se requería que los asesores y el jefe del área emplearan muchas habilidades específicas, que se esforzaran de manera particular e inteligente, que emplearan mucha creatividad para comunicarse de manera persuasiva, tanto de manera verbal como escrita.

Por la naturaleza de las actividades y lo costoso e inviable que resultaba el monitoreo de todas sus acciones, era claro que estábamos frente a un problema convencional de agencia y para resolverlo se propusieron un par de medidas igualmente comunes en la práctica²⁸: a) una redefinición del perfil del puesto del asesor y del proceso de selección y b) un nuevo esquema de remuneración que contemplaría que su ingreso se compondría por una parte fija y otra parte asociada a los resultados. Lo que se esperaba es que el esquema de incentivos económicos contribuyera a que los Agentes vieran ventajoso conducirse de manera alineada

²⁷ Jensen, M. and W. Meckling (1976).

²⁸ En el libro de Milgrom, P. And Roberts, J. (1992) hay una explicación extensa del problema de agencia y de los beneficios y límites de distintos mecanismos que se han propuesto para solucionarlo.

con los intereses del Principal y hubiera una redistribución de los riesgos asociados a los resultados.

La parte más sencilla de implementar fue la de la redefinición de los roles y los cambios en los mecanismos de selección de personal. El proceso de selección de personal debía poner atención tanto a las nuevas habilidades necesarias para el puesto, como a la actitud frente a los riesgos de los candidatos. En este ámbito debíamos superar muchos vicios del pasado; era común que el proceso de reclutamiento generara que la elección entre candidatos no fuera entre las mejores alternativas, sino entre las alternativas que llegaban dado los canales de difusión de las vacantes que podrían atraer a personas que no cumplían con el perfil básico²⁹.

Además de añadir nuevos canales de búsqueda se utilizó una nueva herramienta tecnológica que ayudaba a perfilar mejor los puestos (acorde a los nuevos requerimientos) y permitía hacer una evaluación que identificaba lo cercano o distante que se encontraban los candidatos de lo requerido por la posición. Se esperaba que el esquema de incentivos coadyuvara también en el proceso de atracción de un nuevo tipo de candidato y disuadiera a aquellos que no tenían el perfil básico.

²⁹ En una reunión que tuve con una asesora para proponerle liquidarla y re-contratarla con nuevas condiciones contractuales, le comenté que su ingreso fijo disminuiría pero que con el nuevo esquema esperábamos que en suma el total de sus ingresos (con los incentivos) fuera significativamente más grande. Me contestó que entendía la propuesta pero que prefería que sólo la liquidáramos porque en realidad ella no tenía las habilidades de una vendedora y sabía que por lo tanto era muy probable que terminara obteniendo menos que lo que recibía y haciendo actividades que no le resultaban atractivas. Era paradójico dado que en principio como asesora su función principal era vender.

La parte más complicada fue el diseño del nuevo sistema de remuneración y su implementación. Se diseñaron mecanismos de incentivos tanto para los asesores como para el jefe del área comercial.

Los requerimientos del sistema de incentivos para los asesores fueron los siguientes:

- A) El nuevo esquema de remuneración debía incluir un salario base semejante al que se tenía previamente para no incrementar los riesgos de malos resultados financieros para la EMRPESA y dificultara su aprobación por la junta directiva.

- B) El esquema de incentivos debía considerar la condición de compatibilidad de incentivos propuesta por Gardner (1995)³⁰. Contemplando que se esperaba un esfuerzo mayor al que se venía observando, la remuneración total debía generar un ingreso esperado mayor (considerando el costo del esfuerzo) al que se lograría sin esforzarse tanto, teniendo como referencia los ingresos en distintos puestos dentro de la EMPRESA y en alternativas comparables fuera de la misma.

- C) El costo total de los incentivos debía estar financiado por los ingresos adicionales que se obtuvieran considerando metas de referencia específicas.

³⁰ Gardner, R. (1995).

- D) El esquema de remuneración debía provocar menos rotación y más incentivos a aprender mejores formas de cumplir con las tareas realizadas.
- E) Debía favorecer el trabajo en equipo.
- F) Debía propiciar una elección más estratégica de las acciones a realizar a nivel individual.
- G) Debía generar una evolución en el auto aprendizaje que propiciara una mejora continua en la eficacia con la que se realizaban las tareas.

Para los asesores la estructura de los incentivos se dividió en dos partes:

- A) La primera generaba ingresos adicionales por cada **alumno efectivo inscrito**³¹. En este caso se agruparon programas académicos con valores distintos de recompensa; el objetivo era generar incentivos para que se prestara más atención a aquellos programas que eran más rentables para le EMPRESA y, a su vez, hubiera un mecanismo para que el asesor pudiera observar un flujo financiero por arriba del salario fijo con la mayor regularidad posible. Dado que el ciclo comercial se medía

³¹ Un alumno efectivo fue un concepto financiero que se incorporó en el marco de conceptos que se tomarían en cuenta en distintos reportes estratégicos. Alumno efectivo es la diferencia entre 1 y el porcentaje de beca que fuera asignado.

por ciclo académico, el tiempo que transcurría para observar resultados totales podía ser largo. Esta parte de los incentivos era una recompensa por el esfuerzo individual.

B) La segunda parte del esquema de incentivos en términos financieros era la más importante y generaba ingresos adicionales en función de resultados globales de matrícula en las distintas líneas de negocios. Se propuso un sistema de incentivos incrementales (no lineales) para las distintas líneas de negocio que estaban en función del logro de tres tipos de metas: las conservadoras, las optimistas y las muy optimistas, definidas antes del inicio del ciclo comercial. En su construcción se consideró la dificultad o esfuerzo para lograr las metas, su contribución a los ingresos adicionales para la EMRPESA y la tolerancia potencial al riesgo por parte de los asesores. El valor de las bolsas a repartir entre los agentes en cada nivel de meta se indexó a veces-precio de inscripción (valor tipo) del ciclo previo para garantizar que la estrategia financiera y la de remuneración siempre estuvieran alineadas y, a su vez, para que la percepción de riesgo por parte de los asesores pudiera construirse sobre bases comunes para todas las partes. Dada la naturaleza de las actividades y la escasa información que se tenía del esfuerzo de cada asesor, estas bolsas se repartían en partes iguales entre todos los miembros del equipo.

Por otro lado, los incentivos para el jefe del área debían propiciar un mejor resultado financiero en términos de ingresos, lo que implicaba una mejor implementación de la estrategia comercial en general y mejor coordinación de los esfuerzos del equipo comercial enfocándolos hacia donde fuera más conveniente para la EMRESA. En su caso sólo había

incentivos asociados a resultados globales de matrícula en las distintas líneas de negocio. También había tres tipos de metas. Para alinear los resultados financieros con el desempeño de toda el área la primera meta se asoció a cantidades específicas de alumnos efectivos en las distintas líneas. La recompensa solo ocurriría si en todas las líneas se alcanzaba el resultado. Las últimas dos metas restantes se asociaron a los resultados globales de las metas optimistas y muy optimistas planteadas para los asesores.

Todos estos ajustes en la estrategia comercial más una mejor interacción entre los equipos comerciales y académicos permitieron que en los primeros tres años de implementación no solamente se detuviera la caída en la matrícula, sino que se restableciera una tendencia creciente en las nuevas incorporaciones.

Innovación tecnológica, productividad en el proceso comercial y costos de oportunidad.

Una vez que implementamos los ajustes en el ámbito comercial el proceso se dinamizó y ello puso en evidencia la conveniencia de mejorar nuestro sistema informático de apoyo. Ocurrían dos situaciones, por un lado, todos los miembros del área comercial se quejaban de que el sistema no ayudaba a actuar de manera efectiva, era lento en la consulta, lento en el registro de la información, las consultas eran complicadas, en general no era un sistema que estuviera apoyando en la productividad de los miembros del equipo. Por otro lado, no ayudaba a la generación de información valiosa para obtener *insights* sobre la estrategia de marketing. Ante la mejora en resultados, el equipo comercial presionaba solicitando que la cantidad de

gente se incrementara; en su perspectiva si queríamos lograr más inscripciones necesitábamos más personas. Sin embargo, la apuesta fue diferente; apostamos por tecnología y el incremento en la productividad de los asesores a través de la misma.

La primera iniciativa en el ámbito tecnológico comenzó revisando alternativas para lograr aumentar la frecuencia y la efectividad de la comunicación estratégica que realizaba el área comercial con todos los clientes potenciales registrados en su sistema. Una vez categorizados a los clientes potenciales, la herramienta debería permitir producir envíos automáticos con diferentes tipos de mensajes, por diferentes canales de comunicación y con frecuencias predeterminadas (alineadas a las etapas de las campañas de comunicación).

Es decir, más que pensar en la resolución de problemas operativos de entonces, nos enfocamos a identificar formas de aumentar la productividad de los asesores, y para ello el planteamiento fue que necesitábamos diseñar una estrategia robusta de inteligencia de negocios que nos permitiera transitar hacia una inteligencia accionable. Como no teníamos esas capacidades de manera interna, nos fuimos a capacitar para desarrollar proyectos en esa línea.

La capacitación elegida era la indispensable para construir las capacidades estratégicas. En cada proceso de formación se presentaba el proyecto que queríamos implementar y en cada experiencia obteníamos una visión enriquecida de las posibilidades. En uno de esos programas de formación un profesor al revisar el alcance de lo que queríamos lograr sugirió

que nos pusiéramos en contacto con gente de uno de los CRM (Customer Relationship Management) más potentes que hay en el mercado.

Después de conocer la herramienta nos dimos cuenta del potencial de mejora en la productividad de todo el proceso comercial y no solamente de lo que habíamos imaginado inicialmente. Después de una revisión minuciosa sobre las implicaciones y las capacidades desde el área de tecnologías de información, decidimos avanzar en esta ruta y al poco tiempo estábamos en negociaciones para implementar el CRM con el apoyo de un partner de esa empresa. La negociación fue relativamente sencilla, lo que fue algo realmente complejo fue poderlo implementar.

La primera complicación estuvo asociado al hecho de que aspirábamos cambios significativos en la manera de hacer las cosas, pero quienes se encargaban de la operación cotidiana lo que querían era poder resolver los problemas que enfrentaban cada día; no eran capaces de imaginar los beneficios de hacerlo de forma distinta y había mucha resistencia al cambio. El dilema inicial era de visión y de condición humana³².

³² El jefe del área al ver todo lo que iba a implicar el cambio solicitó que se le removiera de la posición. Su comentario fue que ya no estaba en edad de emprender cambios tan dramáticos en la manera de hacer las cosas, iba a ser demasiado esfuerzo y no creía que a él le conviniera.

Hay una ecuación muy sencilla pero muy potente sobre el cambio que propuso Jusela (2007)³³

$$C = D * V * F * T > R$$

Donde C es cambio, D es insatisfacción del estado de las cosas, V es visión de futuro, F es primeros pasos, T es tesón y R = resistencia al cambio. La ecuación del autor llega hasta la F, pero creo que se debe agregar la T. Dado que el cambio es consecuencia del producto de las cuatro variables, si alguna de ellas tuviera un valor de cero no habría posibilidades de que se diera el cambio. En nuestro caso, las cuatro eran diferentes de cero y su producto estaba por encima de las resistencias por lo que fuimos capaces de avanzar en la implementación, por fases, de la nueva tecnología.

El siguiente dilema estaba asociado a las capacidades del partner para entender nuestro negocio. La empresa consultora quería modelar el proceso comercial como en la realidad estaba ocurriendo y nosotros queríamos que el modelado incluyera las innovaciones que habíamos imaginado. La empresa consultora quería que ciertos procesos ocurrieran como ellos lo habían implementado en otras empresas (argumentando mejores prácticas) y nosotros queríamos que se tomara en cuenta que nuestra operativa tenía características distintas a las de las empresas de referencia y por lo tanto algunas recomendaciones no eran pertinentes. Aunque de entrada se nos vendió la idea de que la herramienta tecnológica se podía integrar con el resto de los sistemas con los que a contábamos, al ver el resultado en particular con el

³³ Jusela, G. (2007).

sistema de telefonía que teníamos hizo evidente que el sistema de telefonía debía cambiar a otro más moderno y compatible.

El cronograma del proyecto anticipaba que desde la primera sesión de la consultoría hasta la puesta en operación del CRM iban a pasar 8 meses. En total, la implementación tardó poco más de año y medio. Gran parte del tiempo adicional obedeció a que el equipo de la dirección de tecnologías de la información de la EMPRESA estaba altamente comprometido y se la pasó haciendo pruebas de cada solución e integración que el partner entregaba. Eran muy comunes las sesiones de revisión de pruebas con el señalamiento de errores múltiples. Si el equipo de la EMPRESA hubiera participado menos o de forma menos comprometida la entrega hubiera sido en mucho menor tiempo, pero los errores se hubieran empezado a notar hasta que el sistema estuviera funcionando.

Este retraso en la entrega tenía grandes costos de oportunidad. Nosotros teníamos a una buena parte del equipo trabajando en este proyecto y los otros que conformaban el portafolio de proyectos de TI no podían avanzar. Para el partner se presentaba algo semejante; después de transcurrido cierto tiempo en exceso se volvió más complicado poder concertar reuniones con los expertos de sus equipos porque querían iniciar o se habían integrado al desarrollo de otros proyectos. El esquema de contratación en el que había cláusulas sobre entera satisfacción contribuyó a que el proyecto concluyera de acuerdo a lo que nosotros esperábamos. Al final se tomó la decisión de iniciar con el uso del sistema, aunque aún se

presentaban algunos errores. Era necesario probar en la realidad su funcionamiento. La expectativa era que la cantidad de errores se redujeran de forma significativa en poco tiempo.

El último dilema de esta primera fase fue el lograr que el equipo comercial aprendiera a usar la herramienta y lo hiciera de forma provechosa. Los asesores tenían que apreciar que con la herramienta se podían obtener mejores resultados, pero en la fase de inicio hubo algunas fallas que desesperaban a los miembros del equipo y les hacía dudar de la conveniencia de uso. Una vez que los errores desaparecieron se tuvo que lidiar con que algunos asesores querían hacer cosas fuera del sistema como anteriormente lo hacían. El aprendizaje del sistema para algunos representaba un reto importante y no estaban tan convencidos de que fuera a dar mejores resultados. En este caso hubo necesidad de acompañar con diferentes recursos a los miembros del equipo para que sin tantas presiones se pudieran adaptar a las nuevas circunstancias operacionales.

Entre los atributos de valor que aportó el nuevo CRM se encontraban los siguientes.

- a) Era tecnología en la nube. Esto nos permitió evitar que adquirir nuevos servidores y nos dio la pauta para adentrarnos en este nuevo tipo de modelo de almacenaje de datos.

- b) Nos permitió tener interacciones por distintos canales de comunicación y todas quedaban registradas en el sistema por lo que contábamos con una visión histórica más amplia de la interacción con los aspirantes potenciales.
- c) Se integró con otros sistemas igualmente importantes lo que hacía más eficiente el registro de la información y la identificación del estatus de los aspirantes en las diferentes etapas del proceso comercial.
- d) Se pudieron generar campañas de comunicación automatizadas y personalizadas de acuerdo a los diferentes perfiles de estudiantes.
- e) Se pudieron incorporar pronósticos con modelos de IA para identificar la probabilidad de conversión de los aspirantes. Los modelos de IA utilizaban toda la información en la base de datos y con mucha regularidad se actualizaban automáticamente. Los pronósticos indicaban los motivos de los cambios al alza o a la baja en la probabilidad de conversión.
- f) El sistema generaba notificaciones a los asesores sobre atenciones que debían realizar e incluso recomendaciones de momentos propicios para volver a buscar una interacción.
- g) El seguimiento de las actividades de los asesores era mucho más sencillo. Había un sistema de generación de reportes el que cada actor en el proceso podía consultar lo que consideraba relevante dado su rol.

- h) Se pudo conectar con otra herramienta de BI en el que se construyeron Dashboards que integraban información comercial, financiera y operativa y permitían una evaluación de lo que estaba ocurriendo en tiempo real en los indicadores (KPIs) que le interesaban a la alta dirección.

Gestión del cambio a partir de atender disfuncionamientos.

Todas estas innovaciones generaron una gran cantidad de tensión entre las personas del área comercial y entre éstas con personas de otras áreas. Habíamos impulsado un cambio de forma acelerada (al menos para nuestros estándares) que implicaba uso de nueva tecnología y nuevas maneras de hacer las cosas, y ello estaba provocando distintos tipos de disfuncionamientos.

El sistema de metas e incentivos generaba mucha presión ante los cambios tecnológicos, incluso la autoridad formal que se ejercía desde la jefatura se desdibujaba al no reconocérsele las habilidades de dirección en el nuevo contexto. La respuesta inicial desde la jefatura fue gestionar bajo amenazas de despido pensando que eso iba a provocar más disposición a aceptar las órdenes, pero al contrario solo intensificó la molestia y el conflicto.

Era evidente que las tensiones requerían una intervención inmediata y que las perturbaciones que se estaban observando solo nos mostraban la punta del iceberg de los problemas. Por lo tanto, decidimos emplear la metodología de Savall, Zardet y Bonnet (2000)³⁴ para profundizar y tener más claridad sobre sus orígenes. Estos autores conceptualizan los disfuncionamientos como las desviaciones del desempeño ideal que ocurren como consecuencia de estructuras organizacionales o comportamientos atrofiados.

Estos disfuncionamientos generan costos ocultos que no se contabilizan en los sistemas convencionales de costeo, pero dada su relación con indicadores como ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, falta de calidad y falta de productividad, generan consecuencias importantes a nivel económico. Para la EMPRESA la consecuencia económica que anticipábamos estaba relacionada con la No creación de potencial.

Siguiendo las recomendaciones de los autores se aplicó una metodología de intervención para identificar los disfuncionamientos, cuantificar los costos ocultos y buscar estrategias para priorizar su disminución. Primero realizamos entrevistas a profundidad con actores clave. Los autores consideran que los disfuncionamientos se pueden clasificar en un número delimitado de categorías y por lo tanto la entrevista se dirigió a identificar por cada categoría la posibilidad de que existan señales de disfuncionamientos. Se contrastaron las respuestas y se generó un reporte en el que se identificaron las ideas fuerza que representaban lo dicho

³⁴ Savall H., Zardet V. y Bonnet M. (2000).

por los entrevistados, y a la vez, se destacó lo no dicho que se intuyó a partir de la información compartida y la revisión de la situación in situ.

Se corroboró cada una de las ideas fuerza y se realizó un ejercicio de efecto espejo que es una especie de terapia de grupos en donde se intenta que todos los miembros se vean como parte de un todo en la organización y sean conscientes de lo que está ocurriendo. Habiendo informado sobre los temas y circunstancias se procedió a buscar en conjunto alternativas de solución a lo identificado como problema. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de lo que se estaba percibiendo posterior a la implementación de la nueva tecnología.

Tabla 4.2. Ejemplos de disfuncionamientos por categorías.

1) Organización del trabajo.	2) Gestión del tiempo.
<p>1.1. Carga de trabajo, repartición de tareas, misiones, funciones.</p> <p>Me veo rebasado por los tiempos. No me da tiempo de hacer actividades estratégicas. No he logrado la organizar bien el tiempo.</p> <p>Me siento rebasada en actividades. La asignación de carga de trabajo es imparcial. Se requieren cargas equitativas de trabajo.</p> <p>A veces no me siento a gusto, fuera del tema profesional, ya que están muy marcadas las diferencias entre las personas.</p> <p>Sería bueno que hubiera retroalimentación mensual o con otra periodicidad, que nos pregunte o nos diga cómo vamos.</p> <p>Creo que en este momento como equipo vemos las cosas diferentes, se aprecian las metas de forma diferente. Miembros del otro equipo no apoyan de manera ideal. Me gustaría que vieran la urgencia de compartir la meta. Se requiere ser más consciente de lo que se hace en cada grupo. La atención al cliente es muy importante en todos los casos. La visión debería ser compartida. La carga de trabajo no es la misma, no es equitativo.</p>	<p>2.1. Planeación y programación de actividades.</p> <p>Creo que hay negligencia, las decisiones no se respetan, las instrucciones cambiantes perturban los planes, piensan que no impacta, pero si lo hace. Esto es frecuente. Si tenía planeado algo tengo que reajustar o reacomodar. Se deben respetar las asignaciones y las planeaciones. No se es consciente de las afectaciones.</p> <p>Hay arbitrariedades en las peticiones, parece que tenemos jefes diferentes. La comunicación no es la ideal. La comunicación debe ser más consistente, parece que no hay comunicación entre jefes. Parece que hay dos jefes. Cuando se ven las cosas con dos jefes buscan platicar con los dos buscando la mejor respuesta.</p> <p>Falta de planeación, un día se dice que se va a atender una línea de trabajo y al otro cambia. Obviamente eso afecta los tiempos ya que tengo una estrategia y si hay un cambio tengo que volverlo a planear.</p> <p>2.2. Factores perturbadores de la gestión del tiempo.</p> <p>Acompañamos gente para otras áreas, nos quita tiempo y tenemos que reagendar, lo mismo si llega gente a la oficina. O me encargo de sacar los pendientes o me encargo de la organización de otras cosas.</p>

	<p>La Telefonía de supondrá perturbaciones temporales. Vamos a dirigir esfuerzos a clientes que nos van a costar trabajo y no nos corresponden.</p>
<p>3) Condiciones de trabajo.</p> <p>3.1. Ambiente de trabajo.</p> <p>No hay buena relación entre los miembros de los equipos. El estrés es normal, sin embargo, el trato con los compañeros es conflictivo y no hemos llegado a una solución Si nos lleváramos mejor los resultados serían diferentes.</p> <p>El ambiente laboral está fracturado.</p> <p>No se comparten la información. Cuando se pide ayuda no enseñan, no comparten las tácticas de venta ni información. Hay roces y poca colaboración. No se fomenta el trabajo en equipo.</p> <p>Se tiene que ser más educado al pedir las cosas. Las formas son importantes. En el ambiente hay mucha fricción entre equipos. Hay respuestas que indican cierto nivel de hartazgo</p> <p>Creo que estamos cansados, pero debería predominar el respeto.</p> <p>Se ven muchos llamados de atención por correo. Hay falta de profesionalismo, todo es motivo de peleas. No hay el espacio para hablar. No se contextualiza. Estoy aprendiendo, y se me hostiga. Todos cometemos errores. No hay un dialogo de frente.</p> <p>Cómo digo que urge sin que se tome a mal. Todo mundo tiene la espada desenvainada.</p> <p>3.2. Acondicionamiento y arreglo de los locales.</p> <p>La organización del espacio no es el adecuado. Hay mucho ruido y parece un mercado. El espacio es pequeño para recibir a personas. Se requiere más privacidad.</p> <p>El internet debería ser más estable. Hay problemas con el internet.</p> <p>3.3. Horarios de trabajo.</p> <p>Los horarios variables no me permiten atender temas personales.</p>	<p>4) Aplicación estratégica.</p> <p>4.1. Orientaciones estratégicas.</p> <p>Nos limitamos a que caigan datos al sistema y eso es todo. Con pocos coordinadores no se ha visto la posibilidad de trabajar otras líneas estratégicas.</p> <p>4.2. Autores de la estrategia.</p> <p>En áreas contestan mal o no contestan. El horario de las áreas no se sabe, no está disponible semanalmente. Hay necesidad de trabajar en equipo y no se debe ver como si nos estuviéramos haciendo favores.</p> <p>4.3. Herramientas de la implementación estratégica.</p> <p>El omnicanal no me gusta; una persona debería encargarse solo del omnicanal, sería más eficaz. Entran más personas preguntando por licenciaturas escolarizadas que por posgrado y creo que no debería ser parte de mi trabajo.</p> <p>Creo que los números del CRM no son reales; el propietario cambia en diferentes circunstancias y eso no permite ver la contribución individual. Nos toma tiempo atender tareas de clientes que no nos corresponden.</p> <p>Hay otras líneas de negocio que deberían automatizarse. Quita mucho tiempo como se hace ahora.</p>

<p style="text-align: center;">5) Formación integrada.</p> <p>5.1. Necesidades de formación.</p> <p>Necesito mucha capacitación en el CRM. Me faltó por aprender. Faltan tips para que yo pueda hacer mi trabajo, conocer qué otras herramientas tiene; conocer mejores experiencias de usuarios. Sería bueno aprender a segmentar mejor.</p> <p>En el uso del CRM aún no aprendemos a medir bien los tiempos y nos asignamos tareas en exceso, sería bueno tener definido límite de actividades.</p> <p>Cuando pido algo solo se resuelve el 50%, para el resto se proponen alternativas que no son las que se solicitaron o están acotadas. En procesos críticos, los reportes no quedan como quiero.</p> <p>5.2. Competencias disponibles.</p> <p>En la parte de TI hace falta más capacitación. Hay mucha diferencia entre las capacidades del equipo, al pedir que se compartan pantalla algunos no lo dominan y se pierde tiempo.</p> <p>Sería bueno fortalecer la capacitación en cierre de ventas. Los compañeros deberían ser más agresivos, hay que hacerse amigos del cliente. Ser muy amables, ver por los intereses de los clientes.</p> <p>Necesitamos más conocimiento sobre la oferta académica, no conozco los talleres de ingeniería, no sé con quién me tengo que dirigir.</p>	<p style="text-align: center;">6) Comunicación-Coordinación-Concertación.</p> <p>6.1. Relaciones con departamentos.</p> <p>La disponibilidad para entrevistas es muy limitada. Debemos conocer la disponibilidad de los coordinadores y jefes.</p> <p>Sigue habiendo detalles con la comunicación con las otras áreas. No encuentras el horario laboral de otras áreas. Es importante estar disponible. Desvían las llamadas o no las quieren atender. Nosotros tratamos de filtrar y dar calidad en el servicio.</p>
--	---

Con esta información se buscaron alternativas de solución que ayudaran a disminuir los disfuncionamientos y transitar de manera más efectiva por el proceso de cambio tecnológico en el que nos encontrábamos. Al mismo tiempo, al ser conscientes de lo que ocurría entre jefes y asesores e identificar que una buena parte del problema estaba en las formas de comunicación, se promovieron acuerdos informales que estaban en sintonía con las ideas de Rosenberg³⁵ sobre la comunicación no violenta.

³⁵ Rosenberg, M. (2013).

En conjunto los cambios implementados permitieron lograr un crecimiento no visto en más de 15 años. Habíamos recuperado el terreno perdido a nivel comercial y estábamos en condiciones de enfrentar mejor los nuevos escenarios de competencia que se vislumbraban en el futuro.

Gobierno corporativo como raíz del problema.

Capítulo 5.

Decisiones de administración y decisiones de control en la EMPRESA.

A pesar de que se pudo reaccionar de manera efectiva ante la crisis y se fortaleció la capacidad competitiva de la organización, aun así, era necesario poder rastrear el origen del problema para evitar que volviera a pasar. Si bien el problema emergió como un aparente shock financiero, la revisión ex-post hizo evidente que hubo distintas señales que pudieron haber anticipado la necesidad de cambios, por lo que la pregunta obvia era ¿por qué tuvo que presentarse una crisis para que se reaccionara?

En este tipo de casos normalmente el origen del problema se encuentra en aspectos relacionados con la transparencia y la rendición de cuentas, es decir elementos de gobierno corporativo, por lo tanto, para responder la inquietud se decidió aplicar el enfoque basado en la perspectiva de Fama y Jensen³⁶. Estos autores consideran que una organización es un

³⁶ Fama and Jensen (1983)

entramado de contratos (escritos o no escritos) entre distintos agentes y afirman que las características específicas de este entramado representan un rasgo distintivo estratégico de las organizaciones, que, a su vez, determina la capacidad adaptarse de mejor manera ante los cambios del contexto.

Las posibilidades de supervivencia de las organizaciones las asocian con la manera en que se estructuran los contratos, particularmente en circunstancias en las que quienes toman decisiones importantes no comparten el riesgo (o solo comparten una proporción pequeña) del efecto riqueza de sus decisiones³⁷. En estas circunstancias, la supervivencia está en función de cómo se distribuyen entre distintos grupos de agentes las *decisiones de administración* y las *decisiones de control*, así como la efectividad con que se ejecutan. El primer tipo de decisión contempla aspectos relacionados con la generación de propuestas de asignación de recursos e implementación de las iniciativas que han sido elegidas. El segundo tipo de decisión contempla la evaluación de las iniciativas presentadas, la elección de las que serán implementadas, así como las relacionadas con la medición del desempeño de los agentes tomadores de decisiones y la definición e implementación de recompensas.

De acuerdo a los autores cuando hay agentes que toman decisiones sin compartir el riesgo de los resultados lo más conveniente es constituir un sistema efectivo asociado a las decisiones

³⁷ El efecto riqueza se refiere a los beneficios económicos (utilidades o flujo de efectivo neto) que las organizaciones obtienen como consecuencia de las actividades económicas que realizan. Al decir que no se comparte el riesgo del efecto riqueza lo que implica es que el ingreso o remuneración del agente es fijo e independiente de los resultados financieros que obtenga la organización. En las empresas privadas con ánimo de lucro, ese riesgo lo enfrentan los propietarios y algunos agentes que reciben compensaciones asociadas a dichos resultados.

de control que implica, casi de manera forzosa, la separación entre las decisiones de administración y las de control entre distintos grupos de agentes. Esta separación contribuye a limitar la posibilidad de extraer parte de los beneficios financieros potenciales a los que no tiene derecho el agente que toma decisiones de administración o a limitar que las decisiones se desvíen de un proyecto estratégico que contempla la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Las estructuras de gobierno que han logrado subsistir en estas condiciones han incorporado normalmente en sus consejos de administración las decisiones de control que permiten supervisar a la alta dirección. Estos consejos de administración normalmente se les dota de la capacidad de ratificar y monitorear decisiones importantes, así como del poder de contratar, despedir y decidir sobre la compensación de los altos directivos.

En los casos en que las organizaciones no persigan fines de lucro y por lo tanto no haya efecto riqueza, aun así, en ciertas circunstancias la separación de las decisiones de administración y de control puede contribuir a reducir problemas de agencia que de no ser atendidos pueden poner en riesgo la sobrevivencia de la organización. A continuación, se explican algunas situaciones que podrían ocurrir al no tener una separación efectiva de estas decisiones, particularmente en la alta dirección

1. Pudiera pasar que los agentes presentaran iniciativas y asignaran recursos a aquellas que contribuyen en la posibilidad de perpetuarse en la posición que se tiene. El agente puede tener incentivos a lograr la mayor cantidad de ingresos a lo largo del tiempo y si el ingreso es fijo, una manera de lograrlo es buscar permanecer en la posición la

mayor cantidad de tiempo posible. Para ello podría, a) evitar promover carreras de otros agentes talentosos que pudieran representar una amenaza de largo plazo en la competencia por la misma posición, b) podría proponer iniciativas con las que se valorara más su participación y evitar aquellas para los que su conocimiento específico y valor agregado fuera menos relevante, c) podría tener incentivos a evitar que se constituyera un sistema efectivo de control y medición de resultados para hacer más opaco el origen de los resultados, en caso de que no sean favorables, d) podría favorecer asignaciones de recursos a personas clave para su propios intereses aunque no hubiera una correspondencia entre remuneración y contribución, pero ganando de esa manera simpatías y lealtades.

2. Pudiera pasar que la definición de las prioridades de asignación del presupuesto disponible estuviera sesgada hacia proyectos que pudieran representar ingresos adicionales para el agente. Por ejemplo, proponer proyectos de infraestructura en los que proveedores compartieran comisiones a cambio de que se les adjudicara el proyecto, lo que terminaría implicando, además, adquisiciones con sobrepuestos que generen menos recursos para otras iniciativas.

Es decir, en lugar de ver por la supervivencia de la organización en el largo plazo, se podría estar enfocado en satisfacer intereses particulares de corto plazo, limitando así la capacidad competitiva de la organización. Por un lado, esto puede disminuir el potencial de desempeño al desviarse de la elección de cursos de acción ideales y, por otro lado, puede encarecer el

funcionamiento de la operación, disminuyendo por lo tanto la posibilidad de asignar recursos a donde podría ser más estratégico y oportuno.

En el caso de la EMPRESA, antes de la crisis se tenía una estructura jerárquica en la que agentes de diferentes niveles tenían responsabilidades de decisiones tanto de administración como de control. Las decisiones importantes de administración tendían a ser ratificadas y monitoreadas por los niveles jerárquicos superiores, hasta llegar a la junta directiva en la que participaban tanto el rector como los directores generales del área académica y del área administrativa. Como en cualquier universidad, particularmente en el área académica, había una gran cantidad de decisiones relacionadas con el “proceso de transformación”³⁸ que eran delegadas dado el nivel de especialización y el conocimiento específico que se requería para poder tomar decisiones con criterios pertinentes.

Ninguno de los agentes en esta estructura afrontaban el riesgo del efecto riqueza; todos tenían en sus contratos de manera específica la descripción de las actividades que debían realizar y la remuneración que iban obtener. Una ausencia importante en este sistema (tanto escrita como no escrita) contractual era la cláusula de desempeño; en la mayoría de los contratos clave a pesar de que presentaban el objetivo principal de la función, no se especificaba indicadores a lograr ni cómo se iba a medir el desempeño. Por lo mismo, había una gran capacidad discrecional para evidenciar que se cumplía de acuerdo a lo contratado, aunque

³⁸ Ver elementos del “proceso de transformación” explicado en el capítulo 2.

era demasiado complicado evaluar objetivamente el desempeño de los agentes, particularmente de aquellos que tenían responsabilidades múltiples y significativas.

Además, había un sistema de información deficiente que dificultaba la transparencia sobre lo realizado y lo alcanzado. Incluso en el ámbito financiero sólo era posible ver el resultado global sin identificar las contribuciones particulares de las distintas líneas de negocio ni los riesgos potenciales como consecuencia de afectaciones parciales en alguna de ellas. En este modelo de entramado de contratos algunas de las decisiones de control sobre el desempeño de los agentes que ejercía la alta dirección se tenían que apoyar en información subjetiva que muchas veces llegaba a través de canales informales y poco confiables, lo cual generaba que la retroalimentación sobre el funcionamiento del todo el sistema fuera deficiente; las medidas de adaptación en estas circunstancias emergían de manera lenta. Aunque no hay forma de afirmar de manera categórica que esto causó la falta de respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, si creemos que contribuyó de manera importante en la capacidad de supervivencia de la organización.

Por otro lado, en el ámbito financiero, si bien la junta directiva debía rendir cuentas al consejo de administración, las responsabilidades en las decisiones de control de este consejo estaban limitadas a la revisión de los resultados anuales y a algunas decisiones de inversión. La mayoría de los miembros del consejo de administración eran agentes que no tenían ningún cargo ejecutivo en la EMPRESA. Este grupo de agentes tampoco obtenía ningún ingreso por las tareas de control que realizaban, ni esperaban algún ingreso como asociados porque la

EMPRESA era una organización sin ánimo de lucro. Fungían como asociados de forma temporal y en lapsos relativamente cortos. Tampoco tenían conocimiento especializado en el ámbito de la industria de la educación superior, por lo que en realidad no tenían incentivos a ejercer el rol de supervisores de la alta dirección ni tenían el nivel de especialidad que se requería para poder cuestionar las decisiones de administración ni el desempeño que tenían los miembros de la junta directiva y menos podían hacer recomendaciones valiosas que ayudaran a fortalecer la capacidad de supervivencia.

Los únicos ejecutivos de la EMPRESA que participaban en el consejo de administración eran las cabezas tanto de la Universidad como del Colegio. Ellos eran los únicos miembros que tenían tanto los incentivos como la información para poder intentar evaluar de manera objetiva del desempeño de la organización. Esta condición en la separación de las decisiones de administración y control entre la junta directiva y el consejo de administración explica por qué a pesar de las señales, no se fue capaz de reaccionar de manera oportuna y eficaz ante las presiones financieras que se estaban presentando. El problema financiero que se acentuó cuando entre las cabezas de las distintas líneas de negocio querían disponer de los recursos sin la evaluación financiera pertinente pudo haber sido mediado de forma objetiva por el director general de administración, pero este no tenía incentivos a contrariarse con ninguna de las partes, por lo que el problema se volvió político y los mecanismos de control dejaron de tener sentido.

En este tipo de sistema se vuelve imposible determinar si las decisiones en la alta dirección son coherentes o consistentes con el objetivo que se persigue, porque en principio las motivaciones de los agentes no son claras y sus decisiones no se pueden controlar de manera efectiva. Se requeriría preguntar a los actores principales por qué actuaron de la manera en lo que lo hicieron, pero esto evidentemente no garantiza que se pueda conocer la verdadera causa última de las decisiones que se tomaron. Quizá, a ese nivel, lo único que pueda seguir es la especulación a partir de escenarios novelescos, como en el *Motivo* de Doris Lessing, en el que de manera un tanto pesimista se presumen accidentes históricos que se derivan de la falibilidad de los juicios de las personas.

La mano visible y los costos de la jerarquía: ¿Cualquiera puede ser director?

La revisión de la historia de la EMPRESA hace evidente la importancia de contar con un buen sistema de toma de decisiones y de directivos capaces de ejercer de manera efectiva y eficiente las funciones que están bajo su responsabilidad. Al volverse más complejas las organizaciones y los ecosistemas en los que interactúan, el éxito de su supervivencia depende en un grado cada vez más elevado de *las manos visibles*³⁹ responsables de definir las estrategias y dirigir los esfuerzos para garantizar que las operaciones se mantengan en el tiempo.

³⁹ La metáfora de las manos visibles fue propuesta por Alfred Chandler (1977) para destacar el papel de los ejecutivos en el crecimiento y desarrollo de grandes corporativos en los Estados Unidos. A partir de iniciativas innovadoras y creativas, los ejecutivos fueron encontrando nuevas maneras para lograr mejores resultados en los procesos productivos a lo largo del tiempo.

Lo anterior me ha quedado claro desde hace mucho tiempo, por lo que la observación que me hicieran hace algunos años sobre que cualquiera puede ser un director me hizo pensar en las circunstancias en las que esto tendría sentido. Se me ocurren tres posibilidades; la primera a partir del análisis que se presentó en la sección anterior, es claro que cualquiera puede ser Director en organizaciones en las que en el entramado de contratos no hay una separación efectiva de las decisiones de administración y las decisiones de control, y quienes toman decisiones de administración no enfrentan los riesgos del efecto riqueza. Una segunda posibilidad es que, aunque hay una separación de este tipo de decisiones, el sistema de información es muy ineficiente y por lo tanto no hay manera de conocer el desempeño ni las consecuencias de las decisiones de los directivos. La tercera podría ser en una empresa familiar en la que, como consecuencia de vínculos de parentesco, las decisiones de contratación están sesgadas por motivos no económicos. En este último caso Verbeke y Kano⁴⁰, con un modelo basado en la teoría de costos de transacciones, concluyen que las consecuencias de privilegiar las relaciones de parentesco sobre los méritos profesionales en las promociones a puestos directivos puede generar una bifurcación sesgada que puede producir racionalidad limitada, reducción de objetividad, asignaciones ineficientes de activos, en general una afectación significativa en la productividad de la organización; estas repercusiones son en parte las mismas que se presentan también en los dos casos anteriores y se denominan costos de jerarquía.

En cualquiera de los tres casos, el incorporar directivos sin que tengan los conocimientos y las habilidades que se requiere para ejercer su función principal, puede tener como

⁴⁰ Verbeke and Kano (2012)

consecuencia que el riesgo de la no supervivencia se incremente. Que tanto se incremente el riesgo de desaparecer dependerá de las condiciones de competencia y la velocidad de los cambios en el ecosistema de la organización.

El nombre del juego.

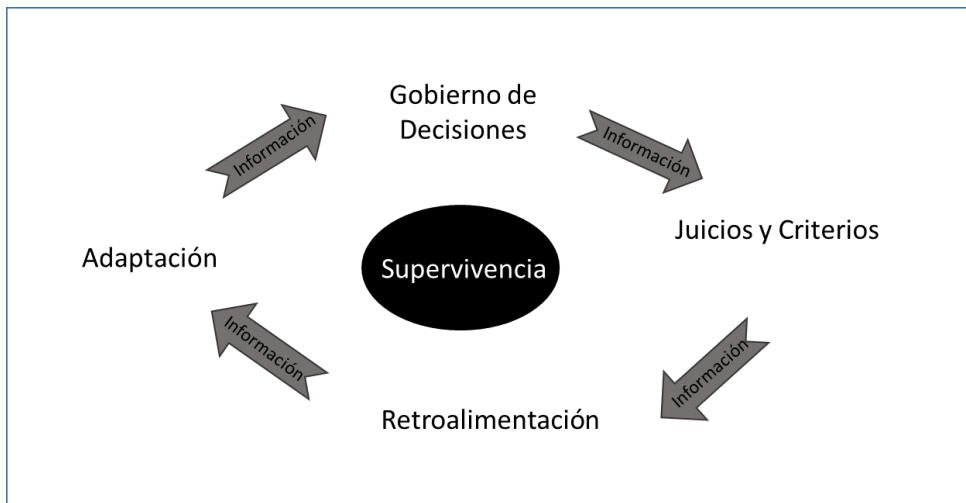
Por todo lo anterior expresado creo que el nombre del juego que enfrentan las organizaciones debería llamarse Supervivencia. Para aumentar la probabilidad de supervivencia coincido con Barnard⁴¹ y con Fama y Jensen⁴² en que la esencia se encuentra en principio en las decisiones y la forma en que se gobiernan. Pero creo que se debe ampliar la visibilidad de otras variables que en suma determinan lo que he llamado el Sistema Estratégico de la Supervivencia de las Organizaciones (SESOS). Esta visión implica considerar a la organización como sistema dinámico que cambia, aumentando o reduciendo su probabilidad de supervivencia, dependiendo del funcionamiento y la interrelación que exista entre cuatro variables; a) El sistema de gobierno de las decisiones, b) Los juicios y los criterios que se empleen en las decisiones, c) La retroalimentación sobre el resultado de las decisiones que se tomen y de las que no se tomen, y d) La capacidad de adaptación del sistema de decisiones ante la retroalimentación recibida. Una de las características más importantes de este ciclo estratégico es el valor que tiene la información en cada una de sus etapas. Que la probabilidad de supervivencia pueda aumentar depende de lo bien alineado que se encuentren cada una de

⁴¹ Barnard, Ch. (1938)

⁴² Fama, E. and Jensen, M., op. cit.

las etapas y de la capacidad para generar y procesar de manera efectiva la información clave en cada una de ellas.

Gráfico 6.1 Sistema Estratégico de la Supervivencia de las Organizaciones.



Fuente. Elaboración propia.

Mi experiencia me lleva a coincidir plenamente con la visión de Fama y Jensen⁴³ que consideran que la organización se debe ver como un entramado de contratos y que la manera en que se gobiernan las decisiones en ese entramado es fundamental para la supervivencia de las organizaciones. Pero una vez que están distribuidos los distintos tipos de decisiones entre agentes internos y externos a la organización, la identificación de las alternativas y la elección de cuál llevar a cabo depende de manera fundamental de los criterios y juicios que los tomadores de decisiones empleen al leer la información, entender la situación y decidir. Entre más amplios y desarrollados los criterios, mayores son las posibilidades de que los juicios sobre las alternativas de decisión sean mejores y por lo mismo las decisiones también lo sean.

⁴³ Fama, E. and Jensen, M., op. cit.

Es importante mencionar que los criterios a los que se refiere esta postura son tanto los humanos como los que estén programados en los distintos sistemas de apoyo a la gestión en la organización. Ahora con la irrupción de la inteligencia artificial en muchos procesos se han incluido herramientas que de manera automática generan recomendaciones y acciones concretas; por ejemplo las predicciones que se hacen sobre deserción escolar propician acciones de intervención más dirigidas, pero si se ignora las características de los algoritmos y se confía ciegamente en el pronóstico que realizan y resulta que el algoritmo tiene una precisión deficiente, ya sea porque los datos que ocupan son limitados o porque los modelos no sean los apropiados, el criterio podría llevar a decisiones con repercusiones distantes a las esperadas.

En general habrá decisiones buenas, algunas no serán tan buenas y otras serán malas, por lo que se requiere tener un sistema que obtenga la información relevante de las consecuencias de las decisiones y de esa manera se obtenga una retroalimentación sobre la efectividad de las decisiones tomadas. La retroalimentación debe generar información que permita identificar la necesidad de cambiar y adaptar decisiones estratégicas de manera oportuna, de acuerdo a la dinámica del contexto. Finalmente, el gobierno de las decisiones deberá evolucionar de tal forma que propicie que las oportunidades identificadas puedan ser atendidas bajo la estructura de contratos pertinente.

Todo el sistema de supervivencia debe verse en un contexto de interdependencia, por lo que la evaluación de las consecuencias y la retroalimentación debe considerar las acciones y respuestas relevantes de todos los agentes que forman parte del juego.

Nuevos cambios institucionales e irrupción tecnológica

Capítulo 6.

Cambios en las normas y la ley general de educación superior.

Después del 2010 hubo cambios importantes en el marco regulatorio de la educación en México. Una reforma de largo alcance fue la ocurrida a nivel constitucional que establece en su artículo 3° que la educación media superior también será obligatoria. Esta disposición se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2012. Como consecuencia de esta media se espera que ocurra algo semejante al efecto que tuvo la obligatoriedad del nivel secundaria en 1993. Aunque la pirámide población está cambiando como consecuencia de la desaceleración de tasa de natalidad, aun así, se espera que la mayor cobertura educativa que el Estado está obligado a atender propicie que la demanda del nivel medio superior mantenga una tendencia de crecimiento y, por lo tanto, ocurra lo mismo con el nivel superior.

Además, también se presentaron nuevas disposiciones que deben acatar las universidades privadas. En el año 2017 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo 17/11/17 y, posteriormente, el 27 de noviembre del 2018, se publicó el acuerdo 18/11/18. Uno de los aspectos más importantes del primer acuerdo era que generaba incentivos para que las instituciones educativas buscarán fortalecer la calidad del servicio que ofrecían, al menos desde lo que en ese entonces se consideraba implicaba ofertar un servicio de calidad. En este acuerdo se instauró el Programa de Mejora Institucional, en el que se definía lo que las universidades debían demostrar para poder tener derecho a participar de este programa. El beneficio principal para las universidades estaba asociado con la rapidez con la que se podían aprobar los Registros de Validez Oficial y con concesiones que en materia de publicidad para programas nuevos resultaban valiosas.

En un contexto tan dinámico por supuesto que el incentivo era fuerte y ello condicionó las decisiones de adaptación del “Proceso de Transformación”. Para la mayoría de las universidades acceder al programa iba a requerir cambios sustanciales, pero algunas, como en la EMPRESA, lo vislumbraron como inversiones convenientes porque el sistema apuntaba además a distinguir entre universidades de calidad y el resto. Por su parte, en el caso del acuerdo 18/11/18, la principal implicación para las universidades privadas es que especificó las características de las distintas modalidades educativas que se pueden ofertar si es que se desea el Registro de Validez Oficial. Como se explicará más adelante, esta disposición que respondía a una necesidad del pasado de dar más claridad sobre lo que implicaba ofertar servicios en las distintas modalidades educativas, ahora se ha vuelto muy desafortunada ya

que limita las posibilidades de aprovechar de forma ideal los cambios tecnológicos tan acelerados que se están viviendo alrededor de los servicios educativos.

El cambio más reciente a nivel normativo es la Ley General de Educación Superior, la cual fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de abril de 2021. Aunque hay muchas implicaciones operativas que las universidades tendrán que atender, la principal repercusión en el proceso de competencia entre instituciones privadas es la manifestación expresa de una apuesta por la mejora continua, la excelencia, pertinencia y vanguardia como eje de las políticas públicas en este ámbito. Aunque hay que esperar las normas de carácter secundario para identificar cómo se operacionalizará esta perspectiva, para la EMPRESA y el resto de las universidades que han asumido un compromiso indeleble con la calidad, esto puede representar una mejora en su posición competitiva. En el escenario ideal, dada esta perspectiva de la ley, se podrían esperar más barreras de entrada para instituciones que se habían visto favorecidas por un sistema de regulación un tanto laxo al menos en cuanto a calidad del servicio educativo ofertado.

Irrupción tecnológica y nuevos modelos de operación.

El aspecto emergente más importante para el desarrollo de la industria de la educación superior, sin duda alguna, es el que está ocurriendo en el plano tecnológico y de la transformación digital. Más que las nuevas normas, lo que se está volviendo el principal driver de los cambios en las estrategias de las universidades es la adopción de nuevas

tecnologías que tienen el potencial de modificar de manera significativa el “Proceso de Transformación” del servicio educativo.

Si bien la modalidad escolarizada tradicional es la que actualmente representa la principal línea de negocios en la mayoría de las universidades, la modalidad no escolarizada es la que ha estado teniendo las tasas de crecimiento de la matrícula más grande⁴⁴. Es en esta modalidad, particularmente en los sistemas híbridos de enseñanza, en donde las oportunidades han explotado y su potencial de transformación de toda la industria es más potente.

Para ponerlo en perspectiva consideremos que ahora es posible inscribirse a cursos (sin opción a grados académicos formales por el momento) ofertados por universidades como Stanford, MIT y Chicago, por mencionar algunas de las de mayor prestigio del mundo. El proceso de enseñanza aprendizaje ocurre a través de plataformas tecnológicas, conectándose por internet desde cualquier parte de mundo, a través tener sesiones presenciales a través de sistemas de video conferencias. Estas sesiones presenciales son opcionales porque el estudiante que no pueda conectarse puede tener acceso al video de la sesión a la que no pudo asistir. En las sesiones presenciales se tiene acceso al profesor especialista de una gran reputación, quien aprovecha ese tiempo para exponer las ideas esenciales.

⁴⁴ En el caso de las universidades miembros de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) la tasa de crecimiento en esta modalidad supera el 50% en los dos últimos años.

A través de las plataformas de apoyo educativo (LMS) los estudiantes tienen acceso, a su vez, a actividades que su realización es clave en el proceso de aprendizaje. Los cursos cuentan con un grupo de profesores de apoyo al titular que se encargan de revisar y dar la retroalimentación sobre las tareas que se entregan. Las posibilidades de interactuar con los compañeros de clase son igualmente sencillas y factibles, no importando en que parte del mundo se encuentren, a través de las alternativas de comunicación actualmente existentes. El sistema de pagos a través de internet se ha vuelto más confiable y el costo de la transacción se ha caído vertiginosamente, de tal forma que es muy sencillo realizar una transacción sin importar el lugar de residencia. Por el momento este sistema de producción es costoso y por lo tanto depende de economías a escala. Se requieren grupos grandes y la cantidad de alumnos impacta en la cantidad de profesores de apoyo que se necesitan. Pero la demanda potencial es a nivel global y, por lo tanto, al momento esto no ha sido una limitante. Con la irrupción de la inteligencia artificial es de anticipar que los sistemas de apoyo se vean fortalecidos y para efectos de la retroalimentación (incluso en diferentes idiomas) provoque que se necesiten menos personas y, por lo tanto, el costo de producción se esperaría que tendiera a disminuir en el largo plazo.

Por otro lado, se están desarrollando una gran cantidad de simuladores informáticos a los que se puede conectar a través de internet y que van a sustituir o complementar la necesidad de contar con laboratorios o infraestructura física para realizar prácticas que en algunas disciplinas como en las ingenierías son fundamentales. El poder de cómputo que se está desarrollando y la posibilidad de acceder a estos simuladores en modelos tipo SaaS (software

as a service) en la nube hará factible desarrollar las competencias indispensables sin cambiar de residencia.

En general, lo que está ocurriendo es una modificación de los límites de la cobertura y la posibilidad de profundizar (en la interacción entre profesores y alumnos con independencia del espacio que medie la interacción) en todos los ámbitos del “Proceso de Transformación”, lo cual incluso es muy probable que modifique a los jugadores principales con los que se compite y no solo en educación ejecutiva, como actualmente ocurre, sino en todas las líneas de negocio principales de las universidades. Hasta la fecha la ubicación era un límite en muchos sentidos. Por ejemplo, hay ciudades en las que la escasez de profesores especializados es significativa, o para algunos estudiantes la opción de formación en sus ciudades no es compatible con la calidad que quisieran demandar o la alternativa de formación preferida, pero próximamente habrá la posibilidad de contratar profesores de cualquier parte del mundo, y los estudiantes podrán tomar clases sin la necesidad de asistir a los campus. Las actividades en los campus por un tiempo más seguirán siendo muy importantes pero la tecnología permitirá que los dos formatos -estudiantes y maestros en el mismo espacio físico o estudiantes y maestros en distintos espacios físicos- coexistan al mismo tiempo en la modalidad de formación elegida. Las experiencias de formación podrán ser incluso mejores que las que actualmente existen en la modalidad presencial, que actualmente pareciera la preferida, al menos por los estudiantes de nivel licenciatura. Las limitantes como la interacción entre pares que se vive en algunos modelos no escolarizados serán superados por tecnologías como el metaverso, en donde el medio de interacción será un fuerte sustituto de la opción tradicional (presencial).

En el caso de los servicios de educación superior en México, las principales posibilidades de explotar estas oportunidades están en la modalidad denominada mixta, sin embargo, las normas actuales, particularmente las que están expresadas en el acuerdo 18/11/18, están representando una camisa de fuerza que limita de manera importante las posibilidades de aprovechamiento de la transformación digital. Quizá en las nuevas normas secundarias que faltan por definirse, dada la nueva Ley General de Educación Superior, se hagan las modificaciones al marco normativo para que la atención a estas oportunidades ocurra en las mejores condiciones para el aprovechamiento de los futuros estudiantes.

Transformación digital, costos de oportunidad y SESOS.

La transformación digital está modificando las oportunidades de desarrollo de los servicios educativos a nivel superior. Algunas de ellas se encuentran en el desarrollo de los modelos de negocio actuales, como las mejoras en las experiencias de servicio que actualmente se ofertan y en el aumento de la productividad de los recursos que se emplean. Otras oportunidades requieren modificar el modelo de negocio o de operación de manera significativa, para así aprovechar la mayor cobertura y profundidad operativa que brindan las nuevas tecnologías. Como los recursos son escasos, las decisiones deben de ser muy bien evaluadas. La disyuntiva está entre atender las capacidades de competencia de corto plazo o las capacidades de competencia en el largo plazo.

Cualquiera decisión que se tome tendrá costos de oportunidad. Si el enfoque es de corto plazo, se dejarán de invertir en proyectos y desarrollo de capacidades que podrían ser determinantes para la supervivencia en el futuro. Si se inclinan por el largo plazo, se podrían perder oportunidades para fortalecer la capacidad competitiva en el corto plazo. La supervivencia de las organizaciones dependerá de la atención a esta disyuntiva y a la efectividad con la que funcione el Sistema Estratégico de la Supervivencia de las Organizaciones expuesto anteriormente.

REFERENCIAS

Akerlof, G. A. (1970). The market for «Lemons»: quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488.

Álvarez, M. G. (2011). El fin de la bonanza. La educación superior privada en México en la primera década del siglo XXI. *Reencuentro*, 60, 10-29.

Barnard, C. (1938). *The function of the executives*. Harvard University Press.

Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1995). The right game: use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*. July-august, 57- 71.

Basu, A., Lal, R., Srinivasan, V., and Staelin, R. (1985). Salesforce compensation Plans: An agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 4(4), 267-374.

Camerer, C. F. (2011). *Behavioral game theory: Experiments in Strategic Interaction*. Princeton University Press.

Chandler, A. (1977). *La mano visible: La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*.

Drucker P. (1964). *Management for results: Economic task and risk-taking decisions*. HarperCollins Publishers.

Fama, E. and Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, 26 (4), 301-325.

Gardner, R. (1995). *Juegos para empresarios y economistas*. Antoni Bosch

Holmstrom, B., and Hart, O. (1987). The theory of contracts. In Fasset, B., T., (Ed.) *Advances in Economic Theory*, in *Advances in Economic Theory*, Fifth World Congress, Cambridge University Press.

Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (2002). La educación privada en México, una aproximación. *Perfiles Educativos*, (15) 98, 128-246.

Jensen, M. and W. Meckling (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jusela, G. (2007). Enfrentar el reto competitivo global: Construir sistemas que aprendan en gran escala. En Wendell, F. (Ed.). *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva*. McGraw-Hill. (pp. 203-225).

Kahneman, D., and Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. DEBATE

Kahneman, et al. (2016). Ruido: Cómo superar el alto costo oculto de una toma de decisiones incoherente. *Harvard Business Review*, Octubre, 36-43.

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). *The balance scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Milgrom, P. And Roberts, J. (1992). *Economic, organization and management*. Prentice Hall.

North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de cultura económica.

Nystrom, P., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, Unlearn?. *Organizational Dynamics*, (12) No. Spring. 53-65.

Phillip Evans y Thomas Wurster (1997). Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review*.

Rosenberg, Marshall (2013). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.

Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, (63)2. 134-139.

Savall H., Zardet V. y Bonnet M. (2000). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. OIT e ISEOR.

Thaler, R. (1999). Mental accounting matters. *Journal of behavioral decision making*, (12) 3, 183-206.

Toutkoushian y Paulsen (2016). *Economics of higher education: Background, Concepts and Applications*. Springer.

Tuirán (2008). La educación superior en México. Conferencia de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Monterrey, México.

<http://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/102872/1/ANUIES-MONTERREY.pdf>

Varian, H. (1987). Price Discrimination. In Schmalensee, R. and Willig, R. (Eds.), *Handbook of industrial organization*, (Vol. 1, pp.597-649), North Holland.

Verbeke, A. and Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship theory and practice*, (36) 6, 1183-1205.

Williamson, O. (1996). *The Mechanism of governance*. Oxford University Press.

Sinopsis.

¿Cuáles son los factores que han contribuido al crecimiento de la competencia en la educación superior privada en México? ¿Cómo se explica la gran heterogeneidad de los atributos que ofrecen las universidades privadas? ¿A qué procesos se debe prestar atención para fortalecer la estrategia competitiva de una universidad privada? ¿Cómo puede una universidad privada afrontar una crisis financiera y salir fortalecida? ¿Qué estrategias mercadológicas pueden contribuir a fortalecer la capacidad competitiva de una universidad privada? ¿Cómo dirigir la transformación digital en procesos clave y no morir en el intento? ¿Qué es y cómo desarrollar un sistema efectivo de gobierno corporativo en las universidades privadas? ¿Cómo los cambios en el marco regulatorio y en la tecnología incidirán en la transformación de la industria de la educación superior? ¿Cómo prepararse para afrontar los retos del segundo cuarto del siglo XXI?

De forma anecdótica y con un lenguaje sencillo el libro responde a todas estas preguntas apoyado en una gama amplia de ideas modernas que emanan de la teoría económica. En general, el texto proporciona una visión integral de la importancia de la dirección estratégica en las universidades privadas desde una perspectiva económica.

Semblanza del autor



El Dr. Daniel Vázquez Cotera es economista y tiene una trayectoria profesional de más de 20 años con experiencia en investigación, planificación, liderazgo e implementación de estrategias de innovación y crecimiento organizacional en instituciones de educación superior. Ha sido profesor de doctorado, maestría y licenciatura en asignaturas como Teoría de Juegos, Ingeniería Económica, Macroeconomía y Economía para toma de decisiones. Cuenta con más de 21 publicaciones en revistas y congresos especializados a nivel nacional e internacional. Fue miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México en el periodo 2011-2015 y consultor para diversos proyectos privados y públicos. Actualmente ejerce como Director General de Desarrollo Estratégico en la Universidad Cristóbal Colón

[linkedin.com/in/daniel-vázquez-cotera-58b2ab36](https://www.linkedin.com/in/daniel-vázquez-cotera-58b2ab36)